



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADO
Maestría en Administración y Gestión Pública

**“EFECTIVIDAD DE LA SEGURIDAD CIUDADANA DESDE LA GESTIÓN DE
RECURSOS EN LA CIUDAD DE VILLARRICA, DEPARTAMENTO DE GUAIRA
(2020-2024)”**

Autor: Iván Andrés Caballero Benítez

Tutora: Prof. Dra. Mónica Villalba

Asunción – Paraguay

2026

Caballero Benítez, Iván Andrés

“Efectividad de la seguridad ciudadana desde la gestión de recursos en la ciudad de Villarrica, Departamento de Guairá (2020-2024)”

Total de páginas: 132 (ciento treinta y dos)

Tutora: Prof. Dra. Mónica Villalba

Tesis académica de Maestría en Administración y Gestión Pública
Universidad Iberoamericana, Paraguay, 2026

Línea de Investigación: Gestión de Políticas Públicas.

Código de biblioteca:



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADO
Maestría en Administración y Gestión Pública

AUTOR: Iván Andrés Caballero Benítez

TESIS PARA ACCEDER AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN PÚBLICA

.....

Examinador 1

.....

Examinador 2

FECHA

CALIFICACIÓN

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y comprensión en cada momento del proceso.

A mis profesores, colegas y amigos, por sus enseñanzas, acompañamiento y aliento permanente, que hicieron posible la realización de esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la oportunidad de transitar esta etapa, por las experiencias y aprendizajes adquiridos en la universidad, y por brindarme la posibilidad de crecimiento personal y profesional.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por ser el pilar fundamental en cada desafío.

A mis profesores, por sus valiosos conocimientos y orientación académica.

A mis colegas y amigos, por el acompañamiento, la colaboración y el aliento constante durante el desarrollo de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I – PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Antecedentes	4
1.2.2 Principales antecedentes Internacionales.....	4
1.2.3 Nacionales.....	5
1.3. Preguntas	6
1.3.1. Principal.....	6
1.3.2. Específicas	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 Justificación.....	7
1.6 Alcance y limitaciones de la investigación	8
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	9
2.1. Fundamentos conceptuales de la seguridad.....	9
2.1.1 Evolución histórica y ontológica del concepto de seguridad	9
2.1.2 Distinciones entre seguridad pública, nacional y ciudadana.....	10
2.1.3 Concepto de seguridad ciudadana y su dimensión como derecho y función social.....	10

2.1.4 Relación entre seguridad ciudadana, desarrollo humano sostenible y ODS	11
2.2. Seguridad ciudadana como política pública	11
2.2.1 Elementos Clave de las Políticas Públicas:	12
2.2.2 Enfoques de Intervención en Seguridad Ciudadana	13
2.2.3 Visión País – Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2050	15
2.3. Gestión de Recursos en Seguridad ciudadana	16
2.3.1 Tipos de Recursos en Seguridad Ciudadana	16
2.3.2 Planificación	20
2.3.3 Asignación presupuestaria	24
2.3.4 Ejecución de los recursos en seguridad ciudadana	25
2.3.5 Factores de eficiencia	25
2.3.6 Problemas en la gestión de recursos en seguridad ciudadana	28
2.4 Gestión Institucional y Calidad del Estado	28
2.4.1 Control interno, rendición de cuentas y transparencia	29
2.4.2 Eficiencia, Eficacia, Efectividad	31
2.4.3 Estructura Administrativa	31
2.4.4 Talento Humano	35
2.4.5 Cooperación Interinstitucional	36
2.5 Participación ciudadana y Capital Social	37
2.5.1 Capital Social	37
2.5.2 Policía Comunitaria	38
2.5.3 Participación Ciudadana	39
2.5.4 Legitimidad	40
2.5.5 Mecanismos institucionales de prevención	41
2.6 Evaluación de la Seguridad	41
2.6.1 Indicadores	42

2.6.2 KPI – Indicadores Claves de Desempeño	42
2.6.3 Evaluación de Efectividad.....	43
2.6.4 Percepción Ciudadana	44
2.7 Contexto y Aplicación Territorial	46
2.7.1 Departamento de Guairá	47
2.7.2 Contexto de Villarrica	47
2.7.3 Diagnóstico.....	48
2.7.4 Seguridad local	49
2.8 Marco Normativo	50
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO	51
3.1. Tipo de Estudio	51
3.2. Población y muestra	52
3.2.1. Sujetos de estudio	53
3.2.2. Tipo de muestra	53
3.2.3. Tamaño de la muestra.....	53
3.2.4. Procedimientos para la selección.....	55
3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección datos	55
3.3.1. Matriz de Operacionalización de las variables/categorías de análisis ...	56
3.4. Procedimientos de recolección de datos.....	57
3.5. Procesamiento y análisis de datos	58
3.6. Aspectos Éticos	58
CAPÍTULO IV – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y APORTES	60
4.1. Resultados de la encuesta.....	60
4.2. Resultados de las entrevistas	81
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES	98

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	99
ANEXOS.....	108
Anexo 1. Instrumentos de recolección de Datos	108
a) Cuestionario para Encuesta	108
a) Guía de Entrevista para el Vice Ministro de Seguridad Interna.....	115
c) Guía de Entrevista para el Comisario Jurisdiccional de Villarrica	116
d) Guía de Entrevista para el Gobernador del Departamento de Guairá.....	117
e) Validación de Instrumentos.....	118
Anexo 2. Formulario del Consentimiento Informado	119
Anexo 3. Registro fotográfico	120
Anexo 4. Otros	122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de las variables/categorías de análisis.....	56
Tabla 2. Categorías y sub categorías	81
Tabla 3. Proceso de Planificación de Recursos.....	82
Tabla 4. Ejecución Operativa de Recursos para la Seguridad Ciudadana.....	86
Tabla 5. Gestión de Recursos para la Prevención.	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cálculo de la muestra.....	54
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de la muestra según rango de edad	60
Gráfico 2. Distribución de la muestra según el sexo de los participantes	61
Gráfico 3. Percepción de seguridad de los ciudadanos en su comunidad	62
Gráfico 4. Opinión ciudadana respecto a la dotación de personal policial y de seguridad	63
Gráfico 5. Sentimiento de seguridad ciudadana durante el desplazamiento nocturno	64
Gráfico 6. Factores que inciden en la percepción de inseguridad durante la noche	65
Gráfico 7. Prevalencia de hechos delictivos en el núcleo familiar durante el último año	66
Gráfico 8. Medios de reporte y denuncia empleados por las víctimas de delitos.....	67
Gráfico 9. Evaluación ciudadana sobre la capacidad de respuesta institucional	68
Gráfico 10. Conocimiento ciudadano sobre dispositivos tecnológicos de seguridad en la zona	70
Gráfico 11. Evaluación sobre la eficacia y uso de los dispositivos tecnológicos en la zona..	71
Gráfico 12. Evaluación de la formación y capacidad operativa de la fuerza policial	72
Gráfico 13. Opinión sobre la dotación de agentes de policía en el sector	73
Gráfico 14. Nivel de satisfacción respecto a la intervención policial ante hechos punibles ..	74
Gráfico 15. Demanda ciudadana de fortalecimiento en competencias técnicas y humanísticas	75
Gráfico 16. Valoración ciudadana sobre el compromiso gubernamental con la seguridad ciudadana	76
Gráfico 17. Nivel de satisfacción con la gestión gubernamental en políticas de seguridad ...	77
Gráfico 18. Grado de confianza depositado por la ciudadanía en la fuerza policial local	78
Gráfico 19. Ejes estratégicos de mejora demandados por la ciudadanía de Villarrica (Recomendaciones)	79

RESUMEN

La inseguridad ciudadana es uno de los principales problemas del mundo, últimamente ha mostrado un incremento que conlleva altos impactos sociales, esto obliga a los estados a instalar en la agenda programas y políticas de seguridad en un contexto más específico, el de la seguridad ciudadana. En este sentido, el presente trabajo tuvo como objetivo general analizar la influencia de la gestión de los recursos en la efectividad de la seguridad ciudadana como política pública en la ciudad de Villarrica, Departamento de Guairá en el período 2020–2024. El estudio fue de tipo descriptivo, con enfoque metodológico mixto y diseño transversal. Donde la muestra estuvo conformada por 315 ciudadanos, quienes fueron encuestados, asimismo, se seleccionaron informantes, incluyendo mandos policiales jurisdiccionales, el viceministro de Seguridad Interna y el Gobernador del Departamento de Guairá, a quienes se aplicaron guías de entrevistas. Los principales hallazgos evidencian que, a pesar del crecimiento sostenido del presupuesto y de altos niveles de ejecución presupuestaria, persisten limitaciones en la efectividad de la seguridad ciudadana a nivel local. Se identificaron debilidades en la planificación estratégica, una distribución territorial desigual de los recursos y una subutilización de los recursos tecnológicos disponibles. Asimismo, la percepción ciudadana refleja una limitada capacidad de respuesta institucional, lo que incide negativamente en la confianza hacia las instituciones de seguridad.

Palabras claves: seguridad ciudadana, gestión de recursos, políticas públicas, ejecución presupuestaria, percepción ciudadana.

ABSTRACT

Citizen insecurity is one of the world's major problems, and its recent increase has led to significant social impacts. This compels states to prioritize security programs and policies within the specific context of citizen security. In this context, the present study aimed to analyze the influence of resource management on the effectiveness of citizen security as a public policy in the city of Villarrica, Guairá Department, during the period 2020–2024. The study was descriptive, employing a mixed-methods approach and a cross-sectional design. The sample consisted of 315 citizens who were surveyed. Informants were also selected, including jurisdictional police commanders, the Vice Minister of Internal Security, and the Governor of Guairá Department, who were interviewed using interview guides. The research also included documentary analysis of official reports, including budget execution reports from the Ministry of the Interior for the aforementioned period. The main findings show that, despite sustained budget growth and high levels of budget execution, limitations persist in the effectiveness of citizen security at the local level. Weaknesses were identified in strategic planning, an unequal territorial distribution of resources, and underutilization of available technological resources. Furthermore, public perception reflects a limited capacity for institutional response, which negatively impacts trust in security institutions.

KEYWORDS: citizen security, resource management, public policy, budget execution, citizen perception.

INTRODUCCIÓN

La seguridad ciudadana constituye un pilar fundamental para el desarrollo de las sociedades contemporáneas, en tanto incide directamente en la calidad de vida de la población y en el fortalecimiento de las instituciones democráticas. A nivel internacional, organismos como las Naciones Unidas han señalado que garantizar la seguridad es una condición esencial para el bienestar social, el ejercicio de los derechos fundamentales y la consolidación del Estado de derecho (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015). En este marco, el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 16 promueve la construcción de sociedades pacíficas, inclusivas y con instituciones sólidas, capaces de prevenir la violencia y responder eficazmente a las demandas de la ciudadanía (ONU, 2023).

En Paraguay, la seguridad ciudadana se ha consolidado como una preocupación creciente, asociada tanto a la evolución de determinados hechos delictivos como a una sostenida percepción de inseguridad en la población. Si bien las tasas de homicidios dolosos a nivel nacional han mostrado una tendencia a la baja en la última década, estabilizándose en cifras cercanas a 6,7 por cada 100.000 habitantes (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC], 2023), otros indicadores reflejan desafíos persistentes en la cotidianidad ciudadana. Según los datos de la última Encuesta de Victimización, una proporción significativa de la población reporta haber sido víctima de algún hecho punible (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2022). A pesar de los esfuerzos institucionales, persisten debilidades en la capacidad de respuesta del Estado; en este sentido, se advierte que las deficiencias en la gestión pública y la gobernanza limitan la efectividad de las políticas implementadas para el bienestar y la seguridad ciudadana (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2021).

En la ciudad de Villarrica, capital del departamento de Guairá, estos desafíos adquieren características particulares derivadas de su dinámica como centro urbano, comercial y educativo en constante crecimiento. Esta concentración poblacional exige la implementación de estrategias focalizadas de prevención y control del delito. Problemáticas como los hechos punibles contra la propiedad, la violencia intrafamiliar y el microtráfico se presentan de manera recurrente en los distintos barrios de la ciudad, mientras que las limitaciones estructurales en recursos humanos, tecnológicos y financieros condicionan significativamente la capacidad de respuesta de las instituciones de seguridad locales.

En este contexto, la gestión eficiente de los recursos públicos destinados a la seguridad se configura como un factor determinante para mejorar la efectividad de las políticas implementadas. Dificultades como la baja ejecución presupuestaria, la distribución inadecuada

de recursos y la debilidad en los mecanismos de monitoreo y evaluación inciden negativamente en los resultados institucionales, afectando la capacidad del Estado para responder de manera oportuna y eficaz a las demandas de la ciudadanía (PNUD, 2021).

En correspondencia con lo expuesto, la presente investigación titulada “Efectividad de la Seguridad Ciudadana desde la Gestión de Recursos en la Ciudad de Villarrica, Departamento de Guairá (2020-2024)” tiene como objetivo analizar la administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales destinados a la seguridad pública, así como evaluar su incidencia en la capacidad institucional para prevenir y responder a los hechos delictivos en el periodo señalado. Para ello, se incorporará el análisis documental, la percepción ciudadana y los aportes de actores clave del territorio.

El estudio se enmarca en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 (Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social [STP], 2014) y en la Visión Paraguay - PND 2050 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2025), orientada al fortalecimiento de la institucionalidad, la gobernanza y la seguridad como ejes del desarrollo nacional. En coherencia con estos instrumentos y con el ODS 16, los resultados de la investigación podrán aportar evidencia relevante para la mejora de las políticas públicas y la optimización del uso de los recursos en materia de seguridad ciudadana.

Finalmente, el trabajo se estructura en cuatro capítulos. El Capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos, preguntas de investigación y la justificación. El Capítulo II expone el marco teórico, abordando los conceptos fundamentales relacionados con la seguridad ciudadana, las políticas públicas y la gestión de recursos. El Capítulo III describe el enfoque metodológico, la población y muestra, así como los instrumentos de recolección y análisis de datos. El Capítulo IV presenta y analiza los resultados obtenidos, culminando con conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión de la seguridad ciudadana en la ciudad de Villarrica.

CAPÍTULO I – PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La inseguridad ciudadana en los últimos años se ha consolidado como una de las principales preocupaciones a nivel nacional y regional, debido al incremento de hechos delictivos y a la creciente percepción de inseguridad en la población. En el contexto paraguayo, esta problemática se manifiesta de manera cada vez más visible en distintos territorios, generando preocupación tanto en la ciudadanía como en las instituciones responsables de garantizar la seguridad. La criminalidad y la violencia, como fenómenos complejos, responden a múltiples factores de naturaleza social, económica e institucional, lo que exige su abordaje desde una perspectiva integral (Fénix Fundación, 2024).

En este marco, la seguridad ciudadana se vincula directamente con el desarrollo humano sostenible, en la medida en que su debilitamiento afecta la calidad de vida de la población, la cohesión social y la gobernabilidad democrática. Asimismo, se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 16, orientado a promover sociedades pacíficas, inclusivas y con instituciones sólidas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2019; PNUD, 2023).

A nivel local, la ciudad de Villarrica, capital del departamento de Guairá, presenta problemáticas asociadas a hechos punibles contra la propiedad, conflictos vinculados al micro tráfico y limitaciones en el acceso a servicios de seguridad. No obstante, un aspecto crítico dentro de esta problemática radica en la gestión de los recursos públicos destinados a la seguridad ciudadana. Factores como las trabas burocráticas, la falta de transparencia, la distribución asimétrica y la debilidad en los sistemas de evaluación inciden en un uso ineficiente de los recursos, lo que reduce la capacidad de respuesta institucional frente al delito.

En este sentido, el Plan Nacional de Desarrollo 2050 (PND 2050) enfatiza la necesidad de fortalecer la gestión y administración de los recursos públicos —humanos, financieros, materiales y tecnológicos— como condición para mejorar la efectividad de las políticas de seguridad (MEF, 2025). Sin embargo, en contextos territoriales como Villarrica, persisten brechas entre la disponibilidad de recursos y su utilización efectiva, lo que impacta negativamente en los resultados institucionales y en la confianza de la ciudadanía.

Por lo tanto, resulta fundamental analizar esta problemática desde un enfoque técnico, centrado en la gestión de los recursos y su incidencia en la efectividad de la seguridad ciudadana. En este contexto, el presente estudio aborda el caso de la ciudad de Villarrica,

departamento de Guairá durante el periodo 2020–2024, con el fin de identificar debilidades en la gestión pública y aportar evidencia para la mejora de las políticas de seguridad a nivel local.

1.2. Antecedentes

1.2.2 Principales antecedentes Internacionales

Cabrera López et al. (2024) publicaron el artículo científico titulado “Gestión municipal en la seguridad ciudadana de una municipalidad distrital del Callao”, cuyo objetivo general fue determinar la influencia de la gestión municipal en la seguridad ciudadana dentro de una municipalidad distrital del Perú. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y diseño no experimental, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 82 trabajadores municipales vinculados a la gestión de seguridad ciudadana. Entre los principales resultados se determinó que la gestión municipal influye significativamente en la seguridad ciudadana, evidenciándose un coeficiente de influencia del 66,10%, lo que demuestra que una adecuada organización institucional, la gestión financiera y los servicios municipales impactan directamente en los niveles de seguridad del distrito.

De igual manera, Navarrete Rocha (2024) presentó la tesis titulada “Gestión municipal y la eficacia de la seguridad ciudadana en la provincia de Ica, 2024”, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la gestión municipal y la eficacia de la seguridad ciudadana en la provincia estudiada. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional y corte transversal. La población estuvo conformada por funcionarios municipales y ciudadanos, seleccionándose una muestra representativa para la aplicación de encuestas estructuradas. Los resultados indicaron que existe una relación directa entre la eficiencia en la gestión municipal, la asignación de recursos y la eficacia de la seguridad ciudadana, destacándose la importancia de la planificación estratégica, el uso de tecnología y la capacitación del personal para mejorar los niveles de seguridad.

Posteriormente, Gonzáles-Mejía (2025) publicó el artículo titulado “La planificación pública en la seguridad ciudadana de la ciudad de Lima, Perú durante los años 2020–2024”, cuyo objetivo fue analizar las consecuencias de la planificación pública en la seguridad ciudadana, con el propósito de describir la realidad en la que los ciudadanos de bajos niveles socioeconómicos se ven afectados por el incremento de la criminalidad. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, de alcance exploratorio y tipo documental, basado en la revisión de fuentes confiables y el análisis de información relacionada con la planificación pública y la seguridad ciudadana. Los resultados evidenciaron que las debilidades en la planificación estatal inciden en la desconfianza ciudadana y en el aumento de la inseguridad, concluyéndose que es

necesario fortalecer el uso de la inteligencia institucional, la formalización económica y la capacitación de los gobiernos locales para mejorar los niveles de seguridad.

1.2.3 Nacionales

En el ámbito nacional, Martens (2019) publicó el artículo científico “Las encuestas de victimización: una herramienta necesaria para el abordaje de la inseguridad en Paraguay”, con el objetivo de analizar la importancia de medir tanto la criminalidad real como la percepción de inseguridad para el diseño de políticas públicas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo documental y alcance descriptivo, mediante la revisión de literatura criminológica en el contexto nacional. Los resultados concluyeron que la planificación de la seguridad ciudadana en Paraguay no puede depender exclusivamente de los registros policiales debido a la alta tasa de delitos no denunciados. El autor afirma que la verdadera optimización de los recursos públicos exige sistemas de evaluación basados en datos reales de victimización, lo que permite direccionar los esfuerzos institucionales hacia donde la ciudadanía más lo requiere.

Posteriormente Jiménez Chaves et al. (2021) desarrollaron el artículo científico titulado “Percepción sobre la seguridad pública en la ciudad de Quiindy”, con el objetivo de analizar los factores que influyen en la percepción de inseguridad ciudadana en dicho municipio paraguayo. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y corte transversal, mediante la aplicación de encuestas a ciudadanos residentes en la zona de estudio. Los resultados evidenciaron que la percepción de inseguridad se encuentra vinculada a factores socioeconómicos y a la limitada presencia institucional, lo que incide directamente en la sensación de vulnerabilidad de la población.

En esa misma línea, Rivas y Chaparro (2022), en su tesis de grado titulada “Seguridad ciudadana y gobernanza local en el distrito de Caazapá”, analizaron la relación entre la gestión institucional y los niveles de seguridad ciudadana a nivel local. La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, de tipo descriptivo y corte transversal, considerando como población a funcionarios municipales, representantes policiales y ciudadanos del distrito. Los resultados concluyeron que la efectividad de las políticas de seguridad depende de la coordinación interinstitucional, la adecuada planificación y la disponibilidad de recursos humanos y materiales, señalando además que la ausencia de mecanismos de evaluación limita el impacto de las acciones implementadas.

Más recientemente, Mendoza (2024) desarrolló el estudio titulado “Seguridad e inseguridad urbana desde la percepción de estudiantes universitarios” en la ciudad de

Hernandarias, Paraguay. El objetivo principal fue describir la percepción de seguridad en el entorno urbano y su impacto en el comportamiento cotidiano. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y corte transversal, aplicando encuestas a una muestra representativa de estudiantes universitarios. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los encuestados percibe a la vía pública como el principal espacio de vulnerabilidad frente a delitos contra la propiedad (como el hurto y el robo agravado). El estudio concluye que esta sensación generalizada de desprotección obliga a la ciudadanía a modificar sus rutinas de movilidad, lo que refleja deficiencias tangibles en las estrategias de prevención situacional y en la gestión operativa de las fuerzas de seguridad a nivel local.

En conjunto, estos antecedentes a nivel nacional evidencian que la seguridad ciudadana en contextos locales se encuentra estrechamente vinculada tanto a factores institucionales como a la percepción de la ciudadanía, destacándose la importancia de la gestión pública, la planificación y la disponibilidad de recursos para mejorar la efectividad de las políticas de seguridad. Asimismo, se pone de manifiesto que las debilidades en la coordinación, la asignación de recursos y los sistemas de evaluación constituyen limitaciones recurrentes en el ámbito de la seguridad ciudadana en Paraguay.

1.3. Preguntas

1.3.1. Principal

- ¿Cómo influye la gestión de los recursos en la efectividad de la seguridad ciudadana como política pública en la ciudad de Villarrica durante el periodo 2020–2024??

1.3.2. Específicas

- ¿De qué manera se realiza la planificación y asignación de los recursos financieros destinados a la política de seguridad ciudadana en la ciudad de Villarrica?
- ¿Cuál es la incidencia de la ejecución presupuestaria en el logro de los objetivos establecidos en la política de seguridad ciudadana en Villarrica?
- ¿Cómo influye la gestión integrada de los recursos humanos, materiales y tecnológicos en la prevención de hechos delictivos en la ciudad de Villarrica?
- ¿Cuál es la percepción de la población la ciudad de Villarrica sobre la efectividad de la seguridad ciudadana en relación con la gestión de los recursos públicos?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Analizar la influencia de la gestión de los recursos en la efectividad de la seguridad ciudadana como política pública en la ciudad de Villarrica durante el periodo 2020–2024.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir el proceso de planificación y asignación de los recursos financieros destinados a la seguridad ciudadana en la ciudad de Villarrica.
- Determinar la incidencia de la ejecución presupuestaria y operativa en el cumplimiento de las acciones de seguridad ciudadana en Villarrica.
- Evaluar la incidencia de la gestión integrada de los recursos humanos, materiales y tecnológicos en la prevención de hechos delictivos en la ciudad de Villarrica.
- Detallar la percepción de la población en la ciudad de Villarrica respecto a la efectividad de la seguridad ciudadana en relación con la gestión de los recursos públicos.

1.5 Justificación

El estudio de la seguridad ciudadana como política pública resulta fundamental debido a su impacto directo en el bienestar de la población, la calidad de vida y el desarrollo sostenible. En la ciudad de Villarrica, en los últimos años se han evidenciado problemáticas vinculadas al incremento de hechos delictivos y a limitaciones en el acceso oportuno a servicios de protección y prevención, lo que plantea la necesidad de analizar cómo el Estado gestiona los recursos destinados a esta función esencial y en qué medida dicha gestión influye en su capacidad operativa.

Este análisis se encuentra alineado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 16, orientado a promover sociedades pacíficas e inclusivas, así como al fortalecimiento de instituciones eficaces y transparentes (PNUD, 2023; CEPAL, 2019). A nivel local, datos del Ministerio Público (2022) evidencian una tendencia preocupante en los hechos punibles en el departamento de Guairá, especialmente en delitos contra la propiedad, lo que refuerza la necesidad de optimizar la planificación, asignación y evaluación de los recursos públicos destinados a la seguridad.

La importancia de este trabajo radica en que la seguridad ciudadana no se limita únicamente a la presencia policial o a la reacción ante los delitos, sino que depende de una adecuada planificación, administración y ejecución de los recursos públicos disponibles. Esto

incluye recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, los cuales deben ser gestionados de manera eficiente para lograr resultados visibles y sostenibles en el territorio.

En este sentido, el estudio de la gestión de recursos permite identificar fallas estructurales que limitan la efectividad de las políticas públicas, así como reconocer las fortalezas y debilidades de las acciones institucionales implementadas a nivel departamental, evidenciando el papel determinante que cumple la gestión pública en el desempeño estatal en materia de seguridad.

Asimismo, la investigación se enmarca en los lineamientos del PND 2050, que promueve instituciones públicas más eficientes, transparentes y orientadas a resultados, fortaleciendo la relación entre gestión de recursos y efectividad de las políticas públicas.

Desde una perspectiva práctica, los resultados podrán servir como insumo para la toma de decisiones, el diseño de estrategias de prevención del delito y la mejora en la asignación de recursos en la ciudad de Villarrica. Finalmente, el estudio constituye un aporte académico y técnico que contribuye al análisis de la seguridad ciudadana y la gestión pública en Paraguay, abriendo nuevas líneas de investigación en este ámbito.

1.6 Alcance y limitaciones de la investigación

La presente investigación tuvo como alcance analizar la efectividad de la seguridad ciudadana desde la gestión de los recursos públicos en la ciudad de Villarrica, departamento de Guairá, durante el periodo 2020–2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, integrando el análisis cuantitativo de la percepción ciudadana con la perspectiva cualitativa de actores institucionales vinculados a la seguridad, lo que permitió una comprensión integral del fenómeno en un contexto territorial específico.

En cuanto a las limitaciones, se presentaron restricciones en el acceso a información institucional detallada, especialmente en lo referente a datos presupuestarios y operativos vinculados a la seguridad ciudadana. En particular, no se logró acceder a información presupuestaria desagregada que permita identificar con precisión los recursos destinados específicamente a la ciudad de Villarrica, lo cual condicionó el análisis del gasto público a partir de datos agregados a nivel institucional. Asimismo, se evidenció una disponibilidad limitada de algunos actores institucionales para participar en entrevistas, es decir, se concedió un tiempo muy limitado para el efecto, lo que condicionó parcialmente la profundidad del análisis cualitativo.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos conceptuales de la seguridad

El análisis de la seguridad ciudadana desde una perspectiva académica requiere comprender los fundamentos conceptuales que sustentan su evolución y su incorporación en las políticas públicas. A lo largo del tiempo, el concepto de seguridad ha transitado desde enfoques centrados en la protección del Estado hacia visiones que sitúan a la persona como eje central.

En este contexto, se distinguen tipologías como la seguridad nacional, pública y ciudadana, que reflejan diferentes formas de comprender el rol del Estado y los mecanismos de control. Asimismo, los enfoques contemporáneos han impulsado una transición hacia la seguridad humana, incorporando dimensiones vinculadas a los derechos, la calidad de vida y el desarrollo sostenible.

2.1.1 Evolución histórica y ontológica del concepto de seguridad

El concepto de seguridad ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios políticos, sociales e institucionales. Inicialmente, se encontraba vinculado a las primeras formas de organización social y al mantenimiento del orden en las comunidades, consolidándose posteriormente como una función esencial del Estado.

Durante el desarrollo del Estado moderno, especialmente a partir del siglo XVIII, la seguridad se orientó al control del orden interno bajo modelos centralizados. Sin embargo, con el surgimiento del liberalismo, esta concepción evolucionó hacia la protección de los individuos, sentando las bases de lo que hoy se entiende como seguridad pública (Téllez Cuevas & Ramírez Hinojosa, 2022).

En la actualidad, el concepto ha adquirido una mayor complejidad, dando lugar a enfoques como la seguridad ciudadana, entendida como un proceso orientado a garantizar el orden democrático, reducir la violencia y promover la convivencia pacífica. Este enfoque incorpora dimensiones vinculadas a los derechos humanos, la calidad de vida y la participación social, trascendiendo la visión tradicional centrada únicamente en el control del delito (PNUD, 2014).

Asimismo, este tránsito ha implicado un cambio paradigmático hacia enfoques más integrales, en los que la seguridad se vincula con factores estructurales como la pobreza, la exclusión social y la desigualdad (PNUD, 2013), así como con problemáticas históricamente invisibilizadas, como la violencia de género (Chinchilla, 2018). En este marco, la seguridad ciudadana exige respuestas estatales orientadas no solo al control, sino también a la prevención y a la gestión eficiente de los recursos públicos.

2.1.2 Distinciones entre seguridad pública, nacional y ciudadana

Para el análisis de la seguridad ciudadana, resulta necesario diferenciarla de otros conceptos que responden a enfoques distintos dentro de la gestión estatal.

La seguridad nacional se orienta a la defensa de la soberanía frente a amenazas externas, mientras que la seguridad pública se enfoca en el mantenimiento del orden interno y el control del delito (Guillermo Fernández L, 2023). En contraste, la seguridad ciudadana sitúa al individuo como eje de protección, incorporando la prevención, la participación social y el respeto a los derechos humanos (Muñoz Castellanos, 2018; Chinchilla, 2018).

En este sentido, la seguridad ciudadana amplía la noción tradicional al integrar dimensiones sociales, económicas y políticas, entendiendo la inseguridad no solo como violencia, sino también como limitaciones al desarrollo integral (Corte Suprema de Justicia del Paraguay, 2005; Organización de los Estados Americanos [OEA], s.f.).

De esta manera, la diferenciación entre seguridad nacional, pública y ciudadana permite orientar el análisis hacia enfoques más integrales, en los que la gestión de los recursos públicos y la capacidad institucional adquieren un rol central en la efectividad de las políticas de seguridad.

2.1.3 Concepto de seguridad ciudadana y su dimensión como derecho y función social

La seguridad ciudadana, desde la perspectiva de la gestión pública, constituye un componente fundamental para la calidad de vida de la población y la confianza en las instituciones del Estado. Su análisis no se limita a la ausencia de hechos delictivos, sino que incluye la capacidad estatal para generar condiciones de protección, orden y convivencia social.

En términos conceptuales, puede entenderse como el conjunto de acciones, políticas y mecanismos institucionales orientados a proteger la vida, la integridad y los bienes de las personas, garantizando un entorno de convivencia pacífica dentro del Estado de derecho (PNUD, 2013). Este enfoque incorpora la protección de los derechos fundamentales y la reducción de factores de riesgo asociados a la violencia.

Asimismo, la seguridad presenta una doble dimensión: como derecho humano que el Estado debe garantizar y como función de control social orientada al mantenimiento del orden y la cohesión social (PNUD, 2013). En este sentido, la Organización de los Estados Americanos sostiene que el Estado debe asegurar mecanismos de protección dentro del Estado de derecho, evitando afectar las libertades civiles (OEA, s.f.).

No obstante, la efectividad de estas políticas depende de la capacidad institucional para gestionar los recursos de manera eficiente, incorporando estrategias preventivas y no

únicamente reactivas (CEPAL, 2019). En consecuencia, la legitimidad de las instituciones se vincula directamente con su capacidad de garantizar seguridad y derechos de manera equilibrada.

2.1.4 Relación entre seguridad ciudadana, desarrollo humano sostenible y ODS

La seguridad ciudadana constituye un elemento fundamental para el desarrollo humano sostenible, en la medida en que incide directamente en la calidad de vida, la cohesión social y el ejercicio de los derechos humanos (PNUD, 2013).

En este contexto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proporcionan un marco global para el abordaje de la seguridad, destacándose el ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, el cual promueve la construcción de sociedades pacíficas, el acceso a la justicia y el fortalecimiento de instituciones eficaces y transparentes (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015).

La vinculación entre seguridad ciudadana y el ODS 16 se manifiesta en la necesidad de implementar políticas públicas orientadas a la prevención de la violencia, el fortalecimiento institucional y la gestión eficiente de los recursos públicos. En este sentido, la CEPAL (2019) destaca que la integración de los ODS en la gestión estatal permite abordar tanto las causas estructurales como las consecuencias de la inseguridad.

Asimismo, este enfoque reconoce la interrelación entre la seguridad y otros objetivos del desarrollo sostenible, como la reducción de desigualdades, la educación y la igualdad de género, reforzando la idea de que no puede haber desarrollo sin seguridad ni seguridad sin desarrollo.

2.2. Seguridad ciudadana como política pública

En el contexto paraguayo, la seguridad ciudadana se ha consolidado como una de las principales preocupaciones de la población y de las autoridades públicas, posicionándose como un eje prioritario dentro de la gestión estatal. Este escenario responde a transformaciones sociales, al crecimiento urbano y a la aparición de nuevas formas de criminalidad que exigen respuestas más complejas por parte del Estado.

En este marco, la seguridad ciudadana deja de ser entendida únicamente como una función operativa vinculada al control del delito, y pasa a concebirse como una política pública que requiere planificación, coordinación interinstitucional y una adecuada gestión de recursos para su implementación.

Desde la teoría de las políticas públicas, estas se definen como el conjunto de decisiones y acciones que los gobiernos adoptan para atender problemas sociales, abarcando su

formulación, ejecución y evaluación (Dye, 2013). En este sentido, la seguridad ciudadana constituye una responsabilidad directa del Estado, orientada a garantizar condiciones de protección, convivencia pacífica y respeto al Estado de derecho.

En Paraguay, la seguridad forma parte de las prioridades del desarrollo nacional, siendo incorporada como eje estratégico en el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, el cual destaca la importancia de fortalecer la capacidad estatal para garantizar condiciones de seguridad y bienestar (STP, 2014).

En este contexto, la seguridad ciudadana implica no solo la reducción de la criminalidad, sino también la capacidad del Estado para planificar, asignar y gestionar eficientemente los recursos públicos destinados a la prevención del delito y a la protección de la población. Esta perspectiva permite analizar la efectividad de las políticas de seguridad en función de la disponibilidad y gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

De esta manera, la seguridad ciudadana como política pública debe ser entendida como un proceso integral que articula la acción institucional con la gestión eficiente de los recursos, aspecto fundamental para explicar las diferencias en los resultados de seguridad en contextos territoriales como la ciudad de Villarrica.

2.2.1 Elementos Clave de las Políticas Públicas:

El análisis de las políticas públicas implica comprender que estas no se limitan a decisiones aisladas, sino que constituyen un proceso estructurado que se desarrolla en distintas etapas, orientadas a atender problemas sociales específicos. En este sentido, su efectividad depende tanto de la claridad en la identificación del problema como de la capacidad institucional para implementar y evaluar las acciones diseñadas.

En primer lugar, las políticas públicas surgen a partir de la identificación de problemáticas que afectan a la sociedad, como es el caso de la inseguridad, lo que permite definir prioridades dentro de la agenda gubernamental. A partir de ello, se desarrolla la etapa de formulación, en la cual se diseñan estrategias, programas y proyectos orientados a dar respuesta a dichas problemáticas.

Posteriormente, la implementación constituye una fase clave, ya que implica la asignación de recursos humanos, financieros y tecnológicos, así como la ejecución de las acciones previstas. Finalmente, la evaluación permite analizar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, así como el impacto de las políticas implementadas, posibilitando la introducción de ajustes y mejoras.

En el contexto latinoamericano, este proceso debe adaptarse a las particularidades sociales, económicas e institucionales de cada país, lo que requiere no solo de una adecuada planificación, sino también de instituciones sólidas que garanticen la efectividad de las políticas públicas (Aguilar Villanueva, 1996).

En Paraguay, las políticas públicas se enmarcan en el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, el cual establece lineamientos estratégicos para abordar problemáticas prioritarias como la seguridad ciudadana, promoviendo el fortalecimiento institucional y la asignación eficiente de los recursos públicos (STP, 2014).

En este sentido, comprender las etapas de las políticas públicas resulta fundamental para analizar la seguridad ciudadana, ya que permite identificar cómo se definen las prioridades, cómo se asignan los recursos y cómo se evalúa la efectividad de las acciones implementadas en contextos específicos como el de la ciudad de Villarrica.

2.2.2 Enfoques de Intervención en Seguridad Ciudadana

El abordaje de la seguridad ciudadana desde las políticas públicas no responde a un único modelo de intervención, sino que ha evolucionado conforme cambiaron las formas de comprender la violencia, el delito y el papel del Estado frente a estas problemáticas. Por ello, distinguir los enfoques de intervención permite entender no solo qué tipo de respuestas institucionales se priorizan, sino también cómo se organizan, distribuyen y ejecutan los recursos públicos destinados a la seguridad.

En términos generales, la literatura especializada permite identificar tres grandes enfoques de intervención en seguridad ciudadana: el enfoque tradicional, el enfoque preventivo y el enfoque integral. Cada uno de ellos responde a una lógica distinta de actuación estatal, define prioridades específicas y propone diferentes formas de articulación entre control, prevención, participación ciudadana y gestión institucional (PNUD, 2013; Chinchilla, 2018).

2.2.2.1 Enfoque tradicional

El enfoque tradicional de la seguridad se caracteriza por centrarse en el control del delito mediante respuestas reactivas, principalmente a través de la actuación policial y del uso legítimo de la fuerza por parte del Estado. Este modelo concibe la seguridad como una función orientada al mantenimiento del orden público, priorizando la intervención una vez ocurrido el hecho delictivo, antes que la atención de sus causas estructurales (Chinchilla, 2018).

Bajo esta lógica, la acción estatal suele concentrarse en mecanismos como el patrullaje, la vigilancia, la detención de infractores y el fortalecimiento de la capacidad operativa de las fuerzas de seguridad. Si bien este enfoque permite respuestas inmediatas frente a situaciones de

criminalidad, presenta limitaciones importantes, ya que no necesariamente incide sobre los factores sociales, económicos e institucionales que favorecen la persistencia de la violencia y la inseguridad (PNUD, 2013).

En consecuencia, el enfoque tradicional tiende a producir resultados más visibles en el corto plazo, pero menos sostenibles en el tiempo, especialmente cuando el fenómeno de la inseguridad responde a causas complejas que exceden la mera reacción policial.

2.2.2.2 Enfoque preventivo

El enfoque preventivo surge como respuesta a las limitaciones del modelo tradicional, incorporando una visión orientada a intervenir antes de que el delito ocurra. En este marco, la seguridad ciudadana deja de entenderse únicamente como control del orden público y pasa a vincularse con la reducción de factores de riesgo asociados a la violencia, tales como la exclusión social, la debilidad institucional, la falta de oportunidades y el deterioro de los espacios comunitarios (PNUD, 2013).

Este enfoque promueve la intervención coordinada de distintos actores públicos y sociales, reconociendo que la seguridad no depende exclusivamente de la acción policial. Por ello, incorpora estrategias como programas sociales, recuperación de espacios públicos, fortalecimiento comunitario, educación, participación ciudadana y mecanismos institucionales orientados a la prevención del delito (CEPAL, 2019).

Lo anterior permite comprender que la prevención implica un cambio en la forma en que el Estado gestiona la seguridad, desplazando el énfasis desde la reacción hacia la anticipación. En este sentido, la planificación pública debe orientarse no solo a responder frente al delito, sino también a intervenir sobre las condiciones que favorecen su aparición.

2.2.2.3 Enfoque integral

El enfoque integral representa una evolución de los modelos anteriores, en la medida en que combina elementos de control y prevención dentro de una estrategia articulada y multidimensional. Este modelo reconoce que la seguridad ciudadana es un fenómeno complejo, que no puede ser enfrentado exclusivamente desde la represión ni únicamente desde la prevención social, sino mediante la coordinación de acciones operativas, institucionales, preventivas y comunitarias (Chinchilla, 2018; OEA, s.f.).

Bajo este enfoque, la seguridad ciudadana se construye a partir de la articulación entre instituciones del Estado, gobiernos sub nacionales y ciudadanía, incorporando además enfoques de derechos humanos, participación social y fortalecimiento institucional. En este sentido, la política de seguridad deja de ser una respuesta sectorial y pasa a constituirse en una intervención

pública transversal, orientada a mejorar tanto la capacidad de respuesta estatal como las condiciones de convivencia en el territorio (OEA, s.f.).

La principal fortaleza de este enfoque radica en que permite vincular directamente la seguridad ciudadana con la gestión de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, aspecto central de la presente investigación. En efecto, un enfoque integral exige que la planificación, la asignación presupuestaria, la coordinación institucional y la evaluación de resultados funcionen de manera articulada, de modo que la intervención pública no se limite a reaccionar frente al delito, sino que contribuya a construir respuestas más eficaces y sostenibles en contextos específicos como la ciudad de Villarrica.

2.2.3 Visión País – Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2050

En el ámbito nacional, la planificación estratégica paraguaya está experimentando un proceso de transición desde el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 hacia una nueva hoja de ruta denominada PND 2050 que guiará al país hacia un modelo de desarrollo inclusivo, sostenible y equitativo durante las próximas décadas. El Plan 2030 estableció prioridades vinculadas a la reducción de la pobreza, el fortalecimiento institucional y la consolidación de un país más seguro y competitivo (STP, 2014). Sin embargo, la Visión Paraguay - PND 2050 amplía estos lineamientos y propone consolidar instituciones públicas más eficientes, transparentes e innovadoras, orientadas al uso responsable y coordinado de los recursos estatales (MEF, 2025).

2.2.3.1 Pilar 4: Instituciones, Seguridad y Proyección Internacional. Objetivos Estratégicos.

- Consolidar una administración pública eficiente, innovadora y orientada a resultados, y con articulación eficaz entre actores del sector público.
- Fortalecer el Estado social de derecho y la democracia.
- Garantizar la seguridad multidimensional.
- Potenciar la presencia y la competitividad de Paraguay en el escenario global.

En materia de seguridad ciudadana, el PND 2050 señala que el Estado debe mejorar la asignación presupuestaria, fortalecer las capacidades institucionales y promover la incorporación de tecnología y profesionalización del recurso humano, con énfasis particular en territorios departamentales alejados de los centros urbanos (MEF, 2025). Su objetivo de largo plazo consiste en sentar bases sólidas para servicios públicos más efectivos y accesibles para toda la población, lo cual impacta directamente en los sistemas de protección, prevención del delito y respuesta estatal en departamentos como Guairá.

Además, el PND 2050 plantea que la efectividad de la seguridad ciudadana depende no solo de la disponibilidad de recursos, sino de su administración estratégica. Esto implica transitar hacia modelos de gestión basados en evidencia, planificación orientada a resultados y articulación interinstitucional entre el gobierno central, las gobernaciones y los municipios. En este marco, la modernización de los sistemas de información, la incorporación de tecnología de vigilancia y respuesta rápida, y la formación continua del personal policial y administrativo se convierten en ejes fundamentales para garantizar una seguridad más eficaz (MEF, 2025).

La visión nacional del PND 2050 subraya que estos elementos deben implementarse con un enfoque territorial, atendiendo a las particularidades de cada departamento y priorizando zonas con brechas institucionales y menor disponibilidad de recursos, como ocurre en Guairá. Por ello, el fortalecimiento de capacidades locales y la asignación equitativa de recursos humanos, materiales y tecnológicos representan condiciones indispensables para avanzar hacia un modelo de seguridad más preventivo, integral y cercano a la ciudadanía (MEF, 2025).

2.3. Gestión de Recursos en Seguridad ciudadana

El análisis de la seguridad ciudadana desde la gestión pública exige comprender que la efectividad de las políticas no depende únicamente de su formulación, sino de la capacidad institucional para administrar de manera eficiente los recursos disponibles. En este sentido, la gestión de recursos en el sector público se vincula directamente con la utilización estratégica de medios financieros, humanos y materiales orientados a la generación de resultados concretos para la ciudadanía.

Desde el enfoque de la gestión pública moderna, las instituciones estatales deben orientar su accionar hacia la obtención de resultados, priorizando la eficiencia, la eficacia y la transparencia en el uso de los recursos. Este enfoque implica no solo la adecuada asignación de los medios disponibles, sino también la incorporación de mecanismos que permitan responder de manera pertinente a las demandas sociales (CEPAL, 2019; Rodríguez Panduro, et al., 2020).

Asimismo, en los niveles territoriales, como el ámbito municipal o departamental, la gestión de recursos adquiere una dimensión particular, ya que debe articularse con la información proveniente de la ciudadanía. La incorporación de las necesidades y percepciones de la población permite orientar la toma de decisiones, priorizar intervenciones y mejorar la efectividad de las políticas públicas.

2.3.1 Tipos de Recursos en Seguridad Ciudadana

Comprender la gestión de la seguridad ciudadana desde el ámbito público implica reconocer que la efectividad de las políticas no depende únicamente de su formulación, sino de

la disponibilidad y adecuada administración de los recursos que permiten su implementación en el territorio. En este sentido, los recursos constituyen la base operativa a través de la cual el Estado materializa sus acciones de prevención y control del delito.

La gestión de recursos públicos representa un componente fundamental dentro del proceso de planificación estatal, ya que permite ejecutar políticas, programas y proyectos mediante la disponibilidad de medios financieros, humanos y tecnológicos. En el ámbito de la seguridad ciudadana, la adecuada gestión de estos recursos resulta determinante para garantizar la operatividad de las instituciones encargadas de la protección de la población (Sánchez Albavera, 2003).

Asimismo, la gestión eficiente de los recursos públicos se vincula directamente con el logro de los objetivos de desarrollo sostenible, considerando que la capacidad del Estado para administrar adecuadamente sus recursos incide en la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía (ONU, 2015).

En este contexto, la seguridad ciudadana requiere no solo la existencia de recursos, sino también su adecuada organización y utilización, considerando que la efectividad de las políticas públicas depende en gran medida de la capacidad institucional para disponer de personal suficiente, equipamiento adecuado y presupuesto operativo.

Esto permite comprender que la disponibilidad de recursos, por sí sola, no garantiza resultados efectivos, sino que estos deben ser gestionados de manera articulada, evitando desequilibrios que puedan limitar la capacidad de respuesta institucional y afectar la calidad del servicio de seguridad brindado a la población.

En el ámbito de la gestión pública, los recursos pueden clasificarse en tres categorías principales: recursos humanos, materiales y tecnológicos, los cuales deben ser administrados de forma coordinada para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales (Sánchez Albavera, 2003; PNUD, 2013).

2.3.1.1 Recursos Humanos

Desde una perspectiva práctica, el recurso humano constituye el componente más determinante dentro del sistema de seguridad, ya que es a través de las personas que se materializan las acciones del Estado en el territorio. La presencia, capacidad y desempeño del personal de seguridad influyen directamente en la percepción ciudadana y en la efectividad de las intervenciones institucionales.

Los recursos humanos representan el componente operativo esencial de la seguridad ciudadana, dado que las instituciones encargadas de la prevención y control del delito dependen

directamente del personal disponible para ejecutar sus funciones. En Paraguay, la Policía Nacional enfrenta limitaciones vinculadas a la cantidad de efectivos, su distribución territorial, el nivel de capacitación y las condiciones laborales (PNUD, 2021).

Los recursos humanos constituyen el componente operativo esencial de la seguridad ciudadana, ya que el personal policial es el encargado de ejecutar las acciones de prevención y protección de la población. En este sentido, no solo se requiere una dotación suficiente de personal, sino también una adecuada formación que permita enfrentar los desafíos asociados a la criminalidad contemporánea (PNUD, 2013).

La capacitación continua del personal de seguridad resulta fundamental para mejorar la calidad de las intervenciones, fortalecer el respeto a los derechos humanos y optimizar el uso de los recursos tecnológicos disponibles. Asimismo, desde el enfoque de la administración pública, los recursos humanos representan el principal activo institucional, por lo que su gestión implica procesos de planificación, selección, formación, evaluación y distribución territorial en función de las necesidades del servicio (Sánchez Albavera, 2003).

En Paraguay, la formación del personal policial se encuentra a cargo del Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL), órgano dependiente de la Policía Nacional responsable de la formación inicial, técnica y especializada de los agentes. Este instituto cumple un rol fundamental en la profesionalización del recurso humano, ya que articula los procesos de ingreso, formación y capacitación continua del personal policial (Instituto Superior de Educación Policial [ISEPOL], 2026).

Dentro de su estructura académica, el ISEPOL está conformado por diversas unidades de formación, entre las que se destacan la Academia Nacional de Policía “Gral. José Eduvigis Díaz”, encargada de la formación de oficiales, y el Colegio de Policía “Sgto. Aydt. José Merlo Saravia”, orientado a la formación de suboficiales, además de otras unidades de especialización. Estas instituciones permiten desarrollar una formación diferenciada según el rol que desempeñará el personal dentro de la estructura policial (ISEPOL, 2026).

En términos de acceso a la carrera policial, los procesos de admisión presentan una alta demanda. Para el año 2024, se registró una participación significativa de postulantes a las distintas unidades académicas del ISEPOL, lo que evidencia el interés ciudadano en formar parte de la institución. Sin embargo, la capacidad de ingreso resulta limitada en relación con la cantidad de aspirantes, lo que genera una brecha entre la demanda de ingreso y la capacidad institucional de formación (ABC Color, 2024; Paraguay.com, 2024).

Desde esta perspectiva, el desafío no radica únicamente en el ingreso de nuevos agentes, sino en la capacidad del sistema para formar, retener y distribuir adecuadamente al personal en el territorio. Esta situación evidencia que la problemática del recurso humano en seguridad ciudadana no es solo cuantitativa, sino también cualitativa y estructural.

Asimismo, la formación policial no se limita al ingreso inicial, sino que requiere procesos permanentes de capacitación y actualización, considerando que las dinámicas delictivas actuales demandan competencias cada vez más complejas, incluyendo el uso de tecnologías, análisis de información y estrategias de intervención preventiva.

No obstante, uno de los principales desafíos sigue siendo la distribución del personal, ya que en muchos casos la cantidad de agentes disponibles no responde a las necesidades reales de cada zona. Esta situación genera limitaciones en la capacidad de respuesta institucional y afecta la percepción de seguridad de la ciudadanía.

En este sentido, la gestión del recurso humano en seguridad ciudadana debe ser entendida como un proceso integral que articule la formación, la distribución territorial, la capacitación continua y las condiciones laborales, ya que de estos factores depende en gran medida la efectividad de las políticas públicas en materia de seguridad.

2.3.1.2 Recursos materiales y tecnológicos

En el contexto actual, la seguridad ciudadana se encuentra cada vez más vinculada al acceso y uso de tecnologías, lo que transforma la forma en que las instituciones públicas previenen, controlan y responden a los hechos delictivos. Desde esta perspectiva, los recursos materiales y tecnológicos adquieren un rol estratégico en la modernización de los sistemas de seguridad.

La infraestructura material y tecnológica en seguridad ciudadana comprende instalaciones físicas, vehículos, equipamientos, sistemas de comunicación, plataformas informáticas y herramientas de vigilancia. Estos elementos permiten fortalecer la capacidad operativa de las instituciones y mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios de seguridad (CEPAL, 2019).

En Paraguay, el avance hacia sistemas tecnológicos como plataformas digitales, sistemas de denuncia y centros de atención de emergencias —como el sistema 911— forma parte de las estrategias orientadas a modernizar la gestión de la seguridad. Sin embargo, su implementación presenta desigualdades territoriales, ya que departamentos como Guairá enfrentan limitaciones en términos de conectividad, disponibilidad de equipamientos y mantenimiento operativo (MEF, 2025).

El fortalecimiento de estos recursos no depende únicamente de su adquisición, sino también de su gestión eficiente, lo que implica procesos de mantenimiento, actualización tecnológica, capacitación del personal y sostenibilidad presupuestaria en el tiempo.

2.3.1.3 Recursos financieros

Desde la gestión pública, los recursos financieros constituyen el soporte fundamental que permite materializar las políticas de seguridad ciudadana, ya que a través del presupuesto se financian las acciones necesarias para garantizar la operatividad de las instituciones. Sin recursos económicos suficientes, incluso las mejores estrategias pueden resultar inviables.

Los recursos financieros representan el componente económico de las políticas públicas, permitiendo la financiación de programas, proyectos y actividades orientadas a la prevención y control del delito. A través del presupuesto público, se financian aspectos clave como la adquisición de equipamientos, el mantenimiento de infraestructura, la movilidad institucional, la capacitación del personal y el funcionamiento operativo de las instituciones de seguridad (Congreso de la Nación Paraguaya, 1999).

En el sistema de administración financiera del Estado paraguayo, el presupuesto constituye el instrumento mediante el cual se asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales, estableciendo prioridades de gasto y garantizando la ejecución de las políticas públicas (Congreso de la Nación Paraguaya, 1999; MEF, 2025).

En este sentido, la disponibilidad y adecuada gestión de los recursos financieros permite fortalecer la capacidad operativa de las instituciones de seguridad, mejorar la cobertura de los servicios policiales y garantizar el funcionamiento de las estructuras encargadas de la prevención del delito, constituyéndose en un factor determinante para la efectividad de la seguridad ciudadana.

2.3.2 Planificación

Dentro de la gestión pública, la planificación se constituye como una de las etapas más determinantes para el funcionamiento efectivo de las políticas de seguridad ciudadana, ya que es en este proceso donde se definen las prioridades, se organizan las acciones institucionales y se establecen los criterios para la asignación de los recursos disponibles (Sánchez Albavera, 2003). Desde una perspectiva personal, analizar la planificación implica comprender cómo el Estado anticipa las necesidades de seguridad y estructura sus respuestas en función de objetivos concretos, evitando intervenciones improvisadas o desarticuladas.

En el ámbito de la seguridad ciudadana, la planificación adquiere una relevancia particular, en la medida en que permite orientar las acciones hacia la prevención del delito, la mejora de la capacidad operativa de las instituciones y el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional. En este sentido, no solo se trata de proyectar acciones futuras, sino de establecer una base organizativa que permita utilizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos de manera estratégica.

De esta manera, la planificación no debe entenderse únicamente como un requisito administrativo, sino como una herramienta fundamental para la toma de decisiones en materia de seguridad, ya que de su calidad depende, en gran medida, la efectividad de las políticas públicas implementadas en el territorio.

2.3.2.1 Proceso de planificación

La planificación constituye una función fundamental de la gestión pública, orientada a definir objetivos, establecer prioridades y asignar recursos de manera eficiente para el cumplimiento de las políticas públicas del Estado. A través de la planificación, las instituciones públicas organizan sus acciones en función de metas previamente definidas, lo que permite orientar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos disponibles (Sánchez Albavera, 2003).

En el contexto de la administración pública paraguaya, la planificación se estructura a través de un sistema institucional que articula los objetivos nacionales con las acciones de cada entidad pública. Este sistema se encuentra alineado con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, que establece las prioridades estratégicas del país y orienta la gestión de las instituciones del Estado (STP, 2014).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, la planificación adquiere especial relevancia, ya que permite estructurar políticas, programas y proyectos destinados a la prevención del delito, el fortalecimiento institucional y la mejora de las condiciones de seguridad de la población. Una adecuada planificación permite coordinar acciones entre las distintas instituciones del Estado y asegurar una asignación racional de los recursos públicos (Sánchez Albavera, 2003; STP, 2014).

2.3.2.2 Diagnóstico de Necesidades

El análisis de la gestión de la seguridad ciudadana requiere partir de una comprensión clara de las necesidades del territorio, ya que la efectividad de la planificación depende de la calidad del diagnóstico inicial. En este sentido, el diagnóstico de necesidades permite identificar

las brechas entre los recursos disponibles y las demandas de la población, orientando la toma de decisiones y la priorización de intervenciones (Sánchez Albavera, 2003).

Este proceso implica evaluar la capacidad institucional, la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las condiciones territoriales en las que se desarrollan las acciones de seguridad. En el ámbito de la seguridad ciudadana, el diagnóstico no se limita a la cuantificación de recursos, sino que incorpora factores sociales, institucionales y territoriales que inciden en los niveles de criminalidad y en la capacidad de respuesta del Estado (PNUD, 2013).

Asimismo, contempla aspectos operativos como la distribución del personal, la disponibilidad de equipamiento y la capacidad logística, así como los mecanismos de coordinación interinstitucional y los sistemas de información, permitiendo identificar limitaciones que afectan la efectividad de las políticas públicas (CEPAL, 2020).

Desde el enfoque de las políticas públicas, la identificación de necesidades constituye el punto de partida para la formulación de estrategias, al permitir definir prioridades y orientar la asignación de recursos hacia las áreas con mayores riesgos o carencias (Dye, 2013). En consecuencia, el diagnóstico de necesidades se configura como una herramienta estratégica para fortalecer la gestión de los recursos y mejorar la efectividad de la seguridad ciudadana.

2.3.2.3 Etapas del Proceso de Planificación

El proceso de planificación en la gestión pública constituye una herramienta estratégica que permite organizar las intervenciones del Estado, anticipar problemas y orientar el uso de los recursos en función de objetivos definidos. En el ámbito de la seguridad ciudadana, este proceso resulta fundamental, dado que incide directamente en la capacidad institucional para prevenir y responder a los hechos delictivos.

De acuerdo con Sánchez Albavera (2003), la planificación se desarrolla a través de etapas interrelacionadas que orientan la acción estatal hacia resultados concretos. En primer lugar, el diagnóstico permite identificar problemas, necesidades y capacidades institucionales a partir del análisis de factores sociales, económicos y territoriales. En segundo lugar, la formulación de objetivos y estrategias establece metas y líneas de acción, incorporando indicadores para la medición de resultados.

Posteriormente, la programación y asignación de recursos traduce estas estrategias en programas y actividades específicas, definiendo responsabilidades, plazos y recursos disponibles. A continuación, la ejecución implica la implementación de las acciones

planificadas, mientras que la evaluación y el control permiten analizar los resultados, identificar desviaciones y generar información para la mejora continua.

En este sentido, la articulación adecuada de estas etapas resulta clave para comprender la organización de las decisiones institucionales y la forma en que la gestión de los recursos incide en la efectividad de las políticas de seguridad ciudadana.

2.3.2.4 Plan Estratégico Institucional (PEI)

El Plan Estratégico Institucional (PEI) constituye el principal instrumento de planificación de mediano plazo mediante el cual las instituciones públicas definen su misión, visión, objetivos estratégicos y líneas de acción, en concordancia con las políticas públicas del Estado y los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2030. Este instrumento permite orientar la gestión institucional hacia resultados, estableciendo prioridades y metas que guían el accionar de la organización en un periodo determinado (STP, 2014).

Desde la perspectiva de la gestión pública, el PEI adquiere una relevancia particular, en la medida en que permite estructurar la acción institucional de manera ordenada, definir indicadores de desempeño y orientar la asignación de recursos en función de los objetivos estratégicos establecidos. En este sentido, la planificación estratégica no solo organiza la acción institucional, sino que también articula las políticas públicas con la gestión operativa de las instituciones (Sánchez Albavera, 2003).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, el PEI se convierte en una herramienta clave para fortalecer la capacidad institucional, ya que permite proyectar acciones orientadas a la prevención del delito, la mejora de los servicios de seguridad y la modernización de las estructuras organizativas. En el caso de la Policía Nacional del Paraguay, el Plan Estratégico Institucional correspondiente al periodo 2024–2028 establece lineamientos orientados al fortalecimiento de la seguridad ciudadana, la modernización institucional y el desarrollo de los recursos humanos y tecnológicos (Policía Nacional del Paraguay [PNP], 2024).

En este sentido, el PEI no solo cumple una función organizativa, sino que incide directamente en la forma en que se planifican y distribuyen los recursos públicos, convirtiéndose en un instrumento clave para analizar la efectividad de la seguridad ciudadana desde la gestión institucional.

2.3.2.5 Plan Operativo Institucional (POI)

El Plan Operativo Institucional (POI) constituye el instrumento de planificación de corto plazo mediante el cual las instituciones públicas traducen los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional en acciones concretas a ejecutarse durante un

ejercicio fiscal. A través de este instrumento, la planificación estratégica se operacionaliza en programas, proyectos y actividades vinculadas a la asignación de recursos presupuestarios (STP, 2014).

Desde la perspectiva de la gestión pública, el POI permite organizar las actividades institucionales, establecer metas, asignar responsabilidades y definir los recursos necesarios para la ejecución de las políticas públicas, asegurando la coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas (STP, 2014).

Asimismo, el POI mantiene una relación directa con el presupuesto público, ya que las actividades definidas deben contar con respaldo financiero para su ejecución. En este sentido, se configura como un elemento clave en la articulación entre planificación y ejecución presupuestaria dentro del sistema de administración financiera del Estado (Congreso de la Nación Paraguaya, 1999).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, el POI permite estructurar las acciones operativas orientadas a la prevención y control del delito, estableciendo metas y asignaciones de recursos que inciden directamente en la capacidad de respuesta institucional.

De esta manera, el POI se constituye en una herramienta fundamental para analizar la gestión de los recursos públicos en seguridad, al permitir observar cómo las decisiones estratégicas se traducen en acciones concretas y en resultados en el territorio (PNUD, 2021).

2.3.3 Asignación presupuestaria

La asignación de recursos constituye un elemento determinante para la efectividad de las políticas de seguridad ciudadana, en la medida en que define la distribución de los medios necesarios para atender las demandas de la población. En este sentido, no basta con la formulación de estrategias, sino que resulta fundamental analizar cómo los recursos son asignados y utilizados en la práctica.

En el ámbito de la gestión pública, la asignación presupuestaria permite materializar políticas, programas y proyectos mediante la disponibilidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos, siendo clave para garantizar la operatividad de las instituciones encargadas de la prevención y control del delito (Sánchez Albavera, 2003).

En particular, el presupuesto público constituye el mecanismo a través del cual se definen las prioridades de gasto, alineando los objetivos institucionales con los recursos disponibles (Aguilar Villanueva, 1996). En Paraguay, el Plan Nacional de Desarrollo 2030 reconoce la seguridad ciudadana como una prioridad dentro de la asignación de recursos, destacando la necesidad de fortalecer el financiamiento institucional en esta área (STP, 2014).

En este contexto, la efectividad de las políticas de seguridad depende de la capacidad institucional para contar con personal suficiente, equipamiento adecuado y recursos financieros oportunos, lo que incide directamente en la capacidad de respuesta del Estado y en la cobertura de los servicios de seguridad.

En consecuencia, una adecuada asignación y distribución de los recursos resulta fundamental para garantizar la operatividad institucional, ya que su insuficiencia o mala distribución puede limitar la capacidad de respuesta y afectar la calidad del servicio de seguridad brindado a la población.

2.3.4 Ejecución de los recursos en seguridad ciudadana

Desde la perspectiva de la gestión pública, la ejecución de los recursos constituye una etapa crítica en la implementación de las políticas públicas, ya que es en este proceso donde los recursos asignados se traducen en acciones concretas orientadas a la atención de las necesidades de la población. En el ámbito de la seguridad ciudadana, esta etapa resulta determinante para evaluar la capacidad del Estado de responder de manera efectiva a los problemas de inseguridad.

La ejecución presupuestaria representa el proceso mediante el cual los recursos financieros asignados en el presupuesto del Estado se transforman en bienes, servicios y acciones concretas orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales (Congreso de la Nación Paraguaya, 1999).

En este sentido, la ejecución presupuestaria refleja el grado de cumplimiento de los planes institucionales y la capacidad de las entidades públicas para convertir los recursos financieros en resultados tangibles para la ciudadanía. En materia de seguridad ciudadana, la ejecución efectiva de los recursos constituye un elemento determinante para el funcionamiento de las instituciones, ya que de ella depende la disponibilidad de medios operativos, equipamientos, personal y servicios necesarios para la prevención y control del delito (PNUD, 2021).

En este contexto, una baja ejecución presupuestaria o una utilización inadecuada de los recursos puede generar limitaciones en la capacidad operativa de las instituciones y afectar directamente la calidad del servicio de seguridad brindado a la población.

2.3.5 Factores de eficiencia

Comprender la gestión de los recursos en seguridad ciudadana implica no solo analizar su disponibilidad o asignación, sino también evaluar las condiciones que permiten que estos recursos sean utilizados de manera eficiente en la práctica. En este sentido, la eficiencia no se

limita al uso adecuado de los recursos, sino que involucra la capacidad institucional para transformar dichos recursos en resultados concretos en materia de prevención y control del delito.

La eficiencia en la gestión de recursos está condicionada por diversos factores que influyen directamente en el desempeño de las instituciones encargadas de la seguridad. Entre estos factores se destacan la incorporación de tecnologías, la capacitación del personal, la coordinación interinstitucional, la planificación adecuada y los mecanismos de control y seguimiento, los cuales inciden en la capacidad del Estado para responder de manera efectiva a las demandas de la ciudadanía (CEPAL, 2019).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, estos elementos adquieren especial relevancia, considerando que la sola disponibilidad de recursos no garantiza resultados si no existe una gestión adecuada que articule estos factores de manera coherente. En consecuencia, el análisis de los factores de eficiencia permite identificar las condiciones que favorecen o limitan la efectividad de las políticas públicas en el territorio, constituyéndose en un componente fundamental para comprender el funcionamiento real del sistema de seguridad.

2.3.5.1 Implementación de tecnologías en seguridad ciudadana

En el contexto actual, la incorporación de tecnologías en la gestión de la seguridad ciudadana aparece como una herramienta relevante, aunque su efectividad no depende únicamente de su implementación, sino de la forma en que estas son gestionadas dentro de las instituciones. Si bien las herramientas tecnológicas pueden contribuir a mejorar la vigilancia, la comunicación y la capacidad de respuesta, su impacto real está condicionado por factores como la capacitación del personal, la disponibilidad de recursos y la capacidad institucional para integrarlas de manera adecuada en los procesos operativos.

En este sentido, la implementación de sistemas de monitoreo, plataformas de comunicación y herramientas digitales permite mejorar la capacidad operativa de las instituciones encargadas de la prevención y control del delito, facilitando la coordinación interinstitucional y la toma de decisiones basada en información en tiempo real.

En Paraguay, iniciativas orientadas a la modernización de la Policía Nacional, como la instalación de cámaras de seguridad y la implementación de sistemas de atención de emergencias —como el 911—, han buscado fortalecer la infraestructura tecnológica en materia de seguridad (Ministerio del Interior [MDI], 2021).

Sin embargo, estos avances aún enfrentan desafíos importantes relacionados con la capacitación del personal para el uso adecuado de las tecnologías, así como con el

mantenimiento y sostenibilidad de los sistemas implementados. Estas limitaciones pueden afectar la efectividad de las herramientas tecnológicas y, en consecuencia, reducir su impacto en la mejora de la seguridad ciudadana (PNUD, 2013).

Esto evidencia que la incorporación de tecnología, por sí sola, no garantiza resultados efectivos, sino que debe estar acompañada de una adecuada gestión institucional, capacitación continua y planificación estratégica, de modo que su implementación contribuya realmente a fortalecer la eficiencia de las políticas de seguridad en el territorio.

2.3.5.2 Relación entre los recursos y la efectividad de las políticas de seguridad

La efectividad de las políticas de seguridad ciudadana depende no solo de la disponibilidad de recursos, sino de la forma en que estos se articulan en la práctica. Los recursos humanos, tecnológicos y financieros conforman un sistema interdependiente cuya adecuada integración condiciona los resultados de la gestión pública.

Los recursos humanos constituyen el eje operativo de las instituciones de seguridad, requiriendo no solo una dotación suficiente, sino también formación continua y especializada para enfrentar fenómenos complejos y garantizar intervenciones eficaces y respetuosas de los derechos humanos (PNUD, 2013).

Por su parte, los recursos tecnológicos fortalecen las capacidades operativas mediante herramientas de monitoreo, comunicación y análisis de información; sin embargo, su efectividad depende de su adecuada integración en los procesos institucionales y de la capacidad del personal para utilizarlos eficientemente (CEPAL, 2019; PNUD, 2013).

En cuanto a los recursos financieros, estos permiten sostener el funcionamiento del sistema, financiar equipamientos y capacitación, siendo su impacto dependiente de una gestión transparente y eficiente (Aguilar Villanueva, 1996).

En el contexto paraguayo, la relación entre estos recursos se manifiesta en desafíos concretos, como la percepción de insuficiencia de personal en determinados territorios, incluyendo departamentos como Guairá, lo que incide directamente en la confianza ciudadana y en la capacidad de respuesta del sistema de seguridad (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT], 2017; Diario Ultima Hora [UH], 2024).

En consecuencia, la efectividad de las políticas de seguridad no depende de un recurso en particular, sino de la capacidad del Estado para gestionarlos de manera articulada, mediante mecanismos de evaluación, transparencia y capacitación continua orientados a optimizar su uso en función de las necesidades del territorio.

2.3.6 Problemas en la gestión de recursos en seguridad ciudadana

El análisis de la gestión de los recursos en seguridad ciudadana implica reconocer las limitaciones estructurales que afectan su implementación. En el contexto paraguayo, la efectividad de las políticas públicas en esta materia se encuentra condicionada por diversas problemáticas que inciden en el desempeño institucional y en la calidad del servicio de seguridad.

Entre los principales problemas se identifican la corrupción, la burocracia, la falta de evaluación y la limitada transparencia en la gestión pública, factores que debilitan la capacidad del Estado para responder de manera eficiente a las demandas de seguridad (CEPAL, 2019; PNUD, 2013).

La corrupción, entendida como el uso indebido del poder público, socava la confianza ciudadana y debilita las instituciones encargadas de la seguridad. Por su parte, la burocracia, caracterizada por procedimientos complejos, puede retrasar la implementación de acciones y afectar la respuesta oportuna ante situaciones de riesgo (Aguilar Villanueva, 1996).

Asimismo, la falta de evaluación limita la capacidad institucional para medir resultados y ajustar las políticas públicas, mientras que la limitada transparencia genera desconfianza y debilita la legitimidad institucional (CEPAL, 2019; PNUD, 2013).

En el contexto paraguayo, diversos estudios evidencian que, más allá de los indicadores de criminalidad, la percepción de inseguridad continúa siendo elevada, lo que refleja la influencia de factores estructurales como la debilidad institucional y la inadecuada gestión de los recursos públicos (CONACYT, 2017).

En consecuencia, la mejora de la seguridad ciudadana no depende únicamente del aumento de recursos, sino de la capacidad del Estado para gestionarlos de manera eficiente, transparente y orientada a resultados.

2.4 Gestión Institucional y Calidad del Estado

Analizar la seguridad ciudadana desde la gestión de recursos también implica comprender el rol que desempeñan las instituciones públicas en la implementación de las políticas. En este sentido, la calidad del Estado no se limita a la existencia de estructuras formales, sino a su capacidad real para gestionar de manera eficiente, transparente y coordinada los recursos destinados a la seguridad.

La gestión institucional se vincula directamente con la forma en que las entidades públicas organizan sus procesos, toman decisiones y articulan sus acciones para dar respuesta a las demandas de la ciudadanía. Aspectos como el control interno, la eficiencia en la

administración, la estructura organizativa, la gestión del talento humano y la cooperación interinstitucional inciden de manera directa en el desempeño del sistema de seguridad (CEPAL, 2019).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, estos elementos adquieren especial relevancia, ya que la efectividad de las políticas no depende únicamente de los recursos disponibles, sino de la capacidad del Estado para administrarlos de manera adecuada y garantizar su correcta utilización. Esto permite comprender que la calidad institucional constituye un factor determinante para fortalecer la confianza ciudadana y mejorar los resultados en materia de seguridad.

2.4.1 Control interno, rendición de cuentas y transparencia

El análisis de la gestión de la seguridad ciudadana implica considerar no solo la disponibilidad y uso de los recursos, sino también los mecanismos de control que garantizan su adecuada administración. En este marco, el control interno, la rendición de cuentas y la transparencia se constituyen en elementos fundamentales para fortalecer la eficiencia, la legitimidad y la calidad institucional en el sector público.

La rendición de cuentas implica la obligación de las autoridades de informar, justificar y someterse a evaluación respecto al uso de los recursos públicos y los resultados alcanzados, permitiendo evaluar el desempeño institucional y asegurar la coherencia entre la gestión y los objetivos establecidos (Aguilar Villanueva, 1996). En el ámbito de la seguridad ciudadana, estos mecanismos adquieren especial relevancia, considerando su incidencia directa en la calidad de vida de la población y en la confianza hacia las instituciones.

En el contexto paraguayo, la rendición de cuentas enfrenta desafíos asociados a la debilidad de los sistemas de monitoreo y a la persistente desconfianza ciudadana. En este sentido, el fortalecimiento de mecanismos de control ciudadano y de espacios de participación contribuye a mejorar la legitimidad institucional y la relación entre el Estado y la ciudadanía (PNUD, 2013).

Desde una perspectiva operativa, el control interno se apoya en instrumentos técnicos como manuales de procedimientos, reglamentos y protocolos que orientan la actuación institucional, permitiendo estandarizar las intervenciones, optimizar el uso de los recursos y evaluar el cumplimiento de las funciones (Sánchez Albavera, 2003). En el caso paraguayo, estas acciones se encuentran enmarcadas en el Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP), el cual establece lineamientos para la organización, ejecución y evaluación de la gestión institucional bajo un enfoque de procesos y mejora continua

(Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], s.f.; Agencia Financiera de Desarrollo [AFD], s.f.) .

El MECIP incorpora la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), permitiendo articular la planificación, ejecución, seguimiento y mejora de los procesos institucionales. Este enfoque fortalece la capacidad de las entidades públicas para prevenir irregularidades, optimizar la gestión de los recursos y garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, el sistema de control institucional se complementa con mecanismos de supervisión externa, conformando un esquema de pesos y contrapesos orientado a garantizar la transparencia. En este marco, la auditoría interna cumple un rol clave al evaluar el funcionamiento de los sistemas de control, mientras que organismos como la Contraloría General de la República ejercen funciones de fiscalización sobre la legalidad y eficiencia del uso de los recursos públicos. A su vez, el Tribunal de Cuentas desempeña funciones jurisdiccionales vinculadas a la rendición de cuentas de los administradores públicos (PNUD, 2021).

Desde el enfoque teórico, la rendición de cuentas o *accountability* se entiende como un sistema integral que articula el control institucional, la participación ciudadana y la responsabilidad política. De acuerdo con O'Donnell (1998), este sistema se estructura en dimensiones horizontal, vertical y social, las cuales permiten comprender el control público como un proceso dinámico orientado a garantizar la transparencia y la responsabilidad en la gestión estatal.

En este sentido, la transparencia y el acceso a la información pública constituyen mecanismos fundamentales para fortalecer el control ciudadano. En Paraguay, este derecho se encuentra reconocido en el Artículo 28 de la Constitución Nacional y reglamentado por la Ley N.º 5282/14, la cual establece obligaciones de transparencia activa y pasiva para las instituciones públicas, promoviendo la publicación de información relevante y el acceso ciudadano a los datos de gestión (Congreso de la Nación Paraguaya, 1992; 2014).

En conjunto, estos elementos permiten comprender que el control interno, la rendición de cuentas y la transparencia no constituyen mecanismos aislados, sino componentes interrelacionados de un sistema integral que contribuye a mejorar la gestión de los recursos públicos, prevenir irregularidades y fortalecer la efectividad de las políticas de seguridad ciudadana.

2.4.2 Eficiencia, Eficacia, Efectividad

El análisis de la gestión pública en materia de seguridad ciudadana exige considerar no solo el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino también la forma en que los recursos son utilizados y los resultados que se generan en la población. En este sentido, los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad constituyen criterios fundamentales para evaluar la calidad del gasto público y el desempeño de las instituciones (Rodríguez Panduro et al., 2020).

La eficacia se refiere a la capacidad institucional para alcanzar los objetivos y metas programadas, independientemente de los recursos utilizados. Este enfoque se centra en el logro de resultados, permitiendo evaluar si las acciones ejecutadas cumplen con lo planificado. En el ámbito de la seguridad ciudadana, una gestión eficaz se evidencia, por ejemplo, cuando una municipalidad logra implementar en su totalidad las acciones previstas en su Plan Operativo Anual, como la instalación de sistemas de video-vigilancia o la ejecución de programas de prevención (OEA, 2013).

Por su parte, la eficiencia se vincula con la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, buscando la optimización de los medios disponibles. Una gestión eficiente implica alcanzar los objetivos con el menor uso posible de recursos, garantizando sostenibilidad en el tiempo. En el sector público, este criterio resulta especialmente relevante debido a la limitación de los recursos presupuestarios y la necesidad de maximizar su impacto (Rodríguez Panduro et al., 2020).

Finalmente, la efectividad representa una dimensión más integral, al considerar el impacto real de las políticas públicas en la población. No se limita al cumplimiento de metas ni al uso eficiente de recursos, sino que evalúa si las acciones implementadas generan cambios concretos en la realidad social. En el ámbito de la seguridad ciudadana, la efectividad se traduce en la reducción de los niveles de criminalidad, el fortalecimiento de la confianza en las instituciones y la mejora en la percepción de seguridad de la ciudadanía.

Desde esta perspectiva, la gestión pública en seguridad no puede ser evaluada únicamente en términos administrativos, sino que debe considerar el impacto real de las políticas implementadas, ya que es en este nivel donde se define la legitimidad institucional y la calidad del servicio público.

2.4.3 Estructura Administrativa

El análisis de la seguridad ciudadana desde la gestión pública requiere comprender no solo las políticas implementadas, sino también la forma en que el Estado organiza sus

instituciones para llevarlas a cabo. En este sentido, la estructura administrativa constituye un elemento fundamental, ya que define la distribución de competencias, la jerarquía institucional y los mecanismos de coordinación entre los distintos niveles de gobierno (Aguilar Villanueva, 1996).

La estructura administrativa del Estado permite articular las funciones de planificación, ejecución y control de las políticas públicas, asegurando que cada institución cumpla un rol específico dentro del sistema. En el ámbito de la seguridad ciudadana, esta organización adquiere especial relevancia, debido a que involucra la interacción de múltiples actores, tanto a nivel central como territorial, cuya coordinación resulta indispensable para garantizar una respuesta efectiva frente a las problemáticas delictivas (PNUD, 2021).

En Paraguay, la gestión de la seguridad se estructura a partir de distintos niveles institucionales, que incluyen el nivel central, representado por el Ministerio del Interior; el nivel operativo, a cargo de la Policía Nacional; el nivel intermedio, conformado por los gobiernos departamentales; y el nivel local, correspondiente a las municipalidades. Esta configuración refleja un modelo de gestión descentralizada, en el cual la articulación entre instituciones se convierte en un factor clave para la eficiencia y efectividad de las políticas públicas.

Desde esta perspectiva, el estudio de la estructura administrativa permite comprender cómo se organizan los recursos, se distribuyen las responsabilidades y se coordinan las acciones institucionales, constituyendo un elemento central para analizar la calidad de la gestión pública en materia de seguridad ciudadana.

2.4.3.1 Ministerio del Interior

La estructura administrativa del sistema de seguridad ciudadana en Paraguay se organiza de manera jerárquica, teniendo como órgano rector al Ministerio del Interior, responsable de formular, dirigir y coordinar las políticas públicas en materia de seguridad interna. Esta institución constituye el nivel central de decisión, desde donde se establecen los lineamientos estratégicos que orientan la acción de las fuerzas de seguridad en todo el territorio nacional (MDI, 2019).

Durante el periodo 2020–2024, la gestión institucional se ha orientado al fortalecimiento de la seguridad ciudadana mediante instrumentos de planificación estratégica, como el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020–2024, aprobado por Resolución M.I. N.º 162/2019, el cual define objetivos estratégicos, ejes de intervención y prioridades institucionales para mejorar la gestión de la seguridad (Ministerio del Interior, 2019).

Asimismo, el Ministerio del Interior ha impulsado programas de alcance nacional orientados a la prevención y gestión integral de la seguridad ciudadana, en coordinación con organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Programa de Gestión Integrada de Seguridad Ciudadana, que busca fortalecer la capacidad institucional y territorial en la prevención del delito (PNUD, 2021).

En el ámbito operativo, el Ministerio administra y articula sistemas estratégicos vinculados a la seguridad, como los sistemas de información policial y plataformas de atención de emergencias, los cuales constituyen herramientas clave para la toma de decisiones y la respuesta institucional frente a hechos delictivos.

Desde esta perspectiva, el Ministerio del Interior no solo cumple una función normativa, sino que actúa como eje articulador del sistema de seguridad, integrando planificación, recursos y acción institucional para garantizar la protección de la ciudadanía.

2.4.3.2 Policía Nacional

En el nivel operativo del sistema de seguridad, la Policía Nacional constituye la institución encargada de ejecutar las políticas públicas, siendo responsable de la prevención, control y mantenimiento del orden público. Su accionar se encuentra regulado por la Ley N.º 222/93 Orgánica de la Policía Nacional, que define su estructura, funciones y competencias (Congreso de la Nación Paraguaya, 1993)

La Policía Nacional depende funcionalmente del Ministerio del Interior y tiene como misión garantizar la seguridad interna, proteger la vida y los bienes de las personas, así como preservar el orden público mediante acciones preventivas y operativas en el territorio (Congreso de la Nación Paraguaya, 1993).

Su despliegue territorial permite materializar las políticas públicas diseñadas a nivel central, a través de acciones como el patrullaje preventivo, la intervención en hechos delictivos, la atención de denuncias y la coordinación con otras instituciones del Estado.

En este sentido, la efectividad de las políticas de seguridad ciudadana depende en gran medida de la capacidad operativa de la Policía Nacional, así como de su articulación con el Ministerio del Interior y los gobiernos locales, lo que evidencia la importancia de una estructura administrativa integrada y funcional.

2.4.3.3 Gobernación de Guairá

En el nivel intermedio de la organización del Estado, los gobiernos departamentales cumplen un rol clave en la articulación de políticas públicas, actuando como enlace entre el

gobierno central y los municipios. En Paraguay, este nivel se encuentra regulado por la Ley N.º 426/94, que establece la Carta Orgánica del Gobierno Departamental.

De acuerdo con esta normativa, el gobierno departamental está integrado por el Gobernador y la Junta Departamental, ambos elegidos por voto popular, y cuenta con autonomía política, administrativa y normativa para la gestión de sus intereses dentro de los límites establecidos por la Constitución y las leyes (Congreso de la Nación Paraguaya, 1994).

Entre sus principales funciones se encuentran la elaboración, ejecución y coordinación de planes, programas y proyectos de desarrollo departamental, así como la articulación de acciones con el gobierno nacional y las municipalidades (Congreso de la Nación Paraguaya, 1994). Este rol de coordinación resulta fundamental en el ámbito de la seguridad ciudadana, ya que permite integrar esfuerzos institucionales y optimizar el uso de los recursos disponibles en el territorio.

En el caso del departamento de Guairá, la Gobernación desempeña un papel estratégico en la articulación de políticas de seguridad, facilitando la coordinación entre la Policía Nacional, las municipalidades y otras instituciones públicas, contribuyendo así a una gestión más integrada y eficiente.

2.4.3.4 Municipalidad de Villarrica

El análisis de la gestión institucional en el ámbito de la seguridad ciudadana requiere comprender la forma en que las entidades públicas organizan sus funciones, distribuyen responsabilidades y estructuran sus procesos internos. En este sentido, la estructura administrativa de un gobierno local constituye el diseño organizacional que permite delimitar tareas, establecer jerarquías y evitar la duplicidad de funciones, elementos fundamentales para garantizar una gestión eficiente.

En el caso de Paraguay, la organización de los gobiernos municipales se encuentra regulada por la Ley N.º 3.966/2010 Orgánica Municipal, la cual establece que las municipalidades deben estructurar sus dependencias bajo una jerarquía clara encabezada por la Intendencia Municipal, definiendo las competencias de cada área y asegurando el cumplimiento de sus funciones institucionales (Congreso de la Nación Paraguaya, 2010).

Un instrumento fundamental para el funcionamiento de esta estructura es el Manual de Organización y Funciones (MOF), documento técnico que detalla la estructura interna de la institución, las relaciones de mando y las funciones específicas de cada dependencia. La existencia y actualización de este instrumento es una exigencia para la gestión municipal,

orientada a asegurar que cada unidad administrativa opere de manera coordinada y conforme a los objetivos institucionales (Congreso de la Nación Paraguaya, 2010).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, la claridad en la estructura organizativa cobra especial relevancia, ya que permite definir con precisión las responsabilidades de las unidades encargadas de la gestión operativa, como la Policía Urbana Municipal, contribuyendo a una mejor coordinación de las acciones y al uso eficiente de los recursos disponibles.

En el caso de la Municipalidad de Villarrica, el organigrama institucional fue actualizado mediante la Resolución N.º 1.629/2012, estableciendo dependencias orientadas a la gestión operativa. No obstante, informes institucionales han señalado la necesidad de mantener actualizados los manuales de funciones, considerando que su ausencia o desactualización puede generar ambigüedad en las responsabilidades, debilitar la coordinación interna y afectar la eficiencia de la gestión pública (Municipalidad de Villarrica, 2017).

Desde esta perspectiva, la estructura administrativa no solo constituye un elemento organizativo, sino un factor determinante para la calidad de la gestión institucional, en la medida en que permite articular adecuadamente los recursos humanos, materiales y tecnológicos en función de los objetivos de seguridad ciudadana.

2.4.4 Talento Humano

El talento humano constituye el elemento central de la gestión pública, en la medida en que actúa como nexo entre la planificación institucional y los resultados que percibe la ciudadanía. En este sentido, la calidad de los servicios públicos depende en gran medida de las capacidades, competencias y nivel de compromiso de los servidores públicos.

En Paraguay, la gestión del talento humano en el sector público se encuentra regulada por la Ley N.º 1.626/2000 “De la Función Pública”, la cual establece principios orientados a la profesionalización del servicio civil, el ingreso por méritos y la formación permanente de los funcionarios, con el objetivo de garantizar una administración eficiente y orientada a resultados (Congreso de la Nación Paraguaya, 2000).

Desde el enfoque de la gestión pública moderna, el desarrollo del capital humano implica no solo la selección adecuada del personal, sino también su capacitación continua, evaluación de desempeño y fortalecimiento de competencias, aspectos que inciden directamente en la calidad de la gestión institucional (OEA, 2013).

En el ámbito local, específicamente en la Municipalidad de Villarrica, la administración ha formalizado la Unidad de Gestión y Desarrollo de las Personas (UGDP), en sustitución de la tradicional denominación de Recursos Humanos. Esta unidad tiene como

misión seleccionar, mantener y desarrollar talentos idóneos, orientados a brindar una atención eficaz a la ciudadanía (Municipalidad de Villarrica, 2017).

El compromiso institucional —entendido como el grado de identificación del funcionario con los objetivos y valores de la institución— constituye un factor determinante para el desempeño organizacional. Cuando el personal asume sus funciones con ética, responsabilidad y competencias adecuadas, la eficacia institucional se ve fortalecida.

Por el contrario, la ausencia de perfiles de puesto claramente definidos, la falta de procesos sistemáticos de evaluación de desempeño y las debilidades en la gestión del talento humano pueden constituirse en nudos críticos que afectan la eficiencia administrativa y limitan el logro de los objetivos institucionales.

2.4.5 Cooperación Interinstitucional

La seguridad ciudadana constituye un fenómeno multicausal que supera la capacidad operativa de una sola institución, lo que exige un enfoque articulado entre diversos actores del Estado. En este sentido, la cooperación interinstitucional se configura como un componente clave para la gestión efectiva de las políticas de seguridad, al permitir integrar acciones de prevención, control y justicia mediante mecanismos de coordinación (PNUD, 2021).

Desde la perspectiva de la gestión pública, la cooperación interinstitucional implica el trabajo conjunto de distintas entidades para optimizar el uso de los recursos disponibles y evitar la fragmentación de las intervenciones. En el contexto paraguayo, esta articulación resulta fundamental para enfrentar problemáticas complejas como el crimen organizado y la corrupción estructural (Alvarenga de Cogliolo & Sosa Villalba, 2019).

De acuerdo con estos autores, la cooperación se desarrolla en dos niveles: un momento *ex ante*, orientado a la planificación y definición estratégica de las políticas, y un momento *ex post*, vinculado a su implementación coordinada por parte de instituciones como la Policía Nacional, el Ministerio Público y los gobiernos subnacionales.

Entre sus principales componentes se destacan la articulación multinivel entre el gobierno central y los niveles subnacionales, los espacios de coordinación como los consejos de seguridad, y la complementariedad institucional, que permite a cada organismo aportar sus capacidades dentro de un marco común (PNUD, 2021; Chinchilla, 2018).

En el ámbito local, esta cooperación se evidencia en iniciativas como el uso conjunto de sistemas de videovigilancia, donde diferentes actores articulan recursos tecnológicos y operativos para fortalecer la prevención del delito.

No obstante, la cooperación interinstitucional enfrenta desafíos como la burocracia, la falta de liderazgo y la rigidez normativa, los cuales pueden limitar la coordinación efectiva. En este sentido, resulta necesario fortalecer los mecanismos de articulación y los espacios de coordinación institucional.

En consecuencia, la cooperación interinstitucional se constituye en un elemento estructural para la efectividad de las políticas de seguridad, al permitir integrar capacidades, optimizar recursos y generar respuestas más coherentes frente a la inseguridad.

2.5 Participación ciudadana y Capital Social

La participación ciudadana constituye un componente esencial en la gestión de la seguridad ciudadana, en la medida en que permite incorporar a la población como actor activo en la construcción de entornos más seguros. Desde esta perspectiva, la seguridad deja de ser una responsabilidad exclusiva del Estado y pasa a configurarse como un proceso compartido, donde la ciudadanía interviene en la identificación de problemáticas, la definición de prioridades y el seguimiento de las políticas públicas.

En el marco de la gestión pública moderna, la participación ciudadana se vincula estrechamente con los principios de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas, ya que fortalece los mecanismos de control social y contribuye a mejorar la calidad de las decisiones institucionales (PNUD, 2021).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, la participación adquiere una relevancia particular, debido a que permite incorporar el conocimiento territorial de la población, facilitando la identificación de factores de riesgo, la prevención del delito y la construcción de estrategias más ajustadas a la realidad local. Asimismo, la interacción entre ciudadanía e instituciones contribuye a fortalecer la confianza, elemento fundamental para la legitimidad de las políticas públicas en materia de seguridad.

Desde esta perspectiva, la participación ciudadana no constituye un elemento complementario, sino un componente estructural de la gestión de la seguridad, en la medida en que permite articular la acción estatal con las dinámicas sociales del territorio, promoviendo soluciones más integrales, sostenibles y orientadas a las necesidades reales de la población.

2.5.1 Capital Social

En el ámbito de la seguridad ciudadana, el capital social se refiere al conjunto de redes de confianza, normas de reciprocidad y formas de organización social que facilitan la acción colectiva para la resolución de problemas comunes. Desde esta perspectiva, la seguridad no

depende únicamente de la intervención del Estado, sino también de la capacidad de la sociedad para generar mecanismos de cooperación y control social en el territorio.

De acuerdo con Putnam (1993), el capital social fortalece la vida comunitaria al promover la participación, la confianza y la cooperación entre los ciudadanos, elementos fundamentales para la construcción de entornos más seguros. En este sentido, comunidades con mayores niveles de capital social presentan mejores condiciones para prevenir conductas delictivas mediante mecanismos informales de vigilancia.

En el contexto paraguayo, el capital social adquiere particular relevancia. Alvarenga de Cogliolo y Sosa Villalba (2019) señalan que los niveles de participación social han sido históricamente limitados, lo que se refleja en la baja participación en organizaciones comunitarias, siendo las comisiones vecinales y cooperativas algunos de los principales espacios de articulación social.

Asimismo, el fortalecimiento del capital social constituye un elemento clave para mejorar la gobernanza local y promover la participación ciudadana en la gestión de políticas públicas, incluyendo la seguridad (Amarilla, 2016).

Desde un enfoque operativo, el concepto de eficacia colectiva —entendida como la combinación entre cohesión social y la disposición de los ciudadanos a intervenir en favor del bien común— permite comprender que la reducción del delito no depende exclusivamente de la presencia policial, sino también del nivel de organización comunitaria.

En este sentido, la construcción de capital social en ciudades como Villarrica implica fortalecer la confianza entre vecinos, promover la participación comunitaria y generar condiciones que favorezcan la acción colectiva, contribuyendo a la prevención del delito y al mejoramiento de la seguridad ciudadana.

2.5.2 Policía Comunitaria

El modelo de policía comunitaria o de proximidad representa un cambio de paradigma frente al enfoque tradicional reactivo, orientándose hacia una gestión preventiva basada en la cercanía con la ciudadanía. Este enfoque busca fortalecer la relación entre la institución policial y la comunidad, promoviendo la confianza, la cooperación y la corresponsabilidad en la gestión de la seguridad.

De acuerdo con Frühling (2003), la policía comunitaria prioriza el conocimiento de las problemáticas locales y la prevención del delito, incorporando herramientas como el diálogo, la mediación de conflictos y la participación comunitaria.

En Paraguay, la implementación de este modelo ha tenido avances progresivos. Experiencias piloto desarrolladas desde 2013 evidenciaron mejoras en la percepción de seguridad y en la reducción de ciertos hechos delictivos (ABC Color, 2013). Asimismo, la incorporación de lineamientos de policía de proximidad en la planificación estratégica de la Policía Nacional refleja una orientación hacia enfoques preventivos y de articulación con la comunidad (PNP, 2024).

No obstante, su implementación enfrenta desafíos, especialmente en contextos de limitación de recursos, ya que este modelo requiere mayor inversión en personal, capacitación y presencia territorial sostenida.

En el ámbito local, la aplicación de este enfoque implica fortalecer las capacidades del personal policial para integrarse a las dinámicas comunitarias y consolidar redes de confianza. Aunque no se evidencia una implementación formal en ciudades como Villarrica, existen aproximaciones desde el nivel municipal, como la actuación de la Policía Urbana, que contribuyen a la prevención situacional.

En este sentido, la policía comunitaria se configura como una estrategia clave para fortalecer el capital social, mejorar la percepción de seguridad y avanzar hacia una gestión más participativa e integral de la seguridad ciudadana.

2.5.3 Participación Ciudadana

La participación ciudadana constituye un componente fundamental en la gestión de la seguridad ciudadana, en la medida en que permite incorporar las necesidades, percepciones y experiencias de la población en el diseño e implementación de las políticas públicas. Desde esta perspectiva, la seguridad deja de ser una responsabilidad exclusiva del Estado y se configura como un proceso compartido basado en la corresponsabilidad entre instituciones y ciudadanía (PNUD, 2021).

La participación contribuye a mejorar la transparencia, fortalecer la legitimidad institucional y optimizar el uso de los recursos públicos, al facilitar la identificación de problemáticas territoriales y la definición de prioridades de intervención (CEPAL, 2020; Transparencia Internacional, 2021). Asimismo, permite incorporar el conocimiento local en las estrategias de prevención, favoreciendo respuestas más ajustadas a la realidad del territorio.

Estos procesos se materializan a través de mecanismos como audiencias públicas, presupuestos participativos, consejos consultivos de seguridad y plataformas digitales de acceso a la información, que facilitan la interacción entre el Estado y la ciudadanía y fortalecen el control social sobre la gestión pública.

No obstante, la participación enfrenta desafíos vinculados a limitaciones en la capacitación ciudadana, brechas en el acceso a herramientas tecnológicas y resistencias institucionales a modelos de gestión más abiertos (CEPAL, 2019; PNUD, 2021). En este sentido, su efectividad depende tanto de la disposición de la ciudadanía como de la capacidad del Estado para generar condiciones reales de inclusión.

En consecuencia, la participación ciudadana se configura como un elemento clave para fortalecer la gobernanza, mejorar la efectividad de las políticas de seguridad y consolidar una relación de confianza entre el Estado y la sociedad.

2.5.4 Legitimidad

En el marco de la seguridad ciudadana, la legitimidad se refiere a la creencia de la población en el derecho que tienen las instituciones públicas para ejercer autoridad y establecer normas de conducta. No se limita al cumplimiento formal de la ley, sino que se construye a partir de la confianza y aceptación social hacia las actuaciones del Estado.

La literatura distingue entre una legitimidad formal, basada en el orden jurídico, y una legitimidad social, sustentada en la percepción ciudadana sobre la justicia, transparencia y efectividad de las instituciones. En el ámbito de la seguridad, esta última resulta determinante, ya que la cooperación de la población depende de la confianza en las autoridades (CIDH, 2009).

Desde el enfoque de la justicia procedimental, la legitimidad se fortalece cuando las instituciones actúan de manera imparcial, transparente y respetuosa, lo que incrementa la disposición de la ciudadanía a cumplir voluntariamente las normas (Tyler, 2006).

Asimismo, la legitimidad se vincula con la calidad democrática, en la medida en que la capacidad del Estado para garantizar la seguridad influye en la confianza ciudadana. Cuando las instituciones no responden eficazmente, se produce una erosión de la legitimidad que puede derivar en la pérdida de confianza y en la búsqueda de mecanismos alternativos de protección (CIDH, 2009).

En este contexto, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana constituyen factores clave para fortalecer la legitimidad institucional y promover la corresponsabilidad en la gestión de la seguridad.

En consecuencia, la legitimidad se configura como un elemento central para la efectividad de las políticas de seguridad ciudadana, al facilitar la cooperación social, el cumplimiento voluntario de las normas y la sostenibilidad de las políticas públicas.

2.5.5 Mecanismos institucionales de prevención

El enfoque preventivo en seguridad ciudadana se materializa a través de mecanismos institucionales que permiten intervenir de manera concreta en el territorio, mediante acciones, procedimientos y estrategias orientadas a reducir los factores de riesgo asociados a la criminalidad.

Estos mecanismos se expresan en instrumentos técnicos como manuales operativos, reglamentos institucionales y protocolos de actuación, los cuales orientan la intervención del personal de seguridad y garantizan que las acciones se desarrollen de manera coordinada y conforme a la normativa vigente (Sánchez Albavera, 2003; PNUD, 2013).

En Paraguay, la Policía Nacional cumple un rol central en la implementación de estos mecanismos, mediante acciones como patrullajes preventivos, atención de denuncias y coordinación con otras instituciones, en el marco de sus funciones establecidas en la Ley N.º 222/93.

En este sentido, la prevención del delito no depende únicamente de lineamientos estratégicos, sino de la capacidad institucional para implementar acciones concretas que articulen la intervención estatal con la participación de la ciudadanía.

2.6 Evaluación de la Seguridad

La evaluación de la seguridad ciudadana constituye un elemento fundamental para determinar la efectividad de las políticas públicas y la adecuada gestión de los recursos destinados a este ámbito. En este sentido, no basta con implementar acciones o estrategias de intervención, sino que resulta imprescindible analizar sus resultados, impactos y niveles de cumplimiento en relación con los objetivos planteados.

Desde la perspectiva de la gestión pública, la evaluación permite medir el desempeño institucional a través de indicadores que reflejan tanto los resultados operativos como los efectos generados en la población. Este proceso no solo facilita la identificación de avances y limitaciones, sino que también orienta la toma de decisiones, la reasignación de recursos y la mejora continua de las políticas públicas (PNUD, 2021).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, la evaluación presenta una complejidad particular, ya que no se limita a indicadores cuantitativos como la reducción de hechos delictivos, sino que incorpora dimensiones cualitativas vinculadas a la percepción de seguridad, la confianza en las instituciones y la legitimidad de la acción estatal. Esto implica la necesidad de adoptar enfoques integrales que permitan analizar la seguridad desde múltiples dimensiones.

En este sentido, la evaluación de la seguridad ciudadana debe entenderse como un proceso multidimensional que articula indicadores de gestión, resultados operativos y percepciones sociales, constituyéndose en una herramienta clave para mejorar la calidad de las políticas públicas y garantizar su efectividad en el territorio.

2.6.1 Indicadores

Los indicadores constituyen herramientas fundamentales para la evaluación de la seguridad ciudadana, ya que permiten sintetizar información, facilitar el análisis y orientar la toma de decisiones en la gestión pública (PNUD, 2021).

En este ámbito, la literatura propone una clasificación que permite analizar el desempeño institucional de manera integral, distinguiendo entre indicadores estructurales, de proceso y de resultado o impacto (ONU - Hábitat, 2012).

Los indicadores estructurales se refieren a la existencia de marcos normativos, institucionales y organizacionales que sustentan la gestión de la seguridad, permitiendo evaluar el grado de desarrollo institucional.

Por su parte, los indicadores de proceso miden las acciones y esfuerzos institucionales, incluyendo variables operativas como patrullajes, sistemas de vigilancia o capacitación del personal.

Finalmente, los indicadores de resultado o impacto evalúan el cumplimiento de los objetivos de la política pública, reflejando cambios en los niveles de criminalidad y en las condiciones de seguridad de la población.

En Paraguay, el uso de indicadores resulta clave para el monitoreo de la seguridad ciudadana, al permitir generar información desagregada para el análisis territorial y la toma de decisiones basada en evidencia (PNUD, 2021).

En consecuencia, los indicadores se constituyen en una herramienta esencial para evaluar el desempeño institucional y fortalecer la gestión pública mediante procesos de mejora continua.

2.6.2 KPI – Indicadores Claves de Desempeño

Los indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicators – KPI*) son herramientas que permiten medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, facilitando la evaluación del desempeño institucional en el marco de la gestión por resultados (Robinson & Last, 2009).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, los KPI permiten evaluar de manera objetiva la capacidad operativa, la eficiencia administrativa y el impacto de las políticas implementadas, contribuyendo a una gestión orientada a resultados (ONU-Hábitat, 2012).

Entre los principales KPI utilizados en seguridad se destacan:

- Tiempo de respuesta policial, que mide el intervalo entre la denuncia y la llegada de las fuerzas de seguridad, permitiendo evaluar la capacidad de reacción institucional (Frühling, 2012).
- Tasa de hechos punibles aclarados, que relaciona denuncias con casos resueltos, reflejando la eficacia en la investigación criminal.
- Porcentaje de ejecución presupuestaria, que permite evaluar el nivel de utilización de los recursos financieros en relación con los objetivos institucionales (Robinson & Last, 2009).
- Densidad de vigilancia tecnológica, que mide la cobertura de sistemas de monitoreo en función del territorio o la población, contribuyendo al análisis de la prevención situacional (ONU-Hábitat, 2012).

En este sentido, los KPI permiten traducir la gestión de la seguridad ciudadana en métricas concretas, facilitando el seguimiento del desempeño institucional y la optimización de los recursos públicos.

2.6.3 Evaluación de Efectividad

La evaluación de la efectividad constituye el nivel más integral del análisis de las políticas públicas, ya que permite determinar si las acciones implementadas generan impactos reales en la población. A diferencia de la eficacia, que se centra en el cumplimiento de metas, la efectividad analiza los resultados en términos de cambios concretos en las condiciones de seguridad y en la calidad de vida de la ciudadanía.

En el ámbito de la seguridad ciudadana, esta evaluación requiere un enfoque multidimensional que combine el análisis de datos objetivos con la percepción social de la población, permitiendo comprender tanto la evolución de los hechos delictivos como su impacto en la experiencia ciudadana (OEA, 2013).

Desde la dimensión objetiva, la efectividad se mide a través de indicadores como la variación en las tasas de delitos y la reducción de hechos punibles. Por su parte, la dimensión subjetiva se vincula con la percepción de seguridad, medida mediante encuestas de victimización y percepción ciudadana. En este sentido, una política puede mostrar mejoras

estadísticas, pero ser percibida como inefectiva si la ciudadanía continúa experimentando inseguridad (PNUD, 2021).

Desde la perspectiva de la gestión pública, la efectividad también implica evaluar la calidad en el uso de los recursos, considerando si estos fueron aplicados de manera oportuna y orientada a resultados. En este sentido, se vincula con la capacidad institucional para articular recursos humanos, financieros y tecnológicos en función de los objetivos estratégicos (Robinson & Last, 2009).

En el caso de la presente investigación, la evaluación de la efectividad se orienta a determinar si la gestión de recursos en la ciudad de Villarrica durante el periodo 2020–2024 se ha traducido en mejoras concretas en la seguridad ciudadana, tanto en la reducción del delito como en el fortalecimiento de la confianza en las instituciones públicas.

2.6.4 Percepción Ciudadana

Al analizar la seguridad ciudadana, resulta necesario ir más allá de los datos objetivos y considerar cómo la población percibe las acciones del Estado en materia de protección y control del delito. La percepción ciudadana constituye un elemento fundamental para evaluar la efectividad de las políticas de seguridad, ya que refleja la forma en que la ciudadanía experimenta e interpreta la presencia institucional en su entorno.

En este sentido, no basta con la existencia de estrategias o la reducción de indicadores delictivos, sino que resulta necesario considerar cómo dichas acciones son percibidas por la ciudadanía.

2.6.4.1 Importancia de la Percepción Ciudadana en la Legitimidad de las Políticas Públicas

Comprender la seguridad ciudadana desde la percepción de la población permite identificar que la efectividad de las políticas públicas no depende únicamente de sus resultados objetivos, sino también de la confianza que estas generan en la ciudadanía. En este sentido, la percepción ciudadana se convierte en un elemento clave para evaluar la legitimidad de las acciones del Estado en materia de seguridad.

Cuando la población percibe que las instituciones encargadas de la seguridad actúan de manera transparente, eficiente y conforme a la ley, se fortalecen los niveles de confianza y se consolida la legitimidad de las políticas implementadas. Por el contrario, percepciones negativas pueden generar desconfianza, debilitando la efectividad de las estrategias de seguridad, incluso cuando los indicadores delictivos no reflejan un deterioro significativo (PNUD, 2013).

En Paraguay, y particularmente en territorios como el departamento de Guairá, la percepción ciudadana se encuentra influenciada por factores como la capacidad de respuesta institucional, la presencia efectiva de las autoridades y la experiencia directa de la población frente a hechos delictivos. Esto implica que una percepción negativa no solo afecta la confianza en las instituciones, sino que también puede limitar la participación ciudadana y debilitar los programas de prevención.

2.6.4.2 Indicadores de gestión vinculados a la percepción ciudadana

La incorporación de la percepción ciudadana dentro de la gestión de la seguridad pública exige el desarrollo de mecanismos que permitan medir, interpretar y utilizar esta información en la toma de decisiones. En este sentido, los indicadores vinculados a la percepción no solo cumplen una función evaluativa, sino que se convierten en herramientas estratégicas para el diseño y ajuste de las políticas públicas.

Uno de los mecanismos más relevantes es la implementación de encuestas y diagnósticos participativos, los cuales permiten medir de manera periódica la percepción de seguridad y los niveles de confianza en las instituciones. Estos instrumentos facilitan la identificación de problemáticas locales y contribuyen a orientar las intervenciones en función de las necesidades reales de la población (PNUD, 2021; CEPAL, 2019).

Asimismo, la generación de espacios de diálogo entre las autoridades y la ciudadanía constituye una herramienta clave para fortalecer la gestión pública de la seguridad. A través de instancias como reuniones comunitarias, foros o mesas de trabajo, es posible recoger percepciones, promover la transparencia institucional y consolidar el vínculo entre el Estado y la sociedad (PNUD, 2021; CEPAL, 2019).

Por otra parte, la incorporación de herramientas tecnológicas permite ampliar los canales de participación y facilitar la recolección continua de información sobre la percepción ciudadana. El uso de plataformas digitales, aplicaciones móviles o sistemas de consulta en línea contribuye a mejorar la capacidad institucional para monitorear la percepción de la población en tiempo real (CEPAL, 2020).

Esto permite comprender que la percepción ciudadana no debe ser considerada únicamente como un resultado, sino como un insumo permanente para la gestión pública, capaz de orientar la toma de decisiones y mejorar la efectividad de las políticas de seguridad.

2.6.4.3 Propuestas de Mejora Desde la Percepción ciudadana

Incorporar la percepción ciudadana en la gestión de la seguridad implica no solo medir la realidad objetiva, sino comprender cómo la población experimenta las acciones del Estado

en su entorno cotidiano. En este sentido, la percepción influye directamente en la evaluación de la efectividad de las políticas públicas y en la confianza hacia las instituciones.

Desde la gestión pública, estas percepciones deben ser consideradas como insumos estratégicos para el diseño y ajuste de las políticas, permitiendo orientar la toma de decisiones en función de las necesidades reales de la población, especialmente en contextos territoriales como la ciudad de Villarrica.

En este marco, una de las principales propuestas de mejora consiste en fortalecer los mecanismos de diagnóstico participativo, mediante encuestas periódicas de percepción ciudadana, audiencias públicas y espacios de diálogo comunitario. Estas herramientas permiten identificar problemáticas prioritarias y orientar la asignación de recursos de manera más eficiente (PNUD, 2021).

Asimismo, resulta fundamental mejorar la distribución territorial de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, priorizando las zonas con mayores niveles de riesgo y menor cobertura institucional. La planificación basada en evidencia y en percepciones ciudadanas permite reducir brechas y avanzar hacia una prestación más equitativa de los servicios de seguridad (CEPAL, 2019).

Otra línea de mejora se vincula con el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas, mediante la difusión de información institucional y la apertura de datos, lo que contribuye a consolidar la confianza ciudadana.

Finalmente, es necesario consolidar mecanismos de participación ciudadana, como comités barriales, consejos consultivos y plataformas de interacción con la ciudadanía, promoviendo una gestión más cercana y corresponsable en la prevención del delito (PNUD, 2021).

En consecuencia, la incorporación sistemática de la percepción ciudadana en la gestión de la seguridad permite optimizar la asignación de recursos, fortalecer la legitimidad institucional y diseñar estrategias más eficaces y ajustadas a la realidad territorial.

2.7 Contexto y Aplicación Territorial

El análisis de la seguridad ciudadana requiere una aproximación territorial que permita comprender las particularidades sociales, económicas e institucionales del espacio donde se implementan las políticas públicas. En este sentido, la efectividad de las estrategias de seguridad depende de las condiciones específicas del territorio.

Factores como la organización urbana, las condiciones socioeconómicas y la capacidad institucional inciden en la configuración de los problemas de seguridad y en la respuesta del Estado.

Desde esta perspectiva, el análisis territorial se constituye en un insumo clave para la planificación, implementación y evaluación de las políticas de seguridad ciudadana.

En este marco, el presente apartado examina las condiciones de la ciudad de Villarrica y del departamento de Guairá, a fin de comprender cómo las particularidades territoriales inciden en la gestión de la seguridad y en la efectividad de los recursos públicos.

2.7.1 Departamento de Guairá

El departamento de Guairá constituye el espacio territorial en el cual se inscribe la ciudad de Villarrica, presentando características demográficas, económicas y sociales que inciden en la configuración de la seguridad ciudadana. Se trata de un territorio con una estructura mixta, donde coexisten áreas urbanas y rurales, lo que implica desafíos diferenciados en la provisión de servicios públicos y en la cobertura institucional.

En este sentido, la ciudad de Villarrica, como capital departamental, concentra la mayor actividad administrativa, comercial y de servicios, convirtiéndose en el principal núcleo urbano del departamento y en el punto estratégico para la implementación de políticas de seguridad. Por ello, el análisis de la seguridad en Villarrica permite comprender, en gran medida, las dinámicas predominantes en el ámbito departamental.

2.7.2 Contexto de Villarrica

El departamento de Guairá, ubicado en la región oriental del Paraguay, presenta características territoriales, demográficas y socioeconómicas que inciden en las condiciones de seguridad ciudadana. Se caracteriza por un predominio de zonas rurales, centros urbanos intermedios y una economía basada en actividades agrícolas, comerciales y de servicios (INE, 2022).

En este contexto, la ciudad de Villarrica se constituye como la capital departamental y principal centro urbano, concentrando gran parte de la actividad administrativa, comercial y de servicios. Su crecimiento urbano y dinámica económica generan una mayor concentración poblacional, lo que implica desafíos en materia de seguridad.

En términos demográficos, Villarrica cuenta con una población estimada entre 62.565 y 76.320 habitantes, según el Censo Nacional de Población y Viviendas 2022 (INE, 2022), con aproximadamente un 70% de población urbana (La Nación, 2024). Territorialmente, se organiza en alrededor de 37 a 38 subdivisiones entre barrios urbanos y compañías rurales, lo

que refleja una estructura mixta que dificulta la cobertura uniforme de los servicios públicos, incluyendo la seguridad (Municipalidad de Villarrica, s.f.).

Esta combinación de crecimiento urbano, dispersión territorial y concentración poblacional genera condiciones que pueden favorecer determinados hechos delictivos, especialmente delitos contra la propiedad y micro tráfico.

En los últimos años, tanto el departamento de Guairá como la ciudad de Villarrica han registrado problemáticas vinculadas a hurtos domiciliarios, hurtos en locales comerciales, abigeatos y distribución de drogas. Medios de prensa han reportado incrementos en estos hechos, así como demandas ciudadanas de mayor presencia policial (UH, 2024; Guairá Noticias, 2024). Asimismo, se han registrado procedimientos por tentativa de hurto agravado en la capital departamental (PNP, 2024).

Si bien Villarrica no presenta niveles de criminalidad comparables con grandes centros urbanos, enfrenta problemáticas específicas que requieren estrategias focalizadas y una gestión eficiente de los recursos de seguridad.

En este contexto, la planificación, asignación y uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos resultan determinantes para fortalecer la capacidad institucional de prevención y control del delito (STP, 2014).

En consecuencia, el análisis del contexto de Villarrica permite comprender las condiciones territoriales en las que se implementan las políticas de seguridad, así como las limitaciones y oportunidades para mejorar su efectividad a nivel local.

2.7.3 Diagnóstico

El diagnóstico de la seguridad ciudadana en la ciudad de Villarrica durante el periodo 2020–2024 evidencia una realidad compleja, caracterizada por la coexistencia de problemáticas sociales, institucionales y delictivas que inciden en la calidad de vida de la población.

En primer lugar, se observa un predominio de delitos vinculados al ámbito intrafamiliar. Según datos del Ministerio Público (2024), el departamento de Guairá registró 781 causas de violencia familiar y 87 casos de abuso sexual en niños durante el año 2024, lo que posiciona a la violencia doméstica como una de las principales problemáticas de impacto social.

Asimismo, se identifican debilidades estructurales en el sistema penitenciario. De acuerdo con el Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura (2024), la Penitenciaría Regional de Villarrica presenta un índice de hacinamiento del 443%, situación que limita la reinserción social y constituye un factor de riesgo para la seguridad.

En relación con la criminalidad urbana, se han registrado hechos punibles como homicidio doloso, robo con lesión grave y hurto agravado, evidenciando la persistencia de focos de violencia en el espacio público (PJ, 2020).

En conjunto, estos elementos reflejan que la seguridad en Villarrica responde a un fenómeno multidimensional, que requiere una gestión de recursos públicos eficiente y articulada para abordar tanto las causas estructurales como las manifestaciones concretas de la inseguridad.

2.7.4 Seguridad local

La seguridad local en la ciudad de Villarrica se sustenta en la capacidad del gobierno municipal para ejercer funciones preventivas, regulatorias y de control en su territorio, conforme a la Ley N.º 3.966/2010 Orgánica Municipal (Congreso de la Nación Paraguaya, 2010).

En este marco, la Policía Urbana Municipal cumple un rol operativo en el control del cumplimiento de ordenanzas y en la vigilancia de espacios públicos de alta concurrencia, como el microcentro, la terminal de ómnibus, plazas y edificios públicos.

En los últimos años, la gestión local ha incorporado progresivamente herramientas tecnológicas, destacándose la implementación de sistemas de video-vigilancia en puntos estratégicos de la ciudad, lo que ha permitido fortalecer las capacidades de monitoreo y prevención del delito (ABC Color, 2023).

Desde la perspectiva de la gestión pública, la implementación de alianzas con actores privados ha contribuido a optimizar los recursos municipales y ampliar la cobertura del sistema de vigilancia. Asimismo, se proyecta la incorporación de nuevas tecnologías, como sistemas de reconocimiento facial y de matrículas, orientadas a mejorar la capacidad de control en el territorio.

No obstante, la efectividad de la seguridad local no depende únicamente de la incorporación de tecnología, sino de su articulación con estrategias de proximidad y participación ciudadana. En este sentido, la gestión municipal enfrenta el desafío de complementar la inversión en infraestructura con acciones orientadas a fortalecer el vínculo con la comunidad y mejorar la percepción de seguridad.

En consecuencia, la seguridad local en Villarrica se configura como un modelo en desarrollo, donde la integración entre tecnología, gestión institucional y proximidad comunitaria resulta clave para mejorar la efectividad de las políticas de seguridad.

2.8 Marco Normativo

El marco normativo de la seguridad ciudadana en Paraguay está conformado por disposiciones constitucionales, legales y programáticas que regulan las competencias, funciones y límites de las instituciones encargadas de garantizar el orden público y la protección de los derechos fundamentales, en el marco del Estado de Derecho.

En la cúspide del ordenamiento jurídico se encuentra la Constitución Nacional (1992), que reconoce el derecho a la vida, la libertad y la seguridad, y establece la obligación del Estado de garantizarlos. Asimismo, define la organización de la fuerza pública y reconoce la autonomía municipal en la gestión de sus intereses, incluyendo funciones vinculadas a la seguridad local.

En el ámbito institucional, la Ley N.º 222/1993 Orgánica de la Policía Nacional regula las funciones de esta institución en la prevención del delito, el mantenimiento del orden público y la protección de las personas y sus bienes (Congreso de la Nación Paraguaya, 1993).

Por su parte, la Ley N.º 3.966/2010 Orgánica Municipal establece las competencias de los gobiernos locales, habilitando la creación de cuerpos de policía municipal y asignando funciones en materia de ordenamiento urbano, control del tránsito y prevención de riesgos, siendo clave para comprender la seguridad local en Villarrica.

En relación con el uso de tecnología, la Ley N.º 6.757/2021 de video-vigilancia regula la utilización de sistemas de grabación en procedimientos oficiales, fortaleciendo la transparencia y la legalidad en la actuación de los funcionarios públicos (Congreso de la Nación Paraguaya, 2021).

Asimismo, la Ley N.º 5.282/2014 de acceso a la información pública garantiza el derecho ciudadano a acceder a información sobre la gestión estatal, promoviendo la transparencia y el control social en el uso de los recursos públicos (Congreso de la Nación Paraguaya, 2014).

Finalmente, este marco se complementa con instrumentos de planificación como el PND 2030 y el PND 2050, que incorporan la seguridad ciudadana como eje prioritario para el fortalecimiento institucional y la mejora de la calidad de vida (STP, 2014; MEF, 2025).

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se expresan consideraciones relativas al tipo de investigación, a la población y la muestra, las técnicas, el proceso de recolección de datos y su procesamiento de análisis.

3.1. Tipo de Estudio

3.1.1 Paradigma

La presente investigación se desarrolló bajo el paradigma pragmático, el cual sostiene que la comprensión de fenómenos complejos requiere la integración de diferentes enfoques metodológicos, seleccionando aquellos procedimientos que resulten más adecuados para responder al problema de investigación. Este paradigma permitió abordar la efectividad de la seguridad ciudadana desde una perspectiva integral, combinando evidencia cuantitativa proveniente de la percepción de la ciudadanía con información cualitativa obtenida de actores institucionales vinculados a la gestión de los recursos públicos. En este sentido, el paradigma pragmático prioriza la utilidad del conocimiento para comprender y dar respuesta a problemas reales de la administración pública (Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P., 2018).

3.1.2 Enfoque metodológico

En concordancia con el paradigma adoptado, la investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, integrando de manera sistemática procedimientos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo permitió medir la percepción ciudadana respecto a la efectividad de la seguridad y la gestión de los recursos públicos mediante la aplicación de encuestas estructuradas. Por su parte, el componente cualitativo facilitó profundizar en los procesos de planificación, asignación y utilización de los recursos a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a actores estratégicos de distintos niveles institucionales. La combinación de ambos enfoques favoreció la triangulación de la información y fortaleció la validez de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

3.1.3 Nivel y alcance de la investigación

La investigación fue de alcance descriptivo, puesto que tuvo como propósito caracterizar y analizar la gestión de los recursos destinados a la seguridad ciudadana en la ciudad de Villarrica durante el periodo 2020–2024, así como describir la percepción de la ciudadanía respecto a la efectividad de dichas políticas públicas. No se pretendió establecer relaciones causales entre las variables ni manipular deliberadamente los fenómenos observados,

sino comprender sus características y comportamiento dentro del contexto territorial objeto de estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.1.4 Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, debido a que las variables fueron analizadas en su contexto natural, sin que el investigador interviniera o manipulara deliberadamente los fenómenos objeto de estudio. Asimismo, correspondió a un diseño transversal, ya que la información primaria fue obtenida durante un mismo proceso de investigación, permitiendo caracterizar la percepción ciudadana y recoger la perspectiva de los actores institucionales respecto a la gestión de los recursos y la efectividad de la seguridad ciudadana. Complementariamente, el estudio incorporó el análisis documental de información oficial correspondiente al periodo 2020–2024, con el propósito de contextualizar e interpretar los resultados obtenidos, conforme a los lineamientos metodológicos de Hernández Sampieri et al. (2014).

3.2. Población y muestra

La población del presente estudio estuvo conformada por dos componentes, en correspondencia con el enfoque metodológico mixto adoptado. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la población o universo corresponde al conjunto total de elementos que comparten las características definidas para la investigación, delimitadas en función del espacio y el tiempo establecidos por el investigador.

En ese sentido, el componente cuantitativo tuvo como población de referencia a los residentes de la ciudad de Villarrica, Departamento de Guairá, conforme a la estimación oficial del Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondiente al año de aplicación del instrumento de recolección de datos. Para la aplicación de las encuestas se establecieron como criterios de inclusión que los participantes fueran mayores de edad, residentes en la ciudad y que manifestaran voluntariamente su consentimiento para participar en la investigación.

Por su parte, el componente cualitativo estuvo constituido por actores institucionales vinculados a la gestión de la seguridad ciudadana, incluyendo autoridades policiales, representantes del Viceministerio de Seguridad Interna y del Gobierno Departamental de Guairá.

La determinación de los sujetos de estudio, el tipo y tamaño de la muestra, así como el procedimiento de selección de los participantes para ambos componentes metodológicos, se desarrollan en los apartados siguientes.

3.2.1. Sujetos de estudio

En concordancia con el enfoque metodológico mixto adoptado en la presente investigación, la población de estudio estuvo conformada por dos componentes. En el componente cuantitativo, los sujetos de estudio estuvieron conformados por ciudadanos mayores de edad residentes en la ciudad de Villarrica, Departamento de Guairá, quienes cumplieron con los criterios de inclusión establecidos para la investigación y aportaron información sobre la percepción ciudadana respecto a la efectividad de la seguridad y la gestión de los recursos públicos. Por su parte, el componente cualitativo estuvo constituido por actores institucionales vinculados a la gestión de la seguridad ciudadana, incluyendo autoridades policiales, representantes del Viceministerio de Seguridad Interna y del Gobierno Departamental de Guairá.

3.2.2. Tipo de muestra

La investigación utilizó un diseño muestral diferenciado, acorde al enfoque metodológico mixto, combinando procedimientos de selección para los componentes cuantitativo y cualitativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en estudios mixtos es posible integrar distintos tipos de muestreo según los objetivos de cada fase.

En el componente cuantitativo, se aplicó un muestreo probabilístico, considerando como unidad de análisis a los ciudadanos residentes en la ciudad de Villarrica. La selección de los participantes se realizó de manera aleatoria, complementada con un proceso de validación presencial previa, a fin de garantizar la pertinencia geográfica de la muestra.

Por su parte, en el componente cualitativo se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, orientado a la selección de informantes clave con conocimiento directo sobre la gestión de la seguridad ciudadana, incluyendo mandos policiales, al Vice Ministro de Seguridad Interna y al Gobernador del Departamento de Guairá (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En conjunto, la combinación de ambos tipos de muestra permitió integrar información representativa de la ciudadanía con aportes cualitativos de actores estratégicos, fortaleciendo el análisis integral del fenómeno.

3.2.3. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra para el componente cuantitativo fue determinado a partir del universo poblacional previamente definido, correspondiente a la población residente en la ciudad de Villarrica, Departamento de Guairá. Conforme a las estimaciones oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE), se consideró como población de referencia la

proyección correspondiente al año 2025, integrada por 79.354 habitantes, por ser el año en que se realizó la aplicación del instrumento de recolección de datos. Esta decisión metodológica responde al criterio de delimitación temporal de la población señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes sostienen que la población debe definirse de acuerdo con las características, el espacio y el tiempo en que se desarrolla la investigación.

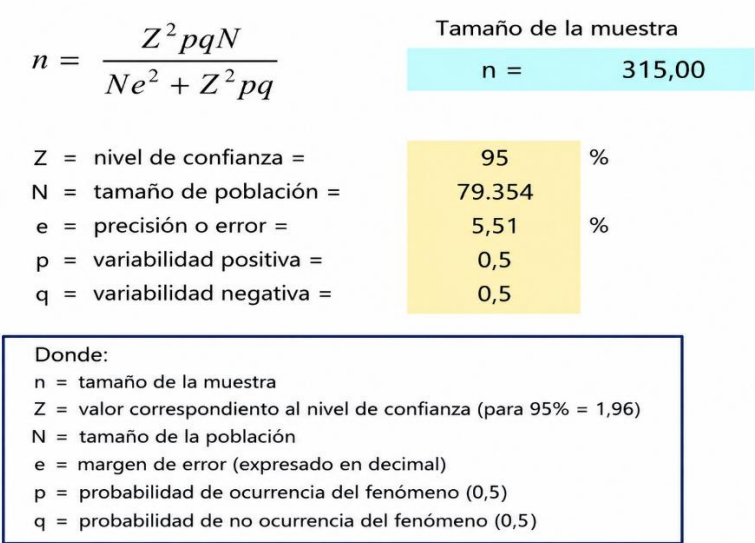
A partir de dicho universo poblacional se aplicó la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra para poblaciones finitas, utilizando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5,51 % y una proporción esperada del 50 %, parámetros ampliamente utilizados en investigaciones sociales de carácter descriptivo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Como resultado del procedimiento de cálculo se obtuvo una muestra de 315 participantes, considerada estadísticamente suficiente para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. En consecuencia, dicho tamaño muestral corresponde al subconjunto de participantes seleccionado para el estudio y no al universo total de la población residente en la ciudad de Villarrica. El detalle del procedimiento de cálculo se presenta en la Figura 1.

La aplicación del instrumento se realizó mediante formularios digitales. No obstante, con el propósito de garantizar la pertinencia geográfica de la información recolectada, el investigador efectuó una captación presencial de los participantes en distintos puntos de la ciudad, verificando previamente su condición de residentes antes de proporcionar el acceso al cuestionario.

Figura 1.

Cálculo de la muestra



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al componente cualitativo, el tamaño de la muestra no respondió a criterios estadísticos, sino a un criterio intencional basado en la relevancia institucional de los participantes, siguiendo el enfoque de Denzin y Lincoln (2018), quienes sostienen que la selección cualitativa se orienta a la profundidad del análisis más que a la representatividad numérica. En este sentido, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave vinculados a la gestión de la seguridad ciudadana, seleccionados por su competencia directa en la planificación, asignación y ejecución de recursos públicos. Bajo este criterio, se incluyeron, en primer término, a las autoridades policiales con responsabilidad operativa en el territorio; en segundo lugar, a representantes del Viceministerio de Seguridad Interna; y, finalmente, al Gobernador del Departamento de Guairá. Esta estructura permitió capturar una visión técnica y estratégica desde los diferentes niveles de decisión que impactan en la seguridad de la ciudad de Villarrica.

3.2.4. Procedimientos para la selección

Para el componente cuantitativo, la selección de los participantes se realizó conforme al diseño muestral definido para la investigación. Se establecieron como criterios de inclusión que los participantes fueran mayores de edad, residentes en la ciudad de Villarrica y que aceptaran participar voluntariamente en el estudio. La captación de los participantes se efectuó de forma presencial en distintos puntos de la ciudad; posteriormente, el investigador verificó el cumplimiento de los criterios establecidos y, una vez confirmada la condición de residencia, facilitó el acceso al cuestionario digital.

En el componente cualitativo, la selección fue de tipo no probabilística e intencional, basada en las competencias y responsabilidades de los actores clave dentro de la gestión de la seguridad ciudadana. En consecuencia, fueron seleccionados mandos policiales, representantes del Viceministerio de Seguridad Interna y el Gobernador del Departamento de Guairá, atendiendo a su participación directa en la planificación, coordinación y ejecución de las políticas públicas de seguridad.

3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección datos

El proceso de recolección de datos se desarrolló conforme al enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas de manera articulada. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la planificación sistemática de la recolección garantizó la coherencia entre los objetivos del estudio y los instrumentos aplicados.

En el componente cuantitativo, se utilizaron encuestas estructuradas aplicadas a los habitantes de la ciudad de Villarrica mediante formularios digitales (*Google Forms*). Para

asegurar la calidad de los datos, se implementó un proceso de validación previa de la residencia de los participantes, garantizando la pertinencia geográfica de la muestra.

En el componente cualitativo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave, incluyendo mandos policiales, al Vice Ministro de Seguridad Interna y al Gobernador del Departamento de Guairá. La información fue registrada mediante grabaciones y notas de campo, lo que permitió asegurar la fidelidad de los datos para su posterior análisis.

Posterior al diseño de los instrumentos de recolección de datos, estos fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de experto, con el fin de garantizar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación, realizándose los ajustes técnicos necesarios antes de su aplicación definitiva.

De manera complementaria, se realizó una revisión documental de informes oficiales, normativas legales y estadísticas institucionales. Dentro de este proceso, se incluyó el análisis de informes de ejecución presupuestaria del Ministerio del Interior correspondientes al periodo 2020–2024, a fin de incorporar información financiera relevante al estudio. Este procedimiento responde al criterio de triangulación metodológica, orientado a fortalecer la validez del estudio mediante el uso de múltiples fuentes de información (Denzin & Lincoln, 2018).

3.3.1. Matriz de Operacionalización de las variables/categorías de análisis

Tabla 1.

Matriz de Operacionalización de las variables/categorías de análisis.

Objetivos específicos	Dimensión/ Categoría de análisis	Definición conceptual	Variables/ Subcategorías de Análisis
Describir el proceso de planificación y asignación de los recursos financieros destinados a la seguridad ciudadana en el departamento de Guairá.	Proceso de planificación de recursos	Conjunto de etapas mediante las cuales el Estado define, organiza y asigna recursos para cumplir objetivos de seguridad ciudadana.	– Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI) – Etapas de planificación – Recursos asignados a seguridad ciudadana
Analizar la asignación efectiva de los recursos presupuestarios en la operativa de seguridad ciudadana.	Ejecución operativa de los recursos para la seguridad ciudadana	Uso concreto de los recursos financieros, humanos y materiales en las acciones operativas de seguridad.	– Distribución presupuestaria – Ejecución de recursos – Recursos humanos, materiales y

Objetivos específicos	Dimensión/ Categoría de análisis	Definición conceptual	Variables/ Subcategorías de Análisis
			tecnológicos en la operativa.
Evaluar la incidencia de la gestión integrada de los recursos humanos, materiales y tecnológicos en la prevención de hechos delictivos.	Gestión de recursos para la prevención	Administración coordinada de los recursos institucionales orientados a la prevención del delito.	– Diagnóstico de necesidades – Recursos humanos – Recursos materiales – Recursos tecnológicos – Mecanismos institucionales de prevención
Detallar la percepción de la población del departamento de Guairá respecto a la efectividad de la seguridad ciudadana en relación con la gestión de los recursos públicos.	Percepción ciudadana sobre la seguridad	Opinión y valoración de la población respecto a la eficacia de las políticas y recursos destinados a la seguridad.	– Indicadores de gestión – Socialización de mecanismos de participación – Propuestas de mejora

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Procedimientos de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se desarrolló de manera secuencial, integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos conforme al enfoque metodológico mixto adoptado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En una primera etapa, se diseñaron los instrumentos de recolección, elaborándose cuestionarios estructurados para las encuestas y guías de entrevistas semiestructuradas, los cuales fueron revisados y ajustados para asegurar su coherencia con los objetivos de la investigación.

Posteriormente, se ejecutó el componente cuantitativo mediante la aplicación de encuestas a los habitantes de la ciudad de Villarrica a través de la plataforma *Google Forms*. Como medida de rigor metodológico, se implementó un proceso de validación previa en el territorio, confirmando la residencia de los participantes antes de la aplicación del instrumento.

Seguidamente, se desarrolló el componente cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a informantes clave, incluyendo mandos policiales, al Viceministro de Seguridad Interna y al Gobernador del Departamento de Guairá. La información fue registrada mediante grabaciones de audio y notas de campo para su posterior análisis.

Finalmente, se realizó la revisión documental de informes oficiales, normativas y estadísticas institucionales, permitiendo contrastar la información primaria con fuentes secundarias bajo el criterio de triangulación metodológica (Denzin & Lincoln, 2018).

3.5. Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de los datos se realizó conforme al enfoque metodológico mixto adoptado, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una comprensión multidimensional del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri et al., 2014).

En el componente cuantitativo, los datos fueron obtenidos a partir de encuestas estructuradas y fuentes documentales oficiales. El procesamiento incluyó la revisión y validación de la información recolectada, seguida de un análisis estadístico descriptivo mediante el cálculo de frecuencias y porcentajes. Para ello, se utilizó Microsoft Excel, permitiendo la organización de los datos y la elaboración de tablas y gráficos. Asimismo, los datos provenientes de la ejecución presupuestaria fueron analizados de manera descriptiva, a fin de evaluar la relación entre la asignación y utilización de recursos financieros y los resultados observados en el ámbito de la seguridad ciudadana.

En el componente cualitativo, la información proveniente de entrevistas y documentos fue sometida a un proceso de transcripción y análisis de contenido, siguiendo los lineamientos de Bardin (2002), con el objetivo de identificar categorías vinculadas a la gestión de recursos, la planificación y la articulación institucional.

Finalmente, se aplicó la triangulación de datos, contrastando la información cuantitativa, cualitativa y documental, lo que permitió fortalecer la validez del análisis conforme a los principios de Denzin (1978).

3.6. Aspectos Éticos

La presente investigación se desarrolló bajo estrictos criterios de integridad científica y respeto a la dignidad humana, garantizando la protección de los derechos de todos los participantes involucrados. En cumplimiento con los estándares éticos internacionales, se aplicó un protocolo de consentimiento informado, mediante el cual se comunicó de manera clara y transparente los objetivos, el alcance y el carácter estrictamente académico del estudio.

En el componente cuantitativo, los ciudadanos residentes fueron informados de manera previa a la aplicación del instrumento digital sobre su derecho a la autodeterminación, asegurando que su participación fuera voluntaria y libre de cualquier forma de coerción. Este proceso de información se realizó de forma personalizada durante el abordaje presencial del investigador, reforzando la transparencia en la captación de los datos.

Asimismo, se garantizó el cumplimiento del principio de confidencialidad y anonimato. En el caso de las encuestas, el procesamiento se realizó de forma agregada, impidiendo la identificación individual de los respondientes. Respecto a las entrevistas cualitativas realizadas a los mandos policiales jurisdiccionales, al viceministro de Seguridad Interna y al Gobernador del Departamento de Guairá, se procedió bajo el consentimiento para el uso de la información institucional con fines de investigación, respetando la fidelidad de las declaraciones y asegurando que el uso de los testimonios se circunscriba exclusivamente al análisis técnico de la gestión de recursos.

Finalmente, se respetó el principio de autonomía, permitiendo a cualquier participante retirarse del proceso en cualquier etapa sin necesidad de justificación. El manejo de la información recolectada se ajustó a las normativas vigentes sobre protección de datos personales, asegurando que ninguna información sensible fuera divulgada y que los resultados finales contribuyan de manera ética al fortalecimiento institucional de la seguridad ciudadana en la ciudad de Villarrica.

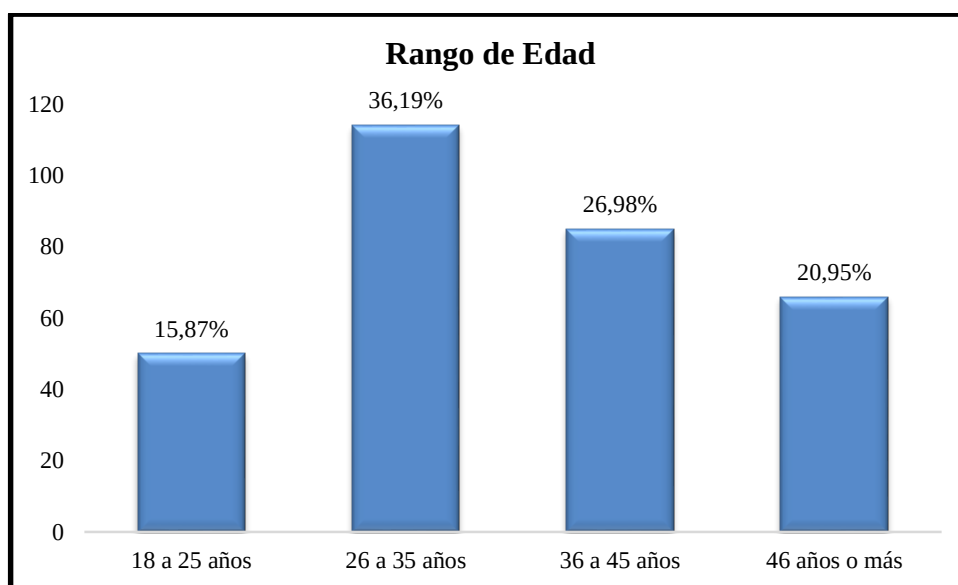
CAPÍTULO IV – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y APORTES

4.1. Resultados de la encuesta

A fin de realizar el análisis de las encuestas realizadas, se han consultado un total de 315 personas mayores de edad, residentes en la ciudad de Villarrica y se exponen en los siguientes gráficos:

Gráfico 1.

Distribución de la muestra según rango de edad



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

En el Gráfico 1, se presenta la caracterización de la muestra según los rangos etarios de los ciudadanos residentes en Villarrica. Los resultados revelan una participación predominante de adultos jóvenes, concentrándose el mayor volumen de respuestas en el segmento de 26 a 35 años, el cual representa el 36,19% de la muestra total (n = 114). A este grupo le sigue el rango de 36 a 45 años, con una representación del 26,98% (n = 85).

En conjunto, estos dos segmentos constituyen más del 60% de la población encuestada. Esta distribución otorga una relevancia estratégica al estudio, dado que se trata de la población económicamente activa con mayor presencia en los espacios públicos y procesos productivos del municipio. Desde una perspectiva teórica, esta concentración etaria permite contrastar los hallazgos con lo expuesto por la CEPAL (2019), que identifica a la seguridad ciudadana como un pilar indispensable para el desarrollo sostenible y el crecimiento económico local. La

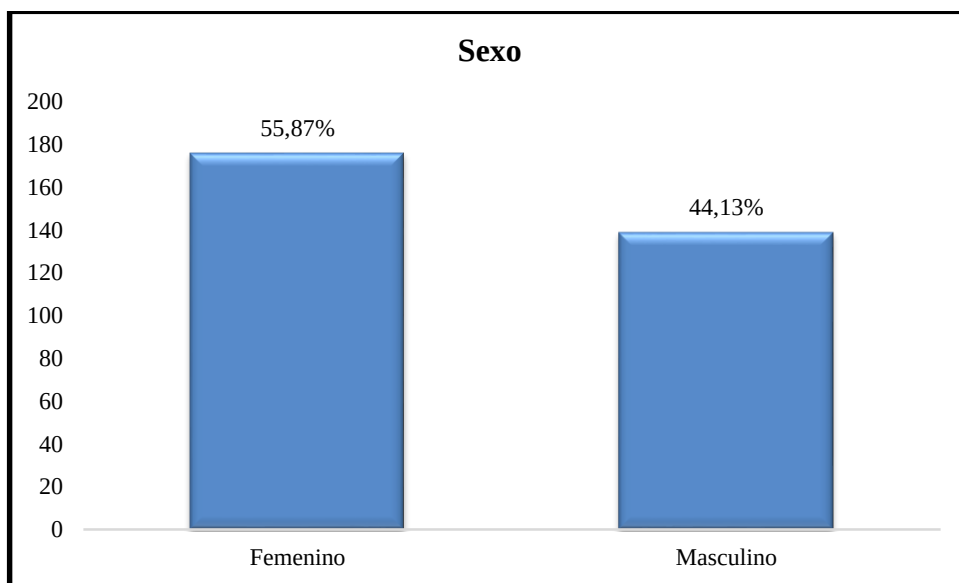
percepción de este grupo es crítica, pues la inseguridad actúa como un factor distorsivo que afecta directamente la movilidad, el consumo y la inversión en la comunidad.

Por otro lado, se observa una menor participación en los extremos de la muestra: el grupo de 46 años o más registra un 20,95% (n = 66), mientras que los jóvenes de 18 a 25 años conforman el segmento de menor representación con un 15,87% (n = 50). Esta configuración demográfica permite inferir que las valoraciones recogidas sobre la gestión de recursos y la efectividad institucional están fuertemente vinculadas a las vivencias de ciudadanos en etapas de plena integración laboral.

Como sostiene el PNUD (2013), la seguridad "con rostro humano" no es solo la ausencia de delito, sino la garantía de un entorno que permita el libre ejercicio de los derechos y actividades cotidianas. En este sentido, la alta participación de adultos en edad productiva en Villarrica refuerza la necesidad de analizar si la gestión de los recursos públicos municipales responde efectivamente a la demanda de protección de este sector, el cual sostiene la dinámica social y económica de la ciudad.

Gráfico 2.

Distribución de la muestra según el sexo de los participantes



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

En el Gráfico 2 se observa una mayor participación del sector femenino, que representa el 55,87% de la muestra (n = 176), frente al 44,13% correspondiente al sexo masculino (n = 139).

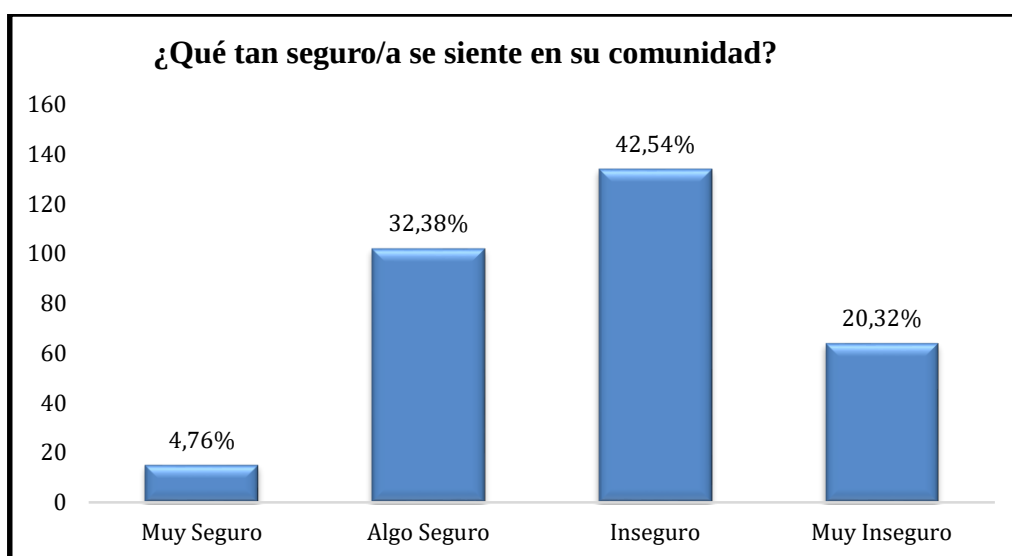
Esta distribución resulta relevante, ya que, según la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2009), la seguridad ciudadana debe abordarse desde una

perspectiva de género, considerando que las percepciones de inseguridad varían según condiciones diferenciadas de vulnerabilidad. En este sentido, la mayor participación femenina refleja un interés activo en la evaluación de las condiciones de seguridad en el entorno local.

Asimismo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2013) sostiene que la seguridad con enfoque humano implica responder a las necesidades específicas de los distintos grupos sociales. Por tanto, este resultado evidencia la necesidad de que la gestión de los recursos en seguridad en Villarrica incorpore estrategias inclusivas que fortalezcan la equidad y la legitimidad institucional.

Gráfico 3.

Percepción de seguridad de los ciudadanos en su comunidad



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

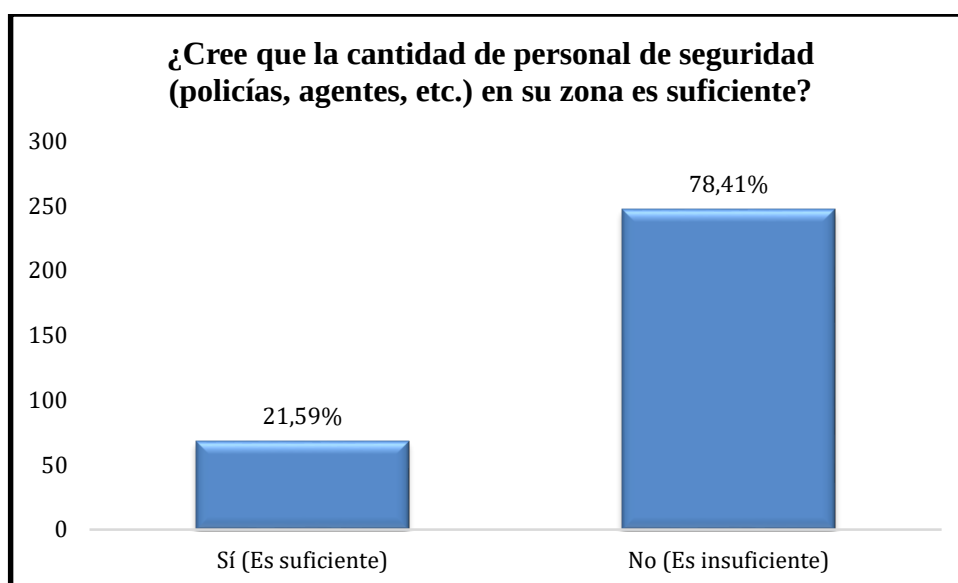
En el Gráfico 3 se observa que el 42,54% de la muestra (n = 134) manifiesta sentirse “Inseguro”, mientras que el 20,32% (n = 64) se percibe “Muy Inseguro”. En conjunto, estas categorías concentran el 62,86% de los encuestados (n = 198), evidenciando una predominancia de percepciones negativas respecto a la seguridad. En contraste, solo el 4,76% (n = 15) afirma sentirse “Muy Seguro”.

Este resultado refleja una situación crítica en términos de gestión pública, ya que evidencia una brecha entre las condiciones de seguridad percibidas por la ciudadanía y las funciones asignadas a la municipalidad en la Ley N.º 3966/10, relativas a la preservación del orden y la seguridad en el territorio. La alta proporción de percepciones de inseguridad sugiere limitaciones en la efectividad de las estrategias implementadas y en el uso de los recursos destinados a este ámbito.

Desde una perspectiva teórica, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2009) establece que la seguridad ciudadana constituye una obligación esencial del Estado para garantizar el ejercicio de los derechos fundamentales. En este sentido, la elevada percepción de inseguridad en Villarrica indica un debilitamiento en la capacidad institucional de respuesta. Asimismo, el PNUD (2013) sostiene que la legitimidad institucional depende de su capacidad de generar condiciones reales de protección. Por tanto, estos resultados evidencian que la gestión de los recursos en seguridad no está logrando impactar positivamente en la percepción de bienestar de la población.

Gráfico 4.

Opinión ciudadana respecto a la dotación de personal policial y de seguridad



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

En el Gráfico 4 se observa que el 78,41% de la muestra (n = 247) considera insuficiente la cantidad de personal de seguridad en su zona, mientras que el 21,59% (n = 68) manifiesta conformidad. Este resultado evidencia una percepción ampliamente negativa respecto a la cobertura institucional en el territorio.

Este hallazgo permite establecer una relación directa con la percepción de inseguridad previamente analizada, sugiriendo que la falta de presencia efectiva de agentes constituye un factor determinante en dicha percepción. En este sentido, la insuficiencia del capital humano no solo representa una limitación operativa, sino también un elemento que debilita la confianza ciudadana en las instituciones.

Desde la perspectiva de la gobernanza pública, esta brecha refleja deficiencias en la planificación y distribución de los recursos humanos. El PNUD (2013) sostiene que la

efectividad de la seguridad ciudadana depende de la capacidad institucional de generar condiciones visibles de protección, lo cual no se estaría cumpliendo en el contexto analizado.

Asimismo, la CEPAL (2019), en el marco del ODS 16, plantea que la construcción de instituciones eficaces requiere una adecuada asignación de recursos en función de las necesidades del territorio. En este caso, la alta percepción de insuficiencia sugiere una desconexión entre la planificación institucional y la demanda real de seguridad en los barrios de Villarrica.

En consecuencia, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de planificación, asignación y control de los recursos humanos, en línea con los principios del MECIP:2015, a fin de garantizar una respuesta más efectiva frente a los riesgos identificados por la población.

Gráfico 5.

Sentimiento de seguridad ciudadana durante el desplazamiento nocturno



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

En el Gráfico 5 se observa que el 81,27% de la muestra (n = 256) manifiesta no sentirse seguro al desplazarse por su comunidad durante la noche, mientras que solo el 18,73% (n = 59) percibe condiciones de seguridad. Este resultado evidencia un deterioro significativo de la percepción de seguridad en el horario nocturno.

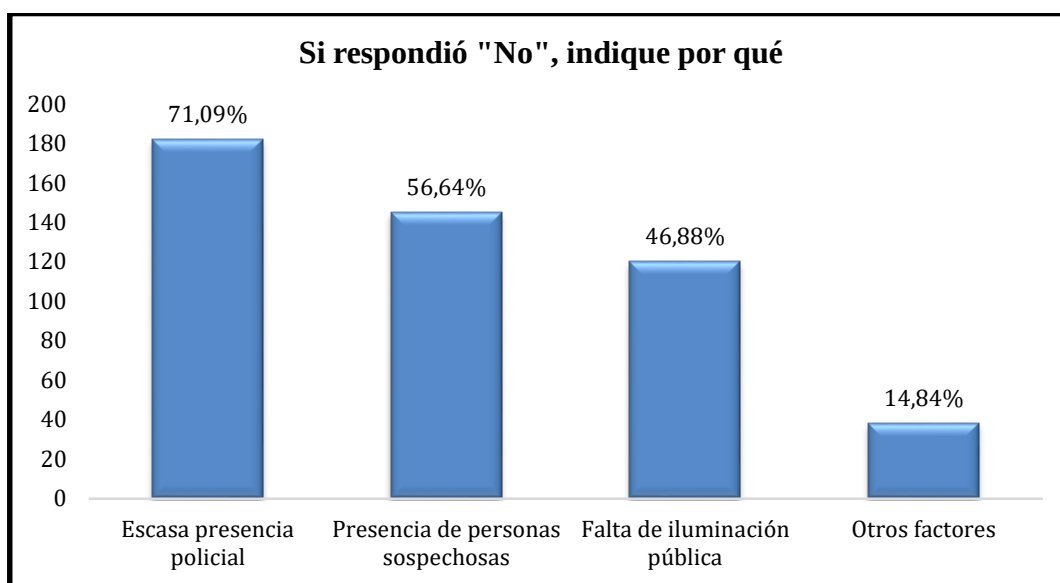
Este hallazgo indica que la inseguridad en Villarrica no es homogénea, sino que se intensifica en contextos de mayor vulnerabilidad temporal. En este sentido, el PNUD (2013) sostiene que la seguridad con enfoque humano implica garantizar el ejercicio pleno del derecho

a la movilidad en cualquier momento, por lo que la restricción percibida durante la noche refleja una limitación en la calidad de vida y en la función protectora del Estado.

Asimismo, la Ley N.º 3966/10 establece la responsabilidad municipal en la provisión de servicios como alumbrado público y vigilancia. La alta percepción de inseguridad nocturna sugiere deficiencias en la gestión de estos recursos, evidenciando una posible desalineación entre la inversión en infraestructura y las necesidades reales de prevención.

Gráfico 6.

Factores que inciden en la percepción de inseguridad durante la noche



Nota. Datos correspondientes al subgrupo que manifestó inseguridad nocturna ($n = 256$). Elaboración propia a partir de Google Form (2026). Al ser una pregunta de opción múltiple, la suma de los porcentajes supera el 100%.

A fin de profundizar en las causas del sentimiento de vulnerabilidad, el Gráfico 6 analiza las razones señaladas por los encuestados que manifestaron no sentirse seguros durante la noche, equivalente al 81,27% de la muestra ($n = 256$), conforme a lo evidenciado en el Gráfico 5.

Los resultados evidencian que el principal factor identificado es la escasa presencia policial, señalada por el 71,09% ($n = 182$). Este hallazgo guarda coherencia con lo observado en el Gráfico 4, donde se evidenciaba una percepción de insuficiencia del capital humano, lo que sugiere que la limitada presencia institucional incide directamente en la percepción de inseguridad. En este sentido, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2009) sostiene que la seguridad ciudadana no solo implica la reducción del delito, sino también la capacidad del Estado de generar una presencia preventiva que brinde tranquilidad a la población.

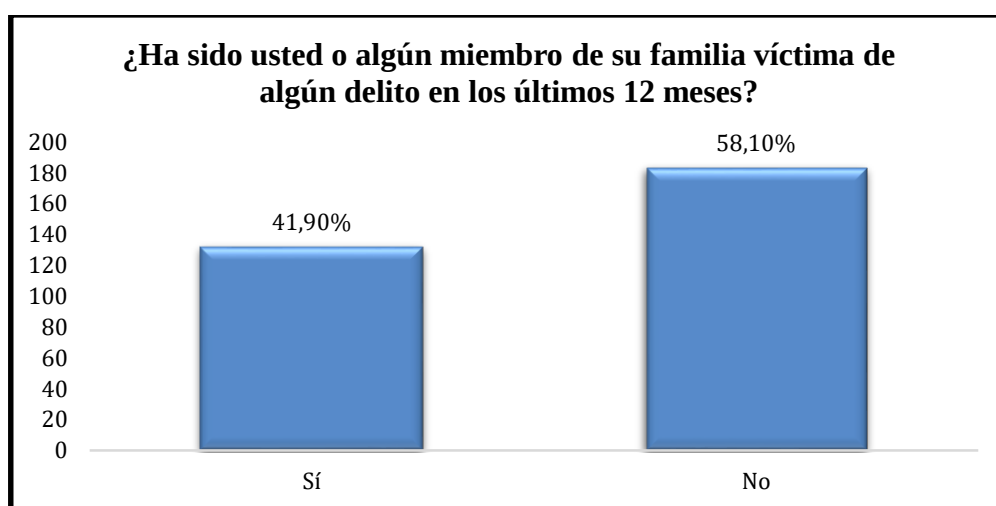
Asimismo, otros factores relevantes identificados son la presencia de personas sospechosas (56,64%) y la deficiente iluminación pública (46,88%). Este último aspecto resulta particularmente significativo en el ámbito municipal, ya que la Ley N.º 3966/10 establece como competencia directa la provisión y mantenimiento del alumbrado público, elemento clave en la prevención situacional del delito.

Desde esta perspectiva, los resultados evidencian que la inseguridad percibida en Villarrica responde a factores múltiples vinculados tanto a la vigilancia como a la infraestructura urbana. En línea con ello, el PNUD (2013) plantea que la seguridad ciudadana requiere una respuesta integral y coordinada, orientada a garantizar condiciones efectivas de protección.

Cabe señalar que los porcentajes presentados no son excluyentes, dado que la pregunta permitió respuestas múltiples, por lo que la suma total puede superar el 100%.

Gráfico 7.

Prevalencia de hechos delictivos en el núcleo familiar durante el último año



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

En el Gráfico 7 se observa que el 41,90% de la muestra (n = 132) manifiesta que él o algún miembro de su familia ha sido víctima de un delito en los últimos 12 meses, mientras que el 58,10% (n = 183) indica no haber experimentado hechos delictivos en dicho periodo. Este nivel de victimización resulta significativo para el contexto de la ciudad de Villarrica.

Este indicador permite contrastar la realidad local con los objetivos establecidos en los instrumentos de planificación nacional. En este sentido, el PND 2050 plantea la consolidación de la seguridad ciudadana como condición para la convivencia pacífica; sin embargo, un nivel

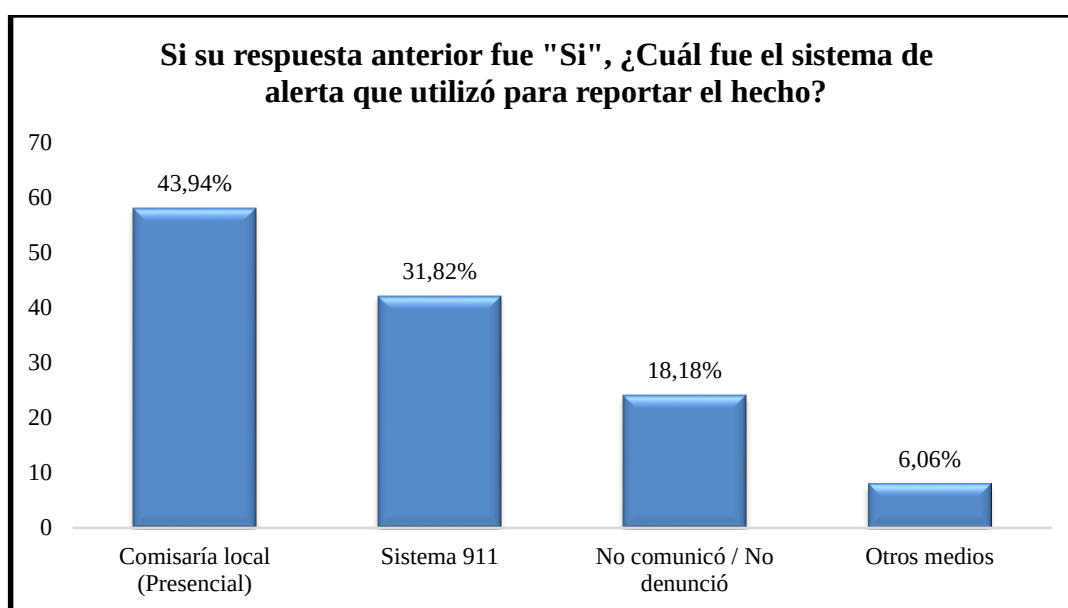
de victimización del 41,90% evidencia una brecha entre los objetivos proyectados y los resultados observados en el territorio.

Desde una perspectiva internacional, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2009) sostiene que la seguridad implica garantizar que las personas no sean víctimas de violencia o delito. En este contexto, la incidencia reportada refleja una situación de vulnerabilidad que afecta la calidad de vida y el ejercicio de derechos fundamentales en la población.

Asimismo, la CEPAL (2019), en el marco del ODS 16, plantea que la efectividad institucional se mide por la capacidad de reducir los niveles de criminalidad. Por tanto, el nivel de victimización registrado en Villarrica evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias de prevención y la gestión de los recursos públicos en seguridad, a fin de generar impactos reales en la reducción del delito.

Gráfico 8.

Medios de reporte y denuncia empleados por las víctimas de delitos



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form. Datos correspondientes al subgrupo que manifestó haber sido víctima de un delito (n = 132).

Para complementar el estudio sobre la incidencia delictiva, el Gráfico 8 analiza el comportamiento de los ciudadanos ante la consumación de un hecho punible, tomando como base al 41,90% de los encuestados que reportaron haber sido víctimas en el análisis previo.

Los resultados indican que la comisaría local sigue siendo el principal canal de gestión con un 43,94%, seguido por el Sistema 911 con un 31,82%. Sin embargo, resulta sumamente preocupante desde la óptica de la gestión pública que un 18,18% de las víctimas optara por no

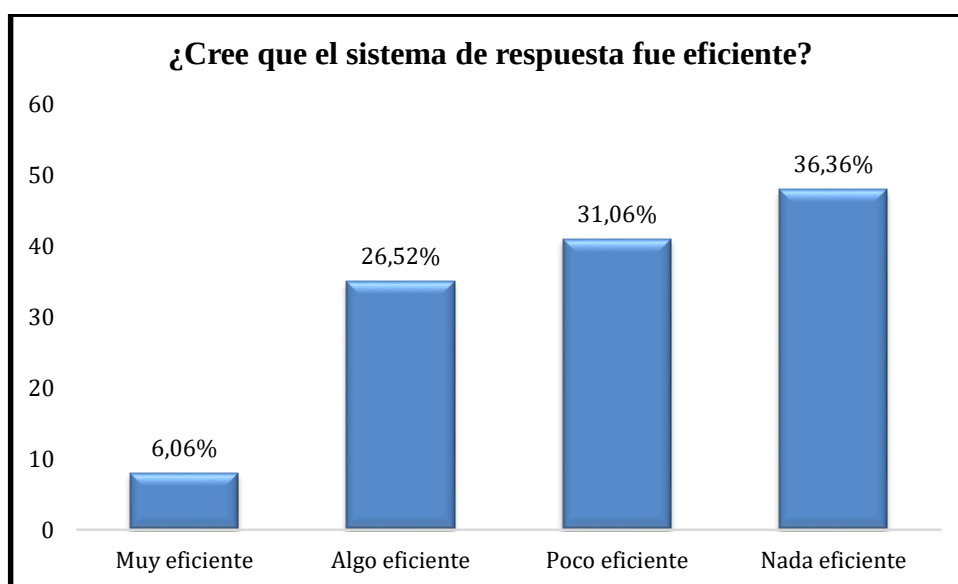
comunicar el hecho. Este fenómeno, conocido técnicamente como "cifra negra" o sub-registro delictivo, es un indicador crítico de la falta de confianza en la eficiencia institucional o de la complejidad percibida en los procesos de denuncia en Villarrica.

Desde la perspectiva del Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2050, la modernización de los sistemas de seguridad implica necesariamente la digitalización y simplificación de los procesos para el ciudadano. El hecho de que casi una de cada cinco víctimas prefiera el silencio administrativo sugiere una brecha de legitimidad que obstaculiza la correcta planificación estatal. Como sostiene la OEA (s.f.), la denuncia es el insumo básico para la inteligencia policial; sin ella, la asignación de recursos se vuelve ineficiente al no basarse en la incidencia real delictiva del territorio.

Asimismo, esta falta de reporte se contrapone al objetivo de construir instituciones eficaces que promueve la CEPAL (2019). Para que la Gobernanza Municipal en Villarrica sea efectiva bajo los lineamientos de la Ley N° 3966/10, los sistemas de alerta deben ser percibidos como herramientas útiles y accesibles. Este dato del 18,18% de no-denuncia subraya que no basta con invertir en tecnología o personal, sino que se requiere una reingeniería de los procesos de atención ciudadana para reducir el sub-registro y asegurar que los recursos públicos se destinen a las zonas de mayor riesgo real, garantizando así la sostenibilidad de las políticas de seguridad ciudadana.

Gráfico 9.

Evaluación ciudadana sobre la capacidad de respuesta institucional



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form. Datos correspondientes al subgrupo que manifestó haber sido víctima de un delito (n = 132).

Al evaluar la calidad del servicio público de seguridad, el Gráfico 9 presenta la valoración de los encuestados que manifestaron haber sido víctimas de un hecho delictivo, correspondiente al 41,90% de la muestra (n = 132), conforme a lo evidenciado en el Gráfico 7.

Los resultados muestran una percepción predominantemente negativa respecto a la eficiencia del sistema de respuesta. En este sentido, el 36,36% (n = 48) califica la respuesta como “Nada eficiente” y el 31,06% (n = 41) como “Poco eficiente”. En conjunto, estas valoraciones representan el 67,42% del subgrupo, evidenciando una alta insatisfacción en relación con la respuesta institucional. Por su parte, solo el 6,06% (n = 8) considera que el sistema fue “Muy eficiente”.

Este hallazgo resulta determinante para la investigación, ya que indica que la problemática no se limita a la disponibilidad de recursos, sino a la calidad de la intervención institucional. En este sentido, el PNUD (2013) sostiene que la efectividad de la seguridad ciudadana depende no solo de la presencia estatal, sino de la oportunidad y calidad de la respuesta ante situaciones de riesgo.

Asimismo, esta percepción de ineficiencia puede ser contrastada con los lineamientos de la Visión Paraguay - PND 2050, que promueve una gestión pública orientada a resultados. En el contexto de Villarrica, la elevada proporción de valoraciones negativas evidencia una brecha entre las expectativas ciudadanas y la capacidad de respuesta institucional.

En línea con ello, la CEPAL (2019), en el marco del ODS 16, plantea que la legitimidad de las instituciones se construye a partir de la efectividad en la prestación de servicios públicos. En consecuencia, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de respuesta institucional, a fin de mejorar la percepción ciudadana y garantizar una mayor efectividad en la gestión de la seguridad.

Análisis Cualitativo de la Eficiencia:

Al profundizar en las razones de esta valoración negativa a través de las respuestas abiertas de los encuestados, surgen patrones críticos que explican la desconfianza ciudadana. Las justificaciones más recurrentes señaladas por los participantes se categorizan en tres ejes principales:

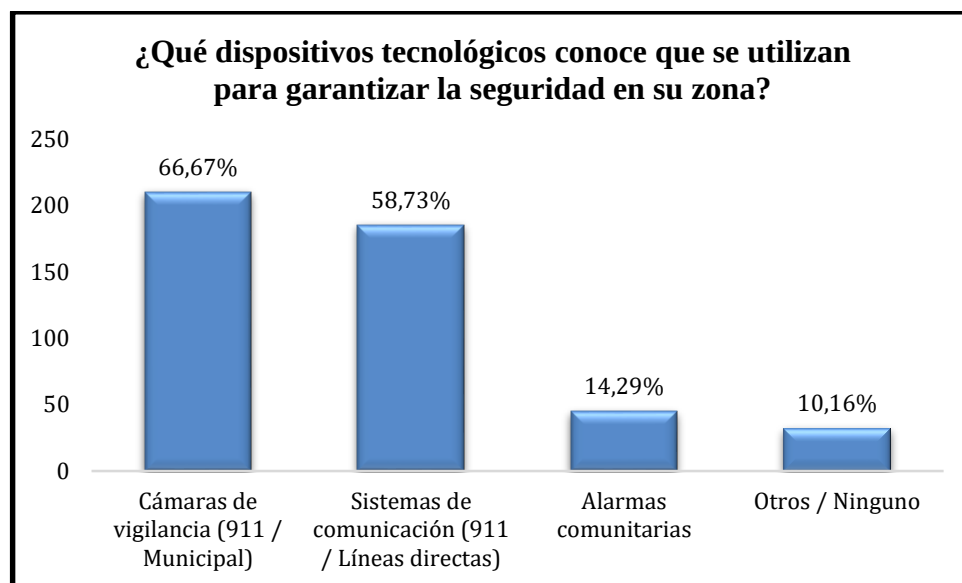
- **Tiempos de respuesta prolongados:** Se menciona de forma sistemática que la policía “siempre llega tarde” o que el sistema 911 demora en procesar la alerta.
- **Falta de seguimiento:** Los ciudadanos manifiestan que, tras la denuncia, no perciben acciones concretas de investigación o recuperación de bienes.

- **Indiferencia percibida:** Existe una sensación de apatía por parte del personal de seguridad hacia delitos considerados "menores", lo que desincentiva el uso de los sistemas oficiales.

Estas expresiones cualitativas refuerzan la necesidad de una modernización que no solo sea tecnológica, sino que transforme la cultura de servicio y la capacidad operativa real en el municipio.

Gráfico 10.

Conocimiento ciudadano sobre dispositivos tecnológicos de seguridad en la zona



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315). Al ser una pregunta de opción múltiple, la suma de los porcentajes supera el 100%.

En el marco de la modernización institucional, el Gráfico 10 presenta el nivel de conocimiento ciudadano respecto a las herramientas tecnológicas implementadas en el municipio de Villarrica. Los resultados evidencian que las cámaras de videovigilancia constituyen el recurso más reconocido por el 66,67% de los encuestados, seguidas por los sistemas de comunicación de emergencia con un 58,73%.

No obstante, al contrastar estos resultados con la información cualitativa recolectada, emerge una observación relevante: si bien la ciudadanía identifica la existencia de estos recursos, persisten dudas sobre su funcionamiento y efectividad. Expresiones como “las cámaras están, pero no funcionan” o “falta mantenimiento al sistema” reflejan una percepción de limitada operatividad.

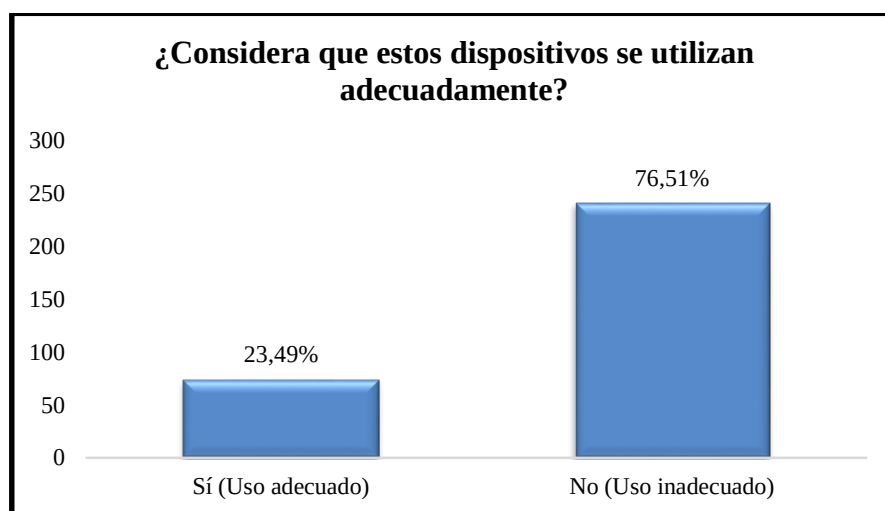
Este hallazgo resulta significativo, ya que evidencia una brecha entre la disponibilidad de recursos tecnológicos y su impacto percibido en la seguridad. En este sentido, el PNUD (2013) señala que la efectividad de las políticas de seguridad no depende únicamente de la existencia de recursos, sino de su adecuado funcionamiento y capacidad de generar protección real.

Asimismo, en el marco del PND 2050, la incorporación de tecnología en la gestión pública debe orientarse a resultados. La percepción de inoperatividad detectada en Villarrica sugiere que la inversión en infraestructura tecnológica no está siendo acompañada por mecanismos suficientes de mantenimiento, monitoreo y gestión.

En línea con la CEPAL (2019) y los principios del ODS 16, la construcción de instituciones eficaces requiere que los recursos tecnológicos no solo estén disponibles, sino que sean funcionales y confiables para la ciudadanía. En consecuencia, estos resultados indican la necesidad de fortalecer la gestión operativa de los sistemas tecnológicos, a fin de mejorar su impacto en la prevención del delito y en la confianza institucional.

Gráfico 11.

Evaluación sobre la eficacia y uso de los dispositivos tecnológicos en la zona



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

Tras identificar los recursos disponibles, el Gráfico 11 analiza la percepción ciudadana sobre su operatividad. Los resultados evidencian una visión mayoritariamente crítica: el 76,51% de los encuestados (n = 241) considera que los dispositivos de seguridad no se utilizan de manera adecuada, frente a un 23,49% (n = 74) que manifiesta conformidad.

Este resultado indica que la disponibilidad de recursos tecnológicos no garantiza su efectividad si no existe una gestión operativa eficiente. En este sentido, los aportes cualitativos

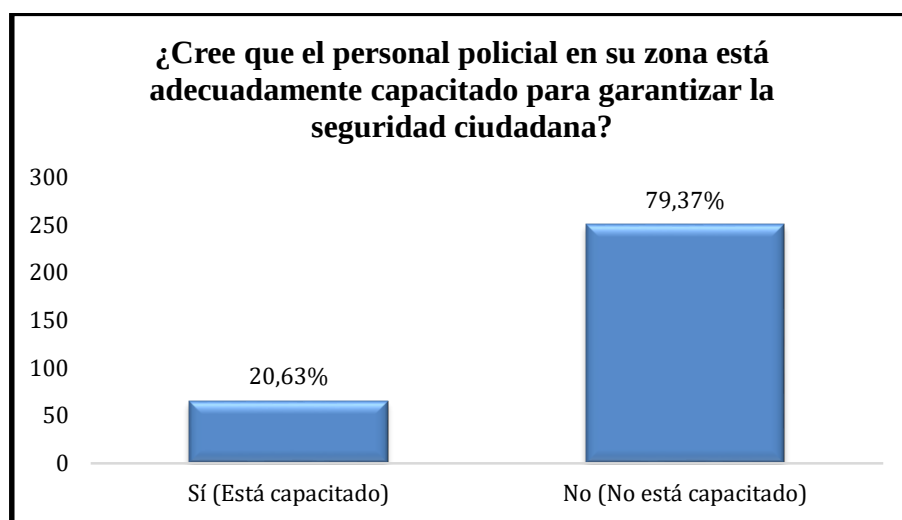
refuerzan esta percepción, señalando deficiencias en el monitoreo y mantenimiento de los sistemas.

Desde una perspectiva teórica, la OEA (s.f.) sostiene que la tecnología en seguridad solo es efectiva cuando se integra a sistemas de respuesta oportuna. En línea con ello, la CEPAL (2019), en el marco del ODS 16, plantea que la confianza en las instituciones depende de la efectividad en el uso de los recursos públicos.

En el contexto de Villarrica, estos resultados evidencian que el principal desafío no radica en la adquisición de tecnología, sino en su adecuada utilización, lo que limita su impacto en la prevención del delito y en la percepción de seguridad ciudadana.

Gráfico 12.

Evaluación de la formación y capacidad operativa de la fuerza policial



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

El Gráfico 12 presenta la percepción ciudadana sobre la capacitación del personal de seguridad. Los resultados evidencian una marcada desconfianza: el 79,37% de los encuestados (n = 250) considera que los efectivos no están adecuadamente capacitados, frente a un 20,63% (n = 65) que manifiesta una percepción favorable.

Este hallazgo resulta relevante, ya que vincula la percepción de inseguridad no solo con la disponibilidad de recursos, sino con la calidad del capital humano. En este sentido, los comentarios cualitativos refuerzan esta idea, asociando la falta de capacitación con deficiencias en la capacidad de respuesta y atención en situaciones críticas.

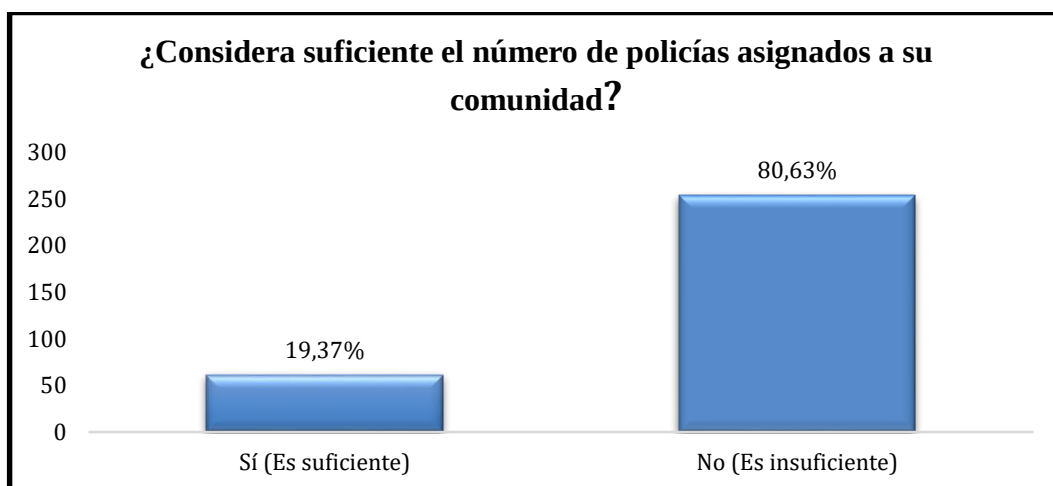
Desde una perspectiva teórica, la OEA (s.f.) sostiene que la profesionalización de las fuerzas de seguridad es un requisito esencial para garantizar intervenciones eficaces y

respetuosas de los derechos ciudadanos. En línea con ello, la CEPAL (2019), en el marco del ODS 16, plantea que la legitimidad institucional depende de la idoneidad de sus funcionarios.

En el contexto de Villarrica, estos resultados evidencian que la presencia de personal no resulta suficiente si no se encuentra acompañada de una formación adecuada, lo que limita la efectividad de las políticas de seguridad y debilita la confianza ciudadana.

Gráfico 13.

Opinión sobre la dotación de agentes de policía en el sector



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

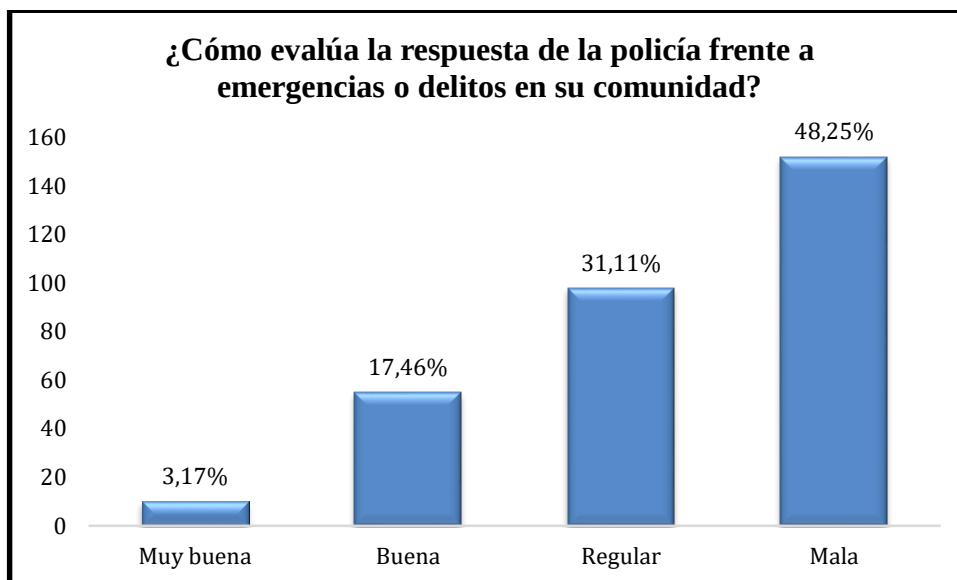
En el Gráfico 13 se analiza la percepción ciudadana sobre la suficiencia del personal policial en la comunidad. Los resultados evidencian una valoración mayoritariamente negativa: el 80,63% de los encuestados (n = 254) considera que la cantidad de efectivos es insuficiente, frente a un 19,37% (n = 61) que la considera adecuada.

Este hallazgo confirma que la percepción de inseguridad se encuentra directamente vinculada a la cobertura y presencia institucional en el territorio. En este sentido, los aportes cualitativos señalan que la presencia policial se concentra en zonas céntricas, generando desprotección en los barrios periféricos.

Desde una perspectiva teórica, la CEPAL (2019), en el marco del ODS 16, sostiene que la efectividad institucional requiere una distribución equitativa de los recursos según las necesidades territoriales. En el contexto de Villarrica, estos resultados evidencian que la asignación del recurso humano no responde plenamente a la demanda social de seguridad, lo que limita la efectividad de las políticas y debilita la percepción de protección en la comunidad.

Gráfico 14.

Nivel de satisfacción respecto a la intervención policial ante hechos punibles



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

El Gráfico 14 analiza la percepción ciudadana sobre la respuesta policial ante situaciones de emergencia. Los resultados evidencian una valoración mayoritariamente negativa: el 48,25% de los encuestados (n = 152) califica la actuación como “Mala” y el 31,11% (n = 98) como “Regular”, lo que representa un 79,36% de percepción desfavorable. En contraste, solo el 3,17% (n = 10) la considera “Muy buena”.

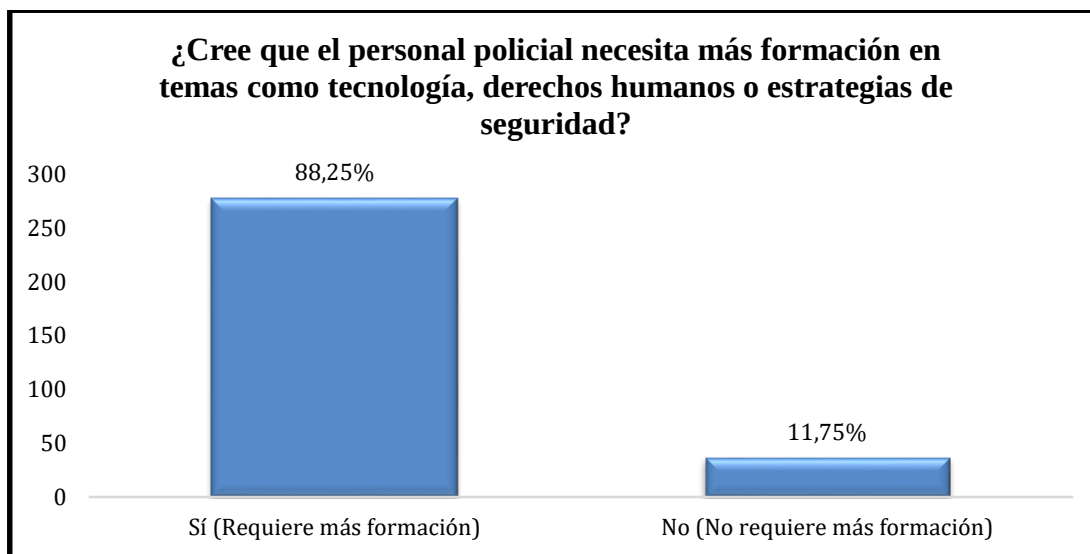
Este resultado indica que la principal debilidad del sistema no radica únicamente en la disponibilidad de recursos, sino en la oportunidad de la respuesta. En este sentido, los aportes cualitativos señalan que la demora en el arribo al lugar de los hechos constituye el factor determinante de esta valoración.

Desde una perspectiva teórica, la OEA (s.f.) plantea que el tiempo de respuesta es un indicador clave de la efectividad policial, ya que incide directamente en la prevención, la atención a la víctima y la confianza institucional. En línea con ello, el PND 2050 promueve un sistema de seguridad basado en la eficiencia operativa.

En el contexto de Villarrica, estos resultados evidencian que la gestión de los recursos operativos no estaría garantizando una respuesta oportuna, lo que limita la efectividad de las intervenciones y debilita la percepción de protección en la ciudadanía.

Gráfico 15.

Demanda ciudadana de fortalecimiento en competencias técnicas y humanísticas



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

El Gráfico 15 analiza la percepción ciudadana sobre las áreas de mejora en la formación del personal policial. Los resultados evidencian un amplio consenso: el 88,25% de los encuestados (n = 278) considera necesaria una mayor capacitación en aspectos clave como el uso de tecnología, el respeto a los derechos humanos y las estrategias de seguridad ciudadana.

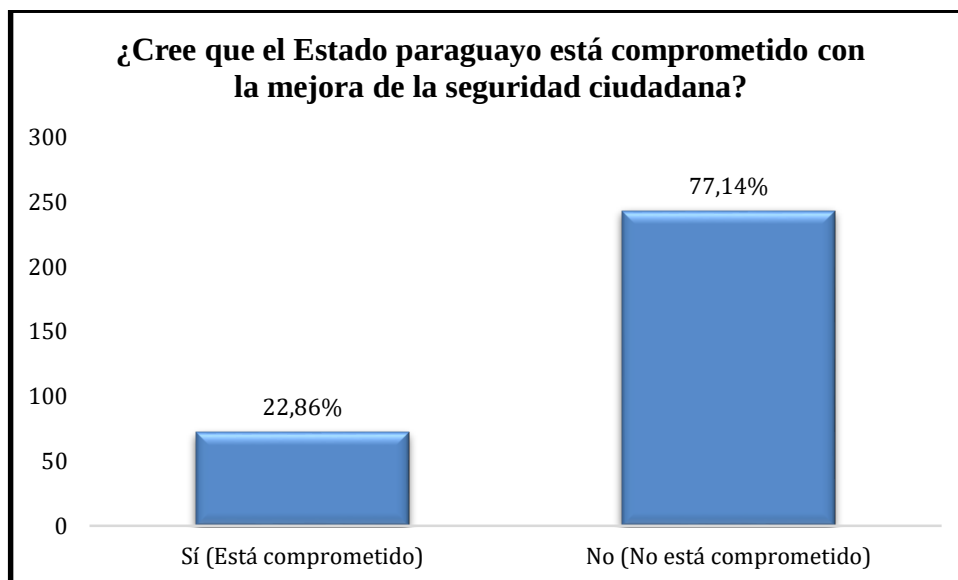
Este hallazgo refuerza la importancia del capital humano en la efectividad de las políticas de seguridad, indicando que la modernización institucional no depende únicamente de la incorporación de recursos materiales, sino del fortalecimiento de las competencias del personal.

Desde una perspectiva teórica, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2009) señala que la formación continua en estándares de derechos humanos es fundamental para garantizar intervenciones legítimas y eficaces. En línea con ello, la CEPAL (2019), en el marco del ODS 16, plantea que la calidad institucional se sustenta en la idoneidad de sus funcionarios.

En el contexto de Villarrica, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación del personal policial, a fin de mejorar la calidad del servicio, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones de seguridad.

Gráfico 16.

Valoración ciudadana sobre el compromiso gubernamental con la seguridad ciudadana



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

El Gráfico 16 analiza la percepción ciudadana respecto al compromiso del Estado paraguayo con la mejora de la seguridad ciudadana. Los resultados evidencian un marcado nivel de desconfianza: el 77,14% de los encuestados (n = 243) considera que el Estado no se encuentra comprometido con el fortalecimiento de la seguridad, frente a un 22,86% (n = 72) que percibe lo contrario.

Este hallazgo adquiere especial relevancia en el marco de la presente investigación, ya que trasciende la evaluación de aspectos operativos —como la dotación de personal, el uso de tecnología o la capacidad de respuesta— y se sitúa en el plano de la legitimidad institucional. En este sentido, la percepción de falta de compromiso estatal refleja una valoración integral del desempeño público, donde la ciudadanía no identifica una acción sostenida, visible ni efectiva en materia de seguridad.

Los aportes cualitativos permiten profundizar esta interpretación, ya que los encuestados vinculan esta percepción con la ausencia de políticas de largo plazo, la limitada asignación de recursos y la falta de resultados concretos en la prevención del delito. Estas apreciaciones sugieren que el problema no radica únicamente en la ejecución, sino en la capacidad del Estado para proyectar una estrategia coherente y sostenida en el tiempo.

Desde una perspectiva teórica, la Organización de los Estados Americanos (OEA, s.f.) señala que el compromiso estatal se materializa a través de la continuidad de las políticas

públicas, la transparencia en la gestión y la capacidad de generar resultados perceptibles para la ciudadanía. En este contexto, una percepción negativa sostenida por más de tres cuartas partes de la población indica una debilidad en la construcción de confianza institucional

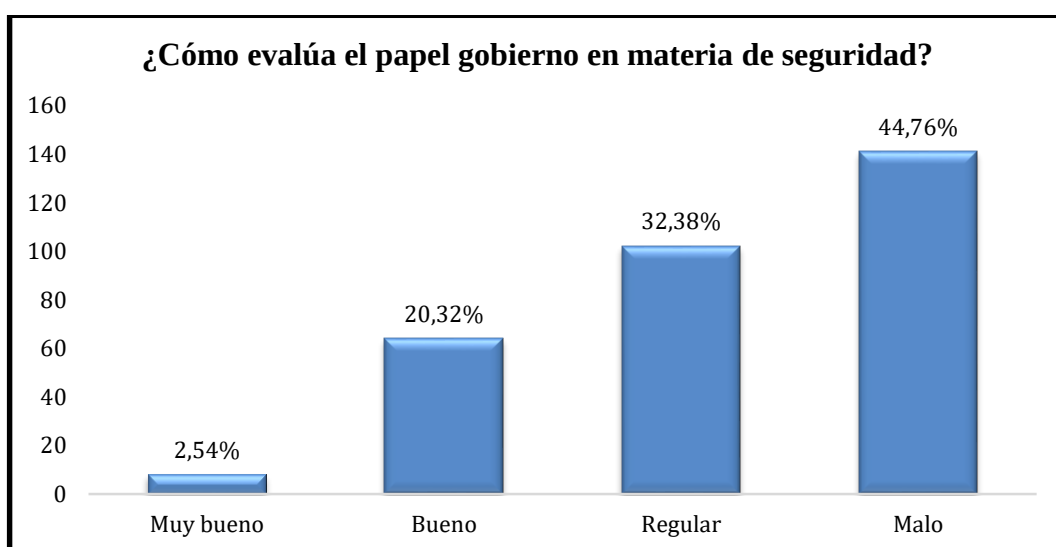
Asimismo, este resultado puede ser contrastado con los lineamientos del PND 2050, que establece la seguridad ciudadana como un eje fundamental para el desarrollo y la cohesión social. La brecha entre este objetivo estratégico y la percepción ciudadana en Villarrica evidencia una desconexión entre la planificación a nivel nacional y su implementación efectiva en el territorio.

En términos de gobernanza local, estos resultados plantean un desafío significativo. Si bien la seguridad es una competencia compartida con el Gobierno Central, el municipio, conforme a la Ley N° 3966/10, cumple un rol clave como articulador de las políticas públicas en el territorio. En este sentido, la percepción de falta de compromiso estatal también refleja una debilidad en la capacidad de articulación, comunicación y ejecución a nivel local.

En consecuencia, este hallazgo permite afirmar que la sostenibilidad de las políticas de seguridad en Villarrica no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad del Estado —en sus distintos niveles— para generar una presencia institucional coherente, visible y orientada a resultados. La recuperación de la confianza ciudadana exige no solo mejorar la operatividad del sistema, sino también fortalecer la percepción de compromiso mediante acciones concretas, sostenidas y evaluables en el tiempo.

Gráfico 17.

Nivel de satisfacción con la gestión gubernamental en políticas de seguridad



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

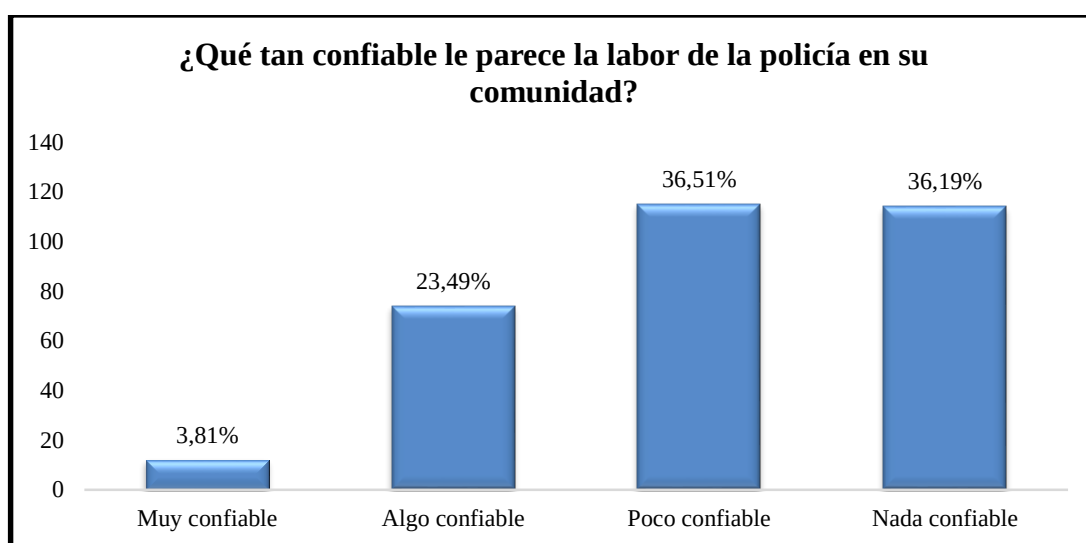
El Gráfico 17 presenta la evaluación ciudadana sobre el desempeño del Gobierno Nacional en materia de seguridad. Los resultados evidencian una percepción predominantemente negativa: el 44,76% de los encuestados (n = 141) califica la gestión como “Mala” y el 32,38% (n = 102) como “Regular”, lo que representa un 77,14% de valoración desfavorable. En contraste, solo el 2,54% (n = 8) la considera “Muy buena”.

Este resultado refleja una brecha entre la gestión de la seguridad a nivel central y la percepción de protección en el territorio. Los aportes cualitativos vinculan esta valoración con la limitada presencia operativa, la demora en la respuesta y la percepción de impunidad.

Desde una perspectiva teórica, la OEA (s.f.) señala que el desempeño estatal se mide por su capacidad para garantizar el control efectivo del territorio y la protección de la población. En este sentido, la alta desaprobación en Villarrica sugiere que las estrategias nacionales no se materializan de manera efectiva a nivel local.

Gráfico 18.

Grado de confianza depositado por la ciudadanía en la fuerza policial local



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026). Población total encuestada (n=315).

La legitimidad de las instituciones de seguridad depende del nivel de confianza que generan en la ciudadanía. De acuerdo con el Gráfico 18, se evidencia un escenario de desconfianza en Villarrica: el 72,70% de los encuestados (n = 229) califica la labor policial como “Poco confiable” (36,51%) o “Nada confiable” (36,19%), mientras que solo el 3,81% (n = 12) manifiesta plena confianza.

Al triangular estos resultados con los aportes cualitativos, la desconfianza se vincula principalmente con la falta de respuesta oportuna y la percepción de impunidad. En este sentido,

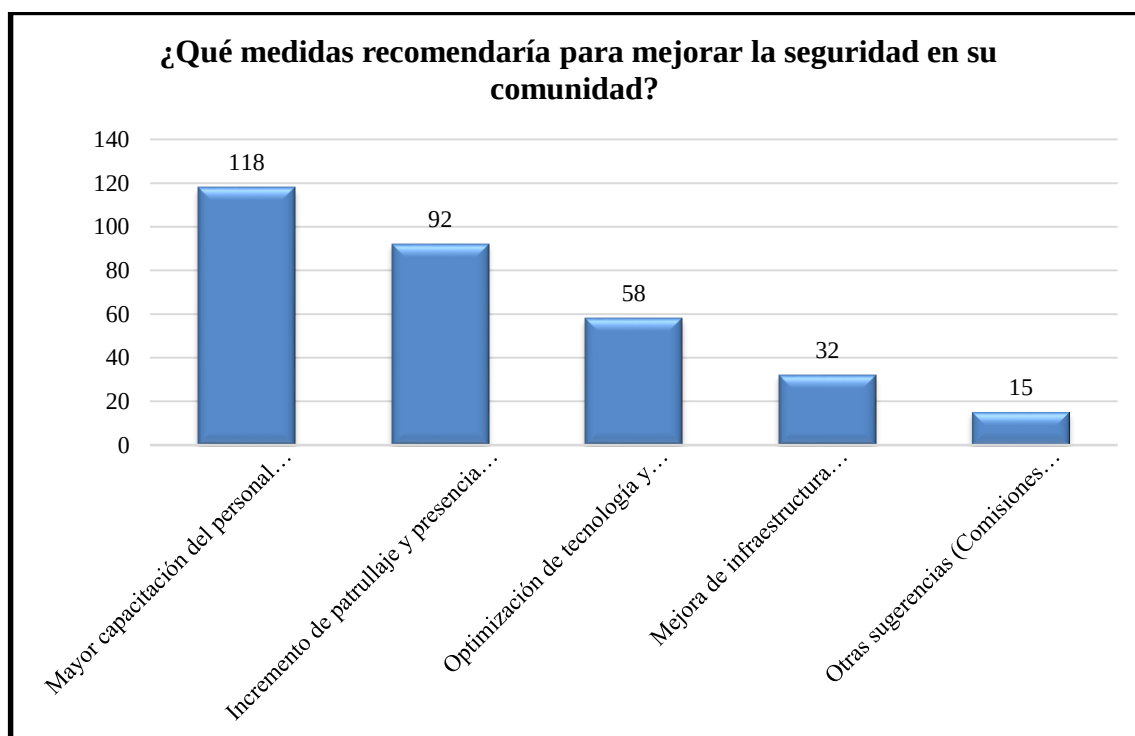
la OEA (s.f.) señala que la confianza constituye un elemento central para la cooperación ciudadana; su ausencia debilita el reporte de delitos y afecta la efectividad del sistema de seguridad.

En el contexto de Villarrica, un nivel de desconfianza superior al 70% evidencia una crisis de legitimidad institucional. En línea con la CEPAL (2019), la sostenibilidad de las políticas de seguridad no depende solo de los recursos, sino de la capacidad del Estado para fortalecer el vínculo con la ciudadanía.

En consecuencia, estos resultados indican que la mejora de la seguridad ciudadana requiere no solo intervenciones operativas, sino también acciones orientadas a recuperar la confianza institucional mediante una gestión más efectiva y cercana a la población.

Gráfico 19.

Ejes estratégicos de mejora demandados por la ciudadanía de Villarrica (Recomendaciones)



Nota. Elaboración propia a partir de Google Form, basada en la encuesta aplicada en el municipio de Villarrica (2026), utilizando el método de codificación de respuestas abiertas. Población total encuestada (n=315).

El Gráfico 19 constituye el cierre del diagnóstico situacional, permitiendo una transición desde la identificación del problema hacia la prospección de soluciones desde la óptica del administrado. Al cuantificar las sugerencias ciudadanas, se observa una convergencia de necesidades donde la mayor capacitación del personal policial lidera las demandas con un 37,46%.

Este dato es de suma relevancia para la presente investigación, ya que confirma que el ciudadano de Villarrica identifica al capital humano y su competencia profesional como el eje motor de la modernización estatal. Desde la perspectiva de la Organización de los Estados Americanos (OEA, s.f.), el fortalecimiento de las capacidades técnicas y éticas de las fuerzas de seguridad es la inversión con mayor retorno social, pues garantiza que la autoridad actúe bajo estándares de profesionalismo y respeto a las garantías fundamentales.

En segundo orden, el 29,21% de los encuestados aboga por el fortalecimiento de la presencia territorial mediante el patrullaje preventivo, lo que denota una necesidad imperativa de proximidad institucional por parte del Ministerio del Interior. Resulta técnicamente significativo que, pese a la era digital, la demanda por capacitación supera a la de optimización tecnológica (18,41%), sugiriendo que para la población, la inversión en activos fijos —como sistemas de cámaras y monitoreo— debe ser secundaria o complementaria al desarrollo del capital intelectual de la fuerza pública.

Este hallazgo permite realizar una contrastación final con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2050, que propone una gestión pública orientada al ciudadano. La demanda de Villarrica por "mejores policías" antes que "más cámaras" es un indicador de que la Gobernanza debe centrarse en la calidad del servicio de protección.

Finalmente, bajo los lineamientos de la CEPAL (2019), la sostenibilidad de las políticas de seguridad depende de su alineación con las demandas sociales reales. Estos resultados actúan como un mandato ciudadano para que el presupuesto nacional de seguridad en el municipio de Villarrica se oriente hacia una reforma integral de la formación policial y una distribución estratégica del pie de fuerza. En conclusión, la modernización del Estado en el periodo 2020-2024, para ser efectiva, debe trascender la visión tecnocrática y enfocarse en la profesionalización del servidor público, garantizando así un entorno seguro que recupere la confianza y la legitimidad de las instituciones de seguridad en el territorio.

Desde la perspectiva de la gobernanza y la sostenibilidad fiscal, estos hallazgos proporcionan una hoja de ruta clara para los tomadores de decisiones: la política pública de seguridad en el municipio debe migrar de un modelo puramente reactivo hacia uno de gestión por competencias y proximidad comunitaria, garantizando que la asignación de recursos presupuestarios responda directamente a las expectativas de eficacia y profesionalismo detectadas en este estudio.

4.2. Resultados de las entrevistas

Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se escogieron diferentes categorías, atendiendo los temas principales planteados en la investigación: Proceso de Planificación de Recursos (PPR), Ejecución Operativa de Recursos para la Seguridad Ciudadana (EORPSC), Gestión de Recursos para la Prevención (GRPP). Cada categoría se desglosó en una serie de subcategorías correspondiendo a indicadores aportados por los distintos entrevistados, vinculados directamente con los temas principales seleccionados de antemano. Estos se describen en la siguiente tabla, lo cual permitió organizar y manejar eficientemente el cúmulo de información recogida durante la investigación y presentar los resultados de acuerdo a los objetivos propuestos.

Tabla 2.

Categorías y sub categorías

Categoría	Código	Subcategoría
1) Proceso de Planificación de Recursos	(PPR)	- Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI) - Etapas de planificación - Recursos asignados a seguridad ciudadana
2) Ejecución Operativa de Recursos para la Seguridad Ciudadana	(EORPSC)	- Distribución presupuestaria - Ejecución de recursos - Recursos humanos, materiales y tecnológicos en la operativa
3) Gestión de Recursos para la Prevención	(GRPP).	- Diagnóstico de necesidades - Recursos humanos, materiales y tecnológicos - Mecanismos institucionales de prevención

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la presentación de los resultados e interpretación de las entrevistas, se ha hecho un análisis desde la perspectiva de las diferentes categorías definidas tal como se especifican a continuación.

Tabla 3.

Proceso de Planificación de Recursos.

Entrevistado	¿Cuáles son las principales líneas de acción del Ministerio del Interior en relación con la seguridad ciudadana?
Viceministro de Seguridad Interna	El Ministerio del Interior, como órgano rector encargado de diseñar, formular y conducir las políticas de seguridad ciudadana y gobernabilidad democrática, orienta sus acciones en el marco del Plan Estratégico Institucional 2024-2028, bajo un enfoque integral y multidimensional. Las principales líneas de acción se centran en la modernización y fortalecimiento la Policía Nacional, mediante inversiones sostenidas en infraestructura, equipamiento y tecnología; la profesionalización del talento humano con énfasis en derechos humanos y uso racional de la fuerza; el fortalecimiento del sistema de prevención y respuesta al delito; y la implementación de políticas públicas orientadas a la reducción de la criminalidad. Asimismo, se prioriza la lucha contra el crimen organizado, la incorporación de inteligencia estratégica para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la articulación interinstitucional, consolidando un modelo de seguridad pública más eficiente, preventivo y cercano a la ciudadanía.
	¿Cómo es el proceso de planificación estratégica de las políticas públicas en materia de seguridad ciudadana?
	El proceso de planificación estratégica del Ministerio del Interior se sustenta en gestión basada en resultados, articulada a través del Plan Estratégico Institucional, el cual define objetivos, acciones estratégicas e indicadores desempeño claramente medible. Este proceso se desarrolla con un enfoque técnico y participativo, incorporando análisis estadísticos del comportamiento delictual, diagnósticos territoriales y coordinación con actores institucionales a nivel nacional y local. Asimismo, cuenta con una plataforma de monitoreo, seguimiento y evaluación que permite medir avances en tiempo real, garantizando la eficiencia en la ejecución políticas públicas. La planificación también se estructura a través de los distintos viceministerios, lo permite abordar de manera integral tanto la seguridad interna como gobernabilidad democrática, asegurando coherencia en la acción del Estado.

Entrevistado	¿Desde su perspectiva, ¿qué cambios institucionales considera prioritarios para fortalecer la seguridad ciudadana y mejorar la percepción de seguridad de la población de la ciudad de Villarrica?
Viceministro de Seguridad Interna	Desde una perspectiva estratégica, resulta prioritario profundizar la modernización de la Policía Nacional, fortaleciendo su capacidad operativa, tecnológica y de inteligencia. Asimismo, es fundamental incrementar la presencia territorial del Estado, optimizar los sistemas de videovigilancia y consolidar el funcionamiento del sistema 911 a nivel descentralizado. En el ámbito institucional, se requiere continuar fortaleciendo la coordinación interinstitucional, la gobernanza local y la participación ciudadana, promoviendo políticas públicas adaptadas a las particularidades de cada territorio. Finalmente, el desafío central radica en consolidar un modelo de seguridad integral, sostenible y basado en evidencia, que no solo reduzca los niveles de criminalidad, sino que también mejore de manera tangible la percepción de seguridad y la confianza de la ciudadanía en sus instituciones.
Comisario Jurisdiccional de la Ciudad de Villarrica	¿Cuáles son las principales problemáticas de seguridad ciudadana que enfrentan en Guairá?
	Identifica una prevalencia de hechos punibles contra la propiedad, específicamente bajo las modalidades de hurto y abigeato, junto con una incidencia crítica de violencia doméstica. Estos fenómenos representan los principales desafíos operativos para el mantenimiento del orden público y la integridad ciudadana en el departamento.
	¿Cómo se realiza el proceso de planificación para la asignación de recursos?
	Explica que la planificación operativa se articula mediante mesas de trabajo técnicas con los jefes de las diversas unidades y comisarías. Este proceso se fundamenta en el análisis de los reportes estadísticos diarios y la evaluación del cumplimiento de las órdenes de operaciones vigentes, permitiendo una reasignación dinámica de los recursos disponibles en función de las novedades y resultados obtenidos en el terreno.

Entrevistado	Según su experiencia, ¿qué mejoras son necesarias en las políticas actuales para garantizar una mayor seguridad ciudadana?
Comisario Jurisdiccional de la Ciudad de Villarrica	Propone una reforma centrada en la optimización de la infraestructura edilicia de las comisarías, factor que considera determinante para incrementar el pie de fuerza y alcanzar los estándares internacionales de densidad policial por habitante. Asimismo, enfatiza la necesidad de una inversión estratégica en recursos tácticos y tecnológicos, incluyendo la actualización de sistemas de radiocomunicación, equipos de intervención y la renovación de la flota logística (patrulleras y motocicletas), con el fin de fortalecer la capacidad de despliegue y cobertura en todo el departamento.
Gobernador del Departamento de Guairá	¿Cómo se articula la planificación departamental con las líneas de acción de seguridad ciudadana en Villarrica?
	La Gobernación articula su planificación mediante el fortalecimiento directo de la infraestructura y logística de la Policía Nacional. Esta línea de acción se materializa en la provisión de movilidad (motocicletas y patrulleras), el mantenimiento preventivo y correctivo de la red eléctrica de la Jefatura de Policía, y la construcción de nuevas subcomisarías en puntos estratégicos como Mbocayaty y General Garay para expandir la cobertura de seguridad hacia la ciudadanía.
	¿De qué manera se desarrolla la coordinación operativa entre la Gobernación y las fuerzas de seguridad para la planificación de recursos?
	Existe una articulación constante y sistemática con la Dirección de Policía del Departamento. Todos los lunes se llevan a cabo reuniones de coordinación para analizar el informe semanal de incidencia delictiva. A través de este mecanismo, la Jefatura de Policía remite formalmente sus necesidades y requerimientos técnicos, los cuales son validados y canalizados por la Gobernación para asegurar que la asignación de recursos responda a la realidad operativa del terreno.

Entrevistado	¿Cómo influye la gestión presupuestaria en la capacidad de respuesta y dotación de recursos para la seguridad en el departamento?
Gobernador del Departamento de Guairá	La disponibilidad presupuestaria es un factor de alto impacto; no obstante, se sostiene que una administración eficiente y coordinada entre el Poder Ejecutivo, la Policía y el Gobierno Departamental permite optimizar los recursos para obtener resultados tangibles. Bajo esta premisa de gestión basada en resultados, se ha logrado duplicar el pie de fuerza en el departamento, pasando de 550 a 1.000 efectivos policiales, fortaleciendo así la capacidad operativa institucional.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las respuestas de los entrevistados, se observa una convergencia relevante entre los distintos niveles institucionales en relación con el proceso de planificación de los recursos en materia de seguridad ciudadana. En el nivel estratégico, el Viceministro de Seguridad Interna describe un proceso estructurado, basado en el Plan Estratégico Institucional y orientado a una gestión por resultados, incorporando herramientas como diagnósticos territoriales, análisis estadísticos y sistemas de monitoreo. Esta visión se encuentra en concordancia con lo señalado por el Gobernador del Departamento de Guairá, quien también refiere la existencia de mecanismos formales de planificación y coordinación, materializados en reuniones periódicas con la Policía Nacional y en la canalización de requerimientos técnicos conforme a la realidad operativa.

Por su parte, el Comisario jurisdiccional aporta una perspectiva operativa que complementa lo expuesto por los niveles superiores, indicando que la planificación se desarrolla mediante mesas de trabajo técnicas y se ajusta dinámicamente en función de reportes diarios y resultados en el terreno. Esta coincidencia entre niveles evidencia que el proceso de planificación no solo se encuentra formalmente establecido, sino que también incorpora mecanismos de ajuste operativo.

No obstante, se identifican diferencias en el enfoque de la planificación. Mientras los niveles estratégicos destacan la estructuración técnica y la orientación a resultados, el nivel operativo enfatiza la necesidad de reasignación constante de recursos, lo que sugiere que la planificación mantiene un carácter parcialmente reactivo frente a las demandas del contexto.

Estos hallazgos se relacionan con lo planteado en el marco teórico sobre planificación en el sector público, donde se sostiene que la efectividad de las políticas de seguridad ciudadana

depende de la articulación entre los niveles estratégico y operativo, así como del uso de información para la toma de decisiones (PNUD, 2013). Asimismo, estudios de la CEPAL (2019) señalan que uno de los principales desafíos en América Latina radica en la brecha entre la planificación formal y su implementación territorial.

Desde la perspectiva del investigador, los resultados evidencian que el proceso de planificación de recursos en el contexto analizado presenta una base institucional sólida, pero con limitaciones en su operativización plena, lo que obliga a realizar ajustes constantes en función de la dinámica delictiva. En este sentido, se identifica la necesidad de fortalecer la planificación preventiva y la articulación interinstitucional, a fin de garantizar que la asignación de recursos responda de manera más anticipada y eficiente a las necesidades del territorio.

Tabla 4.

Ejecución Operativa de Recursos para la Seguridad Ciudadana.

Entrevistado	¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan en la gestión recursos públicos para la seguridad ciudadana?
Viceministro de Seguridad Interna	Uno de los principales desafíos consiste en equilibrar la creciente demanda de servicios de seguridad con la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros. En particular, se identifica un déficit en el pie de fuerza policial en relación con estándares internacionales, lo que obliga a optimizar la distribución y el uso de los recursos existentes. Asimismo, la rápida evolución de las modalidades delictivas exige una constante actualización tecnológica y una mayor inversión en sistemas de inteligencia, infraestructura y equipamiento. A esto se suman desafíos en materia de sostenibilidad financiera, fortalecimiento institucional y consolidación de mecanismos de control que garanticen la eficiencia y transparencia en la gestión pública.
	¿Qué mecanismos de monitoreo y control existen para garantizar el uso transparente de los recursos destinados a la seguridad?
	El Ministerio del Interior ha consolidado un modelo de gestión basado en la transparencia, la rendición de cuentas y el control social, en cumplimiento de la normativa vigente en materia de acceso a la información pública. La Ley 5282/2014 de Acceso a la Información Pública establece la publicación de datos sobre presupuestos, contrataciones y ejecución de recursos, permitiendo que ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil supervisen el gasto público. En cumplimiento de esta normativa,

	el Ministerio del Interior ha consolidado un modelo de gestión basado en la transparencia, la rendición de cuentas y el control social, implementando el Plan de Rendición de Cuentas al Ciudadano, que incluye instrumentos como la matriz de rendición de cuentas, las actas del comité institucional y los informes trimestrales de gestión, permitiendo un seguimiento sistemático del uso de los recursos y de las acciones ejecutadas. Además, los ministerios deben presentar informes sobre proyectos, compras de equipamiento, infraestructura y asignación de personal, mientras que auditorías externas, observatorios ciudadanos y plataformas digitales de monitoreo y seguimiento del Plan Estratégico integran indicadores de desempeño y metas de ejecución presupuestaria, garantizando la trazabilidad, eficiencia y control de la gestión, y asegurando que los recursos se utilicen correctamente, con sanciones frente a cualquier irregularidad.
Entrevistado	¿Cómo se asignan los recursos a su Dirección?
Comisario Jurisdiccional de la Ciudad de Villarrica	La Policía Nacional opera bajo un modelo de gestión financiera centralizada, donde la administración de los recursos depende de la Dirección General de Administración y Finanzas a nivel nacional. En consecuencia, la asignación para la Dirección departamental no se establece mediante un presupuesto autónomo o descentralizado, sino que los recursos (logísticos, operativos y de capital) son provistos y distribuidos de manera institucional para cubrir los requerimientos de la región.
	¿Qué estrategias han implementado para abordar la criminalidad en el departamento?
	Informa la implementación de un modelo de vigilancia preventiva y proactiva, caracterizado por controles aleatorios y la verificación de personas en franjas horarias críticas (22:00 a 03:00 horas). Esta estrategia se extiende desde el núcleo urbano de Villarrica hacia los diversos distritos, priorizando el fortalecimiento de los puntos de acceso y salida departamental. Asimismo, destaca la presencia activa de efectivos en zonas de alta densidad transaccional y flujo de caudales, buscando mitigar riesgos delictivos mediante la visibilidad policial y el despliegue táctico en sectores estratégicos.
	¿Considera suficiente el presupuesto asignado para garantizar la seguridad en la región? ¿Por qué?

	Indica que la naturaleza centralizada de la gestión presupuestaria de la Policía Nacional, bajo la administración de la Dirección General de Administración y Finanzas, dificulta la cuantificación de un presupuesto específico y autónomo para el departamento. Esta estructura financiera implica que la suficiencia de los recursos no se evalúa localmente, sino que depende de la distribución institucional central, lo que genera limitaciones para determinar si la asignación actual cubre con exactitud las demandas operativas y las necesidades de infraestructura de la región.
Entrevistado	¿Cómo se utilizan los recursos tecnológicos disponibles, como cámaras de vigilancia y sistemas de comunicación?
Comisario Jurisdiccional de la Ciudad de Villarrica	Describe que la Dirección de Policía cuenta con el Centro de Seguridad y Emergencias 911, unidad especializada responsable del monitoreo ininterrumpido de los dispositivos de videovigilancia ubicados estratégicamente en Villarrica. Asimismo, precisa que diversas dependencias policiales han integrado sistemas de circuito cerrado locales gestionados con recursos propios para fortalecer la cobertura jurisdiccional. En cuanto a las comunicaciones, se mantiene una articulación constante mediante frecuencias radiales y plataformas digitales que permiten el despacho inmediato de unidades ante incidentes detectados por los sistemas de vigilancia.
	¿Qué gestión realiza ante los superiores para capacitar al personal policial en el uso eficiente de los recursos?
	Indica que la formación se inicia de manera doctrinaria en las unidades de enseñanza (Colegio de Policía y Academia). A nivel regional, gestiona ante el Comando Institucional la ejecución periódica de talleres, charlas y cursos técnicos especializados en áreas críticas como operaciones antidisturbios, manejo de recursos, y protocolos de actuación en violencia doméstica. Asimismo, promueve un modelo de capacitación continua y transferencia de conocimientos intrainstitucional, donde el personal con mayor experiencia supervisa la actualización técnica de los efectivos recién egresados en sus respectivas unidades.
Gobernador del Departamento de Guairá	¿Cómo se articula la planificación departamental con las líneas de acción de seguridad ciudadana en Villarrica??

	La Gobernación del Departamento de Guairá fundamenta su planificación operativa en el fortalecimiento de la infraestructura y capacidad logística de la Policía Nacional. Esta línea de acción se traduce en inversiones estratégicas destinadas a la movilidad, mediante la provisión de motocicletas y patrulleras, así como el mantenimiento correctivo de la red eléctrica de la Jefatura. Asimismo, la planificación contempla la expansión edilicia a través de la construcción de subcomisaría en puntos perimetrales estratégicos, asegurando que el soporte logístico responda a la demanda técnica institucional para salvaguardar la integridad de la ciudadanía.
Entrevistado	¿De qué manera se desarrolla la coordinación operativa entre la Gobernación y las fuerzas de seguridad para la planificación de recursos?
Gobernador del Departamento de Guairá	El proceso de planificación se sustenta en un modelo de articulación interinstitucional de carácter sistemático con la Dirección de Policía departamental. Se han institucionalizado mesas de trabajo semanales orientadas al análisis de los informes estadísticos de criminalidad, permitiendo una toma de decisiones basada en evidencia. A través de este mecanismo de coordinación, la Jefatura de Policía canaliza sus requerimientos técnicos y necesidades de infraestructura, los cuales son validados y priorizados por el Gobierno Departamental para optimizar la respuesta operativa en el territorio.
	¿Cómo influye la gestión presupuestaria en la capacidad de respuesta y dotación de recursos para la seguridad en el departamento?
	La gestión presupuestaria se constituye como un factor determinante para la operatividad de los proyectos de seguridad. Bajo un enfoque de administración por resultados, se busca mitigar las restricciones financieras mediante una coordinación eficiente entre el Poder Ejecutivo y el Gobierno Departamental. Esta optimización administrativa ha permitido hitos significativos, como la duplicación del pie de fuerza efectiva en la región, incrementando la dotación de 550 a 1.000 efectivos policiales, lo que impacta directamente en la capacidad de respuesta institucional ante la demanda ciudadana.

	¿Cuáles son los principales obstáculos administrativos que limitan la ejecución eficiente de los recursos destinados a seguridad? Se identifica como principal limitación la burocracia administrativa del gobierno central y los complejos procedimientos documentales requeridos para el desembolso de fondos. Estos factores generan cuellos de botella que retrasan la ejecución de infraestructura crítica en las comisarías y dependencias policiales. Ante este escenario, la gestión departamental enfatiza la necesidad de agilizar los procesos de contratación para cubrir el déficit persistente en equipamiento táctico, vestimentas y armamento, elementos esenciales para alcanzar resultados operativos de alto impacto.
Entrevistado	¿Qué acciones de prevención situacional se implementan para fortalecer la seguridad en centros de alta concurrencia ciudadana?
Gobernador del Departamento de Guairá	La estrategia de prevención se orienta hacia el fortalecimiento de la seguridad de proximidad en nodos comerciales críticos, tales como el Mercado 1 y Mercado 2 de Villarrica. En estos sectores, la inversión se ha centrado en la instalación de casetas policiales estratégicas que garantizan una presencia disuasiva continua para la protección de los sectores trabajadores. Este enfoque se complementa con mecanismos de comunicación directa con líderes comunitarios y referentes barriales, permitiendo una articulación social que potencia la prevención delictiva y fortalece la percepción de seguridad en el ámbito local.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas obtenidas permite identificar una coincidencia general en torno a que la ejecución operativa de los recursos en materia de seguridad ciudadana, ya que enfrenta limitaciones estructurales vinculadas a la disponibilidad, distribución y gestión eficiente de los recursos públicos. En el nivel estratégico, el Viceministro de Seguridad Interna señala la dificultad de equilibrar la creciente demanda de servicios de seguridad con los recursos humanos, tecnológicos y financieros disponibles, destacando además la necesidad de modernización constante y sostenibilidad institucional.

Esta perspectiva se encuentra en concordancia con lo expuesto por el Gobernador del Departamento de Guairá, quien también reconoce que la gestión presupuestaria constituye un factor determinante para la capacidad operativa, indicando que, si bien existen restricciones financieras, estas pueden ser parcialmente mitigadas mediante una administración eficiente y

una adecuada coordinación interinstitucional. Ambos actores coinciden en resaltar la importancia de una gestión orientada a resultados como mecanismo para optimizar el uso de los recursos.

Desde el nivel operativo, el Comisario jurisdiccional aporta una visión que refleja las implicancias prácticas de estas limitaciones, señalando que la centralización de la gestión financiera dificulta la asignación directa de recursos a nivel departamental, lo que restringe la capacidad de planificación autónoma y la respuesta inmediata a las necesidades del territorio. Asimismo, destaca que la ejecución operativa se sustenta en estrategias de vigilancia preventiva y en el uso de recursos tecnológicos, aunque condicionados por la disponibilidad institucional.

No obstante, se identifican diferencias en el enfoque de la ejecución. Mientras los niveles estratégicos enfatizan la existencia de mecanismos de control, transparencia y planificación financiera, el nivel operativo resalta las limitaciones derivadas de la centralización presupuestaria y las dificultades administrativas, evidenciando una brecha entre la gestión institucional y la realidad operativa del territorio.

Estos hallazgos se vinculan con lo planteado en el marco teórico, donde se sostiene que la efectividad de la gestión de recursos en seguridad ciudadana depende de la articulación entre los niveles de decisión, la descentralización operativa y la asignación eficiente de los recursos públicos (PNUD, 2013). Asimismo, la CEPAL (2019) señala que las limitaciones en la ejecución presupuestaria y los procesos administrativos constituyen uno de los principales obstáculos para la implementación efectiva de políticas de seguridad en América Latina.

En este marco, se pone de manifiesto que la ejecución operativa de los recursos presenta avances en cuanto a la estructuración institucional y los mecanismos de control, pero mantiene limitaciones relevantes en su aplicación territorial, particularmente en lo referido a la autonomía operativa y la eficiencia administrativa. Esta situación sugiere la necesidad de fortalecer los procesos de descentralización, optimizar los circuitos administrativos y consolidar una articulación interinstitucional más efectiva, de modo a garantizar una respuesta oportuna y alineada con las demandas reales de seguridad ciudadana.

Tabla 5.

Gestión de Recursos para la Prevención.

Entrevistado	¿Cómo evalúan la implementación de tecnologías en las políticas de seguridad ciudadana?
Viceministro de Seguridad Interna	La incorporación de tecnología constituye un eje estratégico fundamental en el fortalecimiento de la seguridad ciudadana. En los últimos años, se ha logrado una expansión significativa de los sistemas de video-vigilancia, la interconexión de cámaras con centros de monitoreo y la integración de estos sistemas con el 911, lo que ha mejorado notablemente la capacidad de respuesta ante emergencias. Adicionalmente, se están implementando tecnologías más avanzadas, como el reconocimiento de chapas vehiculares, sistemas de análisis de datos y plataformas de inteligencia, que permiten anticipar eventos delictivos y optimizar la toma de decisiones. Desde una perspectiva operativa, la experiencia en distintas regiones del país demuestra que la integración de sistemas públicos y privados de vigilancia, junto con el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, constituye un factor clave para mejorar la prevención y el control del delito.
	¿Cómo trabajan con las comunidades locales para mejorar la percepción de seguridad y la confianza en las instituciones?
	El fortalecimiento del vínculo con la ciudadanía es un eje prioritario de la política institucional. En este sentido, el Ministerio impulsa programas de abordaje comunitario como el Plan SUMAR, orientados a la prevención del delito, la reducción del consumo de drogas y la promoción de la convivencia pacífica. Se promueve la conformación de redes comunitarias, la participación de líderes locales y la articulación con gobiernos municipales y departamentales, con el objetivo de construir soluciones adaptadas a las realidades territoriales. Este enfoque permite no solo mejorar la percepción de seguridad, sino también fortalecer la gobernabilidad democrática, consolidando una relación de confianza entre el Estado y la ciudadanía.

Entrevistado	¿Qué mecanismos de coordinación existen entre la policía y las comunidades locales para prevenir el delito?
Comisario Jurisdiccional de la Ciudad de Villarrica	Enfatiza la institucionalización de la participación ciudadana mediante la consolidación de las Comisiones Vecinales de Seguridad. Define estos espacios como órganos auxiliares de gestión, cuya articulación con la fuerza pública permite la identificación técnica de vulnerabilidades en el territorio. Este esquema de co-gestión busca optimizar el flujo de información para la prevención del delito, transformando la denuncia ciudadana en un insumo estratégico para el despliegue operativo local.
	¿Cómo se evalúa internamente la efectividad de las estrategias de prevención de hechos delictivos implementadas en Villarrica?
	Describe un sistema de evaluación basado en la georreferenciación del delito y el análisis estadístico comparativo de denuncias. El mecanismo principal es el mapeo de "puntos calientes" (hots-pots), que permite medir la eficacia de las cuadrículas de patrullaje. No obstante, subraya que la efectividad no solo se mide por la reducción de cifras (indicadores cuantitativos), sino por la retroalimentación de las comisiones vecinales, integrando así la percepción de seguridad como un indicador cualitativo de gestión.
Gobernador del Departamento de Guairá	¿De qué manera el Gobierno Departamental articula con la ciudadanía y las fuerzas de seguridad para fortalecer la prevención del delito en Villarrica?
	La Gobernación implementa un modelo de prevención participativa mediante el diálogo directo con las comisiones vecinales y referentes de los distintos barrios y compañías. Esta articulación permite identificar de manera temprana los focos de mayor incidencia delictiva y canalizar las denuncias ciudadanas hacia la Dirección de Policía. El objetivo es construir una estrategia de seguridad de proximidad donde la inversión en infraestructura —como la instalación de casetas policiales en áreas críticas— sirva como soporte para recuperar el espacio público y fortalecer el vínculo de confianza entre la ciudadanía y las instituciones del Estado.

Entrevistado	¿Cómo se evalúa el impacto de las inversiones en infraestructura preventiva en la seguridad de los sectores económicos de la ciudad?
Gobernador del Departamento de Guairá	La efectividad de las acciones preventivas se evalúa mediante el monitoreo de los resultados operativos en zonas de alta densidad comercial, específicamente en el Mercado 1 y Mercado 2 de Villarrica. La presencia de puestos de control estratégicos ha permitido brindar condiciones de seguridad sostenibles para los trabajadores desde horarios nocturnos y de madrugada, optimizando la capacidad de respuesta policial. La gestión considera que el éxito de la prevención situacional se refleja en la continuidad de la actividad económica y en la reducción de hechos punibles en estos nodos estratégicos, lo cual valida la inversión de recursos departamentales en equipamiento y logística de seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

De la información relevada se identifica una convergencia significativa entre los distintos actores institucionales en cuanto a la importancia de la gestión de recursos para la prevención del delito, particularmente en lo que respecta a la incorporación de tecnología y al fortalecimiento del vínculo con la comunidad. En el nivel estratégico, el Viceministro de Seguridad Interna destaca la tecnología como un eje central, resaltando la expansión de sistemas de video-vigilancia, la integración con el sistema 911 y el uso de herramientas de análisis de datos como elementos clave para mejorar la capacidad de anticipación y respuesta.

Esta visión se articula con lo expuesto por el Comisario jurisdiccional, quien describe la implementación de mecanismos operativos basados en la georreferenciación del delito y el análisis de “puntos calientes”, evidenciando que la tecnología no solo cumple una función reactiva, sino que se constituye en un instrumento de planificación preventiva. Asimismo, ambos coinciden en la relevancia de la información como insumo estratégico para la toma de decisiones en materia de seguridad.

En relación con la participación ciudadana, se observa también una correspondencia entre los distintos niveles. El Viceministro resalta la implementación de programas comunitarios orientados a la prevención y fortalecimiento del tejido social, mientras que el Comisario enfatiza el rol de las comisiones vecinales como mecanismos de cogestión y canalización de información. En la misma línea, el Gobernador del Departamento de Guairá destaca la articulación con actores comunitarios como un componente fundamental para identificar focos delictivos y orientar las acciones preventivas.

No obstante, se evidencian diferencias en el énfasis de la gestión preventiva. Mientras el nivel estratégico prioriza la innovación tecnológica y el diseño de políticas públicas, los niveles operativo y territorial ponen mayor énfasis en la interacción directa con la ciudadanía y en la implementación de acciones concretas en el espacio público, como la instalación de casetas policiales y el fortalecimiento de la presencia institucional en zonas críticas.

Estos resultados se vinculan con lo planteado en el marco teórico, donde se sostiene que la prevención del delito requiere un enfoque integral que combine el uso de tecnología, la participación comunitaria y la intervención territorial (PNUD, 2013). Asimismo, la CEPAL (2019) destaca que la efectividad de las políticas de seguridad depende de la capacidad de integrar estrategias de prevención situacional con mecanismos de gobernanza local.

En consecuencia, se evidencia que la gestión de recursos para la prevención en el contexto analizado presenta un enfoque progresivamente integral, que articula herramientas tecnológicas con estrategias de proximidad social. Sin embargo, persiste el desafío de consolidar una coordinación más efectiva entre los niveles estratégico, operativo y territorial, a fin de maximizar el impacto de las acciones preventivas y fortalecer de manera sostenible la percepción de seguridad en la ciudadanía.

CONCLUSIONES

El propósito de la presente investigación fue analizar la influencia de la gestión de los recursos en la efectividad de la seguridad ciudadana como política pública en la ciudad de Villarrica, departamento de Guairá, durante el periodo 2020–2024, considerando los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales desde una perspectiva integral.

Los resultados obtenidos, a partir de la integración de la evidencia cuantitativa y cualitativa, permiten afirmar que la efectividad de la seguridad ciudadana no depende exclusivamente del volumen de recursos asignados, sino fundamentalmente de la calidad de su gestión, su distribución territorial y su capacidad de articulación operativa. En efecto, los datos de la encuesta evidenciaron altos niveles de percepción negativa en la ciudadanía, destacándose que más del 70% de los encuestados considera ineficiente la respuesta institucional, mientras que las entrevistas a actores clave confirmaron limitaciones en la planificación, coordinación y ejecución operativa. Estos hallazgos se alinean con lo señalado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021), al indicar que las debilidades en la gobernanza limitan el impacto real de las políticas públicas de seguridad.

En relación con el primer objetivo específico, se constató que el proceso de planificación y asignación de los recursos presenta debilidades estructurales, caracterizadas por una limitada articulación interinstitucional y una insuficiente utilización de criterios técnicos basados en evidencia. Tanto los resultados cualitativos como cuantitativos evidencian que la planificación responde principalmente a dinámicas reactivas, lo cual condiciona la eficiencia en la asignación de recursos.

Respecto al segundo objetivo, orientado a determinar la incidencia de la ejecución presupuestaria, se evidenció que, si bien los niveles de ejecución son elevados, estos no garantizan resultados efectivos en la seguridad ciudadana. La revisión documental permitió identificar un alto nivel de ejecución financiera a nivel institucional; sin embargo, la percepción ciudadana y las entrevistas revelan una brecha significativa entre el gasto y los resultados operativos, lo cual cuestiona los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la eficiencia del gasto.

En cuanto al tercer objetivo específico, se concluyó que existen limitaciones en la gestión integrada de los recursos humanos, materiales y tecnológicos. Los encuestados señalaron deficiencias en el uso de la tecnología y en la capacidad operativa del personal, mientras que los actores institucionales coincidieron en la necesidad de fortalecer la capacitación y optimizar los mecanismos de monitoreo. Esta situación evidencia una débil

articulación entre inversión y funcionamiento, restringiendo el enfoque preventivo de la seguridad.

En relación con el cuarto objetivo, se determinó que la percepción ciudadana refleja una baja confianza en las instituciones de seguridad, asociada principalmente a la limitada capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia. Este resultado se encuentra directamente vinculado a las debilidades operativas identificadas, confirmando que la legitimidad institucional depende de la efectividad real de la intervención estatal.

En términos generales, se ha cumplido el objetivo de la investigación, demostrando que la gestión inadecuada de los recursos constituye un factor determinante en las limitaciones de la política de seguridad en la ciudad de Villarrica.

Finalmente, se concluye que la problemática de la seguridad ciudadana en Villarrica no radica en la escasez de recursos, sino en las deficiencias en su gestión, distribución y aprovechamiento estratégico. La evidencia empírica permitió identificar una desconexión entre la planificación financiera a nivel central y las necesidades operativas del territorio, generando un escenario en el cual la alta ejecución presupuestaria coexiste con limitaciones en la capacidad de respuesta institucional.

En este sentido, el fortalecimiento de la seguridad ciudadana requiere no solo incrementar los recursos disponibles, sino reorientar su gestión hacia un enfoque territorial, preventivo y basado en resultados, en concordancia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 16 (ONU, 2015). Este aporte evidencia la necesidad de transitar de una lógica centrada en la ejecución presupuestaria hacia una lógica orientada a la efectividad institucional y al impacto real en la ciudadanía.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos de la investigación, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión de recursos y la efectividad de la seguridad ciudadana en la ciudad de Villarrica:

Se propone fortalecer la planificación estratégica en seguridad mediante el uso de evidencia, diagnósticos territoriales actualizados y sistemas de información que orienten la asignación de recursos según las necesidades reales, priorizando un enfoque preventivo.

Resulta necesario mejorar la distribución territorial de los recursos, promoviendo esquemas de descentralización que permitan reducir brechas entre el nivel central y local, y fortalecer la capacidad operativa en ciudades intermedias como Villarrica.

Se recomienda optimizar la gestión de los recursos tecnológicos, garantizando su operatividad efectiva a través de centros de monitoreo activos, personal capacitado y protocolos de actuación que potencien su uso preventivo.

Se plantea fortalecer el capital humano, mediante capacitación continua, incremento de la dotación en zonas críticas y profesionalización del servicio, orientando el accionar policial hacia un enfoque preventivo y comunitario.

Se sugiere implementar sistemas de monitoreo y evaluación, incorporando indicadores de desempeño (KPI) que permitan medir no solo la ejecución del gasto, sino también su impacto en la reducción del delito y en la percepción de seguridad.

Se considera fundamental promover la participación ciudadana, fortaleciendo la articulación entre instituciones de seguridad y organizaciones comunitarias, a fin de consolidar modelos de gobernanza local.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en la distribución territorial del gasto en seguridad y en su impacto en contextos locales, contribuyendo al diseño de políticas públicas más eficientes y sostenibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ABC Color. (7 de Julio de 2013). Reactivan Plan de Policía Comunitaria ante delitos. Obtenido de <https://www.abc.com.py/edicion-impresajudiciales-y-policiales/reactivan-plan-de-policia-comunitaria-ante-delitos-593111.html>
- ABC Color. (16 de Junio de 2023). Buscan reactivar cámaras en Villarrica e implementar reconocimiento facial. (C. Ávalos, Ed.) Obtenido de <https://www.abc.com.py/nacionales/2023/06/16/buscan-reactivar-camaras-en-villarrica-e-implementar-reconocimiento-facial/>
- ABC Color. (21 de Agosto de 2024). *Abren convocatoria para aspirantes a la Policía Nacional*. Obtenido de <https://www.abc.com.py/nacionales/2024/08/21/abren-convocatoria-para-aspirantes-a-oficiales-suboficiales-y-para-la-banda-de-musicos-de-la-policia-nacional>
- Agencia Financiera de Desarrollo [AFD]. (s.f.). *Agencia Financiera de Desarrollo*. Recuperado el 2026, de https://www.afd.gov.py/archivos/paginas/Manual_Mecip-2015.pdf
- Aguilar Villanueva, L. F. (1996). *El estudio de las políticas públicas*. Porrúa.
- Alvarenga de Cogliolo, N. E., & Sosa Villalba, S. M. (2019). Impacto de la cooperación interinstitucional en la lucha contra el Crimen Organizado. 35-66. Obtenido de <https://ojs.ministeriopublico.gov.py/index.php/rjmp/article/download/176/173/1487>
- Amarilla, J. M. (2016). *Seguridad Pública en el Paraguay*. Asunción: Investigación para el Desarrollo . Obtenido de https://desarrollo.org.py/admin/app/webroot/pdf/publications/01-04-2016-15-06-38-1771790499.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- Cabrera López, D. E., Medina Sotelo, C. G., & Fuster Guillen, D. E. (2024). Gestión municipal en la seguridad ciudadana de una municipalidad distrital del Callao. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 657-690. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11272
- CEPAL. (2019). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible. Paz, justicia e instituciones sólidas: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>
- Chinchilla, L. (2018). *Seguridad ciudadana: visión integral y desafíos en América Latina*. Washington, D.C.: The Dialogue (Inter-American Dialogue). Obtenido de

- https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2018/11/LChinchilla_SegCiud_Nov2018_FINAL.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *Informe sobre la industrialización en América Latina: Retos y oportunidades*. CEPAL. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://www.cepal.org/es>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos [CIDH]. (2009). *Informe sobre seguridad ciudadana y derechos humanos*. Organización de los Estados Americanos. Obtenido de <https://www.oas.org/es/cidh/docs/pdfs/seguridad%20ciudadana%202009%20esp.pdf>
- Congreso de la Nación Paraguaya. (1992). *Biblioteca y Archivo Central del Congreso de la Nación*. Obtenido de Constitución Nacional - Enmienda Constitucional N°1: <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9580/constitucion-nacional->
- Congreso de la Nación Paraguaya. (1993). Ley N.º 222/93 Orgánica de la Policía Nacional. Obtenido de <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/2509/ley-n-222-organica-de-la-policia-nacional>
- Congreso de la Nación Paraguaya. (1994). Ley N°426/94 "Que Establece la Carta Orgánica del Gobierno Departamental". Asunción, Paraguay: Congreso de la Nación Paraguaya. Obtenido de https://pdba.georgetown.edu/Decen/Paraguay/py_ley426.pdf
- Congreso de la Nación Paraguaya. (1999). LEY N° 1535/1999 - DE ADMINISTRACION FINANCIERA DEL ESTADO. Obtenido de <https://digestolegislativo.gov.py/archivos/file/ley%201535-1999%20texto%20ordenado%20indice-alfabetico-2019-f.pdf>
- Congreso de la Nación Paraguaya. (2000). Ley 1626/2000 de la Función Pública. Asunción, Paraguay: Congreso de la Nación Paraguaya. Recuperado el 2026, de https://ej.edu.py/wp-content/uploads/2019/10/ley_1626.pdf
- Congreso de la Nación Paraguaya. (2010). Ley N.º 3.966/2010 Orgánica Municipal. Asunción, Paraguay. Obtenido de <https://siaparaguay.ine.gov.py/data/archivos/4.%20Ley%20No.%203966%20de%202010%20%20Org%C3%A1nica%20Municipal.pdf>

- Congreso de la Nación Paraguaya. (2014). Ley N° 5282/14. Asunción, Paraguay. Obtenido de Ley N.º 5282/14 De Libre Acceso Ciudadano a la Información Pública
- Congreso de la Nación Paraguaya. (2021). LEY N° 6757/2021 - QUE ESTABLECE LA IMPLEMENTACIÓN DE VIDEOCÁMARAS EN LOS PROCEDIMIENTOS REALIZADOS POR FUNCIONARIOS DEL ESTADO. *LEY N° 6757/2021 - QUE ESTABLECE LA IMPLEMENTACIÓN DE VIDEOCÁMARAS EN LOS PROCEDIMIENTOS REALIZADOS POR FUNCIONARIOS DEL ESTADO*. Obtenido de <https://baselegal.com.py/docs/bf137f44-e31e-11eb-8c5e-525400c761ca>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2017). *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*. Obtenido de https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u294/altas_violencia_inseguridad_Paraguay.pdf
- Contraloría General de la República [CGR]. (s.f.). Recuperado el 2026, de <https://www.contraloria.gov.py>
- Corte Suprema de Justicia del Paraguay. (2005). *Digesto normativo de extranjería*. Asunción, Paraguay: Corte Suprema de Justicia – División de Investigación, Legislación y Publicaciones. Obtenido de https://www.pj.gov.py/ebook/libros_files/Digesto_normativo_de_Extranjer%C3%ADa_Tomo_II_Vol_I.pdf
- Denzin, N. K. (1978). *Triangulación y Metodología Cualitativa*. New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research*. California: SAGE Publications.
- Diario Ultima Hora [UH]. (29 de Enero de 2024). Paisaje de los negocios enrejados se extiende a Guairá por serie de hurtos. *Diario Última Hora*. Obtenido de <https://www.ultimahora.com/paisaje-de-los-negocios-enrejados-se-extiende-a-guaira-por-serie-de-hurtos>
- Dye, T. R. (2013). *Entendiendo las políticas públicas* (14ª ed.). Boston: Educación Pearson.
- Fénix Fundación. (2024). LA SEGURIDAD CIUDADANA: UNA VISIÓN ENSOÑADORA DESDE LOS CUADRANTES DE PAZ. *Revista Fénix Fundación*, 2. Obtenido de <https://fenixfundacion.org/wp-content/uploads/2025/01/Volumen-N2-junio-2024.pdf>
- Frühling, H. (2003). *Policía comunitaria y reforma policial en América Latina: ¿Cuál es el impacto?* Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana. Universidad de Chile. Obtenido

de

<https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/3032/policiacomunitaria.pdf>

Frühling, H. (2012). *La eficacia de las políticas públicas de seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe. Como medirla y como mejorarla*. Washington D.C: BID.

González-Mejía, Á. F. (2025). La planificación pública en la seguridad ciudadana de la ciudad de Lima, Perú durante los años 2020-2024. *Investigación Valdizana*, 19(2). doi:<https://doi.org/10.33554/riv.19.2.2353>

Guairá Noticias. (2024). *Guairá Noticias*. Obtenido de <https://guairanoticias.com.py/2024/10/02/diez-patrulleras-para-combatir-inseguridad-en-guaira>

Guillermo Fernández L. (Junio de 2023). Seguridad Humana y Seguridad Ciudadana. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* ((6.ª ed. ed.). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2022). *Encuesta de Victimización Paraguay 2019 - CONTEXTO y Microdatos*. Obtenido de <https://anda.ine.gov.py/anda/index.php/catalog/87>

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INE). (2023). *Compendio Estadístico 2021*. Fernando de la Mora. Obtenido de https://www.ine.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/documento/220/Compendio_Estad%C3%ADstico_2021.pdf

Instituto Superior de Educación Policial [ISEPOL]. (marzo de 2026). *Instituto Superior de Educación Policial*. Obtenido de <https://www.isepol.edu.py/>

Jiménez Chaves, Viviana Elizabeth; Aquino, Liz Fabiana; Báez Isidre, Zully Guillermina; Benítez Cañiza, Enrique Daniel ; Blanco Alcaraz, Felicia María; Burgos Florentín, Adelaida ; Cabrera Martínez, Mónica Monserrat ;. (2021). Percepción sobre la seguridad pública en la ciudad de Quiindy. *Revista Jurídica de la Universidad*

- Americana*. Obtenido de <https://www.americana.edu.py/revistas-cientificas/revista-juridica/percepcion-sobre-la-seguridad-publica-en-la-ciudad-de-quindy/>
- La Nación. (20 de Abril de 2024). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.py/negocios/2024/04/20/villarrica-la-capital-de-guaira-y-de-la-cultura-un-destino-que-no-se-debe-postergar/>
- Martens, J. (2019). Las encuestas de victimización: una herramienta necesaria para el abordaje de la inseguridad en Paraguay. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v12n2/2226-4000-riics-12-02-00239.pdf>
- Mecanismo Nacional de Prevención de Tortura. (2024). *Anuario: Distribución de establecimientos con mayor índice de hacinamiento*. Obtenido de https://mnp.gov.py/wp-content/uploads/Anuario_2024.pdf
- Mendoza Añazco, O. (2024). *Seguridad e inseguridad urbana desde la percepción de estudiantes universitarios [Artículo Científico]*. Obtenido de Repositorio Institucional de la UTIC: <https://www.utic.edu.py/repositorio/Tesis/Grado/Ciencias%20Empresariales/ARTICULOS/2024/ARTICULO%20CIENTIFICO-%20UTIC%20SEDE%20HERNANDARIAS%20OSCAR%20MENDOZA.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2050*. Obtenido de <https://www.paraguay2050.gov.py/processes/pnd2050>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (s.f.). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. (M. d. Exteriores, Ed.) Recuperado el 2026, de <https://www.mre.gov.py/mecip/>
- Ministerio del Interior [MDI]. (2019). Resolución M.I. N.º 162/2019 por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2020–2024. Asunción, Paraguay. Obtenido de https://www.mdi.gov.py/wp-content/uploads/2023/02/MECIP2015/B_Control_de_la_Planificacion/1_Direccionamiento_Estrategico/PEI_POI_POA/PEI_2020_2024.pdf
- Ministerio del Interior [MDI]. (2021). *Informe de gestión en materia de seguridad ciudadana*. Asunción: Ministerio del Interior. Obtenido de <https://informacionpublica.paraguay.gov.py/public/3203629-ReportePOI2021MDIpdf-ReportePOI2021MDI.pdf>
- Ministerio Público. (2022). *Anuario Estadístico 2022*. Obtenido de <https://www.ministeriopublico.gov.py/estadisticas-e-indicadores->

- Ministerio Público. (2024). *Informe de Datos Abiertos: Víctimas de Violencia Familiar por Departamento*. Obtenido de <https://www.ministeriopublico.gov.py/violencia-familiar-ano-2024-da->
- Morel, M. E. (Julio de 2012). La participación ciudadana en Paraguay: Análisis a partir de la transición democrática. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8(1). Obtenido de https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002012000100008
- Municipalidad de Villarrica. (2017). Informe Institucional de la Ciudad de Villarrica. Villarrica, Paraguay: Municipalidad de Villarrica. Obtenido de <https://informacionpublica.paraguay.gov.py/public/2252761-Informepdf-Informe.pdf>
- Municipalidad de Villarrica. (s.f.). *Municipalidad de Villarrica*. Obtenido de <https://www.municipios.gov.py/villarrica/>
- Muñoz Castellanos, J. (Junio de 2018). “Seguridad Pública vs. Seguridad Ciudadana. Un análisis normativo federal mexicano y propuesta de Instrumentación para México.”. Mexico: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Obtenido de <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2023/02/seguridad-publica-vs-seguridad-ciudadana.pdf>
- Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Navarrete Rocha, A. F. (2024). *Gestión municipal y la eficacia de la seguridad ciudadana en la provincia de Ica, 2024 [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Ica]*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Ica: <https://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/3074/1/28-%20TESIS%20ALEXANDRA%20NAVARRETE%20ROCHA.pdf>
- O'Donnell, G. (1998). Horizontal accountability in new democracies. *Journal of Democracy*. Obtenido de <https://www.democraziapura.it/wp-content/uploads/2015/10/1998-ODonnell.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2023). *Global Study on Homicide 2023 (Estudio Mundial sobre el Homicidio)*. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/gsh/2023/GSH_2023_LAC_web.pdf

- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2023). *Organización de las Naciones Unidas*.
Obtenido de <https://sdgs.un.org/goals/goal16>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] - Hábitat. (2012). *Guía para la prevención local hacia políticas de cohesión social y seguridad ciudadana*. Chile: Editorial Valente Limitada.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización de los Estados Americanos [OEA]. (2013). *Gestión pública efectiva en Paraguay*.
Organización de los Estados Americanos. Obtenido de <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe/Paraguay/Paraguay.pdf>
- Organización de los Estados Americanos [OEA]. (s.f.). *Nota técnica: Seguridad ciudadana desde un enfoque de derechos humanos y de igualdad de género*. OEA. Obtenido de <https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/technicalnote-citizenssecurity-sp.pdf>
- Paraguay.com. (9 de Diciembre de 2024). *Paraguay.com*. Obtenido de <https://www.paraguay.com/nacionales/carrera-policial-2024-con-alto-numero-de-mujeres-y-record-historico-de-postulantes?>
- PNUD. (2013). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/08022013_citizen_security_issue_brief%20\(spanish\).pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/08022013_citizen_security_issue_brief%20(spanish).pdf)
- PNUD. (2014). *Sinopsis: Seguridad Ciudadana*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Obtenido de <https://www.undp.org/es/publicaciones/sinopsis-seguridad-ciudadana>
- Poder Judicial [PJ]. (2020). *Informes de Magistrados: Sentencias definitivas en la Circunscripción de Guairá*. Obtenido de <https://www.pj.gov.py/images/contenido/consejo/informesmagistrados/2020-abril/02-guaira.pdf>
- Poder Judicial del Paraguay [PJ]. (s.f.). *Poder Judicial del Paraguay*. Recuperado el 2026, de <https://www.pj.gov.py>
- Policía Nacional del Paraguay [PNP]. (2018). *Plan Estratégico Institucional 2019 - 2023*. Policía Nacional del Paraguay. Obtenido de https://www.policianacional.gov.py/wp-content/uploads/2020/03/Plan-Estrat%C3%A9gico-2019-2023-comprimido_reduce.pdf

- Policía Nacional del Paraguay [PNP]. (30 de Diciembre de 2024). *Policía Nacional del Paraguay*. Obtenido de <https://policianacional.gov.py/lanzamiento-e-implementacion-del-sistema-de-monitoreo-por-dispositivos-electronicos-de-control-simdec/>
- Policía Nacional del Paraguay [PNP]. (14 de octubre de 2024). Policía Nacional implementará tecnología para optimizar trabajo de prevención y seguridad. *Diario la Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.py/pais/2024/10/14/policia-nacional-implementara-tecnologia-para-optimizar-trabajo-de-prevencion-y-seguridad/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/08022013_citizen_security_issue_brief%20\(spanish\).pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/08022013_citizen_security_issue_brief%20(spanish).pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Seguridad Ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina*. Obtenido de Seguridad Ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina: <https://www.google.com/search?q=https://hdr.undp.org/system/files/documents/idhalc2013-2014pdf.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2014). *Sinopsis: Seguridad ciudadana*. Obtenido de <https://www.undp.org/es/publicaciones/sinopsis-seguridad-ciudadana>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021). *Informe Regional de Desarrollo Humano 2021. Atrapados: Alta desigualdad y bajo crecimiento en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Informe regional sobre seguridad ciudadana en América Latina: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/rhrrblac2021es.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2023). *Informe Anual 2023: Avanzar a pesar de los desafíos*. Obtenido de <https://annualreport.undp.org/2023/es/our-offer.html>
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. 258. New Jersey, Estados Unidos: Princeton University Press. Obtenido de https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/1455/10_RCS_1997_n6_rese%C3%B1a2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivas Montiel, L. M., & Chaparro, M. Á. (Setiembre de 2022). Factores Asociados a la Construcción de una Representación más efectiva y de mayor calidad de Seguridad

- Pública en Caazapa. Caazapá, Paraguay. Obtenido de <https://www.utic.edu.py/repositorio/Tesis/Grado/Derecho/2022/Sede%20Caazap%C3%A1/TESIS%20LUZ%20RIVAS%20Y%20MIGUEL%20CHAPARRO%202022.pdf>
- Robinson, M., & Last, D. (2009). *A Basic Model of Performance-Based Budgeting*. International Monetary Fund (Fondo Monetario Internacional). Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2009/tnm0901.pdf>
- Rodríguez Panduro, María Séfora ; Palomino Alvarado, Gabriela Del Pilar; Aguilar Saldaña, Carlos Miguel. (2020). Gestión de recursos en el sector público. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.108
- Sampson, R. J. (2012). *Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect*. Chicago: University of Chicago Press. Obtenido de https://taljablokland.com/wp-content/uploads/2024/11/Blokland_2015_BR_Sampson_2012.pdf
- Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. CEPAL. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef792e6b-8df0-407f-94e6-406a6a7f1f18/content>
- Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social [STP]. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030*. Presidencia de la República del Paraguay. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/instrument/files/DECRET%202794.pdf>
- Téllez Cuevas, R., & Ramírez Hinojosa, D. (Julio - Diciembre de 2022). Diferencia entre la seguridad ciudadana y la seguridad. *Ius Comitiãlis*, 23-44. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/377864956_Diferencia_entre_la_seguridad_ciudadana_y_la_seguridad_publica_analisis_historico_politico_y_su_perspectiva_juridica
- Transparencia Internacional. (2021). *Transparencia y rendición de cuentas: Herramientas digitales en la gestión pública*. Berlin: Transparencia Internacional.
- Tyler, T. R. (2006). *Why People Obey the Law*. Princeton University Press. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/220011500_Why_do_People_Obey_the_Law

ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos de recolección de Datos

a) Cuestionario para Encuesta

6/4/26, 6:53 p.m.

Encuesta sobre Percepción de Seguridad Ciudadana

Encuesta sobre Percepción de Seguridad Ciudadana

Estimado Encuestado:

El objetivo de esta Encuesta es conocer la percepción ciudadana respecto a la seguridad en su comunidad y sobre la eficiencia en el uso de los recursos humanos, logísticos y financieros de los organismos encargados de la seguridad.

Se aclara que los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos. Seguidamente se presenta el cuestionario con preguntas que se podrán contestar marcando la opción que considere.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. La participación en este estudio es voluntaria, ¿acepta realizar la presente encuesta? *

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

Datos Demográficos

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46 años o mas

<https://docs.google.com/forms/d/13Ptg-cDnkKHMOb3yAVPHNyVBmw6HqDBYZW6brNwU3c/edit>

1/5

3. Sexo *

Dropdown

Marca solo un óvalo.☐ Hombre☐ Mujer**Percepción sobre la seguridad ciudadana:**

4. ¿Qué tan seguro/a se siente en su comunidad? *

Marca solo un óvalo.☐ Muy Seguro☐ Algo Seguro☐ Inseguro☐ Muy Inseguro

5. ¿Cree que la cantidad de personal de seguridad (policías, agentes, etc.) en su zona es suficiente? *

Marca solo un óvalo.☐ Si☐ No**Seguridad en su vida cotidiana**

6. ¿Se siente seguro/a cuando sale por las noches en su comunidad? *

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

7. Si respondió "No", indique por qué (puede seleccionar más de una opción)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Escasez de iluminación pública
☐ Presencia de personas sospechosas
☐ Escasa presencia policial

Victimización y respuesta ante delitos:

8. ¿Ha sido usted o algún miembro de su familia víctima de algún delito en los últimos 12 meses? *

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

9. Si su respuesta anterior fue "Sí", ¿Cuál fue el sistema de alerta que utilizó para reportar el hecho?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Llamé al 911
☐ Acudí personalmente a la Comisaría
☐ No comuniqué

10. ¿Cree que el sistema de respuesta fue eficiente? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

11. Comente brevemente por qué: *

Uso de recursos tecnológicos y capacidad del personal policial en seguridad ciudadana

12. ¿Qué dispositivos tecnológicos conoce que se utilizan para garantizar la seguridad en su zona? (Marque los que aplique): *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Cámaras de vigilancia públicas
- ☐ Botones de pánico en espacios públicos
- ☐ Sistemas de comunicación de emergencia (911, líneas directas)

13. ¿Considera que estos dispositivos se utilizan adecuadamente? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

En relación con el personal policial:

14. ¿Cree que el personal policial en su zona está adecuadamente capacitado para garantizar la seguridad ciudadana? *

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

15. ¿Considera suficiente el número de policías asignados a su comunidad? *

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

16. ¿Cómo evalúa la respuesta de la policía frente a emergencias o delitos en su comunidad? *

Marca solo un óvalo.

☐ Muy eficiente

☐ Algo eficiente

☐ Poco eficiente

☐ Nada eficiente

17. ¿Cree que el personal policial necesita más formación en temas como tecnología, *
derechos humanos o estrategias de seguridad?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

Compromiso estatal y percepción sobre el liderazgo en seguridad ciudadana:

18. ¿Cree que el Estado paraguayo está comprometido con la mejora de la seguridad *
ciudadana?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

19. ¿Cómo evalúa el papel gobierno en materia de seguridad? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy bueno
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

Confianza en las Instituciones

20. ¿Qué tan confiable le parece la labor de la policía en su comunidad? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy confiable
- ☐ Algo confiable
- ☐ Poco Confiable
- ☐ Nada confiable

Sugerencias Ciudadanas

21. ¿Qué medidas recomendaría para mejorar la seguridad en su comunidad? *

Muchas gracias por su colaboración!!

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

a) Guía de Entrevista para el Vice Ministro de Seguridad Interna



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
TESIS DE MAESTRÍA

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL VICE MINISTRO DE SEGURIDAD INTERNA

Propósito:

Comprender las estrategias nacionales y los desafíos en la implementación de políticas públicas de seguridad ciudadana en la ciudad de Villarrica.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales líneas de acción del Ministerio del Interior en relación con la seguridad ciudadana?
2. ¿Cómo es el proceso de planificación estratégica de las políticas públicas en materia de seguridad ciudadana?
3. ¿Qué presupuesto se asigna a la seguridad ciudadana en Guairá, específicamente en la ciudad de Villarrica y como se distribuye?
4. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan en la gestión de recursos públicos para la seguridad ciudadana?
5. ¿Cómo evalúan la implementación de tecnologías (cámaras de vigilancia, sistemas de comunicación) en las políticas de seguridad ciudadana?
6. ¿Qué mecanismos de monitoreo y control existen para garantizar el uso transparente de los recursos destinados a la seguridad?
7. ¿Cómo trabajan con las comunidades locales para mejorar la percepción de seguridad y la confianza en las instituciones?
8. Desde su perspectiva, ¿qué cambios institucionales considera prioritarios para fortalecer la seguridad ciudadana y mejorar la percepción de seguridad de la población de la ciudad de Villarrica.

c) Guía de Entrevista para el Comisario Jurisdiccional de Villarrica



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

TESIS DE MAESTRÍA

**GUIA DE ENTREVISTA PARA EL COMISARIO JURISDICCIONAL DE LA
CIUDAD DE VILLARRICA**

Propósito:

Obtener una perspectiva local sobre la seguridad ciudadana, la efectividad de las políticas implementadas y los recursos disponibles.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales problemáticas de seguridad ciudadana que enfrentan en Guairá?
2. ¿Qué estrategias han implementado para abordar la criminalidad en el Departamento?
3. ¿Considera suficiente el presupuesto asignado para garantizar la seguridad en la región?
4. ¿Cómo se utilizan los recursos tecnológicos disponibles, como cámaras de vigilancia y sistema de comunicación?
5. ¿Qué medidas se toman para capacitar al personal policial en el uso eficiente de los recursos?
6. ¿Qué mecanismos de coordinación existen entre la policía y las comunidades locales para prevenir el delito?
7. Según su experiencia, ¿Qué mejoras son necesarias en las políticas actuales para garantizar una mayor seguridad ciudadana?
8. ¿Cómo se evalúa internamente la efectividad de las estrategias implementadas en Guairá?

d) Guía de Entrevista para el Gobernador del Departamento de Guairá



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

TESIS DE MAESTRÍA

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DE GUAIRÁ

Propósito:

Obtener una perspectiva política y administrativa sobre la gestión de recursos departamentales, la coordinación interinstitucional y el impacto de las políticas de seguridad en el bienestar de la población de Villarrica.

Preguntas:

1. ¿Cómo participa la Gobernación en el proceso de planificación de acciones relacionadas a la seguridad ciudadana en la ciudad de Villarrica?
2. ¿Existe una articulación entre la Gobernación y la Dirección de Policía en el departamento?
3. Desde su experiencia, ¿los recursos financieros destinados a la seguridad responden a las necesidades reales de la ciudad?
4. ¿Qué criterios se consideran para priorizar inversiones o acciones relacionadas a la seguridad ciudadana?
5. ¿Cómo influye la disponibilidad presupuestaria en el cumplimiento de las acciones y los proyectos?
6. Desde su perspectiva, ¿qué factores afectan a la ejecución eficiente de los recursos destinados a la seguridad?
7. ¿Cuáles son las principales limitaciones que enfrenta para ejecutar las acciones de seguridad de manera efectiva?
8. Por último, ¿cuáles considera que son las principales necesidades o mejoras que deberían de implementarse para fortalecer la seguridad ciudadana?

e) Validación de Instrumentos



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADO
Maestría en Administración y Gestión Pública

PLANILLA DE VALIDACIÓN

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Se han analizado y cotejado la guía de entrevista y formulario de encuesta como instrumentos de la investigación denominada "Efectividad de la Seguridad Ciudadana desde la Gestión de Recursos en la Ciudad de Villarrica (2020-2024)".

Para cada criterio se ha considerado la escala de 1 al 5, donde:

1	2	3	4	5
Insuficiente	Poco Aceptable	Aceptable	Bueno	Muy Bueno

Criterio de Validez:

- **Validez de contenido:** grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que mide.
- **Validez de criterio metodológico:** las estrategias responden al propósito de la investigación.
- **Validez de intención y objetividad de medición:** adecuado para valorar lo que realmente se pretende medir.
- **Presentación y formalidad del instrumento:** el instrumento tiene la estructura básica y la organización lógica.
- **Claridad:** está formulado con lenguaje apropiado para comprender las consignas.

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					✓	Cumple con el requisito	-
Validez de criterio metodológico					✓	Cumple con el requisito	-
Validez de intención y objetividad de medición					✓	Cumple con el requisito	-
Presentación y formalidad del instrumento					✓	Cumple con el requisito	-
Claridad					✓	Cumple con el requisito	-

Firma:

Aclaración: Mgtr. Lic. Lourdes Villalba

Anexo 2. Formulario del Consentimiento Informado



Universidad Iberoamericana

Facultad de Postgrados

Maestría en Administración y Gestión Pública

“Título: Efectividad de la seguridad ciudadana desde la gestión de recursos en la ciudad de Villarrica, Departamento de Guairá (2020-2024)”

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Se le solicita participar del estudio que se estará realizando como tesis para obtener el título de Magíster en Administración y Gestión Pública, cuyo objetivo es analizar la influencia de la gestión de los recursos en la efectividad de la seguridad ciudadana como política pública en la ciudad de Villarrica, Departamento de Guairá en el período 2020–2024.

Se le aplicarán entrevistas para obtener información sobre la gestión de recursos y conocer la efectividad de los mismos en la seguridad ciudadana, como instrumento de política pública.

El estudio es anónimo, no necesita identificarse y toda la información que proporcione será de carácter confidencial y utilizada con fines académicos. Si acepta participar, y le resulta incómodo contestar a las preguntas, podrá dejar de hacerlo en cualquier momento en el caso que así lo desee.

La participación en este estudio es voluntaria, por lo que, si acepta, se le solicita firmar esta hoja de consentimiento informado.

Nombre y Apellido _____

Firma _____

Fecha _____

Anexo 3. Registro fotográfico

a) Entrevista al Vice ministro de Seguridad Interna



b) Entrevista al Gobernador de Guairá



Anexo 4. Otros

Anexo 4.1 – Ejecución de Gastos 2020

*MINIST. DEL INT. S.S.E.A.F. CRLEJE03Z		LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2020 AL 31/12/2020						PAGINA: 1 FECHA: 20/03/2026 HORA: 10:39:05	
Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'									
Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt.: 0 hasta: 999									
Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% EJEC
12	PODER EJECUTIVO	2.861.433.357.145	77.393.216.667	2.938.826.573.812	2.671.414.843.078	267.411.730.734	2.459.340.751.224	212.074.091.854	91
3	MINISTERIO DEL INTERIOR	2.861.433.357.145	77.393.216.667	2.938.826.573.812	2.671.414.843.078	267.411.730.734	2.459.340.751.224	212.074.091.854	91
Clase:	1 PROGRAMA CENTRAL	2.861.433.357.145	77.393.216.667	2.938.826.573.812	2.671.414.843.078	267.411.730.734	2.459.340.751.224	212.074.091.854	91
Programa:	1 PROGRAMA CENTRAL	2.861.433.357.145	77.393.216.667	2.938.826.573.812	2.671.414.843.078	267.411.730.734	2.459.340.751.224	212.074.091.854	91
Actividad:	2 GESTION DE LOS RECURSOS - POLICIA NACIONAL Snips afec.:	2.452.946.329.687	- 479.869.915	2.452.466.459.772	2.359.105.403.354	93.361.056.418	2.189.909.159.514	169.196.243.840	96
100	SERVICIOS PERSONALES	2.344.916.329.699	- 779.869.915	2.344.136.459.784	2.300.179.198.009	43.957.261.775	2.145.403.007.352	154.776.190.657	98
200	SERVICIOS NO PERSONALES	47.051.513.460	- 1.212.936.000	45.838.577.460	12.271.004.509	33.567.572.951	10.697.498.090	1.573.506.419	27
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	55.958.486.528	58.099.847	56.544.586.375	43.752.644.000	12.791.942.375	31.568.873.136	12.183.770.864	77
500	INVERSION FISICA	2.640.000.000	926.836.153	3.566.836.153	912.775.900	2.654.060.253	300.000.000	612.775.900	26
800	TRANSFERENCIAS	900.000.000	0	900.000.000	511.000.000	389.000.000	511.000.000	0	57
900	OTROS GASTOS	1.480.000.000	0	1.480.000.000	1.478.780.936	1.219.064	1.428.780.936	50.000.000	100
Actividad:	3 CONTROL MIGRATORIO EN EL TERRITORIO NACIONAL Snips afec.:	45.481.172.841	0	45.481.172.841	33.855.520.126	11.625.652.715	25.597.256.696	8.258.263.430	74
100	SERVICIOS PERSONALES	26.058.646.000	0	26.058.646.000	22.209.127.417	3.849.518.583	18.271.210.763	3.937.916.654	85
200	SERVICIOS NO PERSONALES	7.584.367.174	100.000.000	7.684.367.174	5.976.486.374	1.707.880.800	4.669.391.198	1.307.095.176	78
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	1.941.668.000	- 100.000.000	1.841.668.000	1.410.645.253	431.022.747	1.324.638.653	86.006.600	77
500	INVERSION FISICA	6.246.491.667	1.060.000.000	7.306.491.667	2.490.288.141	4.816.203.526	1.063.043.141	1.427.245.000	34
800	TRANSFERENCIAS	3.550.000.000	- 1.060.000.000	2.490.000.000	1.700.000.000	790.000.000	200.000.000	1.500.000.000	68
900	OTROS GASTOS	100.000.000	0	100.000.000	68.972.941	31.027.059	68.972.941	0	69
Actividad:	4 PREVENCION DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	80.281.216.355	15.700.000.000	95.981.216.355	80.875.345.457	15.105.870.898	67.321.123.973	13.554.221.484	84
100	SERVICIOS PERSONALES	344.691.587	0	344.691.587	344.682.758	8.829	238.562.758	106.120.000	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	9.289.904.068	0	9.289.904.068	8.784.448.401	505.455.667	7.750.502.809	1.033.945.592	95
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	58.286.620.700	- 347.100.000	57.939.520.700	45.614.563.364	12.324.957.336	33.740.277.472	11.874.285.892	79
500	INVERSION FISICA	12.360.000.000	16.047.100.000	28.407.100.000	26.131.650.934	2.275.449.066	25.591.780.934	539.870.000	92
Actividad:	5 INVESTIGACION DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	5.988.482.404	2.435.000.000	8.423.482.404	6.248.860.853	2.174.621.551	5.850.221.984	398.638.869	74
100	SERVICIOS PERSONALES	998.665.647	0	998.665.647	784.199.338	214.466.309	713.595.069	70.604.269	79
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.802.053.457	366.000.000	2.168.053.457	1.853.042.155	315.011.302	1.798.042.155	55.000.000	85
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	1.111.769.620	102.000.000	1.213.769.620	1.128.117.235	85.652.385	1.116.090.235	12.027.000	93
500	INVERSION FISICA	1.115.993.680	1.967.000.000	3.082.993.680	1.523.502.125	1.559.491.555	1.262.494.525	261.007.600	49
900	OTROS GASTOS	960.000.000	0	960.000.000	960.000.000	0	960.000.000	0	100
Actividad:	6 FORMACION Y CAPACITACION DE OFICIALES Y SUBOFICIALES Snips afec.:	26.911.583.885	9.270.000.000	36.181.583.885	32.958.224.264	3.223.359.621	26.963.592.417	5.994.631.847	91
100	SERVICIOS PERSONALES	18.915.917.261	0	18.915.917.261	16.490.558.534	2.425.358.727	10.603.302.893	5.887.255.641	87
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.516.899.913	75.000.000	1.591.899.913	1.469.416.881	122.483.032	1.436.917.781	32.499.100	92
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	3.525.459.702	180.000.000	3.705.459.702	3.116.047.680	589.412.022	3.076.930.574	39.117.106	84
500	INVERSION FISICA	2.883.307.009	8.980.000.000	11.863.307.009	11.777.201.169	86.105.840	11.741.441.169	35.760.000	99
900	OTROS GASTOS	70.000.000	35.000.000	105.000.000	105.000.000	0	105.000.000	0	100
Actividad:	7 ASISTENCIA INTEGRAL AL PERSONAL POLICIAL Snips afec.:	70.037.745.334	50.000.000.000	120.037.745.334	78.662.474.948	41.375.270.386	72.068.462.420	6.594.012.528	66
100	SERVICIOS PERSONALES	8.011.306.361	0	8.011.306.361	7.002.457.896	1.008.848.465	6.830.067.983	172.389.913	87
200	SERVICIOS NO PERSONALES	15.301.942.709	11.306.489.263	26.608.431.972	17.300.746.070	9.307.685.902	16.286.276.518	1.014.469.552	85
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	33.971.448.230	26.789.510.737	60.760.959.967	31.903.485.174	28.857.474.793	29.998.132.286	1.905.352.888	53
500	INVERSION FISICA	11.553.047.034	11.904.000.000	23.457.047.034	21.802.621.408	1.654.425.626	18.300.821.233	3.501.800.175	93
900	OTROS GASTOS	1.200.000.000	0	1.200.000.000	653.164.400	546.835.600	653.164.400	0	54
Actividad:	8 SERVICIOS DE IDENTIFICACION DE PERSONAS Snips afec.:	43.900.000.000	0	43.900.000.000	40.955.008.997	2.944.991.003	40.824.928.097	130.080.900	93
100	SERVICIOS PERSONALES	1.560.000.000	0	1.560.000.000	1.559.559.300	440.700	1.429.478.400	130.080.900	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	5.563.000.000	- 832.142.748	4.730.857.252	3.790.399.073	940.458.179	3.790.399.073	0	80
SIAF									

SIAF

'MINIST. DEL INT.'
S.S.E.A.F.
CRLEJE03Z

**LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO
SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2020 AL 31/12/2020**

PAGINA: 2
FECHA: 20/03/2026
HORA: 10:39:05

Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'

Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt.: 0 hasta: 999

Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% E.JEC
12 PODER EJECUTIVO									
3 MINISTERIO DEL INTERIOR		2.861.433.357.145	77.393.216.667	2.938.826.573.812	2.671.414.843.078	267.411.730.734	2.459.340.751.224	212.074.091.854	91
Clase:	1 PROGRAMA CENTRAL	2.861.433.357.145	77.393.216.667	2.938.826.573.812	2.671.414.843.078	267.411.730.734	2.459.340.751.224	212.074.091.854	91
Programa:	1 PROGRAMA CENTRAL	2.861.433.357.145	77.393.216.667	2.938.826.573.812	2.671.414.843.078	267.411.730.734	2.459.340.751.224	212.074.091.854	91
Actividad:	8 SERVICIOS DE IDENTIFICACION DE PERSONAS Snips afec.:	43.900.000.000	0	43.900.000.000	40.955.008.997	2.944.991.003	40.824.928.097	130.080.900	93
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		3.465.806.820	177.142.748	3.642.949.568	2.836.459.624	806.489.944	2.836.459.624	0	78
400 BIENES DE CAMBIO		30.680.000.000	2.050.000.000	32.730.000.000	32.144.981.000	585.019.000	32.144.981.000	0	98
500 INVERSION FISICA		2.616.250.000	- 1.395.000.000	1.221.250.000	623.610.000	597.640.000	623.610.000	0	51
900 OTROS GASTOS		14.943.180	0	14.943.180	0	14.943.180	0	0	0
Actividad:	9 SERVICIOS DE OPERACIONES ESPECIALES Y DE CONTENCIÓN Snips afec.:	18.753.288.766	0	18.753.288.766	18.040.486.485	712.802.281	13.178.375.285	4.862.111.200	96
100 SERVICIOS PERSONALES		921.500.000	0	921.500.000	921.433.388	66.612	633.239.952	288.193.436	100
200 SERVICIOS NO PERSONALES		15.087.789.415	- 6.086.031.950	9.001.757.465	8.962.097.472	39.659.993	6.765.168.850	2.196.928.622	100
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		2.743.999.351	64.735.649	2.808.735.000	2.507.430.931	301.304.069	1.622.153.096	885.277.835	89
500 INVERSION FISICA		0	6.021.296.301	6.021.296.301	5.649.524.694	371.771.607	4.157.813.387	1.491.711.307	94
Actividad:	10 OPERACIONES CONTRA GRUPOS CRIMINALES Snips afec.:	18.222.769.063	468.086.582	18.690.855.645	18.215.363.950	475.491.695	15.157.676.194	3.057.687.756	97
100 SERVICIOS PERSONALES		11.016.005.250	468.086.582	11.484.091.832	11.369.156.731	114.935.101	9.378.451.853	1.990.704.878	99
200 SERVICIOS NO PERSONALES		2.150.000.000	0	2.150.000.000	2.150.000.000	0	2.004.915.900	145.084.100	100
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		5.056.763.813	0	5.056.763.813	4.696.207.219	360.556.594	3.774.308.441	921.898.778	93
Proyecto:	11 MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD CIUDADANA NAC. Snips afec.: 382	25.097.820.300	0	25.097.820.300	1.235.290.549	23.862.529.751	1.207.090.549	28.200.000	5
200 SERVICIOS NO PERSONALES		9.093.730.946	0	9.093.730.946	1.235.290.549	7.858.440.397	1.207.090.549	28.200.000	14
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		1.131.975.340	0	1.131.975.340	0	1.131.975.340	0	0	0
500 INVERSION FISICA		14.872.114.014	0	14.872.114.014	0	14.872.114.014	0	0	0
Proyecto:	12 PREVENCIÓN INTEGRAL DE LA VIOLENCIA SOBRE JÓVENES Y MUJER Snips afec.: 379	35.812.948.510	0	35.812.948.510	1.262.864.095	34.550.084.415	1.262.864.095	0	4
200 SERVICIOS NO PERSONALES		11.090.288.590	0	11.090.288.590	723.847.750	10.366.440.840	723.847.750	0	7
500 INVERSION FISICA		24.339.739.920	0	24.339.739.920	539.016.345	23.800.723.575	539.016.345	0	2
800 TRANSFERENCIAS		382.920.000	0	382.920.000	0	382.920.000	0	0	0
Proyecto:	13 MEJORAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE IDENTIFICACIONES Snips afec.: 716	38.000.000.000	0	38.000.000.000	0	38.000.000.000	0	0	0
400 BIENES DE CAMBIO		27.949.779.000	0	27.949.779.000	0	27.949.779.000	0	0	0
500 INVERSION FISICA		10.050.221.000	0	10.050.221.000	0	10.050.221.000	0	0	0
Total General:		2.861.433.357.145	77.393.216.667	2.938.826.573.812	2.671.414.843.078	267.411.730.734	2.459.340.751.224	212.074.091.854	

Anexo 4.2 – Ejecución de Gastos 2021

'MINIST. DEL INT.'
S.S.E.A.F.
CRLEJE03Z

LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2021 AL 12/12/2021

PAGINA: 1
FECHA: 20/03/2026
HORA: 10:32:42

Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'

Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt.: 0 hasta: 999

Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% EJE
12	PODER EJECUTIVO	2.890.832.604.252	56.612.739.973	2.947.445.344.225	2.613.214.827.019	334.230.517.206	2.215.894.447.101	397.320.379.918	89
3	MINISTERIO DEL INTERIOR	2.890.832.604.252	56.612.739.973	2.947.445.344.225	2.613.214.827.019	334.230.517.206	2.215.894.447.101	397.320.379.918	89
Clase:	1 PROGRAMA CENTRAL	2.890.832.604.252	56.612.739.973	2.947.445.344.225	2.613.214.827.019	334.230.517.206	2.215.894.447.101	397.320.379.918	89
Programa:	1 PROGRAMA CENTRAL	2.890.832.604.252	56.612.739.973	2.947.445.344.225	2.613.214.827.019	334.230.517.206	2.215.894.447.101	397.320.379.918	89
Actividad:	2 GESTION DE LOS RECURSOS - POLICIA NACIONAL Snips afec.:	2.525.684.374.709	12.561.374.745	2.538.245.749.454	2.391.050.160.102	147.195.589.352	2.023.583.228.298	367.466.931.804	94
100	SERVICIOS PERSONALES	2.425.149.511.551	2.916.400.000	2.428.065.911.551	2.311.576.444.890	116.489.466.661	1.951.072.446.377	360.503.998.513	95
200	SERVICIOS NO PERSONALES	26.540.287.221	397.834.325	26.938.121.546	25.350.439.823	1.587.681.723	24.622.305.589	728.134.234	94
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	71.514.575.937	2.594.399.781	68.920.176.156	43.909.002.109	25.011.174.047	37.992.543.052	5.916.459.057	64
500	INVERSION FISICA	0	11.269.840.201	11.269.840.201	7.802.680.980	3.467.159.221	7.599.340.980	203.340.000	69
800	TRANSFERENCIAS	900.000.000	371.700.000	1.271.700.000	677.000.000	594.700.000	677.000.000	0	53
900	OTROS GASTOS	1.580.000.000	200.000.000	1.780.000.000	1.734.592.300	45.407.700	1.619.592.300	115.000.000	97
Actividad:	3 CONTROL MIGRATORIO EN EL TERRITORIO NACIONAL Snips afec.:	41.410.261.660	4.803.067	41.415.084.727	30.961.924.597	10.453.160.130	24.608.254.976	6.353.669.621	75
100	SERVICIOS PERSONALES	25.597.221.200	4.803.067	25.602.024.267	22.343.290.714	3.258.733.553	17.417.596.735	4.925.693.979	87
200	SERVICIOS NO PERSONALES	8.245.266.660	296.258.880	8.541.525.540	5.830.478.238	2.711.047.302	5.062.735.762	767.742.476	68
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	2.563.077.500	296.258.880	2.266.818.620	1.211.503.678	1.055.314.942	811.319.678	400.184.000	53
500	INVERSION FISICA	4.354.716.300	0	4.354.716.300	1.331.897.324	3.022.818.976	1.071.848.158	260.049.166	31
800	TRANSFERENCIAS	550.000.000	0	550.000.000	214.451.098	335.548.902	214.451.098	0	39
900	OTROS GASTOS	100.000.000	0	100.000.000	30.303.545	69.696.455	30.303.545	0	30
Actividad:	4 PREVENCIÓN DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	66.569.693.683	2.163.189.108	68.732.882.791	50.541.323.571	18.191.559.220	42.175.729.499	8.365.594.072	74
100	SERVICIOS PERSONALES	344.691.587	0	344.691.587	288.397.000	56.294.587	235.377.000	53.020.000	84
200	SERVICIOS NO PERSONALES	8.599.549.684	35.100.000	8.564.449.684	8.035.384.607	529.065.077	7.420.779.789	614.604.818	94
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	57.625.452.412	35.100.000	57.660.552.412	40.084.352.856	17.576.199.556	32.386.383.602	7.697.969.254	70
500	INVERSION FISICA	0	2.163.189.108	2.163.189.108	2.133.189.108	30.000.000	2.133.189.108	0	99
Actividad:	5 INVESTIGACIÓN DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	6.087.515.219	120.000.000	6.207.515.219	4.316.405.798	1.891.109.421	3.973.469.619	342.936.179	70
100	SERVICIOS PERSONALES	1.048.034.604	0	1.048.034.604	1.000.991.406	47.043.198	821.531.627	179.459.779	96
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.955.253.350	65.000.000	1.890.253.350	903.900.463	986.352.887	842.050.463	61.850.000	48
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	1.060.487.265	160.000.000	1.220.487.265	585.427.529	635.059.736	563.801.129	21.626.400	48
500	INVERSION FISICA	1.063.740.000	25.000.000	1.088.740.000	866.086.400	222.653.600	866.086.400	0	80
900	OTROS GASTOS	960.000.000	0	960.000.000	960.000.000	0	880.000.000	80.000.000	100
Actividad:	6 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE OFICIALES Y SUBOFICIALES Snips afec.:	34.196.665.925	2.400.000.000	36.596.665.925	31.264.533.120	5.332.132.805	23.207.320.867	8.057.212.253	85
100	SERVICIOS PERSONALES	18.707.626.321	0	18.707.626.321	17.380.132.073	1.327.494.248	9.322.919.820	8.057.212.253	93
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.138.849.604	202.475.000	1.341.324.604	887.165.906	454.158.698	887.165.906	0	66
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	2.976.557.950	1.437.525.000	4.414.082.950	2.599.254.537	1.814.828.413	2.599.254.537	0	59
500	INVERSION FISICA	11.303.632.050	640.000.000	11.943.632.050	10.250.671.104	1.692.960.946	10.250.671.104	0	86
900	OTROS GASTOS	70.000.000	120.000.000	190.000.000	147.309.500	42.690.500	147.309.500	0	78
Actividad:	7 ASISTENCIA INTEGRAL AL PERSONAL POLICIAL Snips afec.:	71.696.609.905	39.363.373.053	111.059.982.958	55.110.300.263	55.949.682.695	54.056.911.972	1.053.388.291	50
100	SERVICIOS PERSONALES	8.336.306.361	0	8.336.306.361	7.050.925.871	1.285.380.490	5.997.537.580	1.053.388.291	85
200	SERVICIOS NO PERSONALES	18.873.492.926	7.996.213.416	26.869.706.342	15.545.878.794	11.323.827.548	15.545.878.794	0	58
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	36.426.392.005	19.024.159.637	55.450.551.642	26.199.018.094	29.251.533.548	26.199.018.094	0	47
500	INVERSION FISICA	7.660.418.613	11.743.000.000	19.403.418.613	6.314.477.504	13.088.941.109	6.314.477.504	0	33
900	OTROS GASTOS	400.000.000	600.000.000	1.000.000.000	0	1.000.000.000	0	0	0
Actividad:	8 SERVICIOS DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS Snips afec.:	45.000.000.000	0	45.000.000.000	17.496.449.265	27.503.550.735	16.923.463.051	572.986.214	39
100	SERVICIOS PERSONALES	1.560.000.000	0	1.560.000.000	1.429.820.000	130.180.000	1.429.820.000	0	92
200	SERVICIOS NO PERSONALES	6.047.760.000	85.061.140	5.962.698.860	2.937.152.630	3.025.546.230	2.691.896.732	245.255.898	49

SIAF

'MINIST. DEL INT.'
S.S.E.A.F.
CRLEJE03Z

**LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO
SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2021 AL 12/12/2021**

PAGINA: 2
FECHA: 20/03/2026
HORA : 10:32:42

Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'

Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt.: 0 hasta: 999

Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% EJEC
12 PODER EJECUTIVO									
3 MINISTERIO DEL INTERIOR		2.890.832.604.252	56.612.739.973	2.947.445.344.225	2.613.214.827.019	334.230.517.206	2.215.894.447.101	397.320.379.918	89
Clase:	1 PROGRAMA CENTRAL	2.890.832.604.252	56.612.739.973	2.947.445.344.225	2.613.214.827.019	334.230.517.206	2.215.894.447.101	397.320.379.918	89
Programa:	1 PROGRAMA CENTRAL	2.890.832.604.252	56.612.739.973	2.947.445.344.225	2.613.214.827.019	334.230.517.206	2.215.894.447.101	397.320.379.918	89
Actividad:	8 SERVICIOS DE IDENTIFICACION DE PERSONAS Snips afec.:	45.000.000.000	0	45.000.000.000	17.496.449.265	27.503.550.735	16.923.463.051	572.986.214	39
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	3.947.257.600	85.061.140	4.032.318.740	2.232.911.135	1.799.407.605	2.006.090.319	226.820.816	55
400	BIENES DE CAMBIO	30.586.000.000	- 4.777.565.288	25.808.434.712	10.309.695.000	15.498.739.712	10.309.695.000	0	40
500	INVERSION FISICA	2.835.150.000	4.777.565.288	7.612.715.288	586.870.500	7.025.844.788	485.961.000	100.909.500	8
900	OTROS GASTOS	23.832.400	0	23.832.400	0	23.832.400	0	0	0
Actividad:	9 SERVICIOS DE OPERACIONES ESPECIALES Y DE CONTENCION Snips afec.:	16.637.323.571	0	16.637.323.571	14.878.172.213	1.759.151.358	13.436.076.467	1.442.095.746	89
100	SERVICIOS PERSONALES	921.500.000	0	921.500.000	898.905.237	22.594.763	686.818.319	212.086.918	98
200	SERVICIOS NO PERSONALES	13.442.315.310	- 6.273.065.310	7.169.250.000	6.827.675.593	341.574.407	6.163.271.625	664.403.968	95
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	2.273.508.261	990.791.031	3.264.299.292	2.761.482.537	502.816.755	2.281.791.400	479.691.137	85
500	INVERSION FISICA	0	5.282.274.279	5.282.274.279	4.390.108.846	892.165.433	4.304.195.123	85.913.723	83
Actividad:	10 OPERACIONES CONTRA GRUPOS CRIMINALES Snips afec.:	17.607.102.445	0	17.607.102.445	16.708.791.783	898.310.662	13.149.626.045	3.559.165.738	95
100	SERVICIOS PERSONALES	11.016.005.256	0	11.016.005.256	11.015.770.699	234.557	8.472.305.067	2.543.465.632	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.596.000.000	0	1.596.000.000	1.089.898.217	506.101.783	989.898.217	100.000.000	68
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	4.995.097.189	0	4.995.097.189	4.603.122.867	391.974.322	3.687.422.761	915.700.106	92
Proyecto:	11 MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD CIUDADANA NAC. Snips afec.: 382	29.799.142.478	0	29.799.142.478	759.966.307	29.039.176.171	666.566.307	93.400.000	3
200	SERVICIOS NO PERSONALES	7.631.251.992	- 99.363.752	7.531.888.240	743.166.307	6.788.721.933	649.766.307	93.400.000	10
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	2.836.087.035	15.859.752	2.851.946.787	0	2.851.946.787	0	0	0
500	INVERSION FISICA	19.331.803.451	66.704.000	19.398.507.451	0	19.398.507.451	0	0	0
900	OTROS GASTOS	0	16.800.000	16.800.000	16.800.000	0	16.800.000	0	100
Proyecto:	12 PREVENCIÓN INTEGRAL DE LA VIOLENCIA SOBRE JOVENES Y MUJER Snips afec.: 379	36.143.894.657	0	36.143.894.657	126.800.000	36.017.094.657	113.800.000	13.000.000	0
200	SERVICIOS NO PERSONALES	10.728.929.711	0	10.728.929.711	126.800.000	10.602.129.711	113.800.000	13.000.000	1
500	INVERSION FISICA	25.134.362.946	0	25.134.362.946	0	25.134.362.946	0	0	0
800	TRANSFERENCIAS	280.602.000	0	280.602.000	0	280.602.000	0	0	0
Total General:		2.890.832.604.252	56.612.739.973	2.947.445.344.225	2.613.214.827.019	334.230.517.206	2.215.894.447.101	397.320.379.918	

Anexo 4.3 – Ejecución de Gastos 2022

'MINIST. DEL INT.'
S.S.E.A.F.
CRLEJE03Z

LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2022 AL 31/12/2022

PAGINA: 1
FECHA: 20/03/2026
HORA: 10:33:57

Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'

Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt.: 0 hasta: 999

Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% EJE
12 PODER EJECUTIVO		3.032.382.833.368	38.208.215.908	3.070.591.049.276	2.936.192.415.178	134.398.634.098	2.841.641.624.345	94.550.790.833	96
3 MINISTERIO DEL INTERIOR		3.032.382.833.368	38.208.215.908	3.070.591.049.276	2.936.192.415.178	134.398.634.098	2.841.641.624.345	94.550.790.833	96
Clase:	1 PROGRAMA CENTRAL	3.032.382.833.368	38.208.215.908	3.070.591.049.276	2.936.192.415.178	134.398.634.098	2.841.641.624.345	94.550.790.833	96
Programa:	1 PROGRAMA CENTRAL	3.032.382.833.368	38.208.215.908	3.070.591.049.276	2.936.192.415.178	134.398.634.098	2.841.641.624.345	94.550.790.833	96
Actividad:	2 GESTION DE LOS RECURSOS - POLICIA NACIONAL Snips afec.:	2.670.050.223.449	12.123.804.037	2.682.174.027.486	2.662.429.002.446	19.745.025.040	2.591.346.838.477	71.082.163.969	99
100 SERVICIOS PERSONALES		2.565.900.133.408	- 69.725.000	2.565.830.408.408	2.562.759.527.101	3.070.881.307	2.511.556.287.849	51.203.239.252	100
200 SERVICIOS NO PERSONALES		22.914.890.640	478.764.541	23.393.655.181	22.330.473.732	1.063.181.449	19.687.990.119	2.642.483.613	95
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		61.113.072.846	9.547.125.100	70.660.197.946	60.030.661.813	10.629.536.133	43.641.775.709	16.388.886.104	85
500 INVERSION FISICA		17.372.126.555	2.167.639.396	19.539.765.951	14.558.395.365	4.981.370.586	13.894.340.365	664.055.000	75
800 TRANSFERENCIAS		770.000.000	0	770.000.000	770.000.000	0	770.000.000	0	100
900 OTROS GASTOS		1.980.000.000	0	1.980.000.000	1.979.944.435	55.565	1.796.444.435	183.500.000	100
Actividad:	3 CONTROL MIGRATORIO EN EL TERRITORIO NACIONAL Snips afec.:	41.051.604.084	34.477.300	41.086.081.384	38.499.844.088	2.586.237.296	37.814.262.630	685.581.458	94
100 SERVICIOS PERSONALES		25.858.858.430	671.507.984	26.530.366.414	26.163.305.439	367.060.975	26.022.199.282	141.106.157	99
200 SERVICIOS NO PERSONALES		8.545.625.948	108.124.916	8.653.750.864	8.170.119.457	483.631.407	7.911.144.156	258.975.301	94
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		1.953.389.706	- 522.890.000	1.430.499.706	1.113.698.494	316.801.212	1.113.198.494	500.000	78
500 INVERSION FISICA		4.343.730.000	0	4.343.730.000	2.925.714.075	1.418.015.925	2.640.714.075	285.000.000	67
800 TRANSFERENCIAS		250.000.000	- 222.265.600	27.734.400	27.734.400	0	27.734.400	0	100
900 OTROS GASTOS		100.000.000	0	100.000.000	99.272.223	727.777	99.272.223	0	99
Actividad:	4 PREVENCION DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	66.569.693.683	0	66.569.693.683	51.066.168.848	15.503.524.835	43.787.643.182	7.278.525.666	77
100 SERVICIOS PERSONALES		344.691.587	0	344.691.587	344.691.309	278	344.691.309	0	100
200 SERVICIOS NO PERSONALES		8.852.154.206	- 315.600.000	8.536.554.206	8.076.927.103	459.627.103	7.664.069.579	412.857.524	95
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		57.333.251.700	315.600.000	57.648.851.700	42.644.550.436	15.004.301.264	35.778.882.294	6.865.668.142	74
900 OTROS GASTOS		39.596.190	0	39.596.190	0	39.596.190	0	0	0
Actividad:	5 INVESTIGACION DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	5.050.712.169	163.000.000	5.213.712.169	5.090.081.336	123.630.833	5.051.898.053	38.183.283	98
100 SERVICIOS PERSONALES		1.227.118.269	0	1.227.118.269	1.226.987.415	130.854	1.226.987.415	0	100
200 SERVICIOS NO PERSONALES		1.182.122.784	- 59.441.887	1.122.680.897	1.085.571.831	37.109.066	1.054.990.548	30.581.283	97
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		1.015.315.478	222.441.887	1.237.757.365	1.195.874.590	41.882.775	1.188.272.590	7.602.000	97
500 INVERSION FISICA		666.155.638	0	666.155.638	621.647.500	44.508.138	621.647.500	0	93
900 OTROS GASTOS		960.000.000	0	960.000.000	960.000.000	0	960.000.000	0	100
Actividad:	6 FORMACION Y CAPACITACION DE OFICIALES Y SUBOFICIALES Snips afec.:	39.831.524.796	- 12.000.000.000	27.831.524.796	23.457.169.745	4.374.355.051	23.320.824.301	136.345.444	84
100 SERVICIOS PERSONALES		17.714.667.192	0	17.714.667.192	16.194.221.298	1.520.445.894	16.194.221.298	0	91
200 SERVICIOS NO PERSONALES		2.919.475.804	- 1.301.000.000	1.618.475.804	1.215.721.302	402.754.502	1.215.721.302	0	75
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		14.482.089.000	- 10.799.000.000	3.683.089.000	3.225.945.150	457.143.850	3.225.945.150	0	88
500 INVERSION FISICA		4.528.292.800	0	4.528.292.800	2.631.357.495	1.896.935.305	2.495.012.051	136.345.444	58
900 OTROS GASTOS		187.000.000	100.000.000	287.000.000	189.924.500	97.075.500	189.924.500	0	66
Actividad:	7 ASISTENCIA INTEGRAL AL PERSONAL POLICIAL Snips afec.:	71.696.609.906	37.291.825.341	108.988.435.247	78.912.711.973	30.075.723.274	71.921.306.885	6.991.405.088	72
100 SERVICIOS PERSONALES		8.336.306.362	0	8.336.306.362	7.088.334.685	1.247.971.677	7.088.334.685	0	85
200 SERVICIOS NO PERSONALES		18.308.649.070	7.152.040.093	25.460.689.163	17.327.716.231	8.132.972.932	16.221.815.188	1.105.901.043	68
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		36.192.818.659	27.101.500.000	63.294.318.659	48.447.202.639	14.847.116.020	43.291.628.594	5.155.574.045	77
500 INVERSION FISICA		8.558.835.815	2.038.285.248	10.597.121.063	5.344.841.618	5.252.279.445	4.614.911.618	729.930.000	50
900 OTROS GASTOS		300.000.000	1.000.000.000	1.300.000.000	704.616.800	595.383.200	704.616.800	0	54
Actividad:	8 SERVICIOS DE IDENTIFICACION DE PERSONAS Snips afec.:	37.950.002.130	0	37.950.002.130	34.842.685.243	3.107.316.887	34.696.718.127	145.967.116	92
100 SERVICIOS PERSONALES		1.680.000.000	0	1.680.000.000	1.677.515.400	2.484.600	1.677.515.400	0	100
200 SERVICIOS NO PERSONALES		6.114.500.000	- 360.597.077	5.753.902.923	3.664.399.317	2.089.503.606	3.664.399.317	0	64

SIAF

'MINIST. DEL INT.'
S.S.E.A.F.
CRLEJE03Z

**LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO
SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2022 AL 31/12/2022**

PAGINA: 2
FECHA: 20/03/2026
HORA: 10:33:57

Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'

Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt.: 0 hasta: 999

Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% EJEC
12 PODER EJECUTIVO									
3 MINISTERIO DEL INTERIOR		3.032.382.833.368	38.208.215.908	3.070.591.049.276	2.936.192.415.178	134.398.634.098	2.841.641.624.345	94.550.790.833	96
Clase: 1 PROGRAMA CENTRAL		3.032.382.833.368	38.208.215.908	3.070.591.049.276	2.936.192.415.178	134.398.634.098	2.841.641.624.345	94.550.790.833	96
Programa: 1 PROGRAMA CENTRAL		3.032.382.833.368	38.208.215.908	3.070.591.049.276	2.936.192.415.178	134.398.634.098	2.841.641.624.345	94.550.790.833	96
Actividad: 8 SERVICIOS DE IDENTIFICACION DE PERSONAS Snips afec.:		37.950.002.130	0	37.950.002.130	34.842.685.243	3.107.316.887	34.696.718.127	145.967.116	92
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		3.236.397.960	74.801.784	3.311.199.744	2.439.473.621	871.726.123	2.384.308.354	55.165.267	74
400 BIENES DE CAMBIO		21.000.000.000	- 1.010.100.400	19.989.899.600	19.988.941.500	958.100	19.988.941.500	0	100
500 INVERSION FÍSICA		5.895.035.000	1.295.895.693	7.190.930.693	7.072.355.405	118.575.288	6.981.553.556	90.801.849	98
900 OTROS GASTOS		24.069.170	0	24.069.170	0	24.069.170	0	0	0
Actividad: 9 SERVICIOS DE OPERACIONES ESPECIALES Y DE CONTENCIÓN Snips afec.:		16.632.323.571	595.109.230	17.227.432.801	15.006.792.078	2.220.640.723	13.255.700.477	1.751.091.601	87
100 SERVICIOS PERSONALES		921.500.000	0	921.500.000	921.452.185	47.815	921.452.185	0	100
200 SERVICIOS NO PERSONALES		10.604.821.550	- 3.067.693.550	7.537.128.000	5.887.440.228	1.649.687.772	5.182.997.854	704.442.374	78
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		3.490.370.021	- 853.378.000	2.636.992.021	2.066.086.885	570.905.136	1.712.333.225	353.753.660	78
500 INVERSION FÍSICA		1.615.632.000	3.921.071.550	5.536.703.550	5.536.703.550	0	4.843.807.983	692.895.567	100
900 OTROS GASTOS		0	595.109.230	595.109.230	595.109.230	0	595.109.230	0	100
Actividad: 10 OPERACIONES CONTRA GRUPOS CRIMINALES Snips afec.:		17.607.102.445	0	17.607.102.445	17.556.977.522	50.124.923	16.697.646.057	859.331.465	100
100 SERVICIOS PERSONALES		11.016.005.255	0	11.016.005.255	11.016.005.255	0	11.016.005.255	0	100
200 SERVICIOS NO PERSONALES		1.520.000.522	0	1.520.000.522	1.519.996.546	3.976	1.357.996.546	162.000.000	100
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		5.071.096.668	0	5.071.096.668	5.020.975.721	50.120.947	4.323.644.256	697.331.465	99
Proyecto: 11 MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD CIUDADANA NAC. Snips afec.: 382		29.799.142.478	0	29.799.142.478	6.804.663.805	22.994.478.673	3.161.995.631	3.642.668.174	23
200 SERVICIOS NO PERSONALES		7.531.888.240	0	7.531.888.240	2.864.949.234	4.666.939.006	2.839.279.052	25.670.182	38
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		2.851.946.787	0	2.851.946.787	824.711.248	2.027.235.539	8.151.248	816.560.000	29
500 INVERSION FÍSICA		19.415.307.451	0	19.415.307.451	3.115.003.323	16.300.304.128	314.565.331	2.800.437.992	16
Proyecto: 12 PREVENCIÓN INTEGRAL DE LA VIOLENCIA SOBRE JÓVENES Y MUJER Snips afec.: 379		36.143.894.657	0	36.143.894.657	2.526.318.094	33.617.576.563	586.790.525	1.939.527.569	7
200 SERVICIOS NO PERSONALES		10.728.929.711	0	10.728.929.711	661.413.975	10.067.515.736	586.790.525	74.623.450	6
500 INVERSION FÍSICA		25.134.362.946	0	25.134.362.946	1.864.904.119	23.269.458.827	0	1.864.904.119	7
800 TRANSFERENCIAS		280.602.000	0	280.602.000	0	280.602.000	0	0	0
Total General:		3.032.382.833.368	38.208.215.908	3.070.591.049.276	2.936.192.415.178	134.398.634.098	2.841.641.624.345	94.550.790.833	

Anexo 4.4 – Ejecución de Gastos 2023

'MINIST. DEL INT.'
V.A.F.
CRLEJE03Z

LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2023 AL 31/12/2023

PAGINA: 1
FECHA: 20/03/2026
HORA: 10:35:29

Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'

Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt.: 0 hasta: 999

Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% EJEC
12	PODER EJECUTIVO	3.297.417.085.788	- 2.465.254.892	3.294.951.830.896	3.207.259.019.294	87.692.811.602	2.851.924.703.545	355.334.315.749	97
3	MINISTERIO DEL INTERIOR	3.297.417.085.788	- 2.465.254.892	3.294.951.830.896	3.207.259.019.294	87.692.811.602	2.851.924.703.545	355.334.315.749	97
Clase:	1 PROGRAMA CENTRAL	3.297.417.085.788	- 2.465.254.892	3.294.951.830.896	3.207.259.019.294	87.692.811.602	2.851.924.703.545	355.334.315.749	97
Programa:	1 PROGRAMA CENTRAL	3.297.417.085.788	- 2.465.254.892	3.294.951.830.896	3.207.259.019.294	87.692.811.602	2.851.924.703.545	355.334.315.749	97
Actividad:	2 GESTION DE LOS RECURSOS - POLICIA NACIONAL Snips afec.:	2.969.119.995.928	- 12.440.089.813	2.956.679.906.115	2.930.329.211.103	26.350.695.012	2.607.870.177.042	322.459.034.061	99
100	SERVICIOS PERSONALES	2.856.137.810.151	- 13.785.390.234	2.842.352.419.917	2.829.816.616.907	12.535.803.010	2.527.812.380.285	302.004.236.622	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	24.149.910.801	- 1.544.148.334	25.694.059.135	25.256.523.264	437.535.871	21.146.158.801	4.110.364.463	98
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	69.538.047.840	- 2.367.929.730	67.170.118.110	62.753.295.157	4.416.822.953	47.336.453.013	15.416.842.144	93
500	INVERSION FISICA	16.394.227.136	- 2.233.881.817	18.628.108.953	9.668.069.489	8.960.039.464	8.825.182.337	842.887.152	52
800	TRANSFERENCIAS	1.020.000.000	- 64.800.000	955.200.000	955.200.000	0	920.200.000	35.000.000	100
900	OTROS GASTOS	1.880.000.000	- 0	1.880.000.000	1.879.506.286	493.714	1.829.802.606	49.703.680	100
Actividad:	3 CONTROL MIGRATORIO EN EL TERRITORIO NACIONAL Snips afec.:	48.526.647.728	- 48.526.647.728	0	0	0	0	0	100
100	SERVICIOS PERSONALES	32.844.818.850	- 32.844.818.850	0	0	0	0	0	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	12.287.986.420	- 12.287.986.420	0	0	0	0	0	100
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	1.714.255.458	- 1.714.255.458	0	0	0	0	0	100
500	INVERSION FISICA	1.189.587.000	- 1.189.587.000	0	0	0	0	0	100
800	TRANSFERENCIAS	340.000.000	- 340.000.000	0	0	0	0	0	100
900	OTROS GASTOS	150.000.000	- 150.000.000	0	0	0	0	0	100
Actividad:	4 PREVENCION DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	71.569.693.683	39.000.000.000	110.569.693.683	104.223.183.905	6.346.509.778	87.579.743.958	16.643.439.947	94
100	SERVICIOS PERSONALES	344.691.587	0	344.691.587	344.690.867	720	318.044.067	26.646.800	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	8.905.800.000	- 41.200.000	8.864.600.000	8.775.925.920	88.674.080	6.939.698.267	1.836.227.653	99
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	57.319.202.096	32.041.200.000	89.360.402.096	85.222.907.765	4.137.494.331	70.625.779.971	14.597.127.794	95
500	INVERSION FISICA	5.000.000.000	0	5.000.000.000	2.879.659.353	2.120.340.647	2.696.221.653	183.437.700	58
900	OTROS GASTOS	0	7.000.000.000	7.000.000.000	7.000.000.000	0	7.000.000.000	0	100
Actividad:	5 INVESTIGACION DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	5.600.630.519	0	5.600.630.519	5.522.793.188	77.837.331	5.058.894.703	463.898.485	99
100	SERVICIOS PERSONALES	1.538.416.799	0	1.538.416.799	1.538.270.684	146.115	1.528.146.452	10.124.232	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.294.866.000	- 41.487.837	1.253.378.163	1.250.698.095	2.680.068	1.177.047.622	73.650.473	100
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	1.293.493.648	41.487.837	1.334.981.485	1.270.306.564	64.674.921	1.089.346.833	180.959.731	95
500	INVERSION FISICA	513.854.072	0	513.854.072	503.517.845	10.336.227	304.353.796	199.164.049	98
900	OTROS GASTOS	960.000.000	0	960.000.000	960.000.000	0	960.000.000	0	100
Actividad:	6 FORMACION Y CAPACITACION DE OFICIALES Y SUBOFICIALES Snips afec.:	30.086.581.829	0	30.086.581.829	27.693.434.327	2.393.147.502	24.826.161.179	2.867.273.148	92
100	SERVICIOS PERSONALES	22.646.062.625	0	22.646.062.625	21.081.703.593	1.564.359.032	18.770.647.013	2.311.056.580	93
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.984.172.404	- 100.000.000	1.884.172.404	1.543.318.312	340.854.092	1.503.318.312	40.000.000	82
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	2.979.685.000	100.000.000	3.079.685.000	2.788.328.984	291.356.016	2.727.179.168	61.149.816	91
500	INVERSION FISICA	2.188.661.800	0	2.188.661.800	2.009.172.938	179.488.862	1.554.106.186	455.066.752	92
900	OTROS GASTOS	288.000.000	0	288.000.000	270.910.500	17.089.500	270.910.500	0	94
Actividad:	7 ASISTENCIA INTEGRAL AL PERSONAL POLICIAL Snips afec.:	72.196.609.905	19.494.482.649	91.691.092.554	64.012.355.426	27.644.131.453	57.644.131.453	6.368.223.973	70
100	SERVICIOS PERSONALES	8.836.306.361	- 306.080.424	8.530.225.937	7.336.937.531	1.193.288.406	7.334.139.931	2.797.600	86
200	SERVICIOS NO PERSONALES	18.251.149.070	2.437.563.073	20.688.712.143	15.626.213.866	5.062.498.277	14.282.049.067	1.344.164.799	76
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	36.250.318.657	17.363.000.000	53.613.318.657	36.515.640.259	17.097.678.398	33.334.808.685	3.180.831.574	68
500	INVERSION FISICA	8.558.835.815	0	8.558.835.815	4.525.003.870	4.033.831.945	2.684.573.870	1.840.430.000	53
900	OTROS GASTOS	300.000.002	0	300.000.002	8.559.900	291.440.102	8.559.900	0	3
Actividad:	8 SERVICIOS DE IDENTIFICACION DE PERSONAS Snips afec.:	39.783.500.180	0	39.783.500.180	35.706.748.830	4.076.751.350	35.648.537.560	58.211.270	90
100	SERVICIOS PERSONALES	1.700.000.003	0	1.700.000.003	1.699.959.360	40.643	1.699.959.360	0	100

SIAP

'MINIST. DEL INT.'
V.A.F.
CRLEJE03Z

LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO
SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2023 AL 31/12/2023

PAGINA: 2
FECHA: 20/03/2026
HORA : 10:35:29

Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'

Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt: 0 hasta: 999

Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% EJE
12 PODER EJECUTIVO									
3 MINISTERIO DEL INTERIOR		3.297.417.085.788	- 2.465.254.892	3.294.951.830.896	3.207.259.019.294	87.692.811.602	2.851.924.703.545	355.334.315.749	97
Clase: 1 PROGRAMA CENTRAL		3.297.417.085.788	- 2.465.254.892	3.294.951.830.896	3.207.259.019.294	87.692.811.602	2.851.924.703.545	355.334.315.749	97
Programa: 1 PROGRAMA CENTRAL		3.297.417.085.788	- 2.465.254.892	3.294.951.830.896	3.207.259.019.294	87.692.811.602	2.851.924.703.545	355.334.315.749	97
Actividad: 8 SERVICIOS DE IDENTIFICACION DE PERSONAS Snips afec.:		39.783.500.180	0	39.783.500.180	35.706.748.830	4.076.751.350	35.648.537.560	58.211.270	90
200 SERVICIOS NO PERSONALES		6.241.500.000	- 627.000.000	5.614.500.000	3.844.266.246	1.770.233.754	3.842.466.246	1.800.000	68
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		3.225.570.740	- 372.852.620	2.852.718.120	2.352.329.024	500.389.096	2.295.917.754	56.411.270	82
400 BIENES DE CAMBIO		22.000.000.000	503.012.620	22.503.012.620	22.502.998.400	14.220	22.502.998.400	0	100
500 INVERSION FÍSICA		6.589.182.360	0	6.589.182.360	4.807.195.800	1.781.986.560	4.807.195.800	0	73
900 OTROS GASTOS		27.247.077	496.840.000	524.087.077	500.000.000	24.087.077	500.000.000	0	95
Actividad: 9 SERVICIOS DE OPERACIONES ESPECIALES Y DE CONTENCIÓN Snips afec.:		18.132.323.571	0	18.132.323.571	17.562.210.821	570.112.750	13.578.397.596	3.983.813.225	97
100 SERVICIOS PERSONALES		921.500.000	0	921.500.000	920.972.700	527.300	817.700.320	103.272.380	100
200 SERVICIOS NO PERSONALES		12.625.828.571	- 3.771.409.685	8.854.418.886	8.834.302.522	20.116.364	7.382.589.184	1.451.713.338	100
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		4.584.995.000	19.800.261	4.604.795.261	4.574.579.117	30.216.144	3.789.880.168	784.698.949	99
500 INVERSION FÍSICA		0	3.751.609.424	3.751.609.424	3.232.356.482	519.252.942	1.588.227.924	1.644.128.558	86
Actividad: 10 OPERACIONES CONTRA GRUPOS CRIMINALES Snips afec.:		21.107.102.445	0	21.107.102.445	20.642.472.578	464.629.867	18.152.050.938	2.490.421.640	98
100 SERVICIOS PERSONALES		11.016.005.255	0	11.016.005.255	11.016.005.255	0	10.472.965.512	543.039.743	100
200 SERVICIOS NO PERSONALES		1.520.000.522	0	1.520.000.522	1.507.326.796	12.673.726	1.392.398.840	114.927.956	99
300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS		6.571.096.668	- 354.208.910	6.216.887.758	5.916.922.322	299.965.436	4.289.578.381	1.627.343.941	95
500 INVERSION FÍSICA		2.000.000.000	354.208.910	2.354.208.910	2.202.218.205	151.990.705	1.997.108.205	205.110.000	94
Proyecto: 11 MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD CIUDADANA NAC. Snips afec.: 382		9.797.007.402	0	9.797.007.402	644.305.429	9.152.701.973	644.305.429	0	7
200 SERVICIOS NO PERSONALES		5.436.251.730	0	5.436.251.730	208.683.053	5.227.568.677	208.683.053	0	4
500 INVERSION FÍSICA		4.360.755.672	- 1.627.543.800	2.733.211.872	24.597.400	2.708.614.472	24.597.400	0	1
800 TRANSFERENCIAS		0	1.627.543.800	1.627.543.800	411.024.976	1.216.518.824	411.024.976	0	25
Proyecto: 12 PREVENCIÓN INTEGRAL DE LA VIOLENCIA SOBRE JÓVENES Y MUJER Snips afec.: 379		11.496.992.598	0	11.496.992.598	916.222.169	10.580.770.429	916.222.169	0	8
200 SERVICIOS NO PERSONALES		1.843.712.598	0	1.843.712.598	9.519.250	1.834.193.348	9.519.250	0	1
500 INVERSION FÍSICA		9.653.280.000	0	9.653.280.000	906.702.919	8.746.577.081	906.702.919	0	9
Proyecto: 13 MEJORAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE IDENTIFICACIONES Snips afec.: 716		0	7.000.000	7.000.000	6.081.518	918.482	6.081.518	0	87
200 SERVICIOS NO PERSONALES		0	7.000.000	7.000.000	6.081.518	918.482	6.081.518	0	87
Total General:		3.297.417.085.788	- 2.465.254.892	3.294.951.830.896	3.207.259.019.294	87.692.811.602	2.851.924.703.545	355.334.315.749	

Anexo 4.5 – Ejecución de Gastos 2024

'MINIST. DEL INT.'
V.A.F.
CRLEJE03Z

LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2024 AL 31/12/2024

PAGINA: 1
FECHA: 20/03/2026
HORA: 10:36:40

Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'

Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt.: 0 hasta: 999

Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% EJE
12	PODER EJECUTIVO	3.392.339.544.618	211.179.047.617	3.603.518.592.235	3.487.185.670.730	116.332.921.505	3.274.067.836.044	213.117.834.686	97
3	MINISTERIO DEL INTERIOR	3.392.339.544.618	211.179.047.617	3.603.518.592.235	3.487.185.670.730	116.332.921.505	3.274.067.836.044	213.117.834.686	97
Clase:	1 PROGRAMA CENTRAL	3.392.339.544.618	211.179.047.617	3.603.518.592.235	3.487.185.670.730	116.332.921.505	3.274.067.836.044	213.117.834.686	97
Programa:	1 PROGRAMA CENTRAL	3.392.339.544.618	211.179.047.617	3.603.518.592.235	3.487.185.670.730	116.332.921.505	3.274.067.836.044	213.117.834.686	97
Actividad:	2 GESTION DE LOS RECURSOS - POLICIA NACIONAL Snips afec.:	3.094.090.119.484	20.822.759.390	3.114.912.878.874	3.073.689.992.713	41.222.886.161	2.949.228.500.723	124.461.491.990	99
100	SERVICIOS PERSONALES	2.997.723.151.787	4.171.943.134	3.001.895.094.921	2.973.163.718.558	28.731.376.363	2.864.551.700.235	108.612.018.323	99
200	SERVICIOS NO PERSONALES	24.547.160.801	114.765.845	24.661.926.646	23.975.905.168	686.021.478	21.420.605.292	2.555.299.876	97
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	68.220.797.840	7.362.597.583	75.583.395.423	69.279.398.704	6.303.996.719	57.861.064.627	11.418.334.077	92
500	INVERSION FISICA	329.009.056	9.284.330.209	9.613.339.265	4.112.112.285	5.501.226.980	2.531.026.190	1.581.086.095	43
800	TRANSFERENCIAS	1.170.000.000	110.877.381	1.059.122.619	1.059.122.619	0	978.000.000	81.122.619	100
900	OTROS GASTOS	2.100.000.000	0	2.100.000.000	2.099.735.379	264.621	1.886.104.379	213.631.000	100
Actividad:	4 PREVENCIÓN DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	66.569.693.683	38.493.097.713	105.062.791.396	103.236.350.086	1.826.441.310	87.834.085.735	15.402.264.351	98
100	SERVICIOS PERSONALES	344.691.587	0	344.691.587	344.691.584	3	291.657.534	53.034.050	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	8.675.100.000	1.435.800.000	7.239.300.000	7.238.900.000	400.000	5.087.500.000	2.151.400.000	100
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	57.549.902.096	32.928.100.000	90.478.002.096	90.394.999.031	83.003.065	77.197.168.730	13.197.830.301	100
500	INVERSION FISICA	0	7.000.797.713	7.000.797.713	5.257.759.471	1.743.038.242	5.257.759.471	0	75
Actividad:	5 INVESTIGACION DE HECHOS PUNIBLES Snips afec.:	6.558.171.249	4.308.071.511	10.866.242.760	8.094.152.210	2.772.090.550	6.705.830.093	1.388.322.117	74
100	SERVICIOS PERSONALES	1.538.416.799	0	1.538.416.799	1.538.414.103	2.696	1.531.536.967	6.877.136	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.523.666.000	950.000.000	2.473.666.000	1.999.150.384	474.515.616	1.790.910.245	208.240.139	81
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	1.338.039.845	1.002.571.511	2.340.611.356	2.134.778.843	205.832.513	1.496.717.381	638.061.462	91
500	INVERSION FISICA	1.198.048.605	2.355.500.000	3.553.548.605	1.461.808.880	2.091.739.725	926.665.500	535.143.380	41
900	OTROS GASTOS	960.000.000	0	960.000.000	960.000.000	0	960.000.000	0	100
Actividad:	6 FORMACION Y CAPACITACION DE OFICIALES Y SUBOFICIALES Snips afec.:	30.098.721.331	32.981.540.383	63.080.261.714	54.084.595.590	8.995.666.124	53.416.272.662	668.322.928	86
100	SERVICIOS PERSONALES	23.615.411.027	0	23.615.411.027	20.605.532.408	3.009.878.619	20.301.592.116	303.940.292	87
200	SERVICIOS NO PERSONALES	2.294.776.504	490.970.872	2.785.747.376	2.326.953.163	458.794.213	2.126.517.145	200.436.018	84
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	3.364.222.760	1.706.148.281	5.070.371.041	4.916.477.617	153.893.424	4.803.345.999	113.131.618	97
500	INVERSION FISICA	442.445.000	20.210.685.286	20.653.130.286	15.282.448.794	5.370.681.492	15.237.033.794	45.415.000	74
800	TRANSFERENCIAS	0	10.352.539.944	10.352.539.944	10.350.127.608	2.412.336	10.350.127.608	0	100
900	OTROS GASTOS	381.866.040	221.196.000	603.062.040	603.056.000	6.040	597.656.000	5.400.000	100
Actividad:	7 ASISTENCIA INTEGRAL AL PERSONAL POLICIAL Snips afec.:	83.822.106.455	18.481.116.880	102.303.223.335	59.739.718.356	42.563.504.979	52.873.629.186	6.866.089.170	58
100	SERVICIOS PERSONALES	8.336.306.355	0	8.336.306.355	7.867.555.164	468.751.191	7.866.436.124	1.119.040	94
200	SERVICIOS NO PERSONALES	18.114.058.268	4.870.000.000	22.984.058.268	14.566.034.461	8.418.023.807	13.494.666.086	1.071.368.375	63
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	50.688.310.012	11.231.116.880	61.919.426.892	29.964.109.292	31.955.317.600	24.911.150.577	5.052.958.715	48
500	INVERSION FISICA	5.693.431.820	1.380.000.000	7.073.431.820	5.665.680.039	1.407.751.781	4.925.036.999	740.643.040	80
900	OTROS GASTOS	990.000.000	1.000.000.000	1.990.000.000	1.676.339.400	313.660.600	1.676.339.400	0	84
Actividad:	8 SERVICIOS DE IDENTIFICACION DE PERSONAS Snips afec.:	42.995.000.000	0	42.995.000.000	25.365.412.542	17.629.587.458	20.650.089.236	4.715.323.306	59
100	SERVICIOS PERSONALES	1.700.000.003	0	1.700.000.003	1.699.759.484	240.519	1.699.759.484	0	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	7.150.480.857	396.740.000	6.753.740.857	5.790.106.633	963.634.224	4.896.099.527	894.007.106	86
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	3.047.174.807	31.125.940	3.016.048.867	2.500.244.109	515.804.758	2.077.895.155	422.348.954	83
400	BIENES DE CAMBIO	22.384.569.390	3.060.734.060	19.323.835.330	8.558.527.940	10.765.307.390	7.196.960.000	1.361.567.940	44
500	INVERSION FISICA	5.712.774.943	3.488.600.000	9.201.374.943	3.816.774.376	5.384.600.567	1.779.375.070	2.037.399.306	41
900	OTROS GASTOS	3.000.000.000	0	3.000.000.000	3.000.000.000	0	3.000.000.000	0	100
Actividad:	9 SERVICIOS DE OPERACIONES ESPECIALES Y DE CONTENCIÓN Snips afec.:	18.132.323.571	5.500.000.000	23.632.323.571	23.354.738.331	277.585.240	21.001.519.246	2.353.219.085	99
100	SERVICIOS PERSONALES	921.500.000	0	921.500.000	921.353.335	146.665	896.537.335	24.816.000	100

SIAF

'MINIST. DEL INT.'
V.A.F.
CRLEJE03Z

**LISTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA POR EL OBJETO DEL GASTO
SOBRE MOVIMIENTOS DESDE EL 01/01/2024 AL 31/12/2024**

PAGINA: 2
FECHA: 20/03/2026
HORA : 10:36:40

Nivel de Impresión: '5. SUB GRUPO'

Nivel: 12 hasta: 12 Entidad: 3 hasta: 3 Clase: 1 hasta: 1 Programa: 1 hasta: 1 Proyecto/Actividad: 2 hasta: 14 Objeto: 0 hasta: 999 Fuente: 0 hasta: 99 Org.Financ.: 0 hasta: 999 Dpt.: 0 hasta: 999

Grupo	DESCRIPCION	PRESUPUESTO INICIAL	MODIFICACIONES	PRESUPUESTO VIGENTE	OBLIGADO	SALDO PRESUPUESTARIO	PAGADO	OBLIGACIONES PEND.DE PAGO	% EJEC
12 PODER EJECUTIVO									
3 MINISTERIO DEL INTERIOR		3.392.339.544.618	211.179.047.617	3.603.518.592.235	3.487.185.670.730	116.332.921.505	3.274.067.836.044	213.117.834.686	97
Clase:	1 PROGRAMA CENTRAL	3.392.339.544.618	211.179.047.617	3.603.518.592.235	3.487.185.670.730	116.332.921.505	3.274.067.836.044	213.117.834.686	97
Programa:	1 PROGRAMA CENTRAL	3.392.339.544.618	211.179.047.617	3.603.518.592.235	3.487.185.670.730	116.332.921.505	3.274.067.836.044	213.117.834.686	97
Actividad:	9 SERVICIOS DE OPERACIONES ESPECIALES Y DE CONTENCION Snips afec.:	18.132.323.571	5.500.000.000	23.632.323.571	23.354.738.331	277.585.240	21.001.519.246	2.353.219.085	99
200	SERVICIOS NO PERSONALES	13.375.823.571	- 3.027.644.213	10.348.179.358	10.219.373.762	128.805.596	9.530.517.254	688.856.508	99
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	3.835.000.000	1.325.815.599	5.160.815.599	5.085.608.334	75.207.265	4.010.864.657	1.074.743.677	99
500	INVERSION FISICA	0	7.201.828.614	7.201.828.614	7.128.402.900	73.425.714	6.563.600.000	564.802.900	99
Actividad:	10 OPERACIONES CONTRA GRUPOS CRIMINALES Snips afec.:	19.107.102.445	0	19.107.102.445	19.073.756.251	33.346.194	15.904.455.821	3.169.300.430	100
100	SERVICIOS PERSONALES	11.016.005.255	0	11.016.005.255	11.014.805.044	1.200.211	9.319.804.291	1.695.000.753	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.120.024.168	0	1.120.024.168	1.109.827.040	10.197.128	619.575.048	490.251.992	99
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	6.971.073.022	0	6.971.073.022	6.949.124.167	21.948.855	5.965.076.482	984.047.685	100
Proyecto:	13 Mejoramiento del Sistema Nacional de Identificaciones Snips afec.: 716	0	90.592.461.740	90.592.461.740	90.592.461.740	0	39.901.990.252	50.690.471.488	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	0	17.348.208.202	17.348.208.202	17.348.208.202	0	3.251.170.803	14.097.037.399	100
400	BIENES DE CAMBIO	0	12.794.599.839	12.794.599.839	12.794.599.839	0	12.794.599.839	0	100
500	INVERSION FISICA	0	60.449.653.699	60.449.653.699	60.449.653.699	0	23.856.219.610	36.593.434.089	100
Actividad:	14 OPERACIONES TACTICAS MOTORIZADAS Snips afec.:	30.966.306.400	0	30.966.306.400	29.954.492.911	1.011.813.489	26.551.463.090	3.403.029.821	97
100	SERVICIOS PERSONALES	18.627.840.000	0	18.627.840.000	18.627.839.591	409	18.627.839.591	0	100
200	SERVICIOS NO PERSONALES	1.348.466.400	- 808.466.400	540.000.000	481.632.852	58.367.148	130.000.000	351.632.852	89
300	BIENES DE CONSUMO E INSUMOS	10.990.000.000	0	10.990.000.000	10.080.020.468	909.979.532	7.793.623.499	2.286.396.969	92
500	INVERSION FISICA	0	808.466.400	808.466.400	765.000.000	43.466.400	0	765.000.000	95
Total General:		3.392.339.544.618	211.179.047.617	3.603.518.592.235	3.487.185.670.730	116.332.921.505	3.274.067.836.044	213.117.834.686	

Anexo 4.6 – Otros Documentos



**Universidad
IBEROAMERICANA**
UNA MENTALIDAD NUEVA PARA UN MUNDO MEJOR

Asunción, 16 de febrero de 2026

SEÑOR.

**CRIO. GRAL. INSP. JOSE CONCEPCIÓN VERA GAMARRA
DIRECTOR GENERAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
POLICÍA NACIONAL - PARAGUAY
PRESENTE**

Desde la Facultad de Postgrado de la Universidad Iberoamericana nos dirigimos muy respetuosamente a Usted y por su intermedio a quien corresponda para solicitar la autorización correspondiente para que **Iván Andrés Caballero Benítez** estudiante de nuestro Programa de Maestría en Administración y Gestión Pública cohorte 2024, bajo tutoría de la **Prof. Dra. Mónica Villalba**, para que pueda realizar la aplicación de una entrevista como instrumento de recolección de datos, en base a la investigación de la tesis titulada "EFECTIVIDAD DE LA SEGURIDAD CIUDADANA DESDE LA GESTIÓN DE RECURSOS EN EL DEPARTAMENTO DE GUAIRÁ". El estudio prevé la recopilación de datos sobre la gestión, distribución y planificación de recursos, con el fin de analizar su impacto en la seguridad ciudadana del Departamento de Guairá.

El estudio tendrá como objetivo evaluar la viabilidad del trabajo de investigación de la estudiante.

Considerando que es de suma importancia la realización de actividades de investigación, resaltamos que las mismas no conllevarán ningún gasto para su institución y que se tomarán los resguardos necesarios para no interferir con el normal funcionamiento de las actividades propias de la Universidad y serán ejecutadas en periodos que no alteren las actividades del docente como del alumno, de acuerdo a la disponibilidad de horarios. La actividad es absoluta responsabilidad del estudiante, quedando a cargo del mismo las respectivas gestiones. Cabe resaltar que las encuestas serán completamente anónimas; resguardando la privacidad de los participantes.

Sin otro particular y esperando una buena acogida, nos despedimos respetuosamente.

POLICIA NACIONAL DEL PARAGUAY	
DIRECCION GRAL. DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	
MESA DE ENTRADA	
EXPEDIENTE No. <u>6414</u>	
Recibido por.....	HECTOR BENITEZ JARA
Suboficial Mayor P.S.	
Entregado.....	C.I. No.....
Asunción, 20 MAR 2026	Hora: <u>10:00</u>

Dr. Eddyardo Velázquez Romero
Dr. Eddyardo Velázquez Romero
Dirección Académica
Facultad de Postgrado
Universidad Iberoamericana

"Una Mentalidad Nueva para un Mundo Mejor"



Fanpage
COMUNIDAD EDUCATIVA
IBEROAMERICANA

www.unibe.edu.py
iberoamericano@unibe.edu.py
mki@unibe.edu.py

15 de Agosto esq. Ygatimi
Asunción-Paraguay

(021) 446-148 | 447-207 | 444-822 | (0986) 100-654 | 100-662



Universidad
IBEROAMERICANA

UNA MENTALIDAD NUEVA PARA UN MUNDO MEJOR

Asunción, 16 de febrero de 2026

Señor

Lic. César Luis Sosa

Gobernador del Guairá

PRESENTE

Desde la Facultad de Postgrado de la Universidad Iberoamericana nos dirigimos muy respetuosamente a Usted para solicitar la autorización correspondiente para que **Iván Andrés Caballero Benítez** estudiante de nuestro Programa de Maestría en Administración y Gestión Pública cohorte 2024, bajo tutoría de la **Prof. Dra. Mónica Villalba**, para que pueda realizar la aplicación de una entrevista como instrumento de recolección de datos, en base a la investigación de la tesis titulada "EFECTIVIDAD DE LA SEGURIDAD CIUDADANA DESDE LA GESTIÓN DE RECURSOS EN EL DEPARTAMENTO DE GUAIRÁ". Cabe señalar que esta investigación se desarrolla en un contexto en el cual el Gobierno Departamental ha acompañado iniciativas de cooperación con la Policía Nacional, orientadas a fortalecer la seguridad ciudadana.

El estudio tendrá como objetivo evaluar la viabilidad del trabajo de investigación de la estudiante.

Considerando que es de suma importancia la realización de actividades de investigación, resaltamos que las mismas no conllevarán ningún gasto para su institución y que se tomarán los resguardos necesarios para no interferir con el normal funcionamiento de las actividades propias de la Universidad y serán ejecutadas en periodos que no alteren las actividades del docente como del alumno, de acuerdo a la disponibilidad de horarios. La actividad es absoluta responsabilidad del estudiante, quedando a cargo del mismo las respectivas gestiones. Cabe resaltar que las encuestas serán completamente anónimas; resguardando la privacidad de los participantes.

Sin otro particular y esperando una buena acogida, nos despedimos respetuosamente.

GOBERNACIÓN DEL GUAIRÁ
MESA DE ENTRADA

Nº: 1509/26 08-36

Recibido en fecha: 25/03/26

Encargado: Sandra Franco

Dr. Eduardo Velázquez Romero
Dirección Académica
Facultad de Postgrado
Universidad Iberoamericana

Una Mentalidad Nueva para un Mundo Mejor



Fanpage
COMUNIDAD EDUCATIVA
IBEROAMERICANA

www.unibe.edu.py
iberoamericano@unibe.edu.py
mki@unibe.edu.py

15 de Agosto esq. Ygatimi
Asunción-Paraguay

(021) 446-148 | 447-207 | 444-822 | (0986) 100-654 | 100-68