

**ブラジル連邦共和国
交番システムに基づく地域警察活動
普及プロジェクト
終了時評価調査報告書**

平成 23 年 7 月
(2011 年)

独立行政法人国際協力機構
ブラジル事務所

ブラ事
J R
12-001

**ブラジル連邦共和国
交番システムに基づく地域警察活動
普及プロジェクト
終了時評価調査報告書**

平成 23 年 7 月
(2011 年)

**独立行政法人国際協力機構
ブラジル事務所**

序 文

ブラジル連邦共和国では、治安が大きな社会問題となっています。南米最大の都市サンパウロを擁するサンパウロ州においても例外ではなく、凶悪犯罪や犯罪グループの活動などによる治安問題は、近年、改善は見られているものの深刻な状況が続いています。

サンパウロ州において治安維持活動を担うサンパウロ州軍警察（PMESP）は、治安改善には、それまでの犯罪「取り締まり」に加え、犯罪の「予防」が不可欠であるとし、1990年代に市民との交流及び信頼関係構築を通じた地域警察活動の導入を打ち出しました。そのために諸外国警察制度の分析を行い、そして試行錯誤の結果、日本の交番を中心とした地域警察活動を参考とし、1997年から独自に交番の導入を始めました。日本は、2000年からサンパウロ州軍警察を対象とした本邦研修や短期専門家派遣を、また2005年1月から2008年3月までの3年間は、長期専門家による現場での指導を含む「公共保安・地域警察活動プロジェクト」を実施し、サンパウロ州軍警察の地域警察活動の強化を支援してきました。こうした協力を通じて、サンパウロ州では同州の状況に適応した交番システムによる地域警察活動が確立されつつあります。

このサンパウロ州の取り組み事例は、ブラジル国内全域における公共保安の改善・維持を促進する国家公共保安局（SENASP）「公共保安のための住民連携国家プログラム」（PRONASCI）により、地域警察の実践例として着目されるようになり、サンパウロ州内での交番システムの定着・拡大に加え、サンパウロ州の経験を他州への共有を目的としたプロジェクトは、サンパウロ州軍警察と国家公共保安局の両者合同で実施されてきました。

本報告書は、本プロジェクトの協力期間終了を控え、2011年6月にプロジェクト活動実績の整理・確認を行った結果を取りまとめたものであり、今後の本プロジェクトの運営のみならず、将来における類似案件の計画・実施に広く活用されることを願うものです。

最後に、本プロジェクトの実施にご協力いただいた警察庁をはじめとする関係機関の方々に対し、心から感謝の意を表しますとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

2011年7月

独立行政法人国際協力機構
ブラジル事務所長 芳賀 克彦

目 次

序 文

写 真

略語集

終了時評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1 - 1 調査団派遣の目的	1
1 - 2 調査団員の構成	1
1 - 3 調査団の調査期間	2
第2章 プロジェクトの概要	3
2 - 1 プロジェクトの背景	3
2 - 2 プロジェクトの概要	3
第3章 評価方法	5
3 - 1 評価項目と指標	5
3 - 2 データ収集と分析	5
第4章 プロジェクトの実績と現状	6
4 - 1 インプット	6
4 - 2 活動	7
4 - 3 成果	7
4 - 4 プロジェクトの目標	11
4 - 5 上位目標	14
4 - 6 実施過程	14
第5章 5項目評価の結果	15
5 - 1 妥当性	15
5 - 2 有効性	15
5 - 3 効率性	16
5 - 4 インパクト	16
5 - 5 自立発展性	17
第6章 評価の結論	19
6 - 1 成果において	19
6 - 2 5項目による評価	19
6 - 3 自立発展性とインパクトを促進する要因	19
6 - 4 自立発展性とインパクトを阻害する要因	19

第7章 提言	20
第8章 教訓	21
付属資料	
1. ミニッツ（ポルトガル語）	25
2. ミニッツ（英語）	73

写 真



写真1 オスカル・ダ・シルバ交番



写真2 ペンヤ交番所長へのインタビュー様子



写真3 国際地域警察普及員研修の様子



写真4 サンパウロ州軍警察地域警察人権指令本部での協議

略 語 表

略語	正式名称（ポルトガル語/英語）	日本語
ABC	（ポルトガル語：Agência Brasileira de Cooperação）	ブラジル外務省国際協力庁
BCS	（ポルトガル語：Base Comunitária de Segurança）	交番
CONSEG	Conselho Comunitário de Segurança	安全連絡協議会
CPC	（ポルトガル語：Comando Policial da Capital）	首都警察指令本部
INFOCRIM	Sistema de Informações	犯罪データシステム
GESPOL	Sistema de Gestão de Polícia	警察管理システム
JCC	Joint Coordinating Committee （ポルトガル語：Comitê de Coordenação Conjunta）	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画表
PMESP	（ポルトガル語：Polícia Militar do Estado de São Paulo）	サンパウロ州軍警察
PPP	Plano Plurianual	国家複数年度計画
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança a Pública com Cidadania	公共保安のための住民連携国家プログラム
R/D	Record of Discussions （ポルトガル語：Registro de Discussões）	討議議事録
SENASP	（ポルトガル語：Secretaria Nacional de Segurança Pública）	国家公共保安局
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública	公共保安のための国家統一システム

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ブラジル連邦共和国	案件名：交番システムに基づく地域警察活動普及プロジェクト
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICAブラジル事務所	協力金額（評価時点）：〔2011年6月現在執行額〕 計 54,802 千円
協力期間	(R/D)：2008年11月24日～2011年11月23日
	(延長)：
	(F/U)：
	(E/N)(無償)
	先方関係機関：国家公共保安局、サンパウロ州軍警察 (ポルトガル語) Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP)
	日本側協力機関：警察庁
	他の関連協力：国別研修〔2000～2003年〕
	技術協力プロジェクト (2005～2008年)
	短期専門家派遣(5名)
1 - 1 協力の背景と概要	
<p>ブラジル連邦共和国(以下、「ブラジル」と記す)では、ここ数年間治安状況の悪さが大きな課題となっている。殺人、強盗、傷害などの発生数の統計的数値では改善がみられているものの、依然として発生率は高く、特に都市部を中心に全国的な社会不安の要因となっている。</p> <p>これまでの調査から、犯罪抑制への警察組織の取り組みは、犯罪率の低下や地域住民の安心感向上に貢献することが証明されており、国家公共保安局 (Secretaria Nacional de Segurança Pública: SENASP) は、2003年に定めた国家複数年度計画 (Plano Plurianual: PPP) の中で「公共保安のための国家統一システム (Sistema Único de Segurança Pública: SUSP) を制定、そのなかで犯罪の抑制と平和的文化の構築のために「地域警察」を導入することを定めている。また2007年には「公共保安のための住民連携国家プログラム」(Programa Nacional de Segurança a Pública com Cidadania: PRONASCI) も開始されている。</p> <p>SENASPが全国を対象に地域警察普及員研修を開催するなど、「地域警察」の概念がさまざまな形で導入されているが、その実践にあたっては技術や情報不足、警察組織内部や地域住民の理解不足などの問題を抱えている。</p> <p>他方で、サンパウロ州では1999年の「地域警察」導入から12年間の実践経験があり、また、日本による協力(本邦研修、技術プロジェクト)も経て交番・駐在所を中心とした「日本式地域警察」活動が一部で確立しつつある。そこで、サンパウロ州において普及・定着を進め、それをモデルとして全国へ「地域警察」実践を拡大することを目的として本協力は実施された。</p>	
1 - 2 協力内容	
(1) 上位目標	
<p>国家公共保安局 (SENASP) が進める「公共保安のための住民連携国家プログラム」(PRONASCI) を通じ、サンパウロ州軍警察 (Polícia Militar do Estado de São Paulo: PMESP) の経験を好事例とし、ブラジルに適した地域警察システムが国内に普及される。</p>	
(2) プロジェクト目標	
1) 地域警察の概念に基づいた交番システム ⁱ が、サンパウロ州全体に普及される道筋がで	

ⁱ 本プロジェクトで「交番システム」とは、交番/駐在所を拠点とした地域警察の実践方法を示す。

きる。

2) PMESPによる交番システムの経験が、地域警察の導入、実施を試みるPRONASCI対象12地域と共有される。

(3) 成果

【プロジェクト目標A】

1) PMESPにおいて、交番システムに係る警察官の専門知識、技術向上の仕組みがより強化される。

2) PMESPにおいて、交番システムに関連する各部署の役割が明確化し、それが強化される。

3) サンパウロ州において、防犯活動の実践にあたっての地域住民の参画が促進される。

【プロジェクト目標B】

4) PMESPの専門知識、技術及び人材が、SENASPによりPRONASCI対象12地域における交番システム促進のために活用される。

(4) 投入（評価時点）

1) 日本側：68,101千円

長期専門家派遣： 0名

短期専門家派遣： 5名

研修員受入： 57名

ローカルコスト負担、その他

2) ブラジル側：

カウンターパート配置 6名

土地・施設提供

ローカルコスト負担

その他（研修員の旅費等）

2．評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
	総括/団長	吉田 憲	JICAブラジル事務所 次長
	地域警察活動	タニグチ キヨシ	Cruz Azul Saude総務部（元軍警察中佐）長
	協力評価	木村 信幸	JICAブラジル事務所 所員
	評価分析	Katyussa Vanessa Veiga	コンサルタント
調査期間	2011年6月6日～2011年6月17日		評価種類：終了時評価

3．評価結果の概要

3 - 1 実績の確認

(1) プロジェクト目標

終了時評価調査時点で、「地域警察の概念に基づいた交番システムが、サンパウロ州全体に普及される道筋ができる。PMESPによる交番システムの経験が、地域警察の導入、実施を試みるPRONASCI対象12地域と共有される。」というプロジェクト目標はおおむね達成さ

れていると判断できる。

指標1.

A-1 サンパウロ州の交番システムに適応した軍警察組織は満足するレベルで運用されている（チェックリストによる点数は50点を超している）。

A-2 サンパウロ州全体に交番システムを拡大するための中期計画が開発される。
交番システムの拡大を図るいくつかのアクションが既に進行中であり、サンパウロ州にある警察官の出張所を交番に変えることも1つの例である。それには道路警察と環境警察の出張所も含む。

Aは達成された。

A-1 サンパウロ州において、チェックリストによりモデル交番の運営管理のレベルを評価したところ平均スコアが58.3点となり目標が達成された。

A-2 2013年のFIFAコンフェデレーションズカップと2014年のワールドカップのような大きなイベントが予定されているため、PMESP は2011年から2020年を対象期間とした中・長期計画から成る長期戦略計画を立てた。

指標2.

B-1 SENASP 主催の交番システムに関する研修とセミナーに参加している州の数はPRONASCIの12地域すべてに当たる。

B-2 国際地域警察普及員研修の参加者の95%はPMESP主催の交番システムの研修とセミナーに参加した警察官である。

B-3 国際地域警察普及員研修に参加した50%の警察官は学んだ知識と技術を出身の州において実践している。

Bは部分的に達成された。

B-1 国際地域警察普及員研修には、12地域すべてから参加した。サンパウロで実施している国際地域警察普及員研修は、軍警察官にとって重要な役割を果たした。SENASPは2009年に研修を受けた警察官からの需要によりPRONASCIの州において10回セミナーを開催した。それにより軍警察官と住民との対話の促進に貢献した。2010年には国際地域警察普及員研修のながれから交番所長と交番勤務員向けの研修教材を作成、展開された。平行して本プロジェクトに参加している州において日本人専門家によるセミナーと技術視察を行った。このセミナーには軍警察官と一般住民も参加した。2011年からSENASPは、本プロジェクトに参加しているPRONASCI地域においてPMESP の人材を活用して、交番所長と交番勤務員向けの研修コースを開催始めている。

B-2 PMESPで実施している国際地域警察普及員研修のすべての参加者は、PMESP主催の交番システム研修・セミナーの参加者であった。

B-3 PMESPで国際地域警察普及員研修を受けた軍警察官に対しアンケート調査を行った結果によると、学んだ知識を少なくとも部分的に活用しているとの答えた者が53.8%を占める。

(2) 各アウトプット

アウトプット1：「PMESPにおいて交番システムの軍警察官の技術・専門的知識向上のメカニズムは強化されている」は達成されたと判断できる。

その根拠は、以下の理由による。

指標 (1)-1 PMESPの交番システムに関する警察官の研修システムが設置される。

2008年には、サンパウロ州の第1036/08補足法により軍警察教育システムが設定され、上級教育と専門教育を軍警察官に提供することになった。その法律により実施された教育は次のとおりである。

- 1) 特定養成のシーケンシャルコース
- 2) 学習補足のシーケンシャルコース
- 3) 学部コース
- 4) 大学院コース

上記の法律では、4)における教育は士官専門コース(CAO)と警察上級コース(CSP)を公共安全警察学に関する修士課程と博士課程として認めている。

2009年10月の条令第54.911号は、2008年に軍警察教育システムを設定した法律を規定し、このシステムの目的は地域警察の理念の基づき、軍警察官としての役割を果たすべき人材育成を行うことであり、特に公安維持、パトロール、消防と市民防衛活動に向けてある。

全体的には、地域警察の科目がバーホブランコ士官学校(APMBB)、兵士上級学校(ESSd)、軍曹上級学校(ESSgt)、治安ハイスタディセンター(CAES)と士官及び兵士の専門コースにおいて挿入・維持されている。平行して地域警察人権司令本部では、地域警察について研究・調査を行い、常に機関としての更新を図っている。

指標 (1)-2 サンパウロ州とPRONASCIの12地域において、本プロジェクト実施中に、普及員向けに定期的に研修とセミナーを実施している。

サンパウロ州において普及員向けの研修やセミナーを実施している。遠隔教育などの技術を使用して同州地方の警察官向けの研修を行っている。交番所長とその交番勤務員との間で常に交番の技術や情報の共有が行われていることが聞き取り調査によって確認された。PRONASCIの地域においては、PMESPの実質的な参加は2つの要素からなっている。

- 1) 他州からの支援要請
- 2) SENASPからの渡航費、宿泊費、出張費、授業料等の負担

指標 (1)-3 本プロジェクトの範囲のなかで、日本からの専門家の評価によると、普及員の視察時には交番・駐在所の警察官は適切な指導・指示を受けている。

日本人専門家の報告書によると、PMESPにおいて地域警察活動の歴史が浅い割には視察した交番の交番所長は熱心に活動を行っている。更に部下にも日常の活動のなかで地域警察の概念を伝え、指導しており重要な役割を担っている。

指標 (1)-4 PRONASCI地域の地域警察コーディネーターよりPMESPが実施している研修のカリキュラムは良い評価を得ている。

地域警察のコーディネーター向けのアンケート調査によると、研修の内容と形式が適切であるとの評価を得たことは、共有された知識とカリキュラムのレベルが良い評価されたことを示している。

アウトプット2:「PMESPにおいては、交番の機能と能力は定義され、強化されている。」は達成されたと判断できる。その根拠は以下の理由による。

指標(2)-1 定期的に標準化された情報交換(犯罪・事故データ、統計、指示等)がパイロット交番・駐在所と上層部との間で行われている。

交番・駐在所で作成される従来の日常的な報告書と巡回連絡の報告書は、所属する中隊へ送られ、そこで月間報告書にまとめられた情報は、地域警察人権司令本部へ送られる。この方式により情報のシステム化と統計が容易であり、交番システム運営の技術サポートになる。

また、地域警察人権司令本部と交番・駐在所間の統計、分析、指令等は犯罪データシステム(INFOCRIM)や軍警察のイントラネットなどの電子システムによって行われる。

指標(2)-2 パイロット交番・駐在所は上層部へ送られた報告書に基づき、適切な指示と支援を受けている。

軍警察の指令は、交番からの報告書をもとにその区域の現実に見合った活動を行うよう指示している。その情報に基づき、パトロールを強化しており、移動交番も使用している。

地域警察人権司令本部は採点方式を用いて、常に交番・駐在所の活動を監督して、ランキング付けを行っている。

アウトプット3:「サンパウロ州においては、予防処置採用に関してコミュニティの巻き込みを図っている」は達成されたと判断できる。その根拠は以下の理由による。

指標(3)-1 プロジェクト開始後に交番・駐在所により地域住民とともに一連の予防活動が行われている。

日本人専門家の報告書と終了時評価調査期間中視察した際、交番は常に地域住民と協力している様々な活動を展開している。なお、それぞれの区域の特徴に見合った活動が行われている。

それらによって、地域住民と軍警察官との関係が良くなり、その地域住民のリーダーを巻き込み、治安問題解決に向けて協力するようになっている。

強調すべき点は、安全連絡協議会(Conselho Comunitário de Segurança: CONSEG)の役割は、市民社会と軍警察との交流を図ることにより局所的な問題の解決への参画となる有効な手段となっている。

アウトプット4:「SENASPがPRONASCIの12地域において交番システムを推進するにあたり、PMESPの人材の技術・専門的知識が有効に活用されている」は部分的に達成された。その根拠は以下の理由による。

指標(4)-1 PRONASCIの地域の75%で交番システムの研修やセミナーをPMESPの人材と技術・専門的知識を使用して行っている。

指標(4)-2 SENASPはPRONASCIの12の地域に対して需要に応じてPMESPの普及員を定期的に派遣するシステムを設定している。

ブラジルは共和国であるため、各州はそれぞれ軍警察を構成する自主性を有している。そのため派遣システムは設定できていない。

2011年SENASPに対して交番所長及び交番勤務員向けの研修コースの要請があった。ただし、SENASPは審査や承認に数日必要であり、実施時期までに手続きが間に

合わなかった。つまり、申請が遅かったため、ブラジルとバイア州の要請には対応することができなかった。PMESPがブラジルでの研修コースへの支援はブラジル連邦区軍警察の資金で行われた。また、ミナスジェライス州とエスピリットサント州で行われる研修については、PMESPの講師を派遣する。

なお、SENASPの予算の支援で日本人専門家によるセミナーが8州で実施され、PRONASCIの全地域(州)の66.66%に相当する。残りの4州においては、未実施である。

指標(4)-3 PRONASCIの12の地域で行っている交番システムの研修とセミナーの内容はPMESPの協力を得てSENASPが行っている。

交番所長及び交番勤務員研修コースのカリキュラムの技術的な内容はPMESPが作成したもので、SENASPの承認済みである。

指標(4)-4 SENASPとPMESPは普及員を日本での研修に派遣する前に準備研修を行っている。

PMESPは、JICAとともにSENASPへの側面的な支援も行い、研修員の出発前に準備研修も実施した。これによって既に地域警察人権司令部にあった情報を研修員たちに提供した。

指標(4)-5 PMESPの人材と技術・専門的知識を利用して行われている研修とセミナーは、PRONASCIの12の地域の70%のコーディネーターによって良い評価を得ている。

PRONASCIの12地域における交番システムの交番所長と交番勤務員研修コースについては、2011年より開始しており、まだ評価されていない。

上位目標の達成見込み

上位目標達成見込みに関しては、現在定められている指標に示される期限内での実現に若干不安が残るが、自立発展性のある活動が展開されていることから時間の経過とともに、結果が表れてくることが予想される。

(3) その他の成果の要約

近隣諸国には、ブラジル政府の予算で国際地域警察普及員研修に招待し、サンパウロでの取り組みを見習っていただくことができた。また、世界から注目されており、他国から視察団の数も増えている。

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は次の要素により非常に高い。

1) ブラジルの公共秩序政策と一貫、法的秩序と一致

本プロジェクトの上位目標とプロジェクト目標は、国家公共保安政策及びサンパウロ州の公共保安政策にも沿っている。これはPRONASCIが、その時点で、本プログラムに参加している州に対応するために、予定したアクションをもとに設定されたからであり、容易に確認できることである。本プロジェクトは公共保安システムへ相応しており、これは共和国憲法の第144条に公告されていることであり、暴力の予防に市民がその役割を果たす条件を提供している。また、交番システムは公共保安において民主的で参画モデル

を優先しているからである。

2) 受益機関のニーズとの整合性

地域警察活動の理念の制度化と日本と初めての技術協力プロジェクトにより可能となった交番システムを地域警察活動の手法としての実施開始後、PMESP においてその技術の向上とサンパウロ州全体への普及が必要となった。本プロジェクトのデザインはサンパウロ州において交番システムの強化と定着をもたらした。

3) 日本の協力政策との整合性

本プロジェクトは、社会の不平などを緩和する政策に沿っており、日本政府の対ブラジル事業展開計画における援助重点分野「社会開発(格差是正)」に位置づけられている。

4) プロジェクトのデザイン

本プロジェクトのデザインは、2つの機関 (SENASP、PMESP)、2つの目標があり、2つの焦点を考慮した。そのため、各機関の責任が明確になり、実施過程が容易になり、役割の重複が起きなかった。

本プロジェクトは、PRONASCIをベースにデザインされて、参加している州に限られていた。

(2) 有効性

有効性は中・高である。

サンパウロ州の地方警察官向けの研修に遠隔教育を採用したが、PMESPが採用したいいくつかのアクションは、交番システムの手法と理念を広める過程を迅速にした。常に行われている研修カリキュラムの更新や警察管理システムGESPOL の見直しなどは、PMESP において、交番の手法の実施やその理念が制度化されてきていることを示している。

目標Bに関しては、本プロジェクトは普及員研修を受けた軍警察官に地域警察活動の実施において手法が必要であることの意識づけに役立った。その意味でサンパウロ市に交番システムを適応させることに成功した経験は、他州に関してもこのシステムの適応の可能性を示している。

SENASP、PMESP地域警察人権司令本部とサンパウロ市における交番所長と交番勤務員のやる気が本プロジェクトの目標達成において重要であった。更にカウンターパート双方の熱意及び良い活動を展開したことが挙げられる。

(3) 効率性

効率性は中である。

他州において交番の普及については、ブラジリア連邦区軍警察 (PMDF) のようにSENASP の支援によりPMESPの講師は派遣できなかった。そのため、PMDFは自費でPMESPの講師にかかる旅費を負担した。SENASPによると、ブラジリアとバイア州に関しては、交番所長と交番勤務員研修の費用が支給されなかった理由は、その支援依頼がPRONASCIの予算から支給されるための、申請期限内に提出されなかったからである。

(4) インパクト

本プロジェクトのインパクトは高いとされる。

交番システムの普及員、「交番所長と交番勤務員研修」を他州と他国の警察官に提供することに関しては、PMESPの組織は強化された。

PMESPの観点からは、本プロジェクトは日本からの短期専門家の派遣により、技術指導及び助言がこの手法の更新と適正化に貢献し、地域警察活動の交番システム手法の強化にもつながり、サンパウロ州の交番と駐在所での活動が向上した。それと同時に交番所長及び交番勤務員向けの研修に参加、または遠隔教育による研修実施によって、このモデルはサンパウロ州への普及が可能となった。

終了時評価調査期間中に行われた交番及び駐在所近辺に居住する住民の面接結果及び技術評価員の報告書によると、交番システムの導入によって住民と警察との距離が縮まって安全感が高まり、住民に対する他の行政機関の対応も良くなった。サンパウロ州全体において犯罪件数が減少したとのニュースもあり、それには交番システムの導入が重要な役割を占めていると考えられる。

4-1 期待されていなかったインパクト

R/D署名後、ブラジル協力庁（Agência Brasileira de Cooperação：ABC）はブラジル政府からの技術協力として中米の警察官を国際地域警察普及員研修に受入れることに興味を示した。本プロジェクトは二国間協力であったが、ABCの支援により、このモデルを第三国にも普及することを取り入れた。それにより、2008年から2010年の間に普及員研修に51名の中米からの警察官を受け入れた。2011年度には中米（エルサルバドル、グアテマラ、コスタリカ）向けの本分野における第三国研修が採択された。また、ホンジュラスとエルサルバドル警察は、既に地域警察マニュアルを作成し、PMESPが共有した知識について直接述べている。

(5) 自立発展性

本プロジェクトはPMESPにより組織・技術的、SENASPにより政治的に良い自立発展性がある。

本プロジェクトはSENASPが、市民権を有した公共保安のための住民連携国家プログラムをもとにデザインしたものである。全体的には、2012年末までにPRONASCIの94アクションを取るためのSENASPの支出予定額は67億7百万リアル。したがって、本プロジェクトは国家公安政策にサポートされており、交番システムの導入に興味のある他州に、サンパウロ州の経験を広げるにおいて政治的、予算的にも展開の可能性をもっている。

成長加速プログラム2（PAC 2）で交番の数を3,000増やす予定があり、そのための交番勤務することができる人材、即ち地域警察活動を理解した人材の育成が望まれる。SENASPは、既にブラジルの全州に対して地域警察の理念の研修コースを行っている。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトの本評価の範囲で行われた面接、視察と日本からの短期専門家の報告書によると、サンパウロ州において、地域警察活動の交番システムが定着していることを確認できた。それは軍警察が使用している研修カリキュラムや地域警察人権司令本部と交番・駐在所の各所長の努力と責任感からうかがえる。PMESPにおいて交番手法の組織への取り込みはサンパウロ州と、後にはブラジルにおける地域警察活動の展開の自立発展性を部分的に保証するものであり、SENASPといくつかの州の軍警察からは交番システムを他州に普及するレファレンスとなっている。

(2) 実施プロセスに関すること

1) 地域警察活動はアクレ州、ブラジリア連邦区、パラ州、ミナスジェライス州、エスピ

リットサント州、リオデジャネイロ州とその他で軍警察学校の科目として取り入れている。地域警察活動の理念を普及させることは部分的に自立発展性を保証することになる。

2) PMESPが地域社会とInstituto Sou da PazやCONSEG等の団体との間で築いた良好な関係は、サンパウロ州で本プロジェクトの効果を継続するにおいて重要なサポートとなる。

3)本プロジェクトに対するSENASPによる連邦レベルとPMESPによる州レベルでの高い責任感が、本案件の有効性の大部分を保証するものである。

3 - 4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

本邦研修に大統領の許可が下りるまで、非常に時間がかかり、出発前日に許可が下り、手続きが開始できたことがあった。

3 - 5 結論

本プロジェクトは小規模案件、ブラジル側の投入が日本側より多かったこと、及び評価5項目の観点から良好な結果を生み出しており、効果的なプロジェクトであったと判断できる。

3 - 6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) 日本人専門家によるセミナーが本プロジェクトに参加している4州でまだ行われていない。日本人専門家によるセミナーは極めて高く評価されており、セミナー参加者の定着度も高いことから、プロジェクト終了までに訪問未済の4州でのセミナーを行うことが望ましい。

(2) 本技術協力プロジェクトは、PMESPにおいて地域警察活動の手法に関する知識を定着させ、強化してきた。今後、PMESPが必要としていることは、地域住民が治安の問題解決に警察官と一緒に参加するための方策についての支援が求められている。

(3) 共和制による州の独立性のため、PMESPの支援により他州で行われる交番所長及び勤務員研修の実施速度が遅い場合もある。本プロジェクトの成果が高く評価され、その結果PRONASCIには現在、すべての州が参加している。また、上述のとおり、成長加速プログラム2（PAC 2）で交番の数を2,883増やす予定であり、交番システムを担う人材の育成が急務である。加えて、全ブラジルに広がる日本人を含む日系社会への配慮、当国経済成長に伴う日本企業進出増加、即ち日本人駐在員の増加、国内各地で行われる大規模なイベント（2014年ワールドカップ等）にも対応できるように本プロジェクト対象外の州においても交番システムを普及定着させ、治安の安定を図るための方策が求められる。

3 - 7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) 日本からカウンターパートへの知識の移転に関するコミットメントと双方の良好な関係は、ブラジルで受けた知識の定着を強化した。

(2) 地域警察の国家コーディネーションを担当する者がカウンターパート機関であることから、本プロジェクトで発生した効果をブラジル国内での展開を円滑に進めることができた。

(3) プロジェクト活動実施に対するカウンターパート機関の適切な投入及びオーナーシップの高さが本技術協力プロジェクトの円滑な実施と効果の発現につながった。

3 - 8 フォローアップ状況

プロジェクト終了後、年度内に帰国研修員のフォローアップを通じて国際地域警察セミナーを開催予定である。

第1章 終了時評価調査の概要

1 - 1 調査団派遣の目的

本プロジェクトの終了を5カ月後に控え、終了時評価調査は、以下の点を目的として実施された。

- (1) プロジェクト開始時の協議議事録 (R/D) 及びプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) に基づき、これまでのプロジェクト活動の進捗状況、実績、プロセス、目標の達成見込みを整理及び確認する。
- (2) 日本側としては小規模案件ではあるが、ブラジル側の投入が大きかったために総額ベースでは大規模案件として扱うべきであること、過去の協力の集大成的案件であることから、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）を評価する。
- (3) 進捗状況、達成度を踏まえ協力期間終了までに対応すべき事項を確認のうえ、具体的対応策、スケジュールについて協議し、合意する。また、協力終了後の対応について協議を行う。

1 - 2 調査団員の構成

(1) ブラジル側

1) 国家公共保安局 (Secretaria Nacional de Segurança Pública : SENASP)

- Cel. Erisson Lemos Pita
地域警察国家コーディネーター・プロジェクトコーディネーター
- Cap. Muriel Mendonça Dias Silva

2) サンパウロ州軍警察地域警察・人権指令本部 (Polícia Militar do Estado de São Paulo, Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos : PMESP/DPCDH)

- Cel. Luiz de Castro Júnior
地域警察・人権指令本部長、プロジェクトコーディネーター
- Ten. Cel. Lilian Cristina da Silva
- Cap. Daniele Cristina Oliveira de Freitas
- Cap. Carlos Henrique Lucena Folha

(2) 日本側

- 吉田 憲 (団長)
独立行政法人国際協力機構 ブラジル事務所次長
- Mr. José Kiyoshi Taniguchi (地域警察専門評価員)
Cruz Azul Saude 総務部長
- Ms. Beatriz Porfírio Graeff (専門評価員)
教育局学校・市民権保護スーパーバイザー
- 木村 信幸
独立行政法人国際協力機構 ブラジル事務所
三角協力・社会班プロジェクトコーディネーター

- Ms. Carmen Akemi Kawano
独立行政法人国際協力機構 ブラジル事務所 プロジェクトアシスタント
- Ms. Xaman Korai Minillo
独立行政法人国際協力機構 ブラジル事務所 評価コンサルタント
- Ms. Katyussa Veiga
独立行政法人国際協力機構 ブラジル事務所 外部評価コンサルタント

1 - 3 調査団の調査期間

2011年6月6日（月）～6月17日（金）

NO	月/日	曜日	時間	内 容	備考
1	6/6	月		国家公共保安局（SENASP）インタビュー	
2	6/7	火		ブラジリア連邦区郡警察（PMDF）インタビュー	
3	6/8	水		リオデジャネイロ州軍警察（PMRJ）インタビュー	
4	6/9	木	10:30 12:30	ピンドラマ駐在所所長及び住民インタビュー	
5	6/10	金	10:00 12:00	オスカルダシルバ交番所長及び地域住民インタビュー	
			14:00 16:00	ヴィラフォルモザ交番所長及び地域住民インタビュー	
6	6/11	土		データ入力	
7	6/12	日		ドラフト作成、修正	
8	6/13	月	午前	カウンターパートとの日程内容の確認	
			14:00 16:00	ペンヤ交番所長及び地域住民インタビュー	
9	6/14	火	9:30	Álvaro Batista Camilo総司令官インタビュー	
			12:00	Luiz de Castro Junior地域警察人権司令部長インタビュー Taniguchi中佐インタビュー	
			15:00	地域住民代表者インタビュー	
10	6/15	水	9:00	第11回国際地域警察普及員研修視察	
			午後	団内協議	
			21:00	JICA本部及び警察庁とのテレビ会議	サンパウロ出張所
11	6/16	木		ミニッツ協議	
12	6/17	金	午前	ドラフト修正、完成	
			午後	ミニッツ署名式	
			14:30	第11回国際地域警察普及員研修終了式	

第2章 プロジェクトの概要

2 - 1 プロジェクトの背景

サンパウロ州で軍警察は、1960年代の軍事政権時代に、基本的には領土、制度・機関の防衛等に使われた。

そのような理由から、軍警察はブラジル全州で社会からある程度離れてしまった。1988年のブラジル国憲法公布により、ブラジルの民主主義化の過程のなかで構造的変化が促進されるようになった。

サンパウロ州軍警察 (Polícia Militar do Estado de São Paulo : PMESP) は、ファベラナヴァール (スラム) の事件において、数人の軍警察官の不祥事の責任を直接問われ、それから警察活動の代替方式・理論等を求めた。その時期の社会・政治的背景としてリオデジャネイロのシダーデ・デ・デウスの暴力事件、給料アップとより良い労働条件を求めるいくつかのストなどがマスコミに報道されていた。1990年代末の公共保安に関する状況は社会と軍警察、特にPMESPを機関としての改良へ促進した。

この状況からPMESP総司令部は、軍警察を社会に再び近づけるために、それまでとは違う代替警察活動を探し求めた。そこから地域警察活動の理念が軍警察に定着し始めた。世界中で実施されている地域警察活動のモデルとして、米国、カナダ、ロンドン及び日本の活動を取り上げた。そのいくつかのモデルの実施を試みたが成功には至らなかった。サンパウロ州軍警察は日本人社会との接触により日本の警察庁との協力が可能になった。これにはサンパウロにおける日系社会の存在が大きく、その結果として軍警察内でも日系人の存在が大きいことが貢献した。

2000年以降、国際協力機構 (JICA) は、PMESPと日本の警察庁との協力を支援している。それにより、PMESPに日本の地域警察活動の概念を導入、実施しており、2005年から2008年において、初めての技術協力プロジェクトとして交番システムを導入・標準化しました。ブラジルでは、交番をBCS (Bases Comunitária de Segurança) と呼んでいる。

今回評価対象のプロジェクトは、協議議記録 (Registro de Discussões : R/D) が2008年に署名されてから3年間の有効期間にPMESPで交番システムの普及を強化するとともにサンパウロ州において良い成果を出した経験を他州に普及させる趣旨である。

2 - 2 プロジェクトの概要

本プロジェクトの目的及び成果は、PDM0に次のように決められている。

(1) 上位目標

国家公共保安局 (Secretaria Nacional de Segurança Pública : SENASP) が進める「公共保安のための住民連携国家プログラム」(Programa Nacional de Segurança a Pública com Cidadania : PRONASCI) を通じ、PMESPの経験を好事例とし、ブラジルに適した地域警察システムが国内に普及される。

(2) プロジェクト目標

1) 地域警察の概念に基づいた交番システム¹が、サンパウロ州全体に普及される道筋ができる。

¹ 本プロジェクトで「交番システム」とは、交番/駐在所を拠点とした地域警察の実践方法を示す。

2) PMESPによる交番システムの経験が、地域警察の導入、実施を試みるPRONASCI対象12地域と共有される。

(3) 成果

【プロジェクト目標A】

- ・ PMESPにおいて、交番システムに係る警察官の専門知識、技術向上の仕組みがより強化される。
- ・ PMESPにおいて、交番システムに関連する各部署の役割が明確化し、それが強化される。
- ・ サンパウロ州において、防犯活動の実践にあたっての地域住民の参画が促進される。

【プロジェクト目標B】

- ・ PMESPの専門知識、技術及び人材が、SENASPによりPRONASCI対象12地域における交番システム促進のために活用される。

第3章 評価方法

本評価調査の準備段階では討議議事録(R/D)、プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM₀)とJICAブラジル事務所のコーディネーターから提供された情報を基に、PDM_eの設定に向けて作業が行われた。そこから評価表を作成し、本評価調査の評価方針を実現した。

評価調査の第二段階は情報収集であり、PMESPが行った研修報告書や研修員へアンケート調査を実施し、ブラジリアとサンパウロの当局関係者に聞き取り調査をした。それによって5つの評価項目の観点から本プロジェクトが評価された。

評価調査の最終段階での評価チームは、本プロジェクトを強化することを勧告した。学んだことは、JICAのプロジェクト管理システムにフィードバックするために強調された。

3 - 1 評価項目と指標

評価表はミニツ(M/M)の付属資料4のとおり。

3 - 2 データ収集と分析

3 - 2 - 1 データ収集方法

本評価調査において、次のデータと収集方法が使用された。

- 1) R/D、PDM₀とPO等のプロジェクト書類
- 2) 本プロジェクトの初期評価チームの報告書
- 3) 短期専門家の報告書
- 4) 現場での聞き取り調査
- 5) パイロット交番と駐在所の視察
- 6) 本プロジェクトのファイルでの文献調査及び他の資料での調査

3 - 2 - 2 評価基準

プロジェクト評価手法のプロジェクト・サイクル・マネジメント(PCM)のなかで本プロジェクトは、次の5項目評価基準の観点から評価される必要がある。

妥当性：この基準によると、プロジェクトの上位目標とプロジェクト目標は、評価時において対象グループが必要としていることに関する妥当性を評価する。

有効性：この基準によって、本プロジェクトの中心的な目的、またはその期待される達成度合いが評価される。それには常にインプットと成果を比較する。

効率性：この基準は、本プロジェクト実施の生産性を評価する。すなわち、インプットが実際に成果につながったかを確認する。

インパクト：本プロジェクトの実施により得た、期待または期待されていなかった、直接または間接的、ポジティブまたはネガティブインパクトを評価する。

持続性：協力終了後も活動を持続できる能力を評価する。

第4章 プロジェクトの実績と現状

4-1 インプット

インプットの概要を下記に示す。本評価調査は、プロジェクトのR/DとPDM₀によって予定されていたインプットのおおむねが行われたことを確認した。

PMESPにとっては、本プロジェクト実施用に向けられた支出の正確な数字を提供することは難しい。

(1) ブラジル側

1) サンパウロ州軍警察 (PMESP)

- ① JICAとSENASPとの協力によって地域警察活動を普及するためのワーキング・グループが機能している。
 - ・カウンターパートが指名され、活動の推進が保証されている。
- ② 専門家に同行する将校を指名し、情報の共有と相互の知識向上を図る。
 - ・日本人専門家に同行し、行われるすべての活動に参加する将校を1名指名する。
- ③ 交番システムの研修とセミナーのために普及員を派遣（交番所長を含む）する。
 - ・国際地域警察普及員研修で交番システム普及員を72名養成する。
- ④ SENASPとの協力によりサンパウロ州において研修コースの実施。
 - ・現在までPMESPにおいてSENASPとJICAの協力により11回の研修コースが行われ、軍警察の436名の士官が養成されている。本プロジェクト終了までにもう1回コースが行われる予定である。

2) 国家公共保安局 (SENASP)

- ① SENASPと協定のある州の警察官がサンパウロで交番システム普及員研修に参加する経費（日当、宿泊、航空券、教材、講師謝金）。
 - ・SENASPは、PRONASCIからの連邦政府の予算で11回の国際地域警察普及員研修を実施した。この11回の研修により、SENASPと協定のある地域の313名の軍警察士官が研修を受講した。
- ② PRONASCIの12地域から本邦研修に参加するための派遣経費（航空券、日当、宿泊）（年12名×3年）。
 - ・現在までSENASPは、PRONASCIの連邦政府の予算を使用して24名の軍警察官をサンパウロへ出発前のオリエンテーションへ送り、その後本邦研修に派遣した。
- ③ PRONASCIの12地域へ知識を普及させるために普及員を派遣する経費（航空券、日当、宿泊）。
 - ・PRONASCIの地域での交番システムの交番所長と交番勤務員向けの研修に関する活動は、本プロジェクト最終年の2011年に始まった。ブラジル、バイア州、ミナスジェライス州とエスピリットサント州の軍警察から支援の依頼があった。SENASPによると、ブラジルとバイア州の依頼があった時は、既に締め切られていたため、事務的な理由で実現できなかった。ブラジルの軍警察はPMESPの普及員を招き、自費で研修を行った。ミナスジェライス州の依頼はSENASPが受け入れ、エスピリットサント州の依頼は承認段階

にある。

- ・ SENASPは各州にセミナーと交番システムの技術指導を行うために、日本人専門家の派遣に対する航空券を負担した。州政府は、その活動に関するロジスティックスの費用を負担した。
 - ・ PMESPで行われている研修を普及させることと12州における交番システムによる地域警察プロジェクト展開に関する協議と成果共有のために26州のコーディネーターの会合における全員の航空券、日当、宿泊を負担した（2010年3月に行われた活動）。
- ④プロジェクトのコーディネーターの任命
- ・ カウンターパートを任命することにより、プロジェクトの推進を図った。

(2) 日本側

- 1) PRONASCI対象地域の研修員（12人/年×3回）を本邦研修実施及び受入れに必要な経費。
 - ・ PRONASCI対象地域の警察官22名とSENASPから5名を本邦研修で受け入れた。本プロジェクト終了前にもう1回の本邦研修が予定されている。PRONASCI 対象地域からは毎回11名という決まりがあり、そのとおり実施された。合計27名の警察官が研修を受けた。
- 2) 短専門家派遣（3～6回）。
 - ・ 短専門家5名が派遣された。
- 3) 本邦研修（PMESP対象 10人/年×3回）。
 - ・ PMESPから合計30名が派遣された。

4 - 2 活動

評価調査チームは、PDMと活動計画表（PO）により活動は成功したと評価した。SENASPに対して行われたいくつかの州からの依頼は、締め切りを過ぎていたので受入れられなかった。

本プロジェクト開始後、SENASPは提携している州に日本人短期専門家を技術指導とセミナーに派遣することを依頼した。これは結果として、PMESPからそれらの州へ人材が派遣されなかったことを緩和した。

このR/Dには含まれていなかったが、ブラジル外務省国際協力庁（Agência Brasileira de Cooperação : ABC）は国際地域警察普及員研修に中米からの参加者を招待した。

本プロジェクトの終了にはこの活動は行われなかった。

4 - 3 成果

成果1：PMESPにおいて、交番システムに関する軍警察官の技術・専門知識向上のメカニズムは強化されている。

指 標	
1-1	PMESPの交番システムに関する警察官の研修システムが設置された。
1-2	サンパウロ州とPRONASCIの12地域において、本プロジェクト実施中に普及員たちは定期的に研修とセミナーを行っている。
1-3	本プロジェクトの範囲の中で、日本人専門家の評価によると、普及員の視察時には交番・駐在所の警察官は適切な指導・指示を受けている。

1-4 PRONASCI対象地域では、コーディネーターからPMESPが行った研修のカリキュラムは良い評価を得ている。

成果1は達成された。

指標1-1：PMESPは、警察官のために交番システムによる地域警察活動の養成システムを設定した。本プロジェクトの第1フェーズの終了時評価にあったように、PMESPの警察学校のカリキュラムに取り入れて実施中である。2007年には、令達PM3-002/03/07（2007年1月19日）により、PMESPの上級教育システムの6つの支援機関の1つである上級軍曹養成学校において、交番の警察活動に関する兵士用の専門研修が設けられた。

2008年には、サンパウロ州の第1036/08 補足法により軍警察教育システムが設定され、上級教育と専門教育を軍警察官に提供することになった。その法律により設定された教育は次のとおりである。

- 1) 特定養成のシーケンシャルコース
- 2) 学習補足のシーケンシャルコース
- 3) 学部コース
- 4) 大学院コース

この書類では、4)における教育は士官専門コース（CAO）と警察大学校（CSP）を公共安全警察学に関する修士課程と博士課程として認めている。

2009年10月の条令第54.911号は、2008年に軍警察教育システムを設定した法律を規定し、このシステムの目的は地域警察の理念に基づき、軍警察官としての役割を果たすべき人材育成を行うことであり、特に公共保安維持、パトロール、消防と市民防衛活動に向けてある。

全体的には、地域警察の科目がバーホブランコ軍警察士官学校（APMBB）、兵士上級学校（ESSd）、軍曹上級学校（ESSgt）、治安ハイスタディセンター（CAES）と士官及び兵士の専門コースにおいて挿入・維持されている。平行して地域警察人権指令本部では、地域警察について研究・調査を行い、常に機関としての更新を図っている。

指標1-2：サンパウロ州において普及員たちは研修やセミナーを行っている。遠隔教育などの技術を使用して、同州において交番システムの普及を行っている。交番所長とその交番勤務員との間で常に交番のテクニックや情報の共有が行われていることが聞き取りによって確認された。PRONASCIの地域においては、PMESPの実質的な参加は2つの要素からなっている。

- 1) 他州からの支援要請
- 2) SENASPからの航空券、日当、宿泊、講師謝金等の負担

指標1-3：日本人短期専門家の報告書によると、PMESPにおいて地域警察活動の歴史が浅い割には技術視察した交番の所長は熱心に活動を行っている。

PMESP、地域警察人権本部の報告書によると、日本人短期専門家はセミナーで講演などを行い、国際地域警察普及員研修での講義実施し、日本の地域警察活動や日本の社会・経済の現実などについて研修員からの質問に答えている。更に交番の所長は部下の警察官に

日常の活動のなかで地域警察の概念を伝え、その活動のルールを守るように指導する重要な役割を担っている。

指標1-4：PRONASCIの対象12州のうちサンパウロ州を除く11州を対象とした、各州の地域警察の地方コーディネーター11名へのアンケート調査（ただし、アンケートを返送したのは9名のみ）によると、2名は、提供されているコースの内容と形式は適切であると評価している。他の2名は、部分的に適切であると答え、残りの5名は、その質問に答えていない。また、この研修で得た知識の適用性については、5名が高から中であり、4名は質問に答えていない。

研修内容と形式が適切であるとの評価と、共有された知識の適用レベルが良いということは、カリキュラムが良く評価されたことを示している。

成果2：PMESPにおいては、交番システムでの交番の機能と能力は定義され、強化されている。

指 標	
2-1	定期的に標準化された情報交換（犯罪・事故データ、統計、指示等）がパイロット交番・駐在所と上層部との間で行われている。
2-2	パイロット交番・駐在所は、上層部へ送られた報告書に基づき、適切な指示と支援を受けている。

成果2は達成した。

指標2-1：交番・駐在所で作成される日常的な報告書と巡回連絡の報告書は、その交番の所属する中隊へ送られ、そこで月間報告書にまとめられた情報は地域警察人権司令本部へ送られる。この方式により情報のシステム化と統計が容易であり、交番システム運営の技術サポートになる。地域警察人権司令本部と交番・駐在所間の統計、分析、指令等は（INFOCRIM）犯罪データシステムや軍警察のイントラネットなどの電子システムによって行われる。

指標2-2：軍警察の指令機関は、交番からの報告書を基にその区域の現実に見合った活動を行うよう指示している。報告書の情報に基づき、パトロールを強化し、移動交番を配置している。地域警察人権司令本部は採点方式を用いて、常に交番・駐在所における活動の監督をしてランキング付けを行っている。評価項目には、地域警察人権司令本部の交番用の手順を守っているかなど、以下のことがチェックされる。

- ・各報告書の用紙の使用
- ・掲示板
- ・最低人数
- ・広報紙
- ・社会プロジェクト

成果3：サンパウロ州においては、予防処置の実施に地域住民を巻き込んでいる。

指 標
3-1 プロジェクト開始後に交番・駐在所により地域住民とともに一連の予防活動が行われている。

成果3は達成された。

指標3-1：本プロジェクトの終了時評価調査期間に行われた交番視察及び日本人短期専門家の報告書によると、交番は常に地域住民と協力していろいろな活動を展開している。なお、それぞれの区域の特徴に見合った活動が行われている。その内容は地域社会に対する福祉、レジャープロジェクトや教育キャンペーンなどである。

それらによって地域社会と軍警察官との関係が良くなり、その地域のコミュニティリーダーを巻き込み、治安問題解決に向けて協力するようになる。

社会プロジェクトの展開は、軍警察官を社会と近づける方法であり、ブラジルの状況では特別な機能を果たしている。それにより、相互関係を良くして信頼と支援を高めている。交番所長との聞き取りにより軍警察官は福祉活動の推進を図っていることが確認されている。

日本人短期専門家の報告書によると、いくつかの交番は資金不足のため広報紙の発行を停止している。しかし、地域社会との情報共有や安全情報の伝達に重要なため、専門家は発行の必要性を強調している。また、発行紙のコストはカラー印刷ではなく、モノクロ印刷にすれば、かなり安くなる。

強調すべき点は、CONSEGの役割は市民社会と軍警察との交流を図ることにより、局所的な問題の解決への参画とともに有効な手段となっている。CONSEG、地域警察人権司令部やその他の地域社会の代表との聞き取りで報告されたことは、交番ができる以前の状況では地域住民がCONSEGに参加するのは必要に応じてであったが、交番ができてからは積極的に参加するようになり、治安問題解決に向けて案を出すようになった。

交番のある地域社会の代表や地域警察人権司令部の指導者などの見方によると、交番の警察官はその地域の象徴的な存在となっている。

交番で展開している社会プロジェクトは、インターネット上で「グッドプラクティスの展望台」によって公表されている。いくつかの活動は認められて、Vila Formosa交番のようにMario Covas（元サンパウロ州知事）賞のような人権賞を受賞している。

成果4：PRONASCIの12地域において交番システムをSENASP が推進を図ることにPMESP の人材の技術・専門的知識が有効になっている。

指 標
4-1 PRONASCIの12地域の75%で、交番システムの研修やセミナーをPMESPの人材と技術・専門的知識を使用して行っている。
4-2 SENASP はPRONASCIの12の地域に対して需要によって、PMESPの普及員を定期的に派遣するシステムを設定している。
4-3 PRONASCIの12の地域で行っている交番システムの研修とセミナーの内容は、PMESPの協力を得てSENASPが行っている。
4-4 SENASPとPMESPは普及員を日本での研修に派遣する前に準備コースを行っている。

4-5 PMESPの人材と技術・専門的知識を利用して行われているコースとセミナーは、PRONASCIの12の地域の70%のコーディネーターによって良い評価を得ている。

成果4は部分的に達成された。

指標4-1, 2 : ブラジルは共和国であるため、各州はそれぞれ軍警察を構成する自主性を有している。2011年にSENASPに対して「地域警察の交番所長と交番勤務員向けの研修コース」の要請が、締め切り後であった州に関しては、直接支援することができなかった。そのためにブラジリアとバイア州の要請には対応することができなかった。PMESPがブラジリアでのコースへの支援はブラジリア軍警察の資金で行われた。しかし、SENASPへ要請があり、対応されたのは、ミナスジェライス州とエスピリットサント州におけるPMESPの軍警察官派遣による「地域警察の交番所長と交番勤務員向けの研修コース」の実施である。

PMESPの支援による「各地域（州）における交番所長と交番勤務員向けの研修コース」は、各地域で普及員の数が足りなかったため、その数が揃ってから、プロジェクトの終わりの段階で始めるとSENASPでは解釈していた。

平行してSENASPによる予算のサポートで、日本人短期専門家によるセミナーが8州で実施され、PRONASCIの全地域（州）の66.66%に相当する。

指標4-3 : 「地域警察交番システムの交番所長と交番勤務員研修コース」のカリキュラムはPMESPの技術的な内容であり、SENASPが承認済みである。次の段階では、このカリキュラムは各州の必要性に見合った内容に見直すべきだと解釈している。

指標4-4 : PMESPは、JICAとともにSENASPのロジスティックサポートのもとで、日本へ研修に派遣される前軍警察官のレベリングコースを実施した。これによって、既に地域警察人権司令部にあった情報を軍警察官たちに提供し、その段階で必要とされる足りない情報を求めるようにした。

指標4-5 : PRONASCIの「地域（州）における交番システムの交番所長と交番勤務員研修コース」については、2011年に開始しており、まだ評価されていない。

4 - 4 プロジェクトの目標

目的A : 地域警察活動に基づく交番システムは、PMESPによって、サンパウロ州全体に普及可能な形に設定された。

目的B : PMESPの交番システムに関する経験は、地域警察活動を導入、または実施する意思のあるPRONASCIの12の地域と共有される。

指 標	
A-1	サンパウロ州の交番システムに適応した軍警察組織は、満足するレベルで運用されている（チェックリストによる点数は50点を越している）。
A-2	サンパウロ州全体に交番システムを拡大するための中期計画がある。

- B-1 SENASP 主催の交番システムに関するトレーニングとセミナーに参加している州の数は PRONASCIの12地域すべてにあたる。
- B-2 コースの95%の参加者は、PMESP主催の交番システムの研修とセミナーに既に参加した軍警察官である。
- B-3 本プロジェクト中に連絡の取れた帰国研修員の50%は学んだ知識を活用している。

目標Aは達成した。

指標A-1：サンパウロ州において第1、第2と第3と3つのフェーズに分けて段階的にモデル交番の数を拡大したが、交番の運営管理レベルをチェックリストで評価した結果を表4-1に示す。

表4-1 交番の運営管理レベル評価平均スコア

	2009年	2010年	2011年
54モデル交番の運営管理レベルをチェックリストで評価した平均スコア	44.62	58.27	58.3

出所：サンパウロ州軍警察地域警察人権司令本部

しかし、上記の数字はPMESPの拡大計画のなかで異なった実施レベルの現実を表していることを考慮しなければならない。そのため、Rotary 交番（平均スコア98.83）とRanieri交番（平均スコア98.16）は第1のモデル交番とされており、Penha交番（平均スコア46.16）は第3のモデル交番である。

交番システム実施のフェーズ別のスコアは表4-2に示す。

表4-2 交番システム実施フェーズ別スコア

	フェーズ1 (8 交番)	フェーズ2 (12 交番)	フェーズ3 (34 交番)
2009年	80.31	61.39	30.17
2010年	92.75	65.42	44.21
2011年	85.56	62.33	46.78

50点以上の交番の数は：

表4-3 交番システム実施スコア50点以上の交番数

2009年	2010年	2011年
23 交番	33 交番	32 交番
42.59%	61.11%	59.25%

出所：サンパウロ州軍警察地域警察人権司令本部

上記の表4-3からは、PMESPの観点から満足するレベルで運用されている交番の数は多いことが分かる。

しかし、交番の実施フェーズが異なることから、行われている仕事の質を高めるにはより大きなフォローと奨励が必要である。

プロジェクトのフェーズ1の終了時評価報告書と日本人短期専門家のPMESPが適応して内部化した地域警察活動の手順とプロトコルの確認によると定着したモデルがあり、完全に普及可能であることがいえる。数人の短期専門家の観点からは、日常業務の履行のほかいくつかの交番はグッドプラクティスとされる活動を行っており、他の交番へ普及すべきである。

指標A-2：交番システムの拡大を図るいくつかのアクションが既に進行中であり、サンパウロ州にある警察官の出張所を交番に変えることも1つの例である。それには道路警察と環境警察の出張所も含む。

平行してまず、第一段階として、サンパウロ州北西部の軍警察官に対して遠隔教育により活動の理念を普及している。プロモーターコースも地域社会の部分に対してテスト段階である。

PMESPは、2011年から2020年の期間における長期戦略計画を立てた。この期間には、2013年のFIFAコンフェデレーションズカップと2014年のワールドカップのような大きなイベントが予定されているため、中・長期アクションを取ることをめざしている。

目標Bは部分的に達成した。

指標B-1：サンパウロで行われた研修活動は、地域警察活動実施の指導において手法が必要なことを研修を受けた軍警察官に感じさせることに重要な役割を果たした。SENASPは2009年に研修を受けた警察官からの需要によりPRONASCIの州において10回セミナーを開催した。それにより軍警察官と市民との対話を促進する。2010年には「交番システムの交番所長と交番勤務員研修コース」の教材作成を担当し、普及員コースにもその活動が展開された。平行して本プロジェクトに参加している州においては、日本人短期専門家によるセミナーと技術指導を行った。このセミナーには軍警察官と一般市民も参加した。2011年からSENASPが中心にPRONASCI地域においてPMESPの人材を活用して、「交番システムの交番所長と交番勤務員向けのコース」を開催し始めた。

指標B-2：PMESPの国際地域警察普及員研修（CIMPC）においてSENASPがPRONASCIの地域の警察官用の席は100%埋めた。表4-4にはサンパウロでの研修CIMPCを受けた士官の人数をリストで示している。

表4-4 サンパウロで研修CIMPC受講士官人数リスト

(単位：人)

	2008	2009	2010	2011	計
サンパウロ	6	20	31	15	72
PRONASCI	57	111	83	62	313
中米	18	27	6	0	51
合計					436

出所：サンパウロ州軍警察、地域警察人権司令本部

指標B-3：PMESPで研修を受講した軍警察官が答えた117のアンケートによると、25%は研修で学んだ知識を多く活用している、28.8%は部分的に活用している、11.53%は少ししか活用していない、1.92%は何も活用していないと答えている。その結果によると、全体的には学んだ知識を多くまたは部分的に活用している軍警察官は53.8%である。

4 - 5 上位目標

ブラジルの地域警察システムは、サンパウロ州軍警察の経験をグッドプラクティスの事例として活用し、国家公共保安局（SENASP）が公共保安のための住民連携国家プログラム（PRONASCI）によって普及されている。

本プロジェクトは、PMESPで起きている変化を他州の軍警察が気づくことをもたらし、ブラジルで交番システムが発展するために必要な認識をもった人たちが養成されたことを、この共同評価チームは信じている。地域警察活動を促す国家公安政策を実施するほか、日本人短期専門家によるPRONASCIの州への技術指導は、地方自治体とマスコミに交番システムが有効であることを気づかせる重要な役割を果たしているとSENASPは認識している。伝統的な考え方をもち警察官が、この地域警察の理念に対して示す抵抗は、PMESPが示す道を他州が歩み、それによって地域警察活動を他州が除々に取り込むことによって、緩和されつつある。

SENASPは、PRONASCIを通じて地域警察活動実施の政策を誘発、フォローしている。そのなかでPMESPは交番システムの普及センターであることを認め、これこそブラジルにとって現実には有効なシステムである。この協力に参加している州のコーディネーターの評価によると、33.33%は本プロジェクトの範囲で行われた活動は、その州で地域警察活動を展開するにおいて十分であったと答えている。66.67%は、研修を受けた士官の数が少なく、州の軍警察の考え方を変えるほどではないことに加えて、将校と戦略的立場にある管理者に研修を受けさせる必要があるため、十分ではなかったと答えている。

SENASPとPMESPとの間で交流が継続され、各州において交番システムの実施に対して常に支援があれば、本プロジェクトの上位目標達成は可能である。さらに、本プロジェクトに参加していない州を巻き込む戦略も必要である。日本の警察庁の支援の継続も重要であり、ブラジルの現状に見合った活動の適応に関する指導がこのシステムの普及を迅速化する。

4 - 6 実施過程

地域警察人権司令部の組織力と高いコミットメントは本プロジェクト実施の適切な進捗に大きく貢献した。

さらに、SENASPとPMESPとの良好な協力関係によって本プロジェクトは強化された。

本プロジェクトに参加している州への日本人専門家の派遣は、各軍警察と世論の意識づけを加速する効果があり、主なマスコミに大きく取り上げられていることから確認できる。

ブラジル側からは国家公共保安副局長に日本での研修に参加する依頼があった。これは初期の計画には入っていなかったが、本プロジェクトにとっては重要とされている。

ブラジルは共和制を取っており連邦政府と州政府は互いに独立した関係にあることから、各州に対してSENASPが行う地域警察活動導入のための促進政策の有効性は、各州の公共保安政策決定者の地域警察活動導入に対する自主性に影響される。そのため、POの4.(4)の活動は、2011年になってから開始され、本プロジェクトの成果4の範囲を制限した（成果4参照）。

第5章 5項目評価の結果

サンパウロで終了時評価調査中にデータ収集によって妥当性、有効性、効率性、インパクトと自立発展性において分析が可能となった（5項目評価の詳細については、付属資料4参照）。

5 - 1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、次の要素により非常に高い。

(1) ブラジルの公共秩序政策と一貫、法的秩序と一致

1) 本プロジェクトの上位目標とプロジェクト目標は国家公共保安政策に沿っており、サンパウロ州の公共保安政策にも沿っている。これはPRONASCIが、その時点で本プログラムに参加している州に対応するために、予定したアクションをもとに設定されたからであり、容易に確認できることである。本プロジェクトは、公共保安システムへ相応しており、これは共和国憲法の第144条に公告されていることであり、バイオレンスの予防に市民がその役割を果す条件を提供している。それは交番システムが公共保安において民主的で参画モデルを優先しているからである。

(2) 受益機関のニーズの整合性

地域警察活動における理念の制度化と日本と初めての技術協力プロジェクトにより可能となった交番システムを地域警察活動の手法としての実施開始後、PMESPにおいてその技術の向上とサンパウロ州全体への普及が必要となった。実施されたプロジェクトのデザインはサンパウロ州において交番システムの強化と定着をもたらした。

(3) 日本の協力政策との整合性

本プロジェクトは、社会の不平等を緩和する政策に沿っており、日本政府がブラジルへの協力のなかで優先される点である。

(4) プロジェクトのデザイン

本プロジェクトのデザインは、2つの目標から出る2つの焦点を考慮した。各機関の責任を明確にしたため、実施過程が容易になり、役割の重複が起きなかった。

ブラジル政府が交番システムを全国にモデルと提案しているが、その普及過程において政治的に大きな影響力をもつ国家公共保安副局長の日本への訪問は行われた。

本プロジェクトは、PRONASCIをベースにデザインされて、参加している州に限られており、新たに地域警察活動の交番システムを採用することに興味のある州が加わることは予想されていなかった。

5 - 2 有効性

有効性は中・高である。

サンパウロ州の地方の警察官の研修に遠隔教育を採用したなど、PMESPが取ったいくつかのアクションは、交番システムの手法と理念を広める過程を迅速にした。常に行われている研修カリキュラムの更新や警察管理システム（GESPOL）の見直しなどは、PMESPにおいて交番の手法の実

施やその理念が制度化されてきていることを示している。

目標Bに関しては、本プロジェクトは研修を受けた軍警察官に地域警察活動の実施において手法が必要であることの意識づけに役立った。その意味で、サンパウロ市のようなところに交番システムを適応させることに成功した経験は、他州に関しても、このシステムの適応の可能性を示している。

SENASP、地域警察人権司令本部とサンパウロにおける交番システムの交番所長と交番勤務員のやる気が本プロジェクトの目標達成において重要であった。更に双方のカウンターパートが良い活動を展開したことが挙げられる。PMESPは組織として2000年以降構造改革を行っており、日本の警察庁がそれに対応してくれていることを認めている。

研修参加者の観点では、PMESPで講義したインストラクターのレベルが高いことと教材、施設、理論と実習を交互に行うなど良い点が挙げられた。それが本プロジェクトの有効性に部分的に貢献している。

目標AとBの達成にはレベルの差が出ていることが明確である。目標Bの達成は、成果4で説明した要因のために中とされる。

5 - 3 効率性

効率性は中である。

他州において交番の普及については、ブラジリアの軍警察のようにSENASPによって未対応の依頼があった。この場合は、ブラジリアでの研修PMESPの専門家を招き、その費用はブラジリア軍警察が負担した。SENASPによると、ブラジリアとバイア州に関しては、交番所長と交番勤務員研修の費用が支出されなかった理由は、その依頼がPRONASCIの予算から支給されるための締め切りに間に合わなかったからである。

中米の参加者に提供された研修は、良いインパクトを得たが本プロジェクトの目標達成には貢献しなかった。

日本側にとっては、本プロジェクト実施において行われたコストシェアは資金の効率性を良くした。日本における研修の実施にカウンターパート側から予算が支出したのは初めてのことでと聞いている。

5 - 4 インパクト

(1) 本プロジェクトのインパクトは良いとされる。

交番システムの普及員、交番所長と交番勤務員研修を他州と他国の警察官に提供することに関しては、PMESPの組織は強化された。

PMESPの観点から本プロジェクトは、日本からの短期専門家の派遣により、その技術指導がこの手法の更新と適正化に貢献し、地域警察活動の交番手法の強化につながりサンパウロ州の交番と駐在所での活動が向上した。それと同時に「交番システムの交番所長と交番勤務員研修」に出席、または遠隔教育により研修することで、このモデルをサンパウロ州への普及が可能となった。

終了時評価調査のなかで行われた、交番と駐在所の地域住民の聞き取りと技術評価員の報告書によると、交番システムの導入によって住民と警察との間の距離が縮まって安全感が高まり、住民に対する他の行政機関の対応も良くなった。サンパウロ州全体において犯罪件数

が減少したとのニュースがあり、それには交番システムの導入が重要な役割を占めていると考えられる。

ミナスジェライス州で移動交番の使用のニュースが日本の警察庁へも伝わったと聞いている。サンパウロ州では、住民とマスコミが交番と駐在所のことをポルトガル語の頭文字「BCS」と「BCSD」ではなく、「Koban」と「Chuzaiشو」の日本名をそのまま使っている理由は、日系社会の特徴が強く、交番システムを良く受け入れてくれたことを示している。SENASPによると、アラゴアス州は地域警察活動を初めて「Koban」の名前で警察組織に取り入れた軍警察である。

(2) 期待されていなかったインパクト

協議議事録(R/D)署名後、ブラジル外務省国際協力庁(Agência Brasileira de Cooperação: ABC)はブラジル政府からの技術協力として中米の警察官を普及員研修に受入れることに興味を示した。本プロジェクトの二国間協力は、ABCの支援により第三国の要素を取り入れている。それにより、2009年と2010年の間に国際地域警察普及員研修(CIMPC)で51名の外国からの警察官が研修に参加している。本プロジェクトの予想されていなかったインパクトはこの活動の直接の結果である。日本の2011年の会計年度の初めには、日本とブラジル政府は交番システムをグアテマラ、エルサルバドル、コスタリカで地域警察活動展開の強化のために、第三国研修を承認した。ホンジュラスとエルサルバドルの警察は地域警察マニュアルを作成し、そこではPMESPが共有した知識について直接述べている。エルサルバドルの場合は、在エルサルバドル日本大使館が寄付した移動交番を持っていることとエルサルバドルとサンパウロの警察とのつながりが交番システムの導入に関する支援を容易にしている。

- 1) SENASPの職員に付き添われたケニア国の視察団に、サンパウロ州とリオデジャネイロ州の軍警察の成功事例が紹介された。
- 2) SENASPの職員に付き添われたガーナ国の視察団に、本技術協力プロジェクトによって得られたブラジリア軍警察の成功事例が紹介された(期待されていなかったインパクト)。

5 - 5 自立発展性

本プロジェクトは、PMESPにより組織・技術的、SENASPにより政治的に良い持続性がある。

本プロジェクトはSENASPが、市民権を有したPRONASCIをもとにデザインしたものである。全体的には、2012年末までにPRONASCIの94アクションを取るためのSENASPの支出予定額は67億7百万リアル。したがって、本プロジェクトは、国家公共保安政策にサポートされており、交番システムの導入に興味のある他州にサンパウロ州の経験を広げるにことにおいて政治的、予算的にも展開の可能性をもっている。

成長加速プログラム2(PAC2)で交番の数を890増やす予定があることは、州からの要請があればブラジル連邦政府は必要なインフラ整備を部分的に提供して支援する準備があることを示している。SENASPは、既にブラジルの全州に対して地域警察の理念の研修コースを行っている。

本プロジェクトの終了時評価調査の範囲で行われた聞き取り調査、視察と日本人短期専門家の報告書によると、サンパウロ州において地域警察活動の交番システムが定着していることを確認できた。それは軍警察が使用している研修カリキュラムや地域警察人権司令本部と交番・駐在所の交番所長の努力と責任感からうかがえる。PMESPにおいて、交番手法の組織への取り込みはサ

ンパウロ州と後にはブラジルにおける地域警察活動の展開の自立発展性を部分的に保証するものであり、SENASPといくつかの州の軍警察からは交番システムを他州に普及するレファレンスとされている。

地域警察活動はアクレ州、ブラジリア、パラ州、ミナスジェライス州、エスピリットサント州、リオデジャネイロ州とその他で軍警察学校の科目として取り入れられている。地域警察活動の理念を普及させることは部分的に自立発展性を保証することになる。

PMESPが地域社会とInstituto Sou da PazやCONSEG等の団体との間で築いた良好な関係は、サンパウロ州で本プロジェクトの効果を継続するにおいて重要なサポートとなる。

本プロジェクトに対するSENASP による連邦レベルとPMESP による州レベルでの高いコミットメントがプロジェクトの有効性の大部分を保証しており、ブラジルにおいて交番システム普及の自立発展性と定着を保証するものである。ここで再び強調すべきことは、本プロジェクトの予算においては、ブラジル側の負担は日本より多かつたことである。

第6章 評価の結論

6 - 1 成果において

本プロジェクトは、PMESPの強化に関して目標Aを達成しており、サンパウロ州全体に交番システムを拡大することが可能である。目標Bの有効範囲は、本プロジェクトの外部要因である各州における公共保安政策実施の自主性により制限され、それによって各州での交番システム実施のためのPMESPからの支援要請も自主性により制限される。

6 - 2 5項目による評価

終了時評価調査では、本プロジェクトは国家公共保安政策の面でもPMESPの技術的な必要性の面でも妥当性は高いと評価された。効率性も有効性も高く、特にコストシェアリングと実施機関のコミットメントが高いことから実施された活動が高水準であり、日本からの短期専門家の改善提案には組織として高水準の対応をしている（サンパウロ州）。サンパウロでの交番システムの地域住民に対しても警察組織としても、高く良いインパクトをもたらし、更に中米において本プロジェクトの設定では期待していなかったインパクトがあった。この過程の自立発展性の一部はPMESPの責任と組織としての高いコミットメントによって保障され、予算に関してはブラジル連邦政府のサポートがあるため他州への地域警察活動の普及が保障される。

6 - 3 自立発展性とインパクトを促進する要因

- ・地域警察人権司令部と交番所長のモチベーションが高い。
- ・PMESPが適応した交番システムを、SENASPが他州に普及すべき地域警察活動のグッドプラクティスのモデルとして認めている。
- ・地域警察活動の理念に直結した公共保安政策の誘発に関して中央政府に従ってSENASPのコミットメントがある。

6 - 4 自立発展性とインパクトを阻害する要因

具体的な公共保安の取り組みは各州に権限があるため、連邦レベルで全国一律に地域警察の導入を義務づけることができない。

よって、各州が独自の権限の範囲で、各州内での地域警察の導入を図っているため、その継続性が州の政策に影響されてしまう。

第7章 提 言

- (1) 日本からの専門家によるセミナーが、本プロジェクトに参加している4州においてまだ行われていない。交番勤務経験のある日本人警察官によるセミナーは極めて高く評価されており、研修員（セミナー参加者）の定着度も高いことから、プロジェクト終了までに訪問されていない4州でのセミナーを行うことが望ましい。
- (2) 本技術協力プロジェクトは、PMESPにおいて地域警察活動の手法に関する知識を定着させ、強化してきた。今なおPMESPが必要としていることは、地域住民が治安の問題解決に警察官と一緒に参加するための方策についての支援の徹底である。
- (3) 共和制による州の独立性のため、PMESPの支援により他州で行われる「交番システムの交番所長と交番勤務員研修コース」の実施の速度が遅い場合もある。本プロジェクトの成果が高く評価され、その結果PRONASCIには現在、すべての州が参加している。また、上述のとおり、成長加速プログラム2（PAC2）で交番の数を2,883に増やす予定であり、交番システムを担う人材の育成が急務である。加えて、ブラジル全土に広がる日本人を含む日系社会への配慮、同国経済成長に伴う日本企業進出の増加、すなわち、日本人駐在員の増加、国内各地で行われる大規模なイベント（2014年ワールドカップ等）にも対応できるように、本プロジェクト対象外の州においても交番システムを普及定着させ、治安の安定を図るための方策が求められる。

第8章 教訓

- (1) 日本からカウンターパートへの知識の移転に関するコミットメントと双方の良好な関係はブラジルで受けた知識の定着を強化した。
- (2) 地域警察の国家コーディネーションを担当するものがカウンターパート機関であることから、本プロジェクトで発生した効果をブラジル国内での展開を円滑に進めることができた。
- (3) 本プロジェクト活動実施に対するカウンターパート機関の適切な投入及びオーナーシップの高さがプロジェクトの円滑な実施と効果の発現につながった。

付 属 資 料

- 1 . ミニッツ (ポルトガル語)
- 2 . ミニッツ (英語)

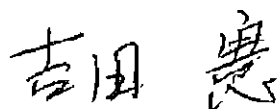
**MINUTA DA REUNIÃO
ENTRE A EQUIPE DE AVALIAÇÃO FINAL JAPONESA
E
AS AUTORIDADES CONCERNENTES DO GOVERNO
DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
PARA
O PROJETO IMPLEMENTAÇÃO DO POLÍCIAMENTO COMUNITÁRIO UTILIZANDO O
SISTEMA KOBAN
NA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

A Equipe de Avaliação Final Japonesa (doravante denominada "a Equipe Japonesa"), organizada pela Agência de Cooperação Internacional do Japão (doravante denominada "JICA"), chefiada pelo Sr. Satoshi Yoshida, visitou a República Federativa do Brasil (doravante denominada "Brasil"), de 6 a 17 de junho de 2011, para avaliar a implementação e as realizações do Projeto Implementação do Policiamento Comunitário Utilizando o Sistema Koban (doravante denominado "o Projeto"). A avaliação final foi realizada em conjunto com a Equipe de Avaliação Brasileira.

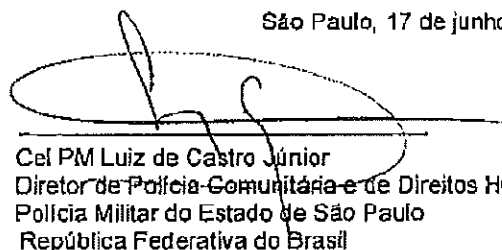
Durante a avaliação, foi realizada uma série de reuniões com a Polícia Militar do Estado de São Paulo (doravante denominada "PMESP"), com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (doravante denominada "SENASP") e com as autoridades brasileiras concernentes, sendo também realizada uma pesquisa de campo. Como resultado das reuniões e da pesquisa, a Equipe de Avaliação Final Conjunta (doravante denominada "a Equipe"), na Reunião de Avaliação Conjunta, concordou em relatar aos respectivos Governos os assuntos mencionados nos documentos anexos. Na recomendação do relatório de avaliação final, a Equipe Japonesa e as autoridades brasileiras concernentes concordaram com os itens do documento anexo.

Os textos da Minuta de Reunião foram preparados nos idiomas inglês e português, sendo cada texto autêntico. Em caso de qualquer divergência de interpretação, o texto no idioma inglês deve prevalecer.

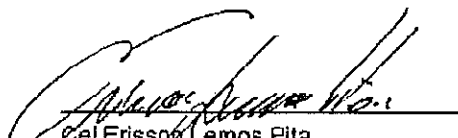
São Paulo, 17 de junho de 2011



Sr. Satoshi Yoshida
Líder
Equipe de Avaliação Final Japonesa
Agência de Cooperação Internacional do Japão



Cel PM Luiz de Castro Júnior
Diretor de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos
Polícia Militar do Estado de São Paulo
República Federativa do Brasil



Cel Erisson Lemos Pita
Coordenador Nacional de Polícia Comunitária
Secretaria Nacional de Segurança Pública
República Federativa do Brasil



Sr. Wafsi Yuri Guimaraes de Souza
Gerente de Programa
Agência de Cooperação Brasileira
República Federativa do Brasil

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO FINAL
SOBRE O
PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DO
POLICIAMENTO COMUNITÁRIO UTILIZANDO O
SISTEMA KOBAN

Agência de Cooperação Internacional do Japão – JICA
São Paulo, 17 de junho de 2011

Índice

1. Introdução	6
1.1 Objetivos da avaliação.....	6
1.2 Membros da equipe de avaliação.....	6
1.3 Calendário da equipe de avaliação.....	7
2. Descrição do Projeto	7
2.1 Histórico do Projeto.....	7
2.2 Sumário do Projeto.....	8
3. Metodologia de avaliação	9
3.1 Questões de avaliação e indicadores.....	9
3.2 Método de coleta e análise dos dados.....	9
4. Desempenho do Projeto e do processo de execução	10
4.1. Insumos.....	10
4.2. Atividades.....	12
4.3. Resultados.....	12
4.4 Objetivo do Projeto.....	18
4.5. Objetivo Superior.....	21
4.6. Processo de Execução.....	21
5. Resultado da avaliação pelos cinco critérios	22
5.1. Relevância.....	22
5.2. Efetividade.....	23
5.3. Eficiência.....	23
5.4. Impacto.....	24
5.5 Sustentabilidade.....	25
6. Conclusão da avaliação	26
6.1. Em termos de resultados.....	26
6.2. Avaliação pelos cinco critérios.....	26
6.3. Fatores que promovem a sustentabilidade e o impacto.....	27
6.4 – Fatores que dificultam a sustentabilidade e o impacto.....	27
7. Recomendações	27
8. Lições Aprendidas	27

ANEXOS

- ANEXO-1 Programação da Avaliação Conjunta
- ANEXO-2 Lista de Pessoal Consultado
- ANEXO-3 Project Design Matrix para a Avaliação (PDMe)
- ANEXO-4 Quadro de Avaliação
- ANEXO-5 Plano de Operações
- ANEXO-6 Registro de Insumos de Implementação
 - a. Lista de Peritos enviados do Japão)
 - b. Lista do Pessoal da Contraparte
 - c. Lista do Pessoal da Contraparte Treinado no Japão

Abreviações

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
BCS	Base Comunitária de Segurança
CPC	Comando Policial da Capital
JCC	Comitê de Coordenação Conjunta
JICA	Agência de Cooperação Internacional do Japão
M/M	Minutas de Encontro
ODA	Assistência Oficial para Desenvolvimento
PDM	Project Design Matrix (Matriz de Desenho do Projeto)
PO	Plano de Operações
PMESP	Polícia Militar do Estado de São Paulo
R/D	Registro de Discussões
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública

1. Introdução

1.1 Objetivos da avaliação

A avaliação final de projeto possui os seguintes objetivos:

- a) Compreender como ocorreu o processo de execução do projeto e seus resultados concretos;
- b) Identificar obstáculos e/ou facilidades para o processo de execução do projeto;
- c) Analisar os ganhos obtidos em termos de alcance dos cinco critérios de avaliação (relevância, efetividade, eficiência, impacto e sustentabilidade);
- d) Realizar recomendações e extrair lições aprendidas de modo a fortalecer o presente projeto, bem como futuras atividades.

1.2 Membros da equipe de avaliação

Equipe da JICA

- a) Satoshi Yoshida (Líder)

Representante Senior da Agência de Cooperação Internacional do Japão no Brasil – Escritório da JICA no Brasil

- b) Sr. José Kiyoshi Taniguchi (Avaliador Técnico)

Administrador Geral da Cruz Azul Saúde

- c) Sra. Beatriz Porfírio Graeff (Avaliadora Técnica)

Supervisora de Proteção Escolar e Cidadania/Secretaria de Educação

- d) Sr. Nobuyuki Kimura

Coordenador de Projetos na Divisão de Cooperação Triangular e Projetos Sociais – Escritório da JICA no Brasil

- e) Sra. Carmen Kawano

Assistente do Projeto – Escritório da JICA em São Paulo

- f) Srta. Xaman Korai Minillo

Consultora de Avaliação – Escritório da JICA no Brasil

- g) Srta. Katyussa Veiga

Consultora Externa de Avaliação

Equipe da Secretaria Nacional de Segurança Pública/Coordenação Nacional de Polícia Comunitária – SENASP/CPC:

a) Cel. Erisson Lemos Pita
Coordenador Nacional de Polícia Comunitária / Coordenador do Projeto

b) Cap. Muriel Mendonça Dias Silva

Equipe da Polícia Militar do Estado de São Paulo/Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos – PMESP/DPCDH:

a) Cel. Luiz de Castro Junior
Diretor de Polícia Comunitária e Direitos Humanos / Coordenador do Projeto

b) Ten. Cel. Lillian Cristina da Silva

c) Cap. Daniele Cristina Oliveira de Freitas

d) Cap. Carlos Henrique Lucena Folha

1.3 Calendário da equipe de avaliação

Os detalhes do calendário do estudo de avaliação final encontra-se no ANEXO 1.

2. Descrição do Projeto

2.1 Histórico do Projeto

No Estado de São Paulo, no período do regime de exceção na década de 1960, a utilização da Polícia Militar basicamente na defesa territorial e das instituições, dentre outros fatores, resultou em certo afastamento da sociedade, o que se verificou também em todas as outras unidades federativas do Brasil. Com a promulgação da Constituição Brasileira em 1988, mudanças estruturais começaram a ocorrer no processo de desenvolvimento do estado democrático de direito no País. Para a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), o caso da Favela Naval¹, pelo qual foi diretamente responsabilizada por desvio de conduta de alguns policiais militares, pode ser considerado um divisor de águas que inicia seu processo de busca por alternativas de filosofias, doutrinas e práticas de policiamento. Com relação ao contexto sócio-político do Brasil deste período, na imprensa eram publicadas notícias sobre violência, como por exemplo, o caso da Cidade de Deus, no Rio de Janeiro, e diversas greves por reivindicação salarial e melhores condições de trabalho. A conjuntura envolvendo a segurança pública no final dos anos 1990 impulsionou a sociedade e as instituições de Polícia Militar, mais notadamente a PMESP, à necessidade do aprimoramento institucional.

Partindo dessa conjuntura, o Comando Geral da PMESP inicia um processo de busca por alternativas de policiamento visando a reaproximação entre a instituição e a sociedade. A partir de então, um processo de consolidação interna da filosofia e doutrina de policiamento comunitário se inicia. Buscaram-se diversos modelos de prática desse policiamento, dentre eles o americano, o canadense, o londrino e o japonês.

¹ Favela Naval localiza-se no município de Diadema, em São Paulo.

Houve tentativas de se colocar em prática alguns desses modelos, sem, porém, a obtenção do pleno sucesso. No entanto, a partir de um maior contato entre a PMESP e a sociedade japonesa, facilitada pela forte presença Nikkei na sociedade paulistana e, por conseguinte, na própria instituição, foi possível o início do intercâmbio com a Agência Nacional de Polícia do Japão.

Desde o ano 2000, a Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA) apóia o intercâmbio entre a Polícia Militar do Estado de São Paulo e a Agência Nacional de Polícia do Japão para a inserção da filosofia, doutrina e prática do policiamento comunitário na PMESP, o que culminou com a execução do primeiro projeto de cooperação técnica no período de 2005 a 2008, possibilitando a implementação do sistema Koban como metodologia que proporcionasse a operacionalização padronizada nas Bases de Policiamento Comunitário, denominadas BCS.

O Projeto ora avaliado, com o Registro de Discussões assinado no ano de 2008, de vigência de três anos, foi solicitado com o intuito de fortalecer o processo de difusão do Sistema Koban na PMESP, ao mesmo tempo em que iniciou um processo de disseminação das experiências exitosas de São Paulo para algumas unidades federativas brasileiras.

2.2 Sumário do Projeto

Os objetivos e os resultados do Projeto foram definidos na PDM0 como indicados a seguir:

Objetivo superior:

O sistema de policiamento comunitário brasileiro está sendo difundido por meio do Programa Nacional de Segurança Pública (PRONASCI), pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) utilizando as experiências da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) como exemplo de boas práticas.

Objetivos do projeto:

A. O Sistema Koban², baseado no princípio de policiamento comunitário, é estabelecido de modo a ser passível de difusão em todo o Estado de São Paulo pela PMESP.

B. As experiências da PMESP no sistema KOBAN são compartilhadas com as 12 (doze) regiões do PRONASCI que tem a intenção de introduzir e/ou implementar o princípio de policiamento comunitário.

Resultado 1. O mecanismo de aprimoramento dos conhecimentos técnico-profissionais dos policiais militares do sistema Koban está fortalecido na PMESP.

Resultado 2. A função e a capacidade das Organizações Policiais Militares no Sistema Koban estão bem definidas e fortalecidas na PMESP.

Resultado 3. Está sendo promovido o envolvimento da comunidade na adoção de medidas

² O sistema Koban, neste projeto, indica o modo para realizar o policiamento comunitário utilizando as atividades do Koban e do Chuzaisho.

preventivas no Estado de São Paulo.

Resultado 4. Os conhecimentos técnico-profissionais e os recursos humanos da PMESP estão sendo efetivamente aproveitados pela SENASP para promover os sistemas Koban nas 12 regiões do PRONASCI.

3. Metodologia de avaliação

A fase de preparação do estudo foi orientada pela definição da Matriz de Desenho do Projeto para Avaliação (PDMe)³ com base no Registro de Discussões (R/D), Matriz de Desenho do Projeto (PDM0) e uma série de informações proporcionadas por coordenadores da JICA Brasil. A partir de então, o quadro de avaliação foi construído, concretizando-se a diretriz de avaliação do presente estudo.

A segunda fase do estudo, a fase de coleta de informações, se deu com o envio de questionários aos ex-participantes dos cursos e treinamentos promovidos pela PMESP e entrevistas às autoridades concernentes nas cidades de Brasília e São Paulo. O projeto foi, então, analisado segundo a perspectiva dos cinco critérios.

Na fase final do estudo, a equipe de avaliação apresentou recomendações para o fortalecimento dos resultados do projeto. Lições aprendidas foram destacadas com o intuito de retroalimentar o sistema de gerenciamento de projetos da JICA.

3.1 Questões de avaliação e indicadores

O quadro de avaliação está no ANEXO 4 deste relatório.

3.2. Método de coleta e análise dos dados

3.2.1. Método de coleta de dados

Os seguintes dados e métodos de coleta foram utilizados para este estudo de avaliação.

- a) Documentos do Projeto, tais como R/D, PDM0 e PO.
- b) Relatórios da equipe de avaliação preliminar do Projeto.
- c) Relatórios dos peritos japoneses.
- d) Entrevistas em campo.
- e) Questionários enviados aos ex-participantes dos cursos e treinamentos promovidos pela PMESP e aos coordenadores regionais de polícia comunitária
- f) Visitas a Bases Comunitárias de Segurança piloto (BCS, também conhecidas como Koban) e a Base Comunitária de Segurança Distrital (BCSD, também conhecida como Chuzaisho).
- g) Pesquisa bibliográfica em arquivos do Projeto e outros documentos institucionais.

³ Anexo 3 deste relatório.

3.2.2. Critérios de avaliação para a análise

Dentro da metodologia de avaliação de projetos, sob o marco do PCM (Project Cycle Management - Gerenciamento do Ciclo do Projeto), o Projeto precisa ser avaliado sob a ótica de cinco critérios, a seguir especificados:

Relevância: segundo este critério, o objetivo superior e o objetivo específico do projeto serão julgados quanto à sua relevância para as necessidades do grupo alvo na época em que a avaliação é realizada.

Efetividade: segundo este critério, o grau de alcance do objetivo principal do projeto é analisado, ou o grau em que se espera alcançá-lo, sempre observando a relação entre os insumos utilizados e os resultados alcançados.

Eficiência: este critério se relaciona à produtividade do processo de execução do Projeto, ou seja, com ele, se verifica se os insumos realmente se converteram em resultado.

Impacto: com este critério, verificam-se os impactos esperados e não esperados, diretos e/ou indiretos, positivos e/ou negativos que foram produtos da execução do Projeto.

Sustentabilidade: é medida segundo a capacidade dos efeitos do Projeto se manterem ao longo do tempo após o término da cooperação.

4. Desempenho do Projeto e do processo de execução

4.1. Insumos

Abaixo encontra-se um resumo dos insumos utilizados. A equipe de avaliação confirmou o cumprimento da maioria dos insumos previstos pelo Projeto de acordo com o R/D e a PDMO. Para a PMESP é difícil o fornecimento de números exatos de gastos direcionados à execução do Projeto.

[Lado Brasileiro]

PMESP

1) Funcionamento do Grupo de Trabalho para difundir o policiamento comunitário em cooperação com a JICA e com a SENASP.

- Foi designado pessoal contraparte, garantindo o bom andamento das atividades.

2) Designação dos Oficiais responsáveis pelo acompanhamento dos peritos, para compartilhamento de informações e aprimoramento mútuo dos conhecimentos.

- Foi designado um oficial para acompanhamento dos peritos japoneses em todas as atividades executadas.

3) Provisão de Multiplicadores do sistema Koban (inclusive comandantes das BCS) para cursos de treinamento e seminários sobre o sistema Koban.

- Foram treinados em seu total 72 multiplicadores do sistema Koban no Curso Internacional de Multiplicador de Polícia Comunitária Sistema Koban (CIMPC-SK).

4) Realização de cursos de treinamento no Estado de São Paulo em cooperação com a SENASP.

- Até o presente momento, o total de 11 cursos foram realizados na PMESP com apoio da SENASP e da JICA, com 436 Oficiais de Polícias Militares formados, e cumprindo com o disposto nos termos do Acordo de Cooperação, será realizado mais um curso antes da finalização do Projeto.

SENASP

1) Custos (hospedagem, passagens, diárias de alimentação, material didático, horas-aulas) para implementação de cursos de Multiplicadores sobre o sistema Koban em São Paulo para as regiões convenientes da SENASP.

- A SENASP utilizou recursos federais provenientes do PRONASCI para a execução dos 11 CIMPC- SK. Se considerado os 11 cursos executados, o total de 313 Oficiais de Polícias Militares das regiões convenientes da SENASP foram treinados no CIMPC - SK.

2) Custo do envio (passagens aéreas e diárias) dos participantes do treinamento no Japão para as 12 regiões PRONASCI (12/ano x 3 anos).

- Até o presente momento, a SENASP utilizou recursos federais provenientes do PRONASCI para o envio de 24 profissionais à cidade de São Paulo para o curso de nivelamento e posteriormente ao Japão para treinamento.

3) Custos (passagens e diárias) referentes ao envio de Multiplicadores para as 12 regiões PRONASCI, visando auxiliarem na difusão de conhecimentos.

- As atividades de execução de cursos de operadores e gestores de sistema Koban nas regiões do PRONASCI se iniciaram na fase final do Projeto, em 2011. Pedidos de apoio foram realizados pelas Polícias Militares do DF, BA, MG e ES. De acordo com a SENASP, os pedidos do DF e da BA foram realizados fora do prazo estipulado, e por motivos administrativos, não puderam ser contemplados. A PMDF utilizou recursos próprios para a realização do treinamento no Distrito Federal com a presença de dois multiplicadores da PMESP. O pedido de Minas Gerais foi atendido pela SENASP e o do Espírito Santo está em fase de aprovação.

- A SENASP forneceu recursos para a viagem dos peritos japoneses com a finalidade de promover Seminários e visitas técnicas nas Bases Comunitárias nos Estados. Para a execução de tais atividades, os Estados forneceram os recursos logísticos.

- Custeio de diárias e passagens para todos os coordenadores estaduais dos vinte e seis entes federados no sentido de que fosse difundida a prática da capacitação promovida junto à PMESP, bem como para promover a discussão e integração dos resultados dos desdobramentos do projeto nas unidades federativas convenientes para a implementação do Policiamento Comunitário com o emprego do Sistema Koban (atividade realizada em março de 2010).

4) Designação de coordenadores para o projeto.

- Foi designado pessoal contraparte, garantindo o bom andamento das atividades.

[Lado Japonês]

1) Despesas necessárias no Japão para implementar o treinamento para as regiões – PRONASCI (12/ano x 3 vezes).

- Foram enviados o total de 22 profissionais da região do PRONASCI e cinco profissionais da SENASP ao Japão. Há a previsão de mais uma viagem antes da finalização do Projeto. Havia o limite de 11 profissionais enviados das regiões do PRONASCI, o que foi devidamente cumprido. O total de 27 profissionais foram treinados.

2) Envio de peritos japoneses de curta duração (3-6 vezes).

- Foram enviados o total de cinco peritos japoneses de curta duração.

3) Programa de treinamento no Japão (10/ano da PMESP x 3vezes).

- Foram enviados o total de 30 profissionais da PMESP ao Japão.

4.2. Atividades

A equipe avaliou que as atividades foram executadas com sucesso, de acordo com a PDM e o PO. Algumas solicitações de apoio disponibilizado pela SENASP para o atendimento aos entes convenientes deixaram de ser atendidas por estarem fora do prazo administrativo estabelecido.

Após o início do Projeto, a SENASP solicitou apoio dos peritos japoneses para a realização de visitas técnicas e seminários nos Estados-parte do Projeto. Isso amenizou, em termos de resultado, a não realização das atividades com recursos humanos da PMESP nesses Estados.

Embora não estivesse contido no acordo, a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) enviou participantes internacionais provenientes da América Central para o curso de multiplicadores. Ao final do Projeto a atividade não se realizou.

4.3. Resultados

Resultado 1: O mecanismo de aprimoramento dos conhecimentos técnico-profissionais dos policiais militares do sistema Koban está fortalecido na PMESP.

Indicadores
(1)-1 Foi estabelecido um sistema de treinamento sobre o sistema Koban para os policiais militares do Estado de São Paulo.
(1)-2 Os Multiplicadores desenvolvem treinamentos e palestras periódicas no Estado de São Paulo e nas 12 regiões do PRONASCI sobre policiamento comunitário durante a execução do Projeto.
(1)-3 Os policiais militares das BCS e BCSD recebem orientações e instruções adequadas dos Multiplicadores nas Visitas Técnicas, de acordo com avaliação dos peritos Japoneses enviados no âmbito do Projeto.
(1)-4 Os currículos dos cursos realizados pela PMESP recebem avaliação positiva dos coordenadores nas regiões do PRONASCI.

O resultado 1 foi alcançado.

Indicador (1)-1: A PMESP estabeleceu um sistema de formação sobre o sistema Koban de policiamento comunitário para os policiais militares do Estado de São Paulo. De acordo com o que havia sido previsto na avaliação final da primeira fase do Projeto, os currículos das Escolas de Formação e Aperfeiçoamento da PMESP foram modificados e estão em execução. Também foi aprovado no ano de 2007, mediante Despacho No. PM3-002/03/07 (19JAN07), o Estágio de Especialização de Praças sobre o Policiamento de Bases Comunitárias, o qual pertence à Escola Superior de Sargentos, um dos seis Órgãos de Apoio ao Sistema de Ensino Superior da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

No ano de 2008, mediante a aprovação da Lei Complementar Estadual No. 1036/08 estabeleceu-se o Sistema de Ensino da Polícia Militar oferecendo educação superior e educação profissional aos seus Policiais Militares. As seguintes modalidades compõem a estrutura de ensino estabelecida pela lei: 1) curso seqüencial de formação específica; 2) curso seqüencial de complementação de estudo; 3) cursos de graduação e 4) cursos de pós-graduação. Neste documento, no âmbito da modalidade 4), o documento reconhece o ensino proporcionado pelo Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) e Curso Superior de Polícia (CSP) como Mestrado e Doutorado em "Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública".

O Decreto n. 54.911, de outubro de 2009, regulamenta a lei que estabeleceu o Sistema de Ensino da Polícia Militar em 2008, e afirma que esse sistema “tem a finalidade de qualificar recursos humanos para ocupação de cargos policiais-militares e para o desempenho de suas funções, dentro da filosofia de polícia comunitária, especialmente as voltadas à polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, às atividades de bombeiro e à execução das atividades de defesa civil.”

De modo geral, foram inseridos e permanecem as matérias de Polícia Comunitária nos cursos da Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), Escola Superior de Soldados (ESSd), Escola Superior de Sargentos (ESSgt), Centro de Altos Estudos de Segurança (CAES) e Cursos de especialização de Oficiais e Praças. Paralelamente, a Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos (DPCDH) realiza estudos e pesquisas acerca de Polícia Comunitária, promovendo uma constante atualização da instituição.

Indicador (1)-2: Os multiplicadores desenvolvem treinamentos e palestras no Estado de São Paulo. Meios como tecnologias de Educação à Distância são promovidos pela PMESP para a difusão do sistema Koban no estado⁴. Por meio de entrevistas, verificou-se que há um constante compartilhamento de informações a respeito das técnicas do Koban entre os comandantes de Base e sua equipe de policiais. No que se refere às regiões do PRONASCI, a participação efetiva da PMESP se realizou mediante dois fatores: 1) demanda dos Estados por apoio; 2) recursos disponibilizados pela SENASP para o pagamento de diárias de alimentação, hora/aula, hospedagem, passagens etc.

Indicador (1)-3: Os peritos japoneses, através de seus relatórios de atividades, afirmaram que apesar do pouco tempo de implementação da filosofia de policiamento comunitário na PMESP, perceberam o empenho e dedicação dos Comandantes das Bases visitadas.

De acordo com os relatórios de Visitas Técnicas produzidos pela DPCDH/PMESP⁵, os peritos japoneses durante sua visita ao Brasil proferiram palestras e seminários, além de se colocarem à disposição dos alunos nos Cursos Internacionais de Multiplicadores de Polícia Comunitária (CIMPC) para o saneamento de dúvidas a respeito do modelo e da realidade sócio-econômica do Japão. Além disso, os Comandantes realizam um papel importante na transmissão cotidiana da filosofia junto à sua equipe, bem como na observância do cumprimento dos protocolos de rotina exigidos pelo modelo.

Indicador (1)-4: De acordo com a avaliação dos coordenadores regionais de polícia comunitária, dos oito questionários respondidos, 22.22% acreditam que o conteúdo e o formato do curso oferecido são adequados, enquanto 22.22% acreditam que são parcialmente adequados e 44.44% não responderam a questão. Sobre a aplicabilidade dos conhecimentos para as regiões do Estado-parte do PRONASCI, 55.55% acreditam que a aplicabilidade está entre alta e moderada, enquanto 44.44% (total de cinco questionários) não responderam a questão. A avaliação positiva acerca da adequação de conteúdo e formato do curso, bem como do nível de aplicabilidade dos conhecimentos compartilhados, demonstra que os currículos foram avaliados de maneira positiva.

⁴ De acordo com o Relatório Trimestral desenvolvido pela DPCDH/PMESP referente às atividades de dezembro de 2008-março 2009.
⁵ Visitas Técnicas com Perito da JICA – Inspetor da Polícia Nacional do Japão Sr. Hiroyuki Akanabe. 22 de Junho a 09 de Julho de 2009.

Resultado 2: A função e a capacidade das Organizações Policiais Militares no Sistema Koban estão bem definidas e fortalecidas na PMESP.

Indicadores
(2)-1 É feito o intercâmbio regular de informações padronizadas (registros criminais e de acidentes, estatísticas, instruções, etc.) entre as BCS e BCSD Piloto e as Organizações Policiais Militares superiores.
(2)-2 As BCS e BCSD Piloto recebem instruções apropriadas e apoio das Organizações Policiais Militares superiores, de acordo com os relatórios submetidos por elas.

O resultado 2 foi alcançado.

Indicador (2)-1⁶: Os relatórios de rotina tradicional gerados diariamente nas BCS e BCSD, e os relatórios de visitas à comunidade são enviados para o Comando superior responsável pela Base que, por sua vez, elabora um relatório mensal com base nessas informações para que sejam enviados à DPCDH. Isso facilita a sistematização das informações e a geração de estatísticas que proporcionam o suporte técnico para a operação da doutrina e filosofia do Sistema Koban. As estatísticas, análises e ordens de comando entre a DPCDH, BCS e BCSD ocorrem através de sistemas eletrônicos como o INFOCRIM e a Intranet da Polícia Militar.

Indicador (2)-2: As Organizações Policiais Militares de Comando utilizam os relatórios fornecidos pelas Bases, direcionando de forma efetiva o trabalho junto à realidade de cada localidade. Com base nessas informações, são, por exemplo, estabelecidos os reforços de policiamento e a utilização de Bases Comunitárias Móveis. Há um sistema de fiscalização constante das atividades das BCS e BCSD e classificação dessas Bases, de acordo com um mecanismo de pontuação estabelecido pela DPCDH. Entram na avaliação a observância dos procedimentos normatizados pela DPCDH para o funcionamento das Bases, conforme seguem:

- Utilização de formulários
- Quadro de aviso
- Efetivo mínimo
- Jornal da Base
- Projetos Sociais

Resultado 3: Está sendo promovido o envolvimento da comunidade na adoção de medidas preventivas no Estado de São Paulo.

Indicadores

⁶ Relatórios trimestrais enviados pela DPCDH à JICA.

(3)-1 São criadas uma série de atividades conjuntas entre a comunidade e a PMESP direcionadas à ação preventiva nas BCS e BCSD Piloto após o início do Projeto.

O resultado 3 foi alcançado.

Indicador (3)-1: De acordo com o relatório elaborado pelos peritos japoneses e com as visitas realizadas às BCS durante o período de avaliação final do Projeto, as Bases constantemente promovem atividades em colaboração com a comunidade. As atividades desenvolvidas geralmente estão condicionadas às características locais da comunidade. As atividades passam por projetos assistenciais, educacionais e de lazer para a comunidade local, bem como campanhas educativas. Isso aproxima a comunidade local dos policiais militares, proporcionando uma vivência orgânica entre ela e a BCS, e insere a comunidade e suas lideranças na resolução dos problemas locais de segurança.

O desenvolvimento de projetos sociais como uma metodologia de aproximação dos policiais militares com a sociedade exerce uma função especial no contexto brasileiro, estreitando os laços de confiança e apoio mútuo entre as partes. Através de entrevistas com Comandantes de Bases, foi possível a verificação da articulação dos policiais militares junto à comunidade para a promoção de atividades assistenciais. De acordo com os relatórios dos peritos japoneses durante suas visitas técnicas, algumas Bases deixam de produzir os jornais/informativos por falta de recursos disponíveis. No entanto, em face da importância do jornal para compartilhar as atividades executadas com a comunidade, bem como difundir informações de segurança, ressalta-se a recomendação dos peritos, pois os custos de produção do jornal podem ser reduzidos com a impressão comum, sem cores.

Importante salientar o papel dos Conselhos de Segurança (CONSEG) fazendo um intercâmbio entre a sociedade civil e a Polícia Militar, com um papel mais efetivo e participativo na solução dos problemas locais. Foi relatado em entrevistas por dirigentes do CONSEG, da DPCDH e de outros segmentos da sociedade civil, que antes da implementação do Sistema Koban, a participação da comunidade no CONSEG se restringia a um papel de demanda, mas atualmente, há uma participação ativa na proposição de soluções para os problemas de segurança local.

A visão de algumas pessoas das comunidades atendidas por Kobans e dos dirigentes da DPCDH é a de que o policial militar no Koban se transformou em um ícone das comunidades que atende.

Os projetos sociais desenvolvidos pelas Bases são divulgados através do denominado "Observatório de Boas Práticas", que é uma ferramenta disponibilizada na internet. Algumas práticas receberam reconhecimento com premiações de direitos humanos, como o Prêmio Mario Covas destinado às atividades da BCS Vila Formosa.

Resultado 4: Os conhecimentos técnico-profissionais e os recursos humanos na PMESP estão sendo efetivamente aproveitados pela SENASP para promover os sistemas Koban nas 12 regiões do PRONASCI.

Indicadores
(4)-1 São realizados cursos e seminários utilizando recursos humanos e conhecimento técnico-profissional da PMESP no Sistema Koban em 75 % das 12 regiões do PRONASCI.
(4)-2 A SENASP estabelece um sistema periódico de envio de Multiplicadores da PMESP para as 12 regiões PRONASCI conforme a demanda das regiões.
(4)-3 Os conteúdos dos seminários e dos treinamentos sobre o Sistema Koban nas 12 regiões PRONASCI são revisados pela SENASP com a cooperação da PMESP.
(4)-4 A SENASP e a PMESP promovem cursos preparatórios antes de todo envio de Multiplicadores para treinamento no Japão.
(4)-5 Os cursos e seminários realizados utilizando recursos humanos e conhecimento técnico-profissional da PMESP no Sistema Koban são avaliados positivamente por 70% dos coordenadores das 12 regiões PRONASCI.

O resultado 04 foi parcialmente alcançado.

Indicador (4)-1,2: Devido ao pacto federativo do Estado Brasileiro, cada unidade federativa possui autonomia sobre a formação de sua Polícia Militar. Solicitações para a realização de cursos de gestores e operadores nas unidades federativas foram solicitadas para a SENASP no ano de 2011. No entanto, solicitações fora do prazo estabelecido impossibilitaram o apoio direto para a execução dos cursos. Neste contexto, os pedidos de apoio do Distrito Federal e da Bahia não puderam ser atendidos. O apoio da PMESP para os cursos do Distrito Federal foi realizado com recursos próprios da PMDF. No entanto, houve apoios formalizados e disponibilizados pela SENASP aos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo, para realização de Cursos de Gestores e Operadores de Policiamento Comunitário, com o envio de Policiais Militares da PMESP.

De acordo com o entendimento da SENASP, dentro de uma perspectiva de processo, o início dos cursos de operadores e gestores nos Estados-parte do Projeto com apoio da PMESP se iniciaria no final do Projeto, após a formação de grupos de multiplicadores em cada região, pois não havia suficiente número de instrutores nas regiões. Paralelamente, Seminários realizados pelos peritos japoneses com suporte orçamentário da SENASP foram executados em oito Estados, o que corresponde a 66,66% do total dos Estados do PRONASCI.

Indicador (4)-3: Os currículos dos cursos de gestores e operadores de sistema Koban, cujo conteúdo técnico é de domínio da PMESP, receberam aprovação da SENASP. A SENASP avalia que, para uma próxima fase de difusão, os currículos devem novamente ser revisados para o atendimento das

necessidades específicas das outras unidades federativas do país.

Indicador (4)-4: A PMESP, em conjunto com a JICA, realizou os cursos de nivelamento dos conhecimentos dos policiais militares a serem enviados ao Japão, com apoio logístico da SENASP. Essa prática forneceu aos policiais militares informações já existentes na DPCDH, buscando direcionar o policial militar para a busca de informações exatas de acordo com a necessidade naquele momento.

Indicador (4)-5: As atividades referentes aos cursos de operadores e gestores em sistema Koban nos Estados-parte do PRONASCI Iniciaram-se em 2011 e não puderam ser avaliadas no presente momento.

4.4 Objetivo do Projeto

Objetivo A - O Sistema Koban, baseado no princípio de policiamento comunitário, é estabelecido de modo a ser passível de difusão em todo o Estado de São Paulo pela PMESP.

Objetivo B - As experiências da PMESP no Sistema Koban são compartilhadas com as 12 (onze) regiões do PRONASCI que tem a intenção de introduzir e/ou implementar o princípio de policiamento comunitário.

Indicador
A-1 As Organizações PM adaptadas ao sistema Koban no Estado de São Paulo operam em nível satisfatório (a medida de pontuação do <i>checklist</i> excede 50 pontos).
A-2 Foi desenvolvido um plano de médio prazo para a expansão do sistema Koban em todo o Estado de São Paulo.
B-1 O número de estados participantes dos treinamentos e seminários sobre o sistema Koban realizados pela SENASP corresponde a todas as 12 regiões PRONASCI.
B-2 95% das vagas oferecidas nos cursos foram preenchidas por policiais militares que participaram dos treinamentos e seminários sobre o sistema Koban realizados pela PMESP.
B-3 50% dos participantes dos cursos e treinamentos realizados durante o projeto que foram contatados estão colocando em prática os conhecimentos e técnicas adquiridos.

O objetivo A foi alcançado.

Indicador A-1: O resultado do *checklist* de monitoramento e fiscalização das BCS da primeira, segunda e terceira fase de implementação no Estado de São Paulo está relacionado na tabela abaixo:

	2009	2010	2011
Formulários	319	398	393
Quadros de aviso	17	23	25
Efetivo mínimo (13)	429	516	518

Jornal da base	15	16	13
Projetos sociais	20	80	90
Medida aritmética total do score	44.62	58.27	58.3

Fonte: Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos / PMESP.

Deve-se levar em consideração, no entanto, que os números acima expressam realidades diferentes de implementação das Bases de acordo com o planejamento de expansão da PMESP. Assim sendo, o número acima envolve Bases da primeira fase de implementação, como a BCS Rotary (score médio 98.83) e a BCS Ranieri (score médio 98.16), que são consideradas modelos, bem como Bases como a BCS Penha (score médio 46.16), pertencente à terceira fase de implementação.

O score das Bases discriminadas por fases de implementação do Sistema Koban segue conforme tabela abaixo:

	FASE 1 (8 Bases)	FASE 2 (12 Bases)	FASE 3 (34 Bases)
2009	80.31	61.39	30.17
2010	92.75	65.42	44.21
2011	85.56	62.33	46.78

Total de Bases que alcançaram o 50 ou mais:

2009	2010	2011
23 bases	33 bases	32 bases
42.59%	61.11%	59.25%

Fonte: Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos / PMESP.

Percebe-se, com o quadro acima, que há um número alto de Bases que operam em nível satisfatório, do ponto de vista da PMESP. No entanto, devido às diferentes fases de implementação das Bases, é necessário maior acompanhamento e incentivo para que haja uma melhoria significativa na qualidade do trabalho executado por elas.

De acordo com o relatório de avaliação final da fase I do Projeto e com a constatação dos peritos japoneses acerca dos procedimentos e protocolos de policiamento comunitário adaptados e internalizados pela PMESP, pode-se afirmar que há um modelo estabelecido e totalmente passível de difusão. Na visão de alguns peritos japoneses, além do cumprimento da rotina diária, algumas BCS realizam atividades que podem ser consideradas como boas práticas e que deveriam ser difundidas para outras Bases.

Indicador A-2: Várias ações de expansão do sistema Koban já estão em andamento, como por exemplo, a transformação em BCS de Destacamentos de todo o Estado de São Paulo, incluindo os do policiamento

rodoviário e ambiental. Paralelamente ocorre a difusão da doutrina por meio de cursos interativos à distância para policiais militares da região noroeste do Estado, em um primeiro momento, e os cursos de promotores já estão em fase de teste junto a segmentos da sociedade civil.

A PMESP acabou de finalizar seu Planejamento Estratégico de longo prazo para o período de 2011 a 2020, visando ações de médio e longo prazo, prevendo grandes eventos que ocorrerão nesse período, como a Copa das Confederações em 2013 e a Copa do Mundo em 2014.

O Objetivo B foi parcialmente alcançado.

Indicador B-1: Considera-se que as atividades de capacitação promovidas em São Paulo foram de grande importância para a sensibilização dos policiais militares treinados acerca da necessidade metodológica para a orientação da prática do policiamento comunitário. A SENASP realizou, no ano de 2009, segundo a demanda dos profissionais treinados, 10 seminários nos Estados do PRONASCI, promovendo um diálogo entre os policiais militares e segmentos da sociedade civil. Em 2010, foi responsável pela elaboração do material para os cursos de operadores e gestores do sistema Koban, atividades que se desdobraram do curso de multiplicadores. Paralelamente foram organizados os Seminários e visitas técnicas dos peritos japoneses nos Estados-parte do Projeto. Estes seminários contaram com a presença de policiais militares e segmentos da sociedade civil como público. A partir do ano de 2011, iniciaram-se os cursos articulados pela SENASP direcionados a gestores e operadores de sistema Koban, com a utilização de recursos humanos da PMESP, nos Estados-parte do PRONASCI.

Indicador B-2: As vagas dos cursos de multiplicadores proporcionadas pela SENASP na PMESP, direcionados aos policiais das regiões do PRONASCI, foram 100% preenchidas. Abaixo segue a lista com o número de oficiais treinados em São Paulo no Curso Internacional de Multiplicadores de Polícia Comunitária - CIMPC.

	2008	2009	2010	2011	Resultado parcial
São Paulo	08	20	31	15	72
PRONASCI	57	111	83	62	313
Am. Central	18	27	06	00	51
Total					436

Fonte: Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos / PMESP.

Indicador B-3: Com os 117 questionários respondidos pelos profissionais treinados no curso da PMESP, constata-se que 25% deles respondem que aplica muito os conhecimentos adquiridos no curso, 28,8% respondem que aplica *parcialmente*, 11,53% que aplica *pouco* e 1,92% que não aplica nada. Isso demonstra, de maneira geral, que ao menos 53,8% dos profissionais contatados aplicam entre *muito* e *parcialmente* os conhecimentos adquiridos.

4.5. Objetivo Superior

O sistema de policiamento comunitário brasileiro está sendo difundido por meio do Programa Nacional de Segurança Pública (PRONASCI), pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), utilizando as experiências da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) como exemplo de boas práticas.

A equipe de avaliação conjunta acredita que este Projeto tenha provocado uma primeira sensibilização dos policiais militares de outros Estados acerca do processo de transformação que ocorre na PMESP, formando uma massa crítica necessária para a evolução do sistema Koban no país. Além da execução de uma política nacional de segurança pública indutora da implantação do policiamento comunitário, a presença do perito japonês durante as visitas técnicas nos Estados do PRONASCI é considerada pela SENASP como um fator importante de sensibilização das autoridades locais e da mídia acerca da efetividade do sistema Koban. A resistência de mentalidade dos policiais de formação tradicional em relação à filosofia de policiamento comunitário, do ponto de vista da SENASP e de representantes da sociedade civil, está sendo amenizada com a crescente institucionalização da filosofia de policiamento comunitário nos Estados, seguindo o caminho traçado pela PMESP.

A SENASP acompanha e induz políticas de implementação do policiamento comunitário através do PRONASCI, reconhecendo a PMESP como pólo difusor do sistema Koban e que este é um sistema efetivo para a realidade brasileira. O processo de difusão tem tido velocidades diferentes de acordo com as realidades sócio-culturais e políticas de cada Estado, bem como de seus históricos de policiamento comunitário. Segundo avaliação dos coordenadores regionais dos Estados-parte do acordo, 33.33% responderam que as atividades realizadas no âmbito deste Projeto foram suficientes para o desenvolvimento do policiamento comunitário em seu Estado, enquanto 66.67% afirmaram que as atividades não foram suficientes, alegando o baixo número de oficiais treinados para a mudança de cultura institucional e a necessidade de treinamento de gestores estratégicos e oficiais superiores.

É possível que o objetivo superior do Projeto seja alcançado se houver uma continuidade do intercâmbio entre a SENASP e a PMESP para o constante apoio de implementação do Sistema Koban nos Estados-parte do projeto. É necessário também uma estratégia de inclusão dos Estados que não fizeram parte deste Projeto. A continuidade de apoio da Agência Nacional de Polícia do Japão neste processo, para a orientação da adaptação das técnicas às realidades existente no Brasil, seria de grande importância para catalisar o processo de difusão do sistema.

4.6. Processo de Execução

A capacidade organizacional e o alto comprometimento da DPCDH foram decisivos para o andamento adequado da execução do Projeto, o que foi fortalecido pela colaboração harmoniosa entre a SENASP e a PMESP.

A visita dos peritos japoneses nos Estados-parte do Projeto catalisou a sensibilização de suas instituições

de Polícia Militar e da opinião pública em geral, fato que pode ser verificado pela grande divulgação das atividades nos principais meios de informação do país.

Foi solicitada pela parte brasileira a ida do Sub-secretário de Segurança Pública nacional para um treinamento no Japão, atividade considerada de grande importância para o Projeto, que não havia sido inserida em seu desenho inicial.

O Pacto Federativo não foi inserido na PDM0, um pressuposto importante que influenciou e influencia a velocidade das atividades relacionadas à difusão do sistema Koban nas unidades federativas. A efetividade da indução de políticas por parte da SENASP junto às unidades federativas é influenciada pela autonomia destas na decisão de suas próprias políticas de segurança pública. Dessa feita, as atividades referentes ao item 4.(4) do PO iniciaram-se somente no ano de 2011, limitando o alcance do Resultado 04 do Projeto (ver Resultado 04, pg.13).

5. Resultado da avaliação pelos cinco critérios

Por meio da fase de levantamento de dados durante a visita a São Paulo, foi possível a análise do projeto segundo a ótica dos critérios de relevância, efetividade, eficiência, impacto e sustentabilidade. (Para maiores informações sobre os cinco critérios de avaliação, verificar o ANEXO 4)

5.1. Relevância

O Projeto é altamente relevante devido aos seguintes fatores:

1) Consistência com a política brasileira de ordem pública / consonância com o ordenamento jurídico

O Objetivo superior e os objetivos específicos do Projeto estão de acordo com a política nacional de segurança pública, bem como com a política do Estado de São Paulo referente ao mesmo tema. Isso é facilmente verificável, pois o Projeto foi desenhado com base nas ações previstas pelo PRONASCI visando atender os Estados que naquele momento faziam parte do programa. O Projeto garante a adequação do sistema de segurança pública, o que preconiza o artigo 144 da Constituição da República, dando condições para que o cidadão exerça o seu papel na prevenção da violência, uma vez que o sistema Koban prioriza o modelo de gestão participativa e democrática de segurança pública.

2) Consistência com as necessidades da instituição beneficiária

Após um processo de institucionalização da filosofia de policiamento comunitário e do início da implementação do sistema Koban como metodologia de policiamento, possibilitado pelo primeiro projeto de cooperação técnica com o Japão, fez-se necessário o aprimoramento dessas técnicas na PMESP, bem como sua difusão para todo o Estado de São Paulo. O desenho do projeto executado proporcionou o fortalecimento e a sedimentação do sistema Koban no Estado de São Paulo.

3) Consistência com a política japonesa de cooperação

O Projeto está de acordo com a política de mitigação da desigualdade social, uma das prioridades da

cooperação do Governo do Japão para o Brasil.

4) Desenho do Projeto

O desenho do projeto levou em consideração dois focos de atuação traduzidos por dois objetivos do projeto. A definição exata das responsabilidades de cada instituição facilitou o processo de execução sem dificuldades nem sobreposições de papéis.

Não havia sido prevista a visita ao Japão realizada pelo Sub-secretário de Segurança Pública do Brasil, atividade de grande importância política no processo de disseminação do Sistema Koban como modelo sugerido pelo Governo Brasileiro junto às unidades federativas do país.

O Projeto foi desenhado com base no PRONASCI e previu a participação restrita às unidades federativas que dele faziam parte, não prevendo, desse modo, a inclusão de novos Estados que pudessem apresentar interesse na adoção do sistema Koban de policiamento comunitário.

5.2. Efetividade

Efetividade é moderada-alta.

Algumas ações como a adoção, por parte da PMESP, de educação à distância para a capacitação de policiais do interior do Estado de São Paulo agilizou o processo de expansão da filosofia e metodologia do sistema Koban. A constante revisão de instrumentos de ensino, como os currículos de formação, e do Sistema de Gerenciamento da Polícia, o GESPOL, são indicadores de que cada vez mais a filosofia e as práticas metodológicas do Koban se institucionalizam na PMESP.

No que se refere ao resultado do Objetivo B, o projeto facilitou o processo de sensibilização dos policiais militares treinados acerca da necessidade de utilização de uma metodologia para a prática do policiamento comunitário. Neste sentido, a experiência de êxito da adaptação do sistema Koban em uma cidade como São Paulo demonstra a possibilidade de adaptação do sistema para as outras unidades federativas do País.

A disposição dos dirigentes da SENASP e da Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos, bem como dos operadores e gestores de Sistema Koban em São Paulo, foi fundamental para o alcance do objetivo do Projeto. Além do grande comprometimento dos contrapartes na execução das atividades com alto nível de qualidade, a PMESP reconheceu o comprometimento da Agência Nacional de Polícia do Japão com o processo de mudança estrutural pelo qual a instituição passa desde o ano de 2000.

Do ponto de vista dos participantes do curso, foi ressaltado o alto nível dos instrutores destacados para as palestras ministradas na PMESP, bem como os materiais oferecidos, instalações e a alternância de atividades práticas e teóricas durante o curso. Isso garantiu parte da efetividade do Projeto.

Houve uma clara diferença do nível de alcance dos objetivos A e B. Portanto, considera-se que a efetividade do alcance do Objetivo B foi moderada, de acordo com os fatores explanados no Resultado 04 (página17).

5.3. Eficiência

A eficiência é moderada.

Do ponto de vista da disseminação do Koban em outros Estados, houve demandas não atendidas pela SENASP, como o caso da PMDF, que custeou o envio dos peritos da PMESP para o treinamento no Distrito Federal. De acordo com a SENASP, a negação do apoio orçamentário para o Distrito Federal e a Bahia realizarem os cursos de operadores e gestores em seus Estados ocorreu devido ao fato de a solicitação ter sido feita fora do prazo necessário para a disponibilização de recurso do PRONASCI.

Entende-se que o treinamento oferecido aos participantes da América Central, apesar de resultar em impactos positivos, não contribuiu para o alcance dos objetivos esperados pelo Projeto.

Para o lado japonês, o *cost sharing* utilizado na execução do projeto garantiu a eficiência de recursos. Foi a primeira experiência noticiada de contrapartida orçamentária para a realização de treinamento no Japão.

5.4. Impacto

O impacto do projeto foi positivo.

Houve fortalecimento organizacional da PMESP no oferecimento de cursos de multiplicadores, gestores e operadores do sistema Koban para profissionais de outros Estados e de outros Países.

Do ponto de vista da PMESP, o projeto possibilitou o fortalecimento da metodologia Koban de policiamento comunitário, proporcionando a melhoria das práticas cotidianas nos Kobans e Chuzaishos, através das visitas técnicas dos peritos japoneses de curto prazo, os quais contribuíram na atualização e adequação dessa metodologia. Ao mesmo tempo, possibilitou a disseminação do modelo ao Estado de São Paulo, através da capacitação presencial e também não presencial dos gestores e operadores do sistema Koban.

Através da análise dos relatórios dos avaliadores técnicos e das entrevistas realizadas durante as atividades de avaliação final, foi possível perceber que, do ponto de vista das comunidades atendidas pelas BCS e BCSD, o estabelecimento do sistema Koban trouxe uma aproximação da instituição junto às comunidades, aumentando a sensação de segurança das mesmas e melhorando o atendimento de outros poderes públicos junto à comunidade. Há notícia de queda de índices criminais em todo o Estado de São Paulo, para o qual acredita-se que a implementação do sistema Koban tenha sido um fator importante.

Para o lado japonês, foi noticiado que a prática de utilização de Bases Comunitárias Móveis no Estado de Minas Gerais foi levado ao conhecimento da Agência Nacional de Polícia do Japão. O fato de a população e

a mídia no Estado de São Paulo adotarem os nomes Kobans e Chuzaishos ao invés de BCS e BCSD reflete a receptividade com a qual a comunidade do Estado, com forte característica Nikkei, recebeu o sistema Koban. A SENASP informou que a Polícia Militar de Alagoas é a primeira a adotar institucionalmente o nome Koban como doutrina de policiamento comunitário.

5.4.1 Impactos não esperados

Após a assinatura do R/D, a Agência Brasileira de Cooperação manifestou o interesse do Governo do Brasil em oferecer vagas nos cursos de multiplicadores para policiais da América Central, com o intuito de atender a uma demanda por cooperação técnica na área. Parte do projeto de cooperação bilateral foi executada com um componente triangular fomentado e subsidiado pela Agência Brasileira de Cooperação. O total de 51 policiais estrangeiros foram formados entre os anos de 2008 e 2010 nos CIMPC. Impactos não previstos pelo Projeto foram resultados diretos dessa atividade. Durante o início do JFY2011, ambos os governos do Japão e do Brasil aprovaram um projeto de Treinamento para Terceiros Países (TCTP) na área de disseminação do sistema Koban de policiamento comunitário, de forma a fortalecer o processo de evolução do policiamento comunitário em países como Guatemala, El Salvador e Costa Rica. As Polícias de Honduras e de El Salvador desenvolveram um manual de policiamento comunitário, os quais fazem referência direta aos conhecimentos compartilhados pela PMESP. No caso de El Salvador, a existência de Bases Móveis doadas pela Embaixada do Japão e a conexão estabelecida entre a polícia salvadorenha e a de São Paulo facilitam o apoio à introdução do sistema Koban no país.

- Demonstração das experiências exitosas da Polícia Militar de São Paulo e da Polícia Militar do Rio de Janeiro a uma delegação oficial da República do Quênia, acompanhada por integrante da SENASP/MJ.
- Demonstração das experiências exitosas da Polícia Militar do Distrito Federal, decorrentes do acordo de Cooperação, a uma delegação oficial da República de Gana, acompanhada por integrante da SENASP/MJ.

5.5 Sustentabilidade

O Projeto apresenta um bom nível de sustentabilidade organizacional e técnica, por parte da PMESP, e política, por parte da SENASP.

O Projeto foi desenhado com base no Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI) desenvolvido pela SENASP/Ministério da Justiça. De modo geral, a previsão de gastos por parte da SENASP para a execução das 94 ações do PRONASCI até o final do ano de 2012 é de R\$8,707 bilhões. O projeto, portanto, encontra suporte na política nacional de segurança pública, possibilitando, em termos políticos e orçamentários, a expansão da experiência de São Paulo a outras unidades federativas que manifestem interesse na implantação do Sistema Koban.

A previsão do aumento de 890 novas Bases Comunitárias ao longo do país com recursos do Programa de Aceleração do Crescimento 2 (PAC 2) é um indicativo de que, caso solicitado pelo Estado, o governo

federal apoiará o processo, fornecendo parte da infra-estrutura necessária para o trabalho. A SENASP já promove cursos sobre a filosofia de polícia comunitária a todos os Estados do país.

Através dos relatórios dos peritos japoneses e das entrevistas e visitas técnicas realizadas no âmbito da avaliação final do Projeto, foi possível a verificação da sedimentação do Sistema Koban de policiamento comunitário no Estado de São Paulo. Isso pode ser notado através dos currículos de formação utilizados pela instituição, através do discurso da Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos e do empenho, dedicação e responsabilidade com que trabalham os Comandantes de BCS e BCSD. A institucionalização da metodologia Koban na PMESP garante parte da sustentabilidade do processo de evolução do policiamento comunitário no Estado de São Paulo, e posteriormente no Brasil, pois já é vista como referência pela SENASP para a difusão do Sistema Koban às outras unidades federativas do país, bem como por Polícias Militares de alguns Estados.

O Policiamento Comunitário está inserido como disciplina nos cursos de ingresso das corporações dos seguintes Estados brasileiros: Acre, Distrito Federal, Pará, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro e outros. A disseminação da filosofia de polícia comunitária garante parte da sustentabilidade do processo.

A boa relação construída entre a PMESP, as comunidades a quem ela serve e entidades importantes de controle social, como o Instituto Sou da Paz, CONSEG e outros, será um suporte importante para a continuidade dos efeitos do Projeto no Estado de São Paulo.

O alto nível de comprometimento em nível federal, através da SENASP, e em nível estadual, através da PMESP, garantiu grande parte da efetividade do Projeto e garantirá a sustentabilidade do processo de difusão e consolidação do sistema Koban no Brasil. Vale ressaltar novamente que a contrapartida brasileira em termos orçamentários neste Projeto foi maior que a contrapartida japonesa.

6. Conclusão da avaliação

6.1. Em termos de resultados

O Projeto alcançou o objetivo "A" referente ao fortalecimento da PMESP permitindo a possibilidade de expansão da utilização do sistema Koban em todo o Estado de São Paulo. O alcance do objetivo "B", foi limitado por fatores externos ao Projeto, como a autonomia das unidades federativas na consecução de suas políticas de segurança pública, e por conseguinte, autonomia na demanda por apoio da PMESP na execução de atividades de facilitação da implementação do sistema Koban em suas regiões.

6.2. Avaliação pelos cinco critérios

Durante a avaliação final, o Projeto foi considerado de alta relevância, tanto do ponto de vista das políticas de segurança pública nacional do Estado brasileiro, como das necessidades técnicas da PMESP. A eficiência e efetividade são altas, principalmente acarretadas pelo *cost sharing* estabelecido em relação aos insumos e o alto comprometimento das instituições executoras, proporcionando um alto nível de qualidade

das atividades executadas e alta resposta institucional na adaptação, sugeridas pelos peritos japoneses (Estado de São Paulo). Além de gerar um impacto positivo e alto, tanto do ponto de vista institucional como das comunidades atendidas pelo Sistema Koban em São Paulo, gerou-se impacto não esperado pelo desenho do Projeto nos países da América Central. Parte da sustentabilidade do processo é garantida pelo alto comprometimento institucional e responsabilidade da PMESP e pelo suporte do Governo Federal em termos orçamentários para a difusão do policiamento comunitário às outras unidades federativas do país.

6.3. Fatores que promovem a sustentabilidade e o impacto

- A grande motivação dos comandantes das Bases Comunitárias e da DPCDH;
- Reconhecimento pela SENASP do Sistema Koban adaptado pela PMESP como modelo de boa prática em policiamento comunitário a ser difundido a outras unidades da federação.
- O compromisso do Governo Central e, por conseguinte da SENASP, com a indução de políticas públicas ligadas diretamente à filosofia de polícia comunitária.

6.4 – Fatores que dificultam a sustentabilidade e o impacto

- A falta de adoção de políticas públicas de policiamento comunitário pelas unidades federativas do Brasil dentro de seus programas de governo.
- A não continuidade das políticas de segurança pública nas unidades federativas do Brasil.
- A autonomia das unidades federativas para a adoção de políticas de segurança pública, sem um direcionamento único e central.

7. Recomendações

- Até o presente momento, não foram realizados seminários pelos peritos japoneses em quatro dos Estados-parte do Projeto. Os seminários em que os peritos japoneses ministram suas palestras, com suas experiências nas atividades dos Kobans, têm sido altamente apreciados, assim como o grau de sedimentação dos conhecimentos dos participantes tem sido elevado. Desta forma, é desejável que, até o final do projeto, sejam realizados seminários nesses 4 estados que ainda não receberam a visita do perito japonês.
- Este projeto de cooperação técnica veio fortalecendo o processo de sedimentação de conhecimentos acerca de metodologias de policiamento comunitário na PMESP. A atual necessidade da instituição é de apoio no sentido de mobilizar as comunidades para que participem junto com os policiais na solução dos problemas de segurança pública.
- Devido à existência da autonomia entre as unidades federativas, resultantes do pacto federativo, houve casos em que a velocidade de execução das atividades de realização dos cursos de operador e gestor em sistema Koban com apoio da PMESP nos Estados foi lenta. Este projeto tem obtido resultados altamente positivos, e como consequência, atualmente, todas as unidades federativas do Brasil participam do PRONASCI. Além disso, como já mencionado, há a previsão de aumento de 890 novas Bases Comunitárias ao longo do país com recursos do Programa de Aceleração do Crescimento 2 (PAC 2). Desta forma, é urgente a necessidade de formação de policiais no sistema Koban.

- Além disso, considerando a expansão da sociedade nikkei, incluindo os japoneses, em todo o Brasil, o incremento dos negócios japoneses acompanhando o crescimento econômico do Brasil, a saber, o aumento do número de japoneses residentes no Brasil e os eventos de grande escala previstos para acontecerem em várias partes do Brasil (a Copa do Mundo de 2014 e outros), é desejável um plano para assegurar a estabilidade da segurança pública, também com a disseminação e sedimentação do sistema Koban aos estados que não fazem parte deste projeto.

8. Lições Aprendidas

- 1) O comprometimento da Agência Nacional de Polícia do Japão na transferência de conhecimento para as instituições contraparte e o bom relacionamento desenvolvido entre as partes fortaleceu a sedimentação da tecnologia recebida no Brasil.
- 2) O trabalho com a instituição contraparte responsável pela coordenação nacional de polícia comunitária facilitou parte dos efeitos gerados pelo Projeto.
- 3) O comprometimento da instituição contraparte com o investimento de insumos para a execução das atividades do projeto fortalece a resposta institucional à cooperação executada.

Programação Tentativa da Missão de Avaliação Final
Projeto "Implementação do Policiamento Comunitário Utilizando
Sistema Koban"

Nº	Dia/ mês	Sem.	Período	Descrição	Obs.
1	6/6	Seg.		Entrevista SENASP	
2	6/7	Ter.		Entrevista PMDF	
3	6/8	Qua.		Entrevista PMRJ	
4	6/9	Qui.	10:30hs às 12:30hs	Visita e entrevista ao Comandante da BCSD Pindorama 32ºBPM/M – 1ªCia (Cmt Sd PM Sérgio Cardoso) e Comunidade	Srta. Katyussa
5	6/10	Sex.	10hs Às 12hs	Visita e entrevista ao Comandante da BCS Oscar da Silva 9ºBPM/M – 3ªCia (Cmt Sub Ten PM Ademir de Almeida) e Comunidade (Fase 1)	Srta. Katyussa
			14hs Às 16hs	Visita e entrevista ao Comandante da BCS Vila Formosa 8ºBPM/M – 4ªCia (Cmt 1ºSgt PM Adilson Ciriaco de Melo) e Comunidade (Fase 2)	Srta. Katyussa
6	6/11	Sáb.			
7	6/12	Dom.			
8	6/13	Seg.	Manhã	Apresentação da Missão e confirmação da programação	Partic externa
			14hs Às 16hs	Visita e entrevista ao Comandante da BCS Penha 51ºBPM/M – 3ªCia (Cmt 2ºSgt PM Eduardo Chacon Nelo) e Comunidade (Fase 3)	
9	6/14	Ter.	Manhã 9.30hs Às 12:00hs	-Entrevista com o Exmo Comandante Geral Cel PM Álvaro Batista Camilo. -Entrevista com o Cel PM Luiz de Castro Junior – Diretor de Pol Com e Dir Hum -Entrevista com o Sr Ten Cel PM Taniguchi Local: QCG	
			Tarde 15:00hs	Entrevista com membros da Comunidade e presenças do Diretor da Diretoria da Polícia Comunitária e Direitos Humanos - DPCDH Cel PM Luiz de Castro Júnior e também do Sr. Ten Cel PM Taniguchi Local: DPCDH	
10	6/15	Qua.	Manhã 9:00hs	Visita ao Curso Internacional de Multiplicador de Polícia Comunitária	

			Tarde	Reunião Interna	
			21:00	Vídeo Conferência com a JICA Matriz, Polícia Nacional do Japão	Local: JICA São Paulo
11	6/16	Qui.	Integral	Discussão sobre a Minuta	Partic externa
12	6/17	Sex.	Manhã	Finalização da Minuta	Partic externa
			Tarde	Assinatura da Minuta e Encerramento	Partic externa
			14:30hs	Encerramento do 11º Curso Internacional de Multiplicador de Polícia Comunitária	

ANEXO 2
Lista do Pessoal Consultado

Nome	Local	Data
Sd PM Sérgio Cardoso	BCSD Pindorama – Mogi das Cruzes, SP	9 de junho de 2011
Sr. Jorge Fukuda	BCSD Pindorama – Mogi das Cruzes, SP	9 de junho de 2011
Sr. Mitiru Nagao	BCSD Pindorama – Mogi das Cruzes, SP	9 de junho de 2011
Cap PM Vítor de Freitas Carvalho	BCS Oscar da Silva – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Sub Ten PM Ademir de Almeida	BCS Oscar da Silva – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Cb PM Alessandro Kuntz	BCS Oscar da Silva – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Cb PM Wagner Augusto Pereira Leite	BCS Oscar da Silva – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Cb PM Yara Coutinho Medeiros	BCS Oscar da Silva – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Sd PM Márcio Félix de Macedo	BCS Oscar da Silva – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Sra. Nádia Garcia Sucupira Seixeiro	BCS Oscar da Silva – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Sr. Armindo Sucupira Seixeiro	BCS Oscar da Silva – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
1º Sgt PM Adilson Ciriaco Melo	BCS Vila Formosa – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Sr. Fernando César Vieira	BCS Vila Formosa – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Sr. Manoel Mansane	BCS Vila Formosa – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Sr. Flávio Roquetfi	BCS Vila Formosa – São Paulo, SP	10 de junho de 2011
Col PM Luiz de Castro Júnior	Diretoria de Polícia Comunitária e de Direitos	13 de junho de 2011

	Humanos (DPCDH)	
Cap PM Daniele Cristina Oliveira de Freitas	Diretoria de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos (DPCDH)	13 de junho de 2011
2º Sgt PM Eduardo Chacon Neto	BCS Penha – São Paulo, SP	13 de junho de 2011
Sd PM Cléber Luiz Torelli Barbosa	BCS Penha – São Paulo, SP	13 de junho de 2011
Sd PM, Margarete Lima Cadima	BCS Penha – São Paulo, SP	13 de junho de 2011
Sd PM Luciana Aparecida Adão	BCS Penha – São Paulo, SP	13 de junho de 2011
Sd PM Thaís França Duarte	BCS Penha – São Paulo, SP	13 de junho de 2011
Sd PM Vítor Ribeiro Silva	BCS Penha – São Paulo, SP	13 de junho de 2011
Cel PM Marco Antônio Augusto	Quartel do Comando Geral – São Paulo, SP	14 de junho de 2011

Anexo 3 - PDMe

Projeto de Implementação do Policiamento Comunitário Utilizando o Sistema Koban

Version PDMe

Period: JFY2008 – 2011

Maio 2011

Target Area: Estado de São Paulo e 12 regiões do PRONASCI

Target Group: Policiais Militares

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal</p> <p>O sistema de policiamento comunitário brasileiro está sendo difundido por meio do Programa Nacional de Segurança Pública (PRONASCI), pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) utilizando as experiências da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) como exemplo de boas práticas.</p>	<p>- Ações concretas para promover o policiamento comunitário foram iniciadas em mais da metade das 12 regiões PRONASCI.</p>	<p>- Estudos e acompanhamento realizado pela SENASP.</p>	
<p>Project Purpose</p> <p>A. O Sistema Koban*, baseado no princípio de policiamento comunitário, é estabelecido de modo a ser passível de difusão em todo o Estado de São Paulo pela PMESP.</p> <p>B. As experiências da PMESP no sistema KOBAN são compartilhadas com as 12 (doze) regiões do PRONASCI que tem a intenção de introduzir e/ou implementar o princípio de policiamento comunitário.</p> <p>*O sistema Koban, neste projeto, indica o modo para realizar o policiamento comunitário utilizando as atividades do Koban e do Chuzaisho.</p>	<p>A-1 As Organizações PM adaptadas ao sistema Koban no Estado de São Paulo operam em nível satisfatório (a medida de pontuação do checklist excede 50 pontos).</p> <p>A-2 Foi desenvolvido um plano de médio prazo para a expansão do sistema Koban em todo o Estado de São Paulo.</p> <p>B-1 O número de estados participantes dos treinamentos e seminários sobre o sistema Koban realizados pela SENASP corresponde a todas as 12 regiões PRONASCI.</p> <p>B-2 95% das vagas oferecidas nos cursos foram preenchidas por policiais militares que participaram dos treinamentos e seminários sobre o sistema Koban realizados pela PMESP.</p> <p>B-3 50% dos participantes dos cursos e treinamentos realizados durante o projeto que foram contatados estão colocando em prática os conhecimentos e técnicas adquiridos.</p>	<p>A-1 Dados de monitoramento (verificação utilizando-se o checklist das Organizações PM), relatórios das Visitas Técnicas e relatórios dos peritos japoneses.</p> <p>A-2 Registros da PMESP e entrevistas</p> <p>B-1 Registros da SENASP e entrevistas.</p> <p>B-2 Registros da PMESP e entrevistas.</p>	
<p>Outputs</p> <p>(1) O mecanismo de aprimoramento dos conhecimentos técnico-profissionais dos policiais militares do sistema Koban está fortalecido na PMESP.</p> <p>(2) A função e a capacidade das Organizações Policiais Militares no Sistema Koban estão bem definidas e fortalecidas na PMESP.</p> <p>(3) Está sendo promovido o envolvimento da comunidade na adoção de medidas preventivas no Estado de São Paulo.</p> <p>(4) Os conhecimentos técnico-profissionais e os recursos humanos da PMESP estão sendo efetivamente aproveitados pela SENASP para promover os sistemas Koban nas 12 regiões do PRONASCI.</p>	<p>(1)-1 Foi estabelecido um sistema de treinamento sobre o sistema Koban para os policiais militares do Estado de São Paulo.</p> <p>(1)-2 Os Multiplicadores desenvolvem treinamentos e palestras periódicos no Estado de São Paulo e nas 12 regiões do PRONASCI sobre policiamento comunitário durante a execução do Projeto.</p> <p>(1)-3 Policiais militares das BCS e BCSD recebem orientações e instruções adequadas dos Multiplicadores nas Visitas Técnicas, de acordo com a avaliação dos peritos japoneses enviados no âmbito do Projeto.</p> <p>(1)-4 Os currículos dos cursos realizados pela PMESP recebem avaliação positiva pelos coordenadores nas regiões PRONASCI.</p> <p>(2)-1 É feito o intercâmbio regular de informações padronizadas (registros criminais e de acidentes, estatísticas, instruções, etc.) entre as BCS e BCSD Piloto e as Organizações Policiais Militares superiores.</p> <p>(2)-2 As BCS e BCSD Piloto recebem instruções</p>	<p>(1)-1 Registros dos seminários e dos treinamentos, currículos e relatórios dos peritos japoneses, Entrevistas com Multiplicadores.</p> <p>(1)-2 Registros dos seminários e dos treinamentos feitos pela PMESP e pela SENASP. Entrevistas com Multiplicadores.</p> <p>(1)-3 Relatórios das Visitas Técnicas.</p> <p>(1)-4 Relatórios dos peritos japoneses.</p> <p>(1)-1/4 Entrevista (PMESP e SENASP e participantes dos cursos)</p> <p>(2) Questionário.</p> <p>(3) Registros das atividades das BCS e BCSD, verificados em relatórios trimestrais elaborados pela DPCDH e entrevistas com PMESP, responsáveis de BCS e BCSD e representantes da comunidade.</p> <p>(4)-1/5 Relatórios trimestrais elaborados pela SENASP e pela PMESP. Atas de reuniões</p>	

	<p>apropriadas e apoio das Organizações Policiais Militares superiores, de acordo com relatórios submetidos por elas</p> <p>(3) São criadas uma série de atividades conjuntas entre a comunidade e a PMESP direcionadas à ação preventiva nas BCS e BCSD Piloto após o início do Projeto.</p> <p>(4)-1 São realizados cursos e seminários utilizando recursos humanos e conhecimento técnico-profissional da PMESP no Sistema Koban em 75% das 12 regiões PRONASCI</p> <p>(4)-2 A SENASP estabelece um sistema periódico de envio de Multiplicadores da PMESP para as 12 regiões PRONASCI conforme a demanda das regiões.</p> <p>(4)-3 Os conteúdos dos seminários e dos treinamentos sobre o Sistema Koban nas 12 regiões PRONASCI são revisados pela SENASP com a cooperação da PMESP.</p> <p>(4)-4 A SENASP e a PMESP promovem cursos preparatórios antes de todo envio de Multiplicadores para treinamento no Japão.</p> <p>(4)-5 Os cursos e seminários realizados utilizando recursos humanos e conhecimento técnico-profissional da PMESP no Sistema Koban são avaliados positivamente por 70% dos coordenadores das 12 regiões PRONASCI</p>	<p>anuais, com registros em anexo. Entrevistas com SENASP, PMESP e Multiplicadores.</p> <p>Questionários</p>	
<p><u>Activities</u></p>	<p><u>Inputs</u></p>		

<p>(1)-1 A PMESP seleciona instrutores atuais e futuros do sistema Koban, treinando-os e utilizando-os nos seminários e nos cursos de treinamento (inclusive naqueles das 12 regiões do PRONASCI) regularmente.</p> <p>(1)-2 A PMESP analisa regularmente os relatórios das Visitas Técnicas e adota as medidas necessárias para melhorar a capacidade técnico-profissional dos multiplicadores, de modo que a qualidade das instruções e da orientação oferecidas pelos Multiplicadores seja adequada.</p> <p>(1) -3 Os peritos japoneses enviados observam as atividades dos instrutores e dos Multiplicadores na PMESP oferecendo consultoria sobre o conteúdo do ensino e das orientações técnico-profissionais transmitidas aos policiais militares.</p> <p>(1)-4 Os peritos japoneses enviados oferecem consultorias sobre o currículo e o sistema dos treinamentos, de acordo com o sistema Koban em São Paulo.</p> <p>(1)-5 A PMESP continua o programa de treinamento no Estado de São Paulo para policiais militares que trabalham nas Bases Comunitárias de Segurança (BCS), nas Bases Comunitárias de Segurança Distrital (BCSD) e para policiais que trabalham em áreas afins.</p> <p>(2)-1 A PMESP estuda e analisa o atual fluxo de informações (regulares e não-regulares, inclusive estatísticas e vários relatórios e instruções) entre as BCS, BCSD e as Organizações Policiais Militares superiores, e como tais informações são utilizadas nas atividades da Polícia Militar.</p> <p>(2)-2 Com base nesta análise, a PMESP define as funções das Organizações Policiais Militares no sistema Koban e estabelece regras relacionadas com o fluxo de informação, orientação e sistema de comando.</p> <p>(2)-3 A PMESP, em cooperação com os peritos japoneses, oferece orientações e treinamentos aos comandantes das Organizações Policiais Militares, sobre policiamento comunitário de acordo com o sistema Koban, tais como a utilização das informações e relatórios das BCS e BCSD nas atividades de policiamento.</p> <p>(3)-1 A PMESP incentiva as BCS e BCSD a realizarem atividades conjuntas com as comunidades em ações preventivas.</p> <p>(3)-2 A PMESP identifica boas práticas e modelos de atividades conjuntas com as comunidades em ações preventivas e adota medidas para difundir tais modelos.</p> <p>(3)-3 Os peritos japoneses enviados oferecem consultoria à PMESP sobre atividades conjuntas com as comunidades em ações preventivas.</p> <p>(4)-1 A SENASP acompanha a difusão do sistema Koban nas 12 regiões PRONASCI periodicamente compartilhando as informações com as outras partes envolvidas no projeto.</p> <p>(4)-2 A SENASP, conjuntamente com a PMESP, organiza os planos dos cursos de treinamento de Multiplicadores que serão realizados pela PMESP no Estado de SP.</p> <p>(4)-3 A SENASP, após os cursos realizados em São Paulo, auxilia as 12 regiões PRONASCI em seminários e cursos de treinamento sobre policiamento comunitário, aumentando o número de Promotores.</p>	<p><u>Brazil:</u> <u>PMESP</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionamento do Grupo de Trabalho para difundir o policiamento comunitário em cooperação com a JICA e com a SENASP. 2. Designação dos Oficiais responsáveis pelo acompanhamento dos peritos, para compartilhamento de informações e aprimoramento mútuo dos conhecimentos. 3. Provisão de Multiplicadores do sistema Koban (inclusive comandantes das BCS) para cursos de treinamento e seminários sobre o sistema Koban. 4. Realização de cursos de treinamento no Estado de São Paulo em cooperação com a SENASP. <p><u>SENASP</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Custos (passagens, diárias, material didático, horas-aulas) para implementação de cursos de Multiplicadores sobre o sistema Koban para as 12 regiões PRONASCI, no Estado de São Paulo. 2. Custo do envio (passagens aéreas e diárias) dos participantes do treinamento no Japão para as 12 regiões PRONASCI (12/ano x 3 anos). 3. Custos (passagens e diárias) referentes ao envio de Multiplicadores para as 12 regiões PRONASCI, visando auxiliarem na difusão de conhecimentos. 4. Designação de coordenadores para o projeto. 	<p><u>Japan:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de treinamento no Japão (10/ano da PMESP x 3vozes). 2. Despesas necessárias no Japão para implementar o treinamento para as 12 regiões - PRONASCI (12/ano x 3 vezes). 3. Envio de peritos japoneses de curto prazo (3-6 vezes).
--	--	--

<p>(4)-4 A PMESP disponibiliza Multiplicadores para auxiliar em cursos de treinamento e em seminários nas 12 regiões PRONASCI.</p> <p>(4)-5 A SENASP propicia o envio de participantes das 12 regiões PRONASCI para o Estado de São Paulo quando os peritos japoneses ministrarem palestras e instruções sobre o sistema Koban nos cursos de treinamento previstos no Projeto.</p> <p>(4)-6 A SENASP e a PMESP proporcionam treinamento preparatório aos Multiplicadores selecionados, requisito obrigatório para os participantes do Treinamento no Japão, de modo a nivelar seu conhecimento antes do seu envio ao Japão.</p>			
---	--	--	--

Anexo 4- Projeto de Implementação de Polícia Comunitária utilizando o Sistema KOBAN
Quadro de Avaliação

Critérios	Questões de Avaliação		Critério de eficácia	Dados necessários	Fontes de Informação	Método de coleta	Resultado
	Questão principal	Sub-questão					
RELEVÂNCIA	1. O tema do Projeto foi relevante para apoio ao cumprimento do PRONASCI?	1.1- O tema do Projeto foi relevante para apoio ao cumprimento do PRONASCI?	Examinar a importância das atividades do Projeto na execução do PRONASCI, com ênfase da análise no Estado de São Paulo.	Conteúdo do PRONASCI. Conteúdo das atividades do Projeto. Avaliação da SENASP e da PMESP acerca desta questão.	São de SENASP. Arquivos do Projeto. Autoridades da SENASP e PMESP.	Perquisição bibliográfica. Entrevistas com autoridades da SENASP e da PMESP.	Parte do desenho do Projeto foi baseado no PRONASCI. O projeto possibilitou o cumprimento de uma das 94 ações previstas pelo Programa, no entanto, a velocidade de apropriação do conteúdo técnico do Projeto nos Estados parte depende do voluntarismo dos Estados, bem como da institucionalização da filosofia de polícia comunitária junto às polícias militares dos Estados.
		1.2- O tema do Projeto foi relevante para o apoio ao Governo do Estado de São Paulo no desenvolvimento de planos de ações de médio e longo prazo referentes ao sistema de policiamento comunitário?	Examinar o nível de aplicabilidade dos conhecimentos compartilhados pelo Projeto no planejamento estratégico de médio a longo prazo da PMESP.	Avaliação da PMESP acerca desta questão.	Autoridades da PMESP.	Entrevistas com autoridades da PMESP.	O tema e o conteúdo do Projeto foram de grande relevância no processo de mudança institucional pelo qual passa a PMESP. O apoio da Agência Nacional de Polícia do Japão na transferência da doutrina e do práticas do sistema Koban é altamente reconhecido pela instituição beneficiária. A PMESP acredita que uma primeira fase de implementação do sistema Koban em São Paulo foi cumprida e seus efeitos estão em expansão, qual seja, o fortalecimento do policiamento segundo a doutrina do Koban. Uma segunda fase neste processo está se iniciando com a tentativa de preparação da sociedade paulista para sua inserção ativa nas questões de segurança. Atualmente, a PMESP desenvolve junto com agentes da sociedade civil, militares e comunidades envolvidas por PCSD, um curso voltado para essa finalidade.
		1.3- Os conhecimentos técnicos compartilhados foram apropriados em termos de nível de aplicabilidade na realidade Brasileira?	Examinar o nível de aplicabilidade dos conhecimentos compartilhados durante as atividades conduzidas pela parte japonesa.	Avaliação da PMESP, SENASP e dos multiplicadores treinados no Japão acerca desta questão.	Autoridades da SENASP e da PMESP. Multiplicadores treinados no Japão.	Entrevista com autoridades da SENASP e da PMESP. Questionários e/ou entrevistas com multiplicadores treinados no Japão.	A PMESP soube discernir acerca da realidade japonesa a paulistana e adaptando determinados aspectos a realidade local.
	2. O grupo alvo do Projeto estabelecido pelo Projeto foi o ideal para a obtenção dos resultados esperados?	2.1- O desenho do Projeto e a abordagem do tema foram apropriados para a obtenção do Objetivo do Projeto?	Examinar se o perfil dos profissionais treinados no Japão e os treinados pelos multiplicadores no Brasil foram adequados para o processo de fixação e disseminação dos conhecimentos compartilhados no âmbito do Projeto.	Nível de atuação dos profissionais treinados no processo de fixação e disseminação dos conhecimentos, através de aplicação direta e/ou adaptação, na PMESP e na SENASP.	Autoridades da SENASP, da PMESP e da profissional da responsável da BCS e BCSO.	Entrevistas com autoridades da SENASP e da PMESP. Entrevistas e/ou questionários com chefes das BCS, BCSO e com multiplicadores.	A abordagem do tema nos cursos, palestras e visitas foi apropriada para a obtenção dos Objetivos do Projeto, no entanto, o desenho das atividades relacionadas ao Objetivo B deveria ter levado em consideração a autonomia dos Estados como fator limitante para execução das atividades. O perfil dos profissionais treinados no Japão foi apropriado, no entanto, o treinamento do Sub-secretário de Segurança Pública não foi previsto pelo Projeto, atividade importante no que se refere a ação, pelo Governo Federal, do sistema Koban como modelo a ser seguida e promovido em toda a território nacional.
		3.1- O conteúdo dos treinamentos no Japão e as orientações realizadas no Brasil pelas partes japonesas levaram em consideração as características socio-culturais do país?	Examinar se a parte japonesa considerou as especificidades locais durante as atividades implementadas.	-	-	-	-
	3. As especificidades sócio-culturais do Brasil bem como suas necessidades no setor de segurança pública foram aspectos considerados nas atividades conduzidas pela parte Japonesa?	3.2- As atividades conduzidas pela parte japonesa levaram em consideração as necessidades específicas das instituições beneficiárias?	Examinar se houve mudança no programa (institucional) acerca de suas demandas, no âmbito do Projeto.	Mudança ocorrida nas necessidades institucionais das instituições beneficiárias.	Percepção das autoridades da SENASP e da PMESP acerca desta questão.	Entrevistas com autoridades da SENASP e da PMESP.	Através de um mecanismo de consulta mútua entre a JICA e os contrapartes, compreendeu-se qual a necessidade em termos técnicos antes do envio de profissionais ao Japão a do envio de peritos japoneses ao Brasil. Do ponto de vista da PMESP, a implementação do sistema Koban apresenta duas fases principais: 1) aprendizagem sobre as técnicas do policiamento; 2) aprendizagem sobre a preparação da sociedade inserindo-a num quadro de segurança pública. De acordo com relatos das autoridades da PMESP, o acordo de cooperação permitiu o aprendizado aprofundado do ponto 1, no entanto a necessidade atual de instituição e o suporte para ações que fortaleçam o ponto 2. A PMESP elaborou um curso sobre segurança voltado para a sociedade civil, o qual ainda está em fase de testes e que demonstra a prática a necessidade do trabalho junto às comunidades.

Anexo 4- Projeto de Implementação de Polícia Comunitária utilizando o Sistema KOBAN
 Quadro de Avaliação

EFICIÊNCIA	4. As atividades executadas foram suficientes e necessárias para o alcance dos resultados esperados?	4.1- As atividades desenvolvidas no planejamento do Projeto foram executadas de maneira satisfatória?	. Examinar se as atividades foram executadas e se o conteúdo dos treinamentos satisfizeram as expectativas dos profissionais envolvidos, bem como de SENASP e da PMESP.	. Avaliação da SENASP, da PMESP e dos multiplicadores envolvidos acerca desta questão.	. Atividades da SENASP e da PMESP. Multiplicadores envolvidos no Japão.	. Entrevistas com autoridades da SENASP e da PMESP. Entrevistas e/ou questionários aos multiplicadores.	. As atividades executadas foram necessárias para o alcance dos resultados, no entanto não foram suficientes. Entende-se que o início dos cursos de gestor e operador do sistema Koban nos Estados para facilitar a interação de técnicas nestes Estados. . Abre que tenham havido impacto desta atividade, acredita-se que o treinamento de profissionais da América Central não foram necessários para o alcance dos resultados esperados.
	5. Os insuportos utilizados foram suficientes e necessários para o alcance dos resultados?	4.2- Houveram insuportos desnecessários ou insuficientes para a produção dos resultados?	. Examinar, pela parte japonesa e brasileira, se houveram insuportos desnecessários ou insuficientes para a execução das atividades.	. Avaliação da SENASP, da PMESP e dos coordenadores da JICA acerca desta questão.	. Atividades da SENASP e da PMESP. Coordenadores da JICA.	. Entrevistas.	. Plano dos insuportos destinados ao treinamento de policiais militares de São Paulo foram destinados para o treinamento de estragelinas. Em outras palavras, parte das atividades executadas não contribuíram para o alcance do Objetivo do Projeto.
EFETIVIDADE	6. Os Objetivos do Projeto foram alcançados?	6.1- Qual o nível de estabelecimento do Sistema Koban na PMESP?	. Examinar o nível e qualidade da operação das Unidades Operacionais da PMESP para o Sistema Koban.	. Dados gerados através do monitoramento das Unidades Operacionais da PM.	. Relatórios dos pontos japoneses. Dados gerados pelo monitoramento das Unidades.	. Pesquisa bibliográfica nos arquivos do projeto. Relatórios de visitas técnicas.	. Se compararmos a fase inicial do Projeto e a final, podemos verificar que houve uma expansão em termos de número de Bases no capital e no interior do Estado. No entanto, a visão da Direção do PCDH é de que fatores qualitativos demonstram melhor esta realidade. Assim sendo, em termos de educação de procedimentos de trabalho, que devem ocorrer em partes Kobans, como o planejamento de visitas comunitárias, o fluxo de comunicação entre o Comando das bases, os Comandos superiores e a Direção para posterior orientação da prática de policiamento diário entre outros.
		6.2- Qual o nível de disseminação das experiências da PMESP sobre o Sistema Koban nas 11 regiões do PRONASCI?	. Examinar se o número de policiais militares que participaram dos treinamentos e seminários sobre o Sistema Koban alcançou as 11 regiões do PRONASCI.	. Número de multiplicadores treinados na PMESP.	. Registros da PMESP. Avaliação das atividades da SENASP.	. Relatórios da PMESP. Entrevistas com autoridades da SENASP.	. De total de 436 policiais militares treinados até junho de 2011, 72 são do Estado de São Paulo, 313 dos Estados-parte do PRONASCI e 51 da América Central.
	7. Os resultados alcançados foram suficientes e necessários para o alcance do Objetivo do Projeto?	..	. Examinar se os resultados obtidos foram responsáveis para o alcance do Objetivo do Projeto.			. Entrevistas com autoridades da SENASP e da PMESP. Entrevistas e/ou questionários aos multiplicadores.	. Os resultados alcançados foram necessários para o alcance do Objetivo A do Projeto. Com referência ao Objetivo B, o envio do ponto dos Estados para seminários e visitas técnicas foi um grande promotor do sistema Koban nos Estados.
	8. Quais foram os fatores que influenciaram e/ou limitaram o alcance do Objetivo do Projeto? Fatores limitadores e/ou limitantes de efetividade do Projeto.	. Atividades da SENASP e da PMESP. Coordenadores do Projeto. Histórico do Projeto.	. Entrevistas com autoridades da SENASP e da PMESP. Entrevista com profissionais treinados no Japão. Pesquisa bibliográfica nos arquivos do Projeto. Entrevistas com coordenadores do Projeto.	. O pacto federalista no Brasil permitiu a autonomia do Estado na decisão e respeito de suas políticas e práticas de segurança pública. Portanto, o desenho do Projeto havia previsto uma data para promoção, por parte da SENASP, de cursos de Gestores e Operadores do Sistema Koban nas regiões do PRONASCI. A autonomia dos Estados federativos na decisão ou não de implementação de atividades relacionadas ao Koban tornou lento o início das atividades referentes ao Objetivo B da POM. . Entende-se que a voluntariedade dos Estados-partes dentro do Pacto Federativo brasileiro deve ter sido colocada na PMESP como um preceito importante que poderia ou não influenciar seus resultados.
	9. O Sistema Koban, baseado no princípio de policiamento comunitário, foi estabelecido na PMESP como um modelo a ser passível de difusão pelo Estado de São Paulo?	9.1- Qual o nível de estabelecimento do Sistema Koban no Estado de São Paulo se compararmos o período inicial e final do Projeto?	. Examinar se houve maior fixação e disseminação do Sistema Koban no Estado de São Paulo.	. Situação do Sistema Koban em São Paulo no início e no fim do Projeto.	. Relatório de Avaliação Preliminar. Avaliação das autoridades da SENASP e PMESP.	. Arquivos do Projeto. Entrevistas com autoridades da SENASP e da PMESP.	. Houve expansão no número de Bases no interior do Estado (atualmente são 54 Bases estabelecidas), no entanto, no entendimento do Diretor de Polícia Comunitária e Diretor Humano da PMESP, a utilização de doutrina de policiamento comunitário no sistema Koban, é não o número de Bases em si, é o que reflete a utilização do sistema.
		9.2- Qual o nível de difusão do Sistema Koban no Estado de São Paulo?	. Examinar de que maneira os conhecimentos compartilhados pelo Projeto foram utilizados pelas autoridades da PMESP em seu planejamento de médio e longo prazo.	. Planejamento de médio e longo prazo da PMESP. Atividades executadas para a difusão durante a implementação do Projeto.	. Avaliação das autoridades da SENASP e PMESP.	. Arquivos do Projeto. Entrevistas com autoridades da SENASP e da PMESP.	. O treinamento de policiais no sistema Koban para além do ponto de vista da SENASP, a situação dos policiais como policial comunitário mesmo se ele não possui uma BCS para atuar. Dessa forma, através dos cursos de formação e aperfeiçoamento afirma-se que a título esta sendo colocada em prática.
	10.1- Qual o nível de difusão do Sistema Koban e seus efeitos nas 11 regiões do PRONASCI?		. Examinar o nível de influência dos treinamentos de multiplicadores operacionais pela PMESP nas regiões alvo do PRONASCI.	. Avaliação dos multiplicadores das regiões alvo do PRONASCI sobre esta questão.	. Multiplicadores das regiões alvo do PRONASCI.	. Questionários e/ou entrevistas com multiplicadores das regiões alvo do PRONASCI.	. De acordo com o resultado dos questionários respondidos pelos policiais treinados.

**Anexo 4- Projeto de Implementação da Polícia Comunitária Utilizando o Sistema KOBAN
Quadro de Avaliação**

IMPACTO	10. As experiências e conhecimentos técnicos de PMESP foram difundidos pelas 11 regiões do PRONASCI que possuem a intenção de implementação do Sistema Koban?	10.2 - O número de policiais treinados pela PMESP, bem como o perfil dos profissionais selecionados, foi suficiente para a atuação do Sistema Koban nas 11 regiões do PRONASCI?	Examinar se o número de profissionais treinados alcançou as 11 regiões do PRONASCI. Examinar se o perfil dos policiais treinados foi suficiente para a multiplicação dos efeitos do treinamento.	Número de policiais treinados por estado. Perfil dos policiais treinados.	Avaliação das autoridades de SENASP e PMESP.	Regime de PMESP e/ou SENASP. Entrevistas com unidades de SENASP e/ou PMESP.	Segundo avaliação das autoridades da SENASP, da PMESP e dos coordenadores da região, o perfil dos profissionais treinados foi adequado para a multiplicação em seus Estados. Até o presente momento, o número total dos profissionais treinados é: 78 profissionais de SP, 313 profissionais do PRONASCI e 51 da América Central. Acredita-se que foram formados grupos estabilizados com a doutrina do Sistema Koban nos Estados-país do projeto. Desta feita, os resultados começam a aparecer na aplicação dos Estados acerca do apoio da SENASP para a realização dos cursos de Operadores e Gestores do Sistema Koban no ano de 2011.
	10.3- De alguma maneira a formação na PMESP influenciou o trabalho cotidiano dos policiais militares treinados?	Examinar se houve mudanças referentes a práticas diárias de trabalho, visão do seu próprio papel, junto à comunidade etc	Avaliação dos multiplicadores e dos comandantes das Bases nas regiões alvo do PRONASCI.	Multiplicadores e comandantes das Bases do PRONASCI.	Entrevistas e/ou questionários	<p>Durante as visitas no período de avaliação foi possível a verificação de que rotinas de trabalho foram modificadas. De acordo com o relato de alguns policiais japoneses, a PMESP desenvolveu protocolos acerca da rotina de visitas comunitárias, bem como normalizou o fluxo de informação gerado por elas junto aos comandos superiores.</p> <p>No que se refere aos coordenadores regionais do PRONASCI, somente 44,44% responderam ter implementado o curso e parcialmente os conhecimentos recebidos no curso da PMESP enquanto 55,56% não responderam.</p> <p>Alguns coordenadores foram responsáveis pelo apoio na implementação de Bases em seu Estado, além de se envolverem diretamente em formação de Policiais Militares. Entende-se que o curso desenvolvido pela PMESP é também um dos fatores que influenciaram os coordenadores regionais neste processo.</p>	
	11. Existem outros impactos positivos e/ou negativos não esperados que foram gerados diretamente pelo Projeto?	<p>Aprovação de TCTP de polícia comunitária Sistema Koban para Guatemala, El Salvador e Costa Rica.</p> <p>Elaboração de manual sobre polícia comunitária em Honduras e El Salvador com referência direta aos conhecimentos recebidos da PMESP.</p> <p>Não foram verificados impactos negativos em São Paulo, este fator deve-se à grande responsabilidade da PMESP ao iniciar o uso de as práticas do Koban adaptadas à realidade paulista.</p>
	12. Existem outros impactos positivos e/ou negativos não esperados e que foram gerados indiretamente pelo Projeto?	<p>Demonstração das experiências exitosas da Polícia Militar de São Paulo e da Polícia Militar do Rio de Janeiro a uma delegação oficial da República da Guiné acompanhada por integrantes da SENASPMJ.</p> <p>Demonstração das experiências exitosas na Polícia Militar do Distrito Federal decorrentes da ação de Cooperação a uma delegação oficial da República de Gâmbia acompanhada por integrantes da SENASPMJ.</p>
13. Quais são os fatores que contribuem e/ou inibem o impacto positivo do Projeto?	<p>facilitam o processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> . A grande motivação dos comandantes das Bases Comunitárias e da DPCCM. . Reconhecimento pela SENASP do Sistema Koban adaptado pela PMESP como modelo de boa prática em policiamento comunitário a ser difundido a outras unidades da federação. . O compromisso do Governo Central, e por conseguinte da SENASP, com a indução de políticas públicas ligadas diretamente à doutrina de polícia comunitária. <p>dificultam o processo</p> <ul style="list-style-type: none"> . A falta de adoção de políticas públicas de policiamento comunitário pelas unidades federais do Brasil dentro de seus programas de governo. . A não continuidade das políticas de segurança pública nas unidades federativas do Brasil. . A reticência das unidades federais para a adoção de políticas de segurança pública sem um direcionamento único e central. 	

Anexo 4- Projeto de Implementação de Polícia Comunitária utilizando o Sistema KOBAN
 Quadro de Avaliação

SUSTENTABILIDADE	14. Qual a possibilidade de alcance do Objetivo Superior do Projeto em um período de médio a longo prazo?	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas com autoridades da SENASP e de PMESP. Entrevista com profissionais treinados no Japão. Pesquisa bibliográfica nos arquivos do Projeto. Entrevista com coordenadores do Projeto. 	<p>No presente momento, a disseminação das experiências da PMESP estão condicionadas ao voluntarismo dos Estados na institucionalização da filosofia da polícia comunitária em seus Estados para, em seguida, estabelecerem a doutrina e as práticas de policiamento comunitário.</p> <p>O Pacto Federativo imprime uma característica da dinâmica da interação entre os Estados e a União que dificulta o estabelecimento de uma política nacional de segurança pública. Neste sentido, a velocidade de expansão do sistema koban nos Estados será variada de acordo com as características históricas, socio-culturais e políticas de cada um deles.</p>
	14.b- A lógica entre o Objetivo Superior do Projeto e o Objetivo Específico é coerente?	<p>Na lógica entre o objetivo superior e os objetivos específicos, no entanto, verificou-se que durante a fase de planejamento do Projeto a dinâmica de adoção de políticas de segurança pública, caracterizada pela autonomia conferida pelo Pacto Federativo, deveria ter sido lida como um pré-requisito importante na PDNO.</p> <p>Assim sendo, é importante ressaltar o fato de que o objetivo A foi alcançado de maneira exitosa. O alcance do objetivo B foi limitado.</p>
	15. É possível a manutenção dos efeitos positivos do Projeto após a finalização da cooperação?	15.a- As instituições beneficiárias possuem suficiente capacidade organizacional e nível de apropriação do Projeto capazes de permitir a manutenção dos efeitos positivos do Projeto?	<p>Em termos organizacionais, técnicos (nível de apropriação) e operacionais da PMESP garante a sustentabilidade do processo. A boa relação construída entre a PMESP, as comunidades a quem ela serve e entidades importantes do controle social têm um suporte importante para a continuidade dos efeitos do Projeto no Estado de São Paulo.</p> <p>O alto nível de comprometimento em nível federal através da SENASP, e em nível estadual, através da PMESP garante grande parte da efetividade do Projeto e garante a sustentabilidade do processo de difusão e consolidação do sistema Koban no Brasil. Vale ressaltar novamente que a contrapartida brasileira em termos operacionais neste Projeto foi maior que a contrapartida japonesa.</p> <p>A continuidade da situação do sistema koban nos Estados parte do PRONASCI poderá ser garantida por continuidade de incentivos federais para adoção do sistema KD e continuidade de estreita colaboração entre PMESP e SENASP.</p>
16. Quais são os fatores que contribuem a ou inibem a sustentabilidade do Projeto?	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas com autoridades da SENASP e da PMESP. Entrevista com profissionais treinados no Japão. Pesquisa bibliográfica nos arquivos do Projeto. Entrevista com coordenadores do Projeto. 	<p>Fatores facilitadores e/ou limitantes da efetividade do Projeto.</p> <p>Autoridades da SENASP e da PMESP.</p> <p>Coordenadores do Projeto.</p> <p>Histórico do Projeto.</p>

Os policiais militares em conjunto com a comunidade realizam diversas atividades que visam à inserção do jovem e pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho, tais como o Programa Vizinhança Solidária, Cívica na Praça, Pacto em Defesa da Vida e da Paz, Educação Comunitária, etc. Em todo Estado de São Paulo, os policiais militares aplicam o PROERD (Programa de Resistência ao Drogas e à Violência) em escolas estaduais, municipais e em algumas escolas particulares, fato que contribui na educação dos jovens, bem como desenvolvem constantes campanhas educativas sobre diversos temas relacionados à segurança e à melhoria da qualidade de vida.

Todos os Cursos desenvolvidos pela PMESP são avaliados com relação ao aproveitamento dos alunos, do conteúdo programático ministrado e do Corpo Docente, com o envio que tudo é analisado e, em caso de necessidade, são adotadas as devidas providências.

Lista de Peritos enviados do Japão
Peritos de Curto Prazo

	NOME	POSTO
1	Sr. Hiroyuki Akabane (21 de junho a 12 de julho de 2009)	Membro da Divisão de Relações Internacionais, do Gabinete do Diretor Geral, da Agência de Polícia Nacional do Japão
2	Sr. Hiroto Suzuki (28 de outubro a 28 de novembro de 2009)	Assessor do chefe da Seção de Combate ao Crime Organizado do Departamento de Investigação Criminal da Polícia da Província de Nagano
3	Sr. Naoto Honda (13 de junho a 11 de julho de 2010)	Inspetor Assistente do Setor de Relações Públicas da Polícia Metropolitana do Japão
4	Sr. Masato Sono (22 de agosto a 18 de setembro de 2010)	Inspetor Assistente da Seção de Investigação Internacional do Departamento de Investigação Criminal da Polícia da Província de Mie
5	Sra. Akemi Shibuya (24 de abril a 21 de maio de 2011)	Inspetora Assistente do Departamento de Polícia Comunitária da Cidade de Urawa, Província de Saitama

Lista do Pessoal da Contraparte

	NOME
1	Cel, PMESP, Luiz de Castro Júnior (Coordenador de Projeto)
2	Ten Cel, PMESP, Lilian Cristina da Silva
3	Cap, PMESP, Daniele Cristina Oliveira de Freitas
4	Cap, PMESP, Carlos Henrique Lucena Folha
5	Cel, SENASP, Erisson Lemos Pita (Coordenador de Projeto)
6	Cap, SENASP, Muriel Mendonça Dias Silva

ANEXO-6 c.

Lista do Pessoal da Contraparte Treinado no Japão

PMESP - Março de 2009

	NOME	POSTO
Cel PM	Álvaro Batista Camilo	CPA/M1
Cap PM	Alexandre Marcos de Oliveira	CPC
Cap PM	Cap Argeo Arias Rodrigues Filho	6º. BPM/I
1º. Ten PM	Robinson Gímenes Ferreira	36º. BPM/M
1º. Ten PM	Paulo Henrique Coltre	30º. BPM/I
2º. Ten Fem PM	Alexandra Silva Jardim	41º. BPM/I
2º Sgt Fem PM	Maria Lúcia dos Santos Chavans	BCS Lagoinha
2º. Sgt PM	Ede Luís Pereira	BCS Jardim Britânia
3º. Sgt PM	João Batista Filho	BCS João Teodoro
2º. Sgt PM	Roberto Azarias Jaques	BCS Jardim Maia

PMESP - Agosto de 2009

	NOME	POSTO
Cel PM	Wagner Cesar Gomes de Oliveira Tavares Pinto	CPA/M7
Cap PM	Adriano Aranhã	2º. Batalhão de Polícia Rodoviária
Cap PM	Marcelo Robis Francisco Nassaro	Policimento Ambiental
Cap PM	Paulo Ferreira de Macedo Costa Jr	4º. Batalhão Choque
Cap PM	Rivaldo Pereira	21º. BPM/I
Cap PM	Wagner Giurni Gomes	Corpo de Bombeiros
1º. Ten PM	Anderson Ferrelra Nunes	17º. BPM/I
1º. Sgt PM	Marcelo Barrionuevo	18º. BPM/I
2º. Sgt PM	Mauro da Silva Santos	36º. BPM/I
3º. Sgt PM	José Lourival Diniz	17º. BPM/M

PMESP - Junho de 2010

	NOME	POSTO
Cel PM	Marco Antonio Augusto	EM/PM

Cap PM	Carlos Alexandre de Mello	7º. BPM/I
Cap PM	Enio Lopes Bernardo	52º. BPM/I
Cap PM	Jamil Lourenço da Silva	49º. BPM/M
1º. Ten Fem PM	Flávia March Ciampone	CPA/M2
1º. Ten PM	Octacílio Fernandes Neto	APMBB
Sub Ten PM	Ademir de Almeida	9º. BPM/M
1º. Sgt Fem PM	Renata Célia Mesquita	51º. BPM/M
2º. Sgt PM	André Luiz dos Santos	20º. BPM/I
1º. Sgt PM	Clodoaldo Alves	20º. BPM/M

SENASP – 2009

	NOME	ESTADO
Cap PM	Eudínez Pinheiro Ferreira	Acre
Mj PM	Fernando Braga Pacheco	Alagoas
1º. Ten PM	Deivson Fábio Viana Santana Mundim	Bahia
Ten Cel PM	Erisson Lemos Pita	Distrito Federal
Cap PM	Marcos Lourenço de Brito	Distrito Federal
Cap PM	Leandro Santa Clara de Menezes	Espírito Santo
1º. Ten PM	Cláudio da Costa Leão	Goiás
Cap PM	Julio Martins de Carvalho	Mato Grosso
Cap PM	Alexandre Magno de Oliveira	Minas Gerais
1º. Ten PM	Luciana Lopes da Silva Oliveira	Pará
Cap PM	Eliézer de Oliveira Farias	Rio de Janeiro
Cap PM	Cilon Freitas da Silva	Rio Grande do Sul

SENASP - 2010

	NOME	ESTADO
Ten Cel PM	Erich Meier Júnior	Distrito Federal
Mj PM	Alexandre Augusto Aragon	Rio Grande do Sul

SENASP – 2010

	NOME	ESTADO
2º Ten PM	Ellen Pontes Silva	Acre
1º. Ten PM	Joyce de Oliveira Bezerra	Alagoas
Cap PM	Alisson Rodrigues de Souza	Bahia
Cap PM	Luiz Gustavo Danzmann	Distrito Federal

Cap PM	Cristiano Curado Guedes	Distrito Federal
Cap PM	Sandro Roberto Campos	Espírito Santo
1º. Ten PM	Allan Pereira Cardoso	Goiás
Cap PM	Waldenir Soares Paraense Sobrinho	Mato Grosso
Cap PM	Cláudio Santos Fontes	Minas Gerais
Cap PM	Jorge Luiz Aragão Silva	Pará
Cap PM	Felipe Lopes Magalhães	Rio de Janeiro
Cap PM	Cristiano Cuozzo Marconatto	Rio Grande do Sul

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF THE FEDERATIVE REPUBLIC OF BRAZIL
FOR
THE PROJECT ON IMPLEMENTATION OF COMMUNITY POLICING USING
THE KOBAN SYSTEM
IN THE FEDERATIVE REPUBLIC OF BRAZIL**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Japanese Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Satoshi Yoshida, visited The Federative Republic of Brazil (hereinafter referred to as "Brazil") from June 6th to 17th, 2011, in order to evaluate the implementation and achievements of the Project on Implementation of Community Policing Using the Koban System (hereinafter referred to as "the Project"). The terminal evaluation was conducted jointly with the Brazilian Evaluation Team.

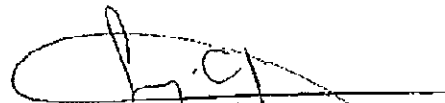
During the evaluation, a series of meetings with São Paulo State Military Police (hereinafter referred to as "PMESP"), National Public Security Secretariat (National Public Security Secretariat "SENASP), and Brazilian authorities concerned were held and a field survey was conducted. As the result of the meetings and survey, the Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") agreed in the Joint Evaluation Meeting to report to the respective Governments the matters referred to in the documents attached hereto. On the recommendation of the terminal evaluation report, the Japanese Team and the authorities of Brazil concerned agreed with the items of the attached document.

The texts of Minutes of Meeting were prepared in English and Portuguese, respectively, each text being authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

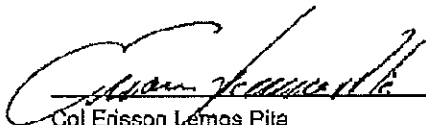
São Paulo, June 17th, 2011



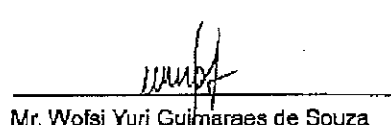
Mr. Satoshi Yoshida
Leader
The Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



Col PM Luiz de Castro Júnior
Director of Community Police and Human Rights
São Paulo State Military Police
Federative Republic of Brazil



Col Erisson Lemos Pita
National Coordinator of Community Police
National Public Security Secretariat
Federative Republic of Brazil



Mr. Wofsi Yuri Guimaraes de Souza
Program Manager
Brazilian Cooperation Agency
Federative Republic of Brazil

**FINAL EVALUATION REPORT
OF THE
PROJECT OF IMPLEMENTATION OF THE
COMMUNITY POLICING USING THE
KOBAN SYSTEM**

**Japan International Cooperation Agency - JICA
São Paulo, June 17, 2011**

Table of Contents

1. Introduction.....	6
1.1. Objectives of the evaluation	6
1.2. Members of the evaluation team.....	6
1.3. Schedule of the evaluation team.....	7
2. Outline of the Project.....	7
2.1. Background of the Project	7
2.2. Summary of the Project.....	8
3. Evaluation methodology.....	9
3.1. Evaluation issues and indicators.....	9
3.2. Data collection and analysis method	9
4. Project Performance and implementation process.....	10
4.1. Inputs	10
4.2. Activities	12
4.3. Outputs	12
4.4. Project Purpose.....	17
4.5. Overall Goal.....	20
4.6. Implementation Process	21
5. Results of the evaluation by the five criteria.....	21
5.1. Relevance	21
5.2. Effectiveness.....	22
5.3. Efficiency.....	23
5.4. Impact	23
5.5. Sustainability	25
6. Conclusion of evaluation.....	26
6.1. In terms of results.....	26
6.2. Evaluation by the five criteria	26
6.3. Factors that promote sustainability and impact	26
6.4. Factors that hinder sustainability and impact	26
7. Recommendations	26
8. Lessons Learned.....	27

ANNEX

- ANNEX-1** **Schedule of the Joint Evaluation**
- ANNEX-2** **List of the Personnel Consulted**
- ANNEX-3** **Project Design Matrix for Evaluation (PDMe)**
- ANNEX-4** **Evaluation Grid**
- ANNEX-5** **Plan of Operation**
- ANNEX-6** **Record of Implementation Inputs**
 - a. List of Experts Dispatched from Japan**
 - b. List of Counterpart Personnel**
 - c. List of Counterpart Personnel Trained in Japan**

Abbreviations

ABC	Brazilian Cooperation Agency
BCS	Community Safety Base (Base Comunitária de Segurança)
CPC	Policing Command of the Capital
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
M/M	Minutes of Meeting
ODA	Official Development Assistance
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
PMESP	São Paulo State Military Police
R/D	Record of Discussions
SENASP	National Public Security Secretariat

1. Introduction

1.1. Objectives of the evaluation

The project's final evaluation has the following objectives:

- a) To understand how the project execution process occurred and its concrete results;
- b) To identify obstacles and/or facilities for the process of project execution;
- c) To analyze the obtained gains in terms of accomplishment of the five evaluation criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability);
- d) To make recommendations and to draw out lessons learned in order to strengthen the present project, as well as future activities.

1.2. Members of the evaluation team

JICA Team

- a) **Satoshi Yoshida (Leader)**
Senior Representative of the Japan International Cooperation Agency in Brazil – JICA Office in Brazil
- b) **Mr. José Kiyoshi Taniguchi (Technical Evaluator)**
General Administrator of Cruz Azul Saúde
- c) **Ms. Beatriz Porfirio Graeff (Technical Evaluator)**
Supervisor of School Protection and Citizenship/Secretariat of Education
- d) **Mr. Nobuyuki Kimura**
Project Coordinator in the Triangular Cooperation and Social Projects Division – JICA Office in Brazil
- e) **Ms. Carmen Kawano**
Project Assistant – JICA Office in São Paulo
- f) **Ms. Xaman Koral Minillo**
Evaluation Consultant – JICA Office in Brazil
- g) **Ms. Katyussa Veiga**
External Evaluation Consultant

- a) Col. Erisson Lemos Pita
National Coordinator of Community Police / Project Coordinator

- b) Cap. Muriel Mendonça Dias Silva

São Paulo State Military Police / Directorate of Community Police and Human Rights - PMESP/DPCDH
Team:

- a) Col. Luiz de Castro Junior
Director of Community Police and Human Rights / Project Coordinator

- b) Lieutenant Col. Lillian Cristina da Silva

- c) Cap. Daniele Cristina Oliveira de Freitas

- d) Cap. Carlos Henrique Lucena Folha

1.3. Schedule of the evaluation team

The detailed schedule of the final evaluation study is presented in ANNEX 1.

2. Outline of the Project

2.1. Background of the Project

In the State of São Paulo, during the period of the exception regimen in the 1960's, because of the Military Police's utilization basically to defend the territory and the institutions, among other factors, resulted in that it was separated from the society, something which also occurred in all the other Brazilian federation units. Upon the promulgation of the Brazilian Constitution in 1988, structural changes started to occur in the process of development of the democratic rule of law in the Country. For the Military Police of the State of São Paulo (PMESP) the case of Favela Naval¹, where it was considered directly responsible for the deviation of conduct of some military policemen, can be considered a turning point that starts its process of pursuing alternative philosophies, doctrines and practices of policing. Under the socio-political circumstances of this period there was news in the media, such as, for example, about the case of Cidade de Deus, Rio de Janeiro, as well as various strikes for wage raises and for better work conditions. The public security scenario in the late 1990's pushed the society and the Military Police institutions, remarkably the PMESP, to pursue institutional upgrading.

Due to these circumstances, the General Command of the PMESP began a process of pursuing policing alternatives aiming the rapprochement between the institution and society. Since then, a process of internal consolidation of the community policing philosophy and doctrine was initiated. Various models of this type of policing were sought for, among them the American, the Canadian, the Londoner and the Japanese. There

¹ Favela Naval (slum) is located in the municipality of Diadema, in São Paulo State.

were attempts to put some of these models in practice, without the achievement of full success. However, from a closer contact between the PMESP and the Japanese society, facilitated by the strong Nikkei presence in the society of the state of São Paulo, and thus in the institution itself, it was possible to start the exchange with the National Police Agency of Japan.

Since 2000, the Japan International Cooperation Agency (JICA) supports the exchange between the Military Police of São Paulo State and the National Police Agency of Japan for the inclusion of the philosophy, doctrine and practice of community policing in the PMESP, culminating with the execution of the first technical cooperation project in the period between 2005 and 2008, allowing the implementation of the Koban system as the methodology that allows the standardized operationalization of the Community Security Bases, called BCS.

The Project herein evaluated, with the Record of Discussions signed in 2008, with duration of three years, was requested with the purpose of strengthening the process of diffusion of the Koban System in the PMESP, while it also started the process of dissemination of successful experiences in São Paulo to some of the Brazilian federation units.

2.2. Summary of the Project

The objectives and results of the Project were defined in the PDM0 as follows:

Overall Goal:

The Brazilian community police system is being diffused through the National Public Security Program (PRONASCI), by the National Public Security Secretariat (SENASP) utilizing the experiences of the Military Police of São Paulo State (PMESP) as example of good practices.

Project Purpose:

A. The Koban System², based on the community policing principle, is established so it is susceptible of diffusion in the whole State of São Paulo by the PMESP.

B. The experiences of the PMESP in the KOBAN system are shared with the 12 (twelve) PRONASCI regions that have the intention of introducing and/or implementing the principle of community policing.

Output 1. The mechanism of enhancement of technical-professional knowledge of military policemen in the Koban system is strengthened at the PMESP.

Output 2. The function and the capacity of the Military Police Organizations in the Koban System are well defined and strengthened at the PMESP.

Output 3. The involvement of the community in the adoption of preventive measures is being

² Koban system in this project indicates the method of conducting the community policing using the activities of Koban and Chuzaicho.

promoted in the State of São Paulo.

Output 4. The technical-professional knowledge and the human resources of the PMESP are effectively being used by SENASP in the promotion of the Koban systems in the 12 regions of PRONASCI.

3. Evaluation methodology

The preparation phase of the study was guided by the Project Design Matrix for Evaluation (PDMe),³ based on the Record of Discussions (R/D), Project Design Matrix (PDM0) and on information provided by JICA Brazil's coordinators. From there, the Evaluation Grid was built, completing the evaluation guidelines of the present study.

The second phase of the study, the information collection phase, was developed through sending questionnaires to former participants of courses and training promoted by PMESP, and through interviews with related authorities in the cities of Brasília and São Paulo. The project was then analyzed according to the perspective of the five criteria.

In the final phase of the study, the evaluation team presented recommendations for the strengthening of the Project's results. Lessons learned were highlighted in order to provide a feedback to JICA's project management system.

3.1. Evaluation issues and indicators

The Evaluation Grid is attached as ANNEX 4 to this report.

3.2. Data collection and analysis method

3.2.1. Data collection method

The following data and collection methods were used for this evaluation study.

- a) Project Documents, such as R/D, PDM0 and PO.
- b) Reports of the Project's preliminary evaluation team.
- c) Reports of Japanese experts.
- d) Field interviews.
- e) Questionnaires sent to former participants of courses and training promoted by PMESP and to regional coordinators of community policing
- f) Visits to pilot Community Security Bases (BCS, also known as Koban) and to Districtal Community Security Base (BCSD, also known as Chuzaisho).
- g) Bibliographic research in Project's files and in other institutional documents.

³ Annex 3 of this report.

3.2.2. Evaluation criteria for the analysis

According to the project evaluation methodology, within the Project Cycle Management (PCM) structure, the Project has to be evaluated under five criteria, specified as follows:

Relevance: according to this criterion, the overall goal and the project purpose of the project will be judged according to their relevance to the needs of the target group at the time the evaluation is done.

Effectiveness: according to this criterion, the degree of accomplishment of the project purpose or the degree intended to attain in relation to it is analyzed, always observing the relation between the inputs utilized and the results attained.

Efficiency: this criterion relates to the productivity of the Project's execution process, i.e., it checks whether the inputs were actually converted into results.

Impact: this criterion verifies the expected and unexpected, direct and/or indirect, positive and/or negative impacts that were products of the Project's execution.

Sustainability: it is measured according to the capacity of maintaining the Project's effects in time after the end of the cooperation.

4. Project Performance and implementation process

4.1. Inputs

A summary of the inputs utilized is presented as follows. The evaluation team confirmed the accomplishment of most of the inputs previewed by the Project according to the R/D and the PDM0. For PMESP, the provision of exact figures of expenses incurred with the Project's execution is difficult.

[Brazilian Side]

PMESP

1) Operation of the Work Group to diffuse the community policing in cooperation with JICA and SENASP.

- Counterpart personnel were appointed ensuring a smooth progress of activities.

2) Appointment of Officers responsible for accompanying the experts, to share information and for mutual enhancement of knowledge.

- An officer was appointed to accompany the Japanese experts in all activities executed.

3) Provision of Multipliers of the Koban system (including BCS commanders) for training courses and seminars about the Koban system.

- In total, 72 multipliers were trained in the Koban system in the International Course of Community Policing Multiplier (CIMPC).

4) Conduction of training courses in the State of São Paulo in cooperation with SENASP.

- Up until now, a total of 11 courses were carried out at PMESP with the support of SENASP and of JICA, with 436 Officers of Military Polices graduated and, according to the terms of the Cooperation Agreement, one more course will be conducted before the conclusion of the Project.

SENASP

1) Costs (accommodations, air tickets, allowance for meals, didactic material, class-hours) for the implementation of courses of Koban system Multipliers in São Paulo for regions in agreement with SENASP.

- SENASP has used federal resources from PRONASCI for the execution of 11 CIMPC. Considering the 11 courses conducted, a total of 313 Officers of Military Polices from regions in agreement with SENASP were trained in the CIMPC.

2) Cost of dispatching (air tickets and daily allowances) training participants to Japan from the 12 PRONASCI regions (12/year x 3 years).

- Up until now, SENASP has used federal resources from PRONASCI to dispatch 24 professionals to the city of São Paulo for the leveling course, and then to train in Japan.

3) Costs (tickets and daily allowances) related to the dispatch of Multipliers to the 12 PRONASCI regions, aiming to support the diffusion of knowledge.

- The execution activities of courses of Koban system operators and managers in the PRONASCI regions started in the final phase of the Project, in 2011. Support requests were done by the military polices of the Federal District, Bahia State, Minas Gerais State and Espírito Santo State. According to SENASP, the requests from the Federal District and Bahia were done after the established deadline, and for administrative reasons could not be provided. PMDF used its own resources to conduct the training in the Federal District with the presence of two multipliers from the PMESP. Minas Gerais' request was provided by SENASP, and Espírito Santo's request is in the approval phase.

- SENASP provided resources for the dispatch of Japanese experts with the purpose of promoting Seminars and technical visits to community bases in the States. For the execution of such activities, States provided the logistic resources.

- Payment of daily allowances and tickets to all the state coordinators of the twenty six federation units to

diffuse the qualification practice promoted by PMESP, as well as to promote the discussion and integration of the results of the project's developments in the federation units in the agreement for the implementation of the Community Policing using the Koban System (activity conducted in March 2010).

4) Appointment of coordinators for the project.

- Counterpart personnel were appointed ensuring a smooth progress of activities.

[Japanese Side]

1) Necessary expenses in Japan to implement the training for the PRONASCI regions (12/year x 3 years).

- In total, 22 professionals of PRONASCI regions and five professionals of SENASP were dispatched to Japan. One more trip is scheduled before the conclusion of the Project. There was a limit of 11 professionals to be dispatched from PRONASCI regions, which was duly accomplished. The total of 27 professionals was trained.

2) Dispatch of short term Japanese experts (3-6 times).

- A total of five short term Japanese experts were dispatched.

3) Training program in Japan (10/year from PMESP x 3 times).

- A total of 30 PMESP professionals were dispatched to Japan.

4.2. Activities

The team evaluated that the activities were successfully executed, according to the PDM and the PO. Some requests of support provided by SENASP to serve agreement members were not fulfilled because they were applied for after the established administrative deadline.

After the beginning of the Project, SENASP requested the support from Japanese experts for the conduction of technical visits and seminars in the States member of the Project. This has minimized, in terms of results, the non conduction of activities with PMESP's human resources in these States.

Although this was not stipulated in the agreement, the Brazilian Cooperation Agency (ABC) dispatched international participants coming from Central America to take part in the multipliers course. At the end of the Project, the activity was not conducted.

4.3. Outputs

Output 1- The mechanism of enhancement of technical-professional knowledge of military policemen in the Koban system is strengthened at the PMESP.

Indicators
(1)-1 A training system about the Koban system was established for the military policemen of the State of São Paulo.
(1)-2 The Multipliers develop training and periodic lectures in the State of São Paulo and in the 12 PRONASCI regions about community policing during the execution of the Project.
(1)-3 Military policemen from BCS and BCSD receive appropriate guidance and instructions from Multipliers during Technical Visits, according to the evaluation of Japanese experts dispatched within the Project scope.
(1)-4 The curricula of courses conducted by PMESP receive positive evaluation from the coordinators in PRONASCI regions.

Output 1 was attained.

Indicator (1)-1: PMESP established a system of qualification on the Koban community policing system for military policemen of the State of São Paulo. According to what was provided for in the final evaluation of the first phase of the Project, the curricula of the PMESP Schools of Formation and Enhancement were modified and are being executed. Also, in 2007, through the Order No. PM3-002/03/07 (19JAN07), the Specialization Internship on Community Bases Policing for Soldiers was approved. This internship belongs to the Superior School of Sergeants, one of the six Support Bodies to the Superior Education System of the Military Police of São Paulo State.

In 2008, through the approval of the Complementary State Law no. 1036/08, the Military Police Education System was established, offering superior and professional education to its military policemen. The following modalities compose the education structure established by the law: 1) sequential course of specific formation; 2) sequential course of study complementation; 3) graduation courses; and 4) post-graduation courses. In this document, within the scope of modality 4), the document recognizes the education provided by the Officers Enhancement Course (CAO) and the Superior Police Course (CSP) as Master's and PhD's degrees in "Police Sciences of Security and Public Order".

Decree no. 54,911, as of October 2009, regulates the law that defines the Military Police Education System in 2008, and states that this system "has the purpose of qualifying human resources to occupy military police positions and for the performance of their functions within the philosophy of the community police, specially addressing the ostensive police and the preservation of the public order, the fire fighter activities, and the execution of civil defense activities."

In general, the subjects related to Community Police were included and remain in the courses of the Barro Branco Military Police Academy (APMBB), Superior School of Soldiers (ESSd), Superior School of

Sergeants (ESSgt), Center of High Security Studies (CAES) and Courses of specialization for Officers and Soldiers. In parallel, the Directorate of Community Police and Human Rights (DPCDH) conducts studies and researches about the Community Police, promoting a constant updating of the institution.

Indicator (1)-2: Multipliers develop training and lectures in the State of São Paulo. Means such as Distance Education technologies are promoted by PMESP for the diffusion of the Koban system in the state⁴. Through interviews, it was verified that there is a constant exchange of information regarding Koban techniques among the Bases' commanders and their teams of policemen. Regarding PRONASCI regions, the effective participation of PMESP was conducted by means of two factors: 1) states' demand for support; 2) resources provided by SENASP for the payment of daily allowances for meals, class/hour, accommodations, tickets, etc.

Indicator (1)-3: Japanese experts, through their activities reports, have stated that despite the little time of implementation of the community policing philosophy at the PMESP, they have noticed the efforts and dedication of the Commanders of Bases visited.

According to the Technical Visits' reports produced by DPCDH/PMESP⁵, the Japanese experts, during their visit to Brazil, have given lectures and seminars, in addition to being at the disposal of the students of the International Courses of Community Policing Multipliers (CIMPC) to solve doubts about the model and the socioeconomic reality of Japan. Furthermore, the Commanders have played an important role in the daily transmission of the philosophy to their teams, as well as observing the compliance to the routine protocols required by the model.

Indicator (1)-4: According to the evaluation of regional community police coordinators, of the eight questionnaires answered, 22.22% believe that the contents and the format of the course offered are appropriate, while 22.22% believe that they are partially appropriate, and 44.44% did not answer the question. About the applicability of knowledge in the PRONASCI member States, 55.55% believe that the applicability is between high and moderate, while 44.44% (total of five questionnaires) did not answer the question. The positive evaluation of the appropriateness of the course's contents and format, as well as of the degree of applicability of shared knowledge, shows that the curricula were positively evaluated.

Output 2: The function and the capacity of the Military Police Organizations in the Koban System are well defined and strengthened at the PMESP.

Indicators
(2)-1 A regular exchange of standardized information (criminal and accidents records, statistics, instructions, etc.) is done between the BCS and the Pilot BCSD and the upper Military Police Organizations.

⁴ According to the Quarterly Report developed by DPCDH/PMESP regarding the activities of December 2008 - March 2009.

⁵ "Technical Visits with JICA Expert - Inspector of the National Police of Japan Mr. Hiroyuki Akanabe. June 22 to July 09, 2009."

(2)-2 The BCS and the Pilot BCSD receive appropriate instructions and support from the upper Military Police Organizations, based on the reports submitted by them.

Output 2 was attained.

Indicator (2)-1⁶: The traditional routine reports daily elaborated at the BCS and BCSD, and the community visits reports are submitted to the superior Command responsible for the Base that, in turn, elaborates a monthly report based on this information to be submitted to the DPCDH. This facilitates the systematization of information and the generation of statistics that provide technical support for the operation of the Koban System's doctrine and philosophy. Statistics, analyses and command orders between the DPCDH, BCS and BCSD occur through electronic systems such as the INFOCRIM and the Military Police's Intranet.

Indicator (2)-2: Command Military Police Organizations use the reports provided by the Bases, effectively addressing the work according to the reality of each community. Based on this information, for example, policing reinforcements and the utilization of Mobile Community Bases are defined. There is a system of constant inspection of the activities of BCS and BCSD, and of classification of these Bases, according to a ranking mechanism defined by DPCDH. The evaluation includes the compliance with procedures standardized by DPCDH for the operation of the Bases, such as:

- Utilization of forms
- Communication board
- Minimum effective
- Base Newspaper
- Social Projects

Output 3: The involvement of the community in the adoption of preventive measures is being promoted in the State of São Paulo.

Indicators

(3)-1 A series of joint activities between the community and the PMESP, addressing the preventive action at the BCS and Pilot BCSD are created after the beginning of the Project.

Output 3 was attained.

Indicator (3)-1: According to the report elaborated by Japanese experts and to the visits conducted to the BCS during the final Project evaluation period, the Bases constantly promote activities in collaboration with the community. The activities developed are generally subject to the local characteristics of the community. Activities are included in assistance, educational and leisure projects to the local community, as well as in educational campaigns. This puts military policemen closer to the local community, allowing an organic living experience between the community and the BCS, also including the community and its leaders in the solution of local security problems.

⁶ Quarterly reports submitted by DPCDH to JICA.

The development of social projects with a methodology of rapprochement between military policemen and the society plays a special role in the Brazilian reality, strengthening the bonds of trust and mutual support between the parties. Through interviews with the Commanders of Bases, it was possible to observe the articulation of military policemen with the community for the promotion of assistance activities. According to the report of Japanese experts during their technical visit, some Bases do not produce newspapers/information folders due to the lack of resources available. However, in view of the importance of the newspaper to share the activities executed with the community, as well as to diffuse security information, the recommendation of the experts is highlighted, because the costs of producing a newspaper can be reduced by doing a common printing, in black and white.

It is important to highlight the role of Security Councils (CONSEG) doing the exchange between the civil society and the Military Police, with a more effective and participative role in the solution of local problems. It was reported in interviews done with CONSEG and DPCDH leaders, and with other sectors of the civil society, that before the implementation of the Koban System, the community participation in the CONSEG was restricted to a demanding role, but now, there is an active participation in the proposal of solutions for the local security problems.

The opinion of some people from communities served by Kobans and of some DPCDH leaders is that the military policeman in the Koban was transformed into an icon for the communities he attends.

- Social projects developed by the Bases are divulged through the so-called "Observatory of Good Practices", which is a tool provided on the Internet. Some practices have received recognition with human rights awards, such as the Mario Covas Award, for the activities of Vila Formosa BCS.

Output 4. The technical-professional knowledge and the human resources of the PMESP are effectively being used by SENASP in the promotion of the Koban systems in the 12 regions of PRONASCI.

Indicators
(4)-1 Courses and seminars utilizing human resources and technical-professional knowledge of PMESP in the Koban System are conducted in 75% of the PRONASCI regions.
(4)-2 SENASP defines a periodic system of dispatch of PMESP Multipliers to the 12 PRONASCI regions according to the demand of the regions.
(4)-3 The contents of seminars and training about the Koban System in the 12 PRONASCI regions are reviewed by SENASP with the cooperation of the PMESP.
(4)-4 SENASP and PMESP promote preparatory courses before the dispatch of Multipliers to train in Japan.

(4)-5 Courses and seminars utilizing human resources and technical-professional knowledge of PMESP in the Koban System are positively evaluated by 70% of the coordinators of the 12 of the PRONASCI regions.

Output 4 was partially attained.

Indicator (4) 1,2: Due to the federative pact of the Brazilian State, each federation unit has autonomy over the formation of its military police. Requests for the conduction of courses of managers and operators in the federation units were done to SENASP in 2011, however, requests made after the deadline did not allow the direct support for the execution of such courses. Under such circumstances, the support requests from the Federal District and Bahia could not be served. PMESP's support for the courses in the Federal District was done with PMDF's own resources. However, there was support formalized and provided by SENASP in the states of Minas Gerais and Espírito Santo, for the conduction of the Courses for Managers and Operators of Community Policing, with the dispatch of PMESP military policemen.

According to the understanding with SENASP, within a process perspective, the beginning of operators' and managers' courses in the Project's member-States with the support from PMESP would begin at the end of the Project, after the formation of groups of multipliers in each region, because there were not enough instructors in the regions. At the same time, Seminars done by Japanese experts with budget support from SENASP were conducted in eight States, corresponding to 66.66% of the total PRONASCI States.

Indicator (4)-3: The curricula of Koban system managers and operators courses, whose technical contents are under PMESP domain, were approved by SENASP. SENASP evaluates that, for a following stage of diffusion, curricula should be again reviewed to meet the specific needs of other federation units of the country.

Indicator (4)-4: PMESP, together with JICA, has conducted knowledge leveling courses for military policemen to be dispatched to Japan, with the logistical support from SENASP. This practice has provided the military policemen with information already existing at the DPCDH, with the aim to guide the military policemen to search for precise information according to the need at that moment.

Indicator (4)-5: Activities regarding the Koban system operators' and managers' courses in the PRONASCI member States started in 2011, and could not be evaluated at the present moment.

4.4. Project Purpose

Purpose A - The Koban System, based on the community policing principle, is established so it is susceptible of diffusion in the whole State of São Paulo by the PMESP.

Purpose B - The experiences of the PMESP in the KOBAN system are shared with the 12 (twelve) PRONASCI regions that have the intention of introducing and/or implementing the principle of community policing.

Indicator
A-1 The MP Organizations adapted to the Koban system in the State of São Paulo operate at a satisfactory level (the ranking of the checklist exceeds 50 points).
A-2 A medium term plan was developed for the expansion of the Koban system in the entire State of São Paulo.
B-1 The number of participant states in training and seminars about the Koban system conducted by SENASP corresponds to all 12 PRONASCI regions.
B-2 95% of the vacancies offered in the courses was filled by military policemen that took part in training and seminars about the Koban system conducted by PMESP.
B-3 50% of the participants of the courses and training during the project who were contacted are putting their acquired knowledge and techniques into practice.

Purpose A was attained.

Indicator A-1: The results of the monitoring and inspection checklist of the first, second and third phases of implementation BCS in the State of São Paulo are presented as follows:

	2009	2010	2011
Forms	319	398	393
Information boards	17	23	25
Minimum effective (13)	428	516	518
Base Newspaper	15	16	13
Social Projects	20	80	90
Total arithmetic average of the score	44.62	56.27	58.3

Source: Directorate of Community Police and Human Resources / PMESP.

It is noteworthy that the above figures express different realities of implementation at the Bases, according to the expansion planning of PMESP. Therefore, the above figure includes bases of the first implementation phase, such as the Rotary Base (average score 98.83) and the Ranieri Base (average score 98.16) which are considered as models, as well as bases such as the Penha Base (average score 46.16), belonging to the third implementation phase.

The score of Bases divided by Koban System implementation phase is presented as follows:

	PHASE 1 (8 Bases)	PHASE 2 (12 Bases)	PHASE 3 (34 Bases)
2009	80.31	61.39	30.17

2010	92.75	65.42	44.21
2011	85.56	62.33	48.78

All Bases attained 50 or more:

2009	2010	2011
23 Bases	33 Bases	32 Bases
42.59%	61.11%	59.25%

Source: Directorate of Community Police and Human Resources / PMESP.

We notice with the above table that there is a high number of bases operating at a satisfactory level according to PMESP. However, due to the different phases of implementation of the Bases, it is necessary to increase their follow them up and encourage them so that there is a significant improvement in the quality of work performed by them.

According to the final evaluation report of the Project's phase I and to the opinion of Japanese experts about community policing procedures and protocols adapted and internalized by PMESP, we can say that there is an established model, totally susceptible to diffusion. In the opinion of some Japanese experts, in addition to the compliance with the daily routine, some BCS conduct activities that can be characterized as good practices, and should be diffused to other Bases.

Indicator A-2: Various actions of expansion of the Koban system are in progress, such as, for instance, the transformation of BCS in Detachments in the whole State of São Paulo, including the roads and environmental policing. At the same time, the diffusion of the doctrine through interactive distance courses to military policemen of the northwest region of the State is occurring, in a first moment, and the courses of promoters for civil society groups are in the testing phase.

PMESP has just finished its long term Strategic Planning for the period 2011-2010, aiming at medium and long term actions, planning great events that shall occur in this period, such as the Confederations Cup in 2013, and the World Cup in 2014.

Purpose B was partially attained.

Indicator B-1: It is considered that the qualification activities promoted in São Paulo were very important to sensitize military policemen trained in relation to the methodological need to guide the practice of community policing. SENASP conducted in 2009, according to the demand of trained professionals, 10 seminars in PRONASCI States promoting a dialogue between military policemen and groups of the civil society. In 2010, it was responsible for the elaboration of material for the Koban system operators' and managers' courses, activities that developed into the course of multipliers. At the same time, Seminars and technical visits of Japanese experts in the Project participant States were organized. These seminars had the presence of military policemen and groups of the civil society as the public. Since 2011, courses articulated by SENASP addressing managers and operators in the Koban system were started, using human resources from

PMESP, in the PRONASCI member States.

Indicator B-2: The vacancies of the multipliers courses offered by SENASP at the PMESP intended to the policemen of PRONASCI regions were 100% filled. The number of policemen trained in São Paulo in the International Course of Community Police Multipliers - CIMPC is presented as follows.

	2008	2009	2010	2011	Partial results
São Paulo	06	20	31	15	72
PRONASCI	57	111	83	62	313
Central America	18	27	06	00	51
Total					436

Source: Directorate of Community Police and Human Resources / PMESP.

Indicator B-3: Of the 117 questionnaires answered by professionals trained in the PMESP course, 25% said they apply the knowledge acquired in the course *a lot*, 28.8% said they *partially* apply it, 11.53% said they apply it *a little*, and 1.92% said they still don't apply the knowledge. This shows, generally, that at least 53.8% of contacted professionals apply between *a lot* and *partially* the knowledge acquired.

4.5. Overall Goal

The Brazilian community police system is being diffused through the National Public Security Program (PRONASCI), by the National Public Security Secretariat (SENASP) utilizing the experiences of the Military Police of São Paulo State (PMESP) as example of good practices.

The joint evaluation team believes that this Project has resulted in a first sensitization of military policemen of other States about the transformation process that is taking place at PMESP, forming a critical mass necessary for the evolution of the Koban system in the country. Besides the execution of a national public security policy inducing the implementation of the community policing, the presence of the Japanese expert during technical visits in PRONASCI States is considered by SENASP as an important factor of sensitization of local authorities and the media about the effectiveness of the Koban system. The resistance of traditionally formed policemen regarding the philosophy of the community policing, from the points of view of SENASP and of civil society representatives, is minimized with the growing institutionalization of the community policing philosophy in the States, following the steps of PMESP.

SENASP monitors and induces community policing implementation policies through PRONASCI, recognizing PMESP as the diffuser center of the Koban system, and that the later is an effective system for the Brazilian reality. The diffusion process has different velocities according to the socio-cultural realities and policies of each State, as well as to their community policing background. According to the evaluation of the

regional coordinators of the agreement member States, 33.33% answered that the activities carried out within this Project scope were sufficient for the development of the community policing in their State, while 66.67% said they were not enough because of the small number of policemen trained to change the institutional culture, and that it is necessary to train strategic managers and superior officers.

It is possible that the overall goal of the Project is attained if there is a continuous exchange between SENASP and PMESP for the constant support to the implementation of the Koban System in the member-States of the project. A strategy for the inclusion of the States that were not part of this Project is also necessary. The continuity of the support from the National Police Agency of Japan in this process to guide the adaptation of techniques to the realities existing in Brazil would be very important to catalyze the process of diffusion of the system.

4.6. Implementation Process

The organizational capacity and the high commitment of DPCDH were decisive for the smooth progress of the Project execution. This was strengthened by the harmonious collaboration between SENASP and PMESP.

The visit of Japanese experts in the Project's member States has catalyzed the sensitization of its Military Police institutions and of the public opinion in general, fact that can be verified by the massive divulgation of such activities in the main information media of the country.

The Brazilian part has requested the dispatch of the national sub-secretary of Public Security to train in Japan, an activity considered as very important to the Project, which was not included in its initial scope.

The Federative Pact was not included in the PDMQ, being an important assumption that has influenced and still influences the velocity of activities related to the diffusion of the Koban system in the federation units. The effectiveness of the induction of polices by SENASP in the federation units is influenced by the autonomy of such units in deciding their own public security policies. Therefore, the activities regarding the 4.(4) of the PO only started in 2011, limiting the attainment of the Result 04 of the Project (see *Result 04*, pg. 17).

5. Results of the evaluation by the five criteria

Through the data survey phase during the visit to São Paulo, it was possible to analyze the project from the points of view of relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability. (For further information on the five evaluation criteria, see ANNEX 4)

5.1. Relevance

The Project is highly relevant due to the following factors:

- 1) Consistence with the Brazilian policy of public order / consonance with the legal framework

The overall goal and the project's purposes are in accordance with the national policy of public security, as

well as with the policy of São Paulo State regarding the same topic. This is easily verifiable, because the Project was designed based on the actions provided for by PRONASCI aiming to serve the States that were then part of the program. The Project ensures the adjustment of the public security system, which is stipulated in article 144 of the Republic's Constitution, providing the citizen with conditions to play his/her role in the prevention of violence, since the Koban system prioritizes the model of participatory and democratic management of the public security.

2) Consistence with the needs of the beneficiary institution

After a process of institutionalization of the community policing philosophy and of the beginning of the Koban system implementation as a policing methodology allowed by the first technical cooperation project with Japan, it is necessary to enhance these techniques at the PMESP as well as to diffuse them to the whole State of São Paulo. The design of the executed project allowed the strengthening and sedimentation of the Koban system in the State of São Paulo.

3) Consistence with the Japanese cooperation policy

The Project is in accordance with the social inequality mitigation policy, one of the priorities of the cooperation of the Japanese Government to Brazil.

4) Project's Design

The project's design has taken into consideration two focal points of operation translated by two objectives of the project. The precise definition of responsibilities of each Institution facilitated the execution process without difficulties or overlapping of functions.

The visit of the Brazilian Sub-secretary of Public Security to Japan, which is a very important political activity in the process of diffusion of the Koban System as the model suggested by the Brazilian Government to the federation units of the country, was not planned.

The Project was designed based on the PRONASCI, and provided for the restricted participation of federation units which were part of it, thus not providing for the inclusion of new States that could become interested in the adoption of the Koban system of community policing.

5.2. Effectiveness

The Effectiveness is from moderate to high.

Some actions as the adoption by the PMESP of the distance education for the qualification of policemen in the countryside of São Paulo State has speeded up the process of expansion of the Koban system's philosophy and methodology. The constant review of education tools, such as qualification curricula and the Police Management System, the GESPOL, are indicators that the philosophy and methodological practices of the Koban are increasingly institutionalized within the PMESP.

In regard to the result of Objective B, the project has facilitated the process of sensitization of trained policemen about the need of using a methodology to exercise the community policing. In this sense, the successful experience of adapting the Koban system in a city such as São Paulo shows the possibility of adapting the system to other federation units of the Country.

The willingness of the leaders of SENASP, of the Directorate of Community Police and Human Rights, as well as of operators and managers of the Koban System in São Paulo was essential to attain the Project objective. In addition to the high commitment of counterparts in the execution of activities with a high level of quality, PMESP recognized the commitment of the National Police Agency of Japan with the process of structural change the institution is undergoing since 2000.

From the point of view of the course's participants, the high level of the instructors appointed to the lectures given at PMESP, as well as of the materials, facilities offered, and the rotation of practical and theoretical activities during the course, was highlighted. This ensured part of the effectiveness of the Project.

There was a clear difference between the levels of attainment of objectives A and B, therefore the effectiveness attained on Objective B was considered moderate according to the factors explained in Result 04 (page 17).

5.3. Efficiency

The efficiency is moderate.

From the point of view of the Koban dissemination to other States, there were demands not fulfilled by SENASP, such as the case of the PMDF that paid for the dispatch of PMESP experts for the training activities in the Federal District. According to SENASP, the denial of budgetary support to the Federal District and to Bahia to conduct the courses of operators and managers in their States occurred because their application was done after the deadline established for the provision of PRONASCI resources.

We understand that the training offered to Central America participants, in spite of resulting in positive impacts, did not contribute to the attainment of objectives expected by the Project.

For the Japanese side, the cost sharing used in the project execution ensured the efficiency of resources. It was the first reported experience of budget counterpart for the conduction of training in Japan.

5.4. Impact

The project's impact was positive.

PMESP's organizational structure was strengthened in offering courses of multipliers, managers and operators in the Koban system for professionals of other States and Countries.

From PMESP's viewpoint, the project has allowed the strengthening of Koban methodology of community

policing, allowing the improvement of routine practices at Kobans and Chuzaishos through the technical visits done by short term Japanese experts, who have contributed for the update and adjustment of this methodology. At the same time, it allowed the dissemination of the model to the State of São Paulo through presential and non-presential qualification of managers and operators of the Koban system.

Through the analysis of reports of technical evaluators and interviews conducted during the final evaluation activities, it was possible to notice that, from the viewpoint of communities served by BCS and BCSD, the establishment of the Koban system approximated the institution and the communities, increasing the feeling of security of those communities and improving the activities of other public authorities there. There are news about the reduction of criminal rates in the whole State of São Paulo, to which we believe the implementation of the Koban system has been an important factor.

For the Japanese side, it was reported that the practice of using mobile community bases in the State of Minas Gerais was informed to the National Police Agency of Japan. The fact that the population and the media of the State of São Paulo have adopted the names Kobans and Chuzaishos instead of BCS and BCSD shows the receptiveness with which the community of the State, with strong Nikkei characteristics, has received the Koban system. SENASP has informed that the police of Alagoas is the first to institutionally adopt the name Koban as the doctrine of community policing.

5.4.1. Unexpected impacts

After the signature of the R/D, the Brazilian Cooperation Agency manifested the interest of the Brazilian Government to offer vacancies in the courses of multiplier for the policemen of Central America with the purpose of meeting a demand for technical cooperation in this area. Part of the bilateral cooperation project was executed with a triangular component fomented and subsidized by the Brazilian Cooperation Agency. In total, 51 foreign policemen were formed between 2008 and 2010 in the CIMPC. Unexpected impacts by the Project were the direct result of this activity. During the beginning of the JFY2011, both governments of Japan and Brazil approved a Third Countries Training Project (TCTP) in the field of dissemination of the Koban system of community policing in order to strengthen the process of evolution of community policing in these countries, such as Guatemala, El Salvador and Costa Rica. The Polices of Honduras and El Salvador developed a manual of community policing, which make direct reference to the knowledge shared by PMESP. In the case of El Salvador, the donation of mobile bases by the Embassy of Japan and the connection established between the El Salvador police and the São Paulo police facilitates the support to the introduction of the Koban system in the country.

- Demonstration of the successful experiences of the Military Polices of São Paulo and Rio de Janeiro to an official delegation of the Republic of Kenya accompanied by a member of SENASP/MJ.

- Demonstration of successful experiences of the Military Police of the Federal District resulting from the Cooperation agreement to an official delegation of the Republic of Ghana accompanied by a member of SENASP/MJ.

5.5. Sustainability

The Project has a good level of organizational and technical sustainability, on the part of MESP, and political sustainability, on the part of SENASP.

The Project was designed based on the National Program of Public Security with Citizenship (PRONASCI) developed by SENASP/Ministry of Justice. In general, the expenses planned by SENASP for the execution of 94 actions of the PRONASCI until the end of 2012 are R\$ 6.707 billion. The project is thus supported by the national public security policy, in political and budgetary terms allowing the expansion of São Paulo's experience to other federation units that manifest their interest in the implementation of the Koban System.

The planned increase of 890 new community bases throughout the country with resources from the Growth Acceleration Program 2 (PAC 2) is an indication that, if requested by the State, the federal government will support the process by providing part of the necessary infrastructure for the work. SENASP already promotes courses on the philosophy of community police to all the States of the country.

Through the reports of Japanese experts, and interviews and technical visits conducted within scope of the final evaluation of the Project, it was possible to see the sedimentation of the Koban System of community policing in the State of São Paulo. This can be noticed through the qualification curricula used by the Institution, through the speech of the Directorate of Community Police and Human Rights, and through the efforts, dedication and responsibility with which the Commanders of BCS and BCSD work. The institutionalization of the Koban methodology at the PMESP ensures part of the sustainability of the community policing evolution process in the State of São Paulo, and then in Brazil, because it is already considered a reference by SENASP for the diffusion of the Koban System to the other federation units of the country, as well as by Military Polices of some States.

The Community Policing is included in the discipline of courses to enter corporations of the following Brazilian States: Acre, Federal District, Pará, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, among others. The dissemination of the philosophy of the community policing ensures part of the process' sustainability.

The good relationship built between PMESP, the communities served by PMESP, and important entities of social control, such as Instituto Sou da Paz, CONSEG and others, will be an important support for the continuity of the Project's effects in the State of São Paulo.

The high level of commitment at the federal level, through SENASP, and at state level, through PMESP, has ensured most of the Project's effectiveness, and will ensure the sustainability of the diffusion and consolidation process of the Koban system in Brazil. Again, it is noteworthy that the Brazilian counterpart was bigger than the Japanese counterpart, in budgetary terms, in this Project.

6. Conclusion of evaluation

6.1. In terms of results

The Project has achieved the objective "A" regarding the strengthening of PMESP, allowing the possibility of expanding the Koban system utilization in the whole State of São Paulo. The attainment of the objective "B" was limited because of external factors to the Project, such as the autonomy of federation units to conduct their public security policies, and thus their autonomy in requesting the support from PMESP in the execution of activities to facilitate the implementation of the Koban system in their regions.

6.2. Evaluation by the five criteria

During the final evaluation, the Project was considered highly relevant, both from the viewpoint of national public security policies of the Brazilian State, as well as from the viewpoint of technical needs of PMESP. The efficiency and effectiveness are high, mainly resulting from the cost sharing established in relation to the inputs and the high commitment of executing institutions, allowing a high level of quality of activities executed, and a high institutional response to the adaptation suggested by the Japanese experts (State of São Paulo). In addition to creating a positive and high impact, from the institutional viewpoint as well as from the viewpoint of communities served by the Koban System in São Paulo, an impact not planned in the Project design was caused in Central American countries. Part of the process' sustainability is ensured by the high institutional commitment and responsibility of PMESP and by the support from the Federal Government in budgetary terms for the diffusion of the community policing to other federation units of the country.

6.3. Factors that promote sustainability and impact

- The great motivation of commanders of Community Bases and of the DPCDH;
- The recognition by SENASP of the Koban System adapted by PMESP as a model of good practice in community policing to be diffused to other federation units.
- The Federal Government's commitment, and thus SENASP's commitment, to the induction of public policies directly connected to the philosophy of community policing.

6.4. Factors that hinder sustainability and impact

- Lack of adoption of public community policing policies by the federation units of Brazil within their government programs.
- The non-continuity of public security policies in federation units of Brazil.
- The autonomy of federation units in adopting public security policies without a single and central guideline.

7. Recommendations

- Up until now, seminars were not conducted by Japanese experts in four of the Project's member States.

Seminars where Japanese experts give their lectures, with their experiences in the activities of Kobans, have been highly appreciated, and the degree of sedimentation of the participants' knowledge is also very high. Thus, it is desirable that, until the conclusion of the project, seminars are conducted in these 4 states that have not yet received the visit of a Japanese expert.

- This technical cooperation project has strengthened the process of sedimentation of knowledge about the methodologies of community policing at PMESP. The current need of the institution is a support to mobilize the communities to take part, along with the policemen, in the solution of public security problems.

- Due to the autonomy of federation units, resulting from the federative pact, there were cases where the velocity of execution of activities related to the courses of operator and manager in the Koban system with the support from PMESP, in the States, was slow. This project is obtaining highly positive results, and as a result all the federation units of Brazil currently take part in the PRONASCI. Furthermore, as already mentioned, there is a plan for the increase of 890 new community bases throughout the country with resources from the Growth Acceleration Program 2 (PAC 2). Therefore, the need of qualifying policemen in the Koban system is urgent.

- In addition, considering the expansion of the Nikkei society, including the Japanese, in the whole of Brazil, the increase of Japanese businesses along with the Brazilian economic growth, i.e., the increase of Japanese residents in Brazil, the large scale events planned to occur in various parts of Brazil (the 2014 World Cup, among others), it is desirable do conceive a plan to ensure the stability of the public security, also with the dissemination and sedimentation of the Koban system to the states which are not part of this project.

8. Lessons Learned

- 1) The commitment of the National Police Agency of Japan in the transference of knowledge to the counterpart institutions, and the good relationship developed between the parties have strengthened the sedimentation of the knowledge received in Brazil.

- 2) The work with the counterpart institution responsible for the national coordination of community police has facilitated part of the effects generated by the Project.

- 3) The commitment of the counterpart institution with the investment of inputs for the execution of the project's activities strengthens the institutional response to the executed cooperation.

ANNEX-1

Schedule of the Joint Evaluation Mission of Final Evaluation
Project on Implementation of Community Policing Using the Koban System

Nº	Date	Week	Period	Description	Observation
1	6/6	Mon.		Interview SENASP	
2	6/7	Tues		Interview PMDF	
3	6/8	Wed		Interview PMRJ	
4	6/9	Thurs	10:30hs to 12:30hs	Visit and interview of the Commander of the Pindorama BCS 32ºBPM/M – 1º Cia (Cmt Sd PM Sérgio Cardoso) and the community	Miss Katyussa
5	6/10	Fri	10hs to 12hs	Visit and interview of the Commander of the Oscar da Silva BCS 9ºBPM/M – 3º Cia (Cmt Sub Ten PM Adamir de Almeida) and the community (Phase 1)	Miss Katyussa
			14hs to 16hs	Visit and interview of the Commander of the Vila Formosa BCS 8ºBPM/M – 4º Cia (Cmt 1º Sgt PM Adilson Ciriaco de Melo) and the community (Phase 2)	Miss Katyussa
6	6/11	Sat.			
7	6/12	Sund			
8	6/13	Mon	Morning	Presentation of the Mission and confirmation of schedule	External participation
			14hs to 16hs	Visit and interview of the Commander of the Penha BCS 51ºBPM/M – 3º Cia (Cmt 2º Sgt PM Eduardo Chacon Neto) and the community (Phase 3)	
9	6/14	Tues	Morning 9:30hs to 12:00hs	-Interview with the General Commander Cel PM Álvaro Batista Camilo. -Interview with the Cel PM Luiz de Castro Junior – Director of Community Policing and Human Rights Board - DPCDH -Interview with Mr. Ten Cel PM Taniguchi Place: QCG	
			Afternoon 15:00hs	Interview with members of the Community with the presence of the Director of the Community Policing and Human Rights Board - DPCDH Cel PM Luiz de Castro Júnior and Mr. Ten Cel PM Taniguchi Place: DPCDH	
10	6/15	Wed	Morning 9:00hs	Visit to the International Course of Community Policing Multiplier (CIMPC)	

			Afternoon	Internal Meeting	
			21:00	Video Conference with JICA Matriz and the National Police of Japan	Place: JICA São Paulo
11	6/16	Thurs	Integral	Discussion of the Minute	External participation
12	6/17	Fri	Morning	Finalization of the Minute	External participation
			Afternoon	Signature of the Minute and Closing Ceremony	External participation
			14:30hs	Closing Ceremony of the 11 th International Course of Community Policing Multiplier (CIMPC)	

ANNEX-2

List of Personnel Consulted

Name	Local	Date
Sd PM Sérgio Cardoso	BCSD Pindorama – Mogi das Cruzes, SP	June 9, 2011
Sr. Jorge Fukuda	BCSD Pindorama – Mogi das Cruzes, SP	June 9, 2011
Sr. Mitiru Nagao	BCSD Pindorama – Mogi das Cruzes, SP	June 9, 2011
Cap PM Vítor de Freitas Carvalho	BCS Oscar da Silva – São Paulo City	June 10, 2011
Sub Ten PM Ademir de Almeida	BCS Oscar da Silva – São Paulo City	June 10, 2011
Cb PM Alessandro Kuntz	BCS Oscar da Silva – São Paulo City	June 10, 2011
Cb PM Wagner Augusto Pereira Leite	BCS Oscar da Silva – São Paulo City	June 10, 2011
Cb PM Yara Coutinho Medeiros	BCS Oscar da Silva – São Paulo City	June 10, 2011
Sd PM Márcio Félix de Macedo	BCS Oscar da Silva – São Paulo City	June 10, 2011
Sra. Nádía Garcia Sucupira Seixeiro	BCS Oscar da Silva – São Paulo City	June 10, 2011
Sr. Armindo Sucupira Seixeiro	BCS Oscar da Silva – São Paulo City	June 10, 2011
1º Sgt PM Adilson Ciriaco Melo	BCS Vila Formosa – São Paulo City	June 10, 2011
Sr. Fernando César Vieira	BCS Vila Formosa – São Paulo City	June 10, 2011
Sr. Manoel Mansane	BCS Vila Formosa – São Paulo City	June 10, 2011
Sr. Flávio Roquetti	BCS Vila Formosa – São Paulo City	June 10, 2011

Cel PM Luiz de Castro Júnior	Directorate of Community Police and Human Rights (DPCDH)	June 13, 2011
Cap PM Daniele Cristina Oliveira de Freitas	Directorate of Community Police and Human Rights (DPCDH)	June 13, 2011
2º Sgt PM Eduardo Chacon Neto	BCS Penha – São Paulo City	June 13, 2011
Sd PM Cléber Luiz Torelli Barbosa	BCS Penha – São Paulo City	June 13, 2011
Sd PM Margarete Lima Cadima	BCS Penha – São Paulo City	June 13, 2011
Sd PM Luciana Aparecida Adão	BCS Penha – São Paulo City	June 13, 2011
Sd PM Thaís França Duarte	BCS Penha – São Paulo City	June 13, 2011
Sd PM Vítor Ribeiro Silva	BCS Penha – São Paulo City	June 13, 2011
Cel PM Marco Antônio Augusto	General Command Headquarters	June 14, 2011

Annex 3- PDMe

Project of Implementation of Community Policing Using the Koban System

Version PDMe

Period: JFY2008 – 2011

May 2011

Target Area: State of São Paulo and 12 PRONASCI regions

Target Group: Military Police Officers

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal</p> <p>- The Brazilian community police system is being diffused through the National Public Security Program (PRONASCI), by the National Public Security Secretariat (SENASP) utilizing the experiences of the Military Police of São Paulo State (PMESP) as an example of good practices.</p>	<p>- Concrete actions to promote community policing are initiated in more than half of the 12 PRONASCI regions</p>	<p>- Studies and observations developed by SENASP</p>	
<p>Project Purpose</p> <p>A. The Koban System*, based on the community policing principle, is established so it is susceptible of diffusion in the whole State of São Paulo by the PMESP.</p> <p>B. The experiences of the PMESP in the KOBAN system are shared with the 12 (twelve) PRONASCI regions that have the intention of introducing and/or implementing the principle of community policing.</p> <p>*Koban system in this Project indicates the method to develop community policing using activities of Koban and Chuzaisho.</p>	<p>A-1 The MP Organizations adapted to the Koban system in the State of São Paulo operate at a satisfactory level (the ranking of the checklist exceeds 50 points).</p> <p>A-2 A medium term plan was developed for the expansion of the Koban system in the entire State of São Paulo.</p> <p>B-1 The number of participant states in training and seminars about the Koban system conducted by SENASP corresponds to all 12 PRONASCI regions.</p> <p>B-2 95% of the vacancies offered in the courses was filled by military policemen that took part in training and seminars about the Koban system conducted by PMESP.</p> <p>B-3 50% of the participants of the courses and training developed in the project who were contacted are putting their acquired knowledge and techniques into practice.</p>	<p>A-(1) Monitoring data (verification using the checklist of Organizations of Military Police), reports of the Technical visits and reports of the Japanese experts</p> <p>A-(2) Record of PMESP and interviews</p> <p>B-(1) Record of SENASP and interviews</p> <p>B-(2) Record of PMESP</p>	
<p>Outputs</p> <p>(1) The mechanism of enhancement of technical-professional knowledge of military policemen in the Koban system is strengthened at the PMESP.</p> <p>(2) The function and the capacity of the Military Police Organizations in the Koban System are well defined and strengthened at the PMESP.</p> <p>(3) The involvement of the community in the adoption of preventive measures is being promoted in the State of São Paulo.</p> <p>(4) The technical-professional knowledge and the human resources of the PMESP are effectively being used by SENASP in the promotion of the Koban systems in the 12 regions of PRONASCI.</p>	<p>(1)-1 A training system about the Koban system was established for the military policemen of the State of São Paulo.</p> <p>(1)-2 The Multipliers develop training and periodic lectures in the State of São Paulo and in the 12 PRONASCI regions about community policing during the execution of the Project.</p> <p>(1)-3 Military policemen from BCS and BCSD receive appropriate guidance and instructions from Multipliers during Technical Visits, according to the evaluation of Japanese experts dispatched within the Project scope.</p> <p>(1)-4 The curricula of courses conducted by PMESP receive positive evaluation from the coordinators in PRONASCI regions.</p> <p>(2)-1 A regular exchange of standardized information (criminal and accidents records, statistics, instructions, etc.) is done between the BCS and the Pilot BCSD and the upper Military Police Organizations.</p>	<p>(1)-1 Registers of the seminars, training, curricula and reports of the Japanese experts. Interviews with multipliers</p> <p>(1)-2 Registers of the seminars and the trainings done by PMESP and by SENASP. Interviews with multipliers.</p> <p>(1)-3 Reports of the Technical visits.</p> <p>(1)-4 Reports of the Japanese experts.</p> <p>(1)-1/4 Interviews (PMESP, SENASP and participants of the courses)</p> <p>(2) Questionnaires.</p> <p>(3) Records of activities of BCS and BCSD, verified in the quarterly reports by DPCDH and interviews with PMESP, BCS and BCSD commanders and representatives of the community.</p> <p>(4) 1/5 Quarterly reports elaborated by SENASP and PMESP</p> <p>Minutes and their annexes (including material</p>	

	<p>(2)-2 The BCS and the Pilot BCSD receive appropriate instructions and support from the upper Military Police Organizations, based on the reports submitted by them.</p> <p>(3)-1 A series of joint activities between the community and the PMESP, addressing the preventive action at the BCS and Pilot BCSD are created after the beginning of the Project.</p> <p>(4)-1 Courses and seminars utilizing human resources and technical-professional knowledge of PMESP in the Koban System are conducted in 75% of the PRONASCI regions.</p> <p>(4)-2 SENASP defines a periodic system of dispatch of PMESP Multipliers to the 12 PRONASCI regions according to the demand of the regions.</p> <p>(4)-3 The contents of seminars and training about the Koban System in the 12 PRONASCI regions are reviewed by SENASP with the cooperation of the PMESP.</p> <p>(4)-4 SENASP and PMESP promote preparatory courses before the dispatch of Multipliers to train in Japan.</p> <p>(4)-5 Courses and seminars utilizing human resources and technical-professional knowledge of PMESP in the Koban System are positively evaluated by 70% of the coordinators of the 12 of the PRONASCI regions</p>	distributed) of annual meetings interviews with SENASP, PMESP and multipliers Questionnaires	
<u>Activities</u>	<u>Inputs</u>		

<p>(1)-1 PMESP selects current and future Instructors on Koban system, trains and utilizes them in the seminar and training courses (including in the 12 PRONASCI regions) at regular bases.</p> <p>(1)-2 PMESP regularly analyzes the reports of the technical visits and takes necessary measures to improve technical and professional capacity of Multipliers so that quality of instructions and guidance offered by Multipliers are adequate</p> <p>(1)-3 Dispatched Japanese experts observe activities of Instructors and Multipliers in PMESP, and offer consultation on contents of teaching and technical and professional orientation transmitted to military police officers.</p> <p>(1)-4 Dispatched Japanese experts offer consultation on curricula and system of the trainings in accordance with Koban System in the State of São Paulo.</p> <p>(1)-5 PMESP continues the training program in the State of São Paulo for military police officers working at Base Comunitária de Segurança (BCS), Base Comunitária de Segurança Distrital (BCSD) and other related military police officers.</p> <p>(2)-1 PMESP studies and analyzes present information flow (regular and irregular, including statistics and various reports and instructions) between BCS, BCSD and upper Military Police Organizations and how the information is utilized in activities of Military Police.</p> <p>(2)-2 Based on the analysis, PMESP defines functions of the Military Police Organizations in Koban system and establishes the rules related to information flow, guidance and command system</p> <p>(2)-3 PMESP, in cooperation with the Japanese experts, offer orientation and training to commanders of Military Police Organizations on community policing in accordance with Koban system, such as utilizing information and reports of BCS and BCSD in policing activities.</p> <p>(3)-1 PMESP stimulates BCS and BCSD on implementing joint activities with communities in preventive actions</p> <p>(3)-2 PMESP identifies good practices and models of joint activities with communities in preventive actions and takes measures to diffuse such models</p> <p>(3)-3 Dispatched Japanese experts offer orientation to PMESP on joint activities with communities in preventive actions</p> <p>(4)-1 SENASP follows diffusion of Koban system in the 12 PRONASCI regions periodically sharing information with other parties involved in the Project</p> <p>(4)-2 SENASP, jointly with PMESP, organizes the plans of training courses for Multipliers, which will be carried out by PMESP in the State of São Paulo</p> <p>(4)-3 After the courses carried out in São Paulo, SENASP supports the 12 PRONASCI regions in the seminars and training courses on community policing to increase the number of Promoters.</p>	<p><u>Brazil:</u> <u>PMESP</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Operation of the Working Group to diffuse community policing in cooperation with JICA and SENASP. 2. Assignment of the Officers responsible for accompanying the experts, for mutually sharing information and improving the knowledge. 3. Provision of Multipliers on Koban system (including commandants of BCS) for training courses and seminars on Koban system 4. Holding of training courses in the State of São Paulo in cooperation with SENASP. <p><u>SENASP</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cost to Implement trainings (transportation, daily allowances, teaching material, honorarium) for Multipliers on Koban system in the State of São Paulo for the 12 PRONASCI regions 2. Cost to send training participants to Japan (air fares and daily allowances) from the 12 PRONASCI regions (12 persons/year x3 years). 3. Cost related to dispatch Multipliers (transportation and allowance) to the 12 PRONASCI regions in order to support diffusion of knowledge 4. Assignment of Coordinators for the Project 	<p><u>Japan:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Training program in Japan (10 persons/year from PMESP x 3 times). 2. Expenses necessary in Japan for implementing training in Japan for the 12 PRONASCI regions (12 persons/year x 3 times). 3. Dispatch of Short-term Japanese experts (3-6 times).
---	---	--

(4)-4 PMESP makes Multipliers available to support the seminars and training courses in the 12 PRONASCI regions

(4)-5 SENASP enables sending participants from the 12 PRONASCI regions to the State of São Paulo when Japanese experts give lectures and instructions on Koban system in the training courses planned in the Project

(4)-6 SENASP and PMESP provide the preparatory training for selected Multipliers, and obligatory requisite for those who participate in the Training in Japan, in order to level out their basic knowledge before they are dispatched to Japan

--

--

--

ANNEX 4 Project of Implementation of the Community Policing using the KOBAN System EVALUATION GRID

Criteria	Evaluation Questions		Attainment Criterion	Necessary Information	Information Sources	Collection method	Result
	Main question	Sub-question					
RELEVANCE	1. Was the Project theme relevant for the support of PRONASCI accomplishment?	1.1 - Was the Project theme relevant for the support of PRONASCI accomplishment?	Examine the importance of the Project activities under the circumstances of PRONASCI implementation, with focus on the analysis in the State of São Paulo	PRONASCI contents	SENASP website, Project files, SENASP and PNEASP authorized	Bibliographic research, Interviews with SENASP and PNEASP authorities	Part of the Project design was based on the PRONASCI. The project allowed the accomplishment of one of the SA lectures provided for by the Program; however, the velocity of appropriation of the technical contents of the Project in the member States depends on the willingness of the community police philosophy in the military police of the STATES
		1.2 - Was the Project theme relevant for the support to São Paulo State Government in developing medium and long term action plans regarding the community policing system?	Examine the degree of applicability of the knowledge shared by the Project in the medium and long term strategic planning of PNEASP	Contents of the Project activities	PNEASP authorities	Interviews with PNEASP authorities	The theme and contents of the Project were highly relevant in the process of institutional change PNEASP is undergoing. The support from the U.S. and JAPAN, through the Institute of Justice in the transference of the doctrine and practice of the Koban system is openly acknowledged by the Secretary Institution. PNEASP believes that in the first phase of the Koban system implementation in São Paulo was accomplished and that its effects are expanding, i.e., the strengthening of the policing according to the Koban doctrine. The second phase of this process is starting with the attempts to prepare the society of São Paulo to take active part in security issues. Currently, PNEASP develops with some groups of the professional, military personnel and committees created by the PSCD a course to address this purpose
		1.3 - Was the technical knowledge shared appropriate in terms of applicability in the Brazilian reality?	Examine the degree of applicability of the knowledge shared during the activities conducted by the Japanese part	SENASP and PNEASP evaluation study this issue	SENASP and PNEASP authorized, Multiplex trained in Japan	Interviews with SENASP and PNEASP authorities, Questionnaires and/or interviews with multiplex trained in Japan	PNEASP knew how to distinguish the Japanese reality from the São Paulo reality, adapting certain practices to the local reality
RELEVANCE	2. The Project target group defined by the Project was ideal to attain the expected results?	2.1 - Was the Project design and its theme well within appropriate to attain the Project Objective?	Examine whether the profile of the professionals trained in Japan and of those trained by the Multiplex in Brazil were adequate for the course of training and dissemination of the knowledge shared in the Project	Degree of performance of trained professionals in the process of action and dissemination of knowledge, through the direct application and/or adaptation of PNEASP and of SENASP	SENASP and PNEASP authorities, and responsible professionals of the ICS and ICSO	Interviews with SENASP and PNEASP authorities, Interviews and/or questionnaires to the chiefs of ICS and ICSO, and to multiplex	The theme approach in courses, lectures and visits was appropriate to attain the Project Objectives, however, the design of activities related to Objective D should had taken into consideration the reality of States as a living factor for the execution of increase
		2.2 - Did the contents of the training in Japan and the guidance provided in Brazil by the Japanese experts take into consideration the socio-cultural characteristics of the country?	Examine whether the Japanese part considered the local specialties during the activities implementation	Change occurred in the functional needs of counterpart institutions	Perception of SENASP and PNEASP authorities about the issue	Interviews with SENASP and PNEASP authorities	Through a mechanism of mutual consultation between JCA and the counterpart, more used to be an understanding about the technical needs before the dispatch of professionals in Japan and Japanese experts to Brazil. From the PNEASP viewpoint, the implementation of Koban system fits two main issues: 1) Learning of policing techniques; 2) learning of the society preparation including it in public security issues. According to reports from PNEASP authorities, the cooperation agreement allowed the deep learning of item 1, however, the current need of the institution is the support for actions to strengthen item 2. PNEASP has elaborated a course on security addressed to the civil society, which is not being tested, but that shows in practical terms the need of a joint work with the community.
EFFICIENCY	4. Were the activities executed sufficient and necessary to attain the expected results?	4.1 - Were the activities designed in the Project planning executed in a satisfactory manner?	Examine whether the activities executed and the contents of training met the expectations of trained professionals, of SENASP as well as of PNEASP	Evaluation of PNEASP, SENASP and of multiplex contacts about the issue	SENASP and PNEASP authorities, Multiplex trained in Japan	Interviews with SENASP and PNEASP authorities, Interviews and/or questionnaires to the multiplex	The activities executed were necessary to attain the results, however they were not sufficient. It is understood that the beginning of the course for managers and operators of the Koban system in member States would include the inclusion of techniques in these States. Although the activity has had an impact, we believe that the training of Central America professionals was not necessary to attain the expected results
		5. Were the inputs utilized sufficient and necessary to attain the results?	Were there unnecessary or insufficient inputs for the provision of results?	Examine, by the Japanese and Brazil partners, whether there were unnecessary or insufficient inputs for the execution of activities	Evaluation of SENASP, PNEASP and JCA coordinators about the issue	SENASP and PNEASP authorities, JCA Coordinators	Interviews

6. Were the Project Objectives attained?	6.1 - What is the degree of establishment of the Koban System at the PNEESP?	Examines the degree of quality of operations of NP Operational Units adapted to the Koban System	Data generated through the monitoring of NP Operational Units.	Reports of Japanese experts. Data generated by the monitoring of Units	Bibliographic references in the project file. Reports of technical visits.	If we compare the initial and the final phases of the Project, we can see that there was an exponential growth of Number of Bases in the capital and in the interior of the State. However, the view of PCOM Management is that qualitative factors before show this reality. Therefore, in terms of adjustments of work procedures that what occur in Koban bases, such as the planning of community work, flow of communication between the Command of the bases, upper Commands and the Management of the respective guidance of the daily policing practice, among others.	
	6.2 - What is the degree of dissemination of PNEESP experiences about the Koban System to the 11 PRONASCI regions?	Examines whether the number of policemen that took part of training and seminars about the Koban System reached the 11 PRONASCI regions			PNEESP records Evaluation of SENASP authorities	PNEESP reports Interviews with SENASP authorities	Of the total 434 military policemen trained until June 2011, 72 are from the State of São Paulo, 313 from PRONASCI member States, and 51 from Central America.
7. Were the results attained sufficient and necessary to attain the Project Objective?		Examines whether the results obtained were directly responsible for the attainment of the Project Objective			Interviews with SENASP and PNEESP authorities and/or questionnaires to the policemen	The results attained were necessary to attain the Objective A of the Project. With reference to the Objective B, the dispatch of expert to the States for technical and technical visits was a great promoter of the Koban system in the States.	
8. Which were the factors that influenced and/or limited the attainment of the Project Objective?			Factors (external and/or limiting) the Project effectiveness	SENASP and PNEESP authorities Project Coordinator Background of the Project	Interviews with SENASP and PNEESP authorities Interviews with professional staff trained in Japan Bibliographic references in the project file Interviews with the Project coordinators	The federative pact in Brazil shows the autonomy of the States in deciding their own policies and practices of public security. However, the Project design had provided for a data for the promotion, by SENASP, of courses of Managers and Operations of the Koban System in PRONASCI regions. The autonomy of each of the States in deciding to implement or not the activities planned in the Koban showed from the beginning of activities regarding the Objective B of the POM. We understand that the willingness of the States with the Brazilian Federal Police could have been included in the PDAD as an important assumption that could not influence its results.	
9. Was the Koban System, based on the community policing principle, defined as a model acceptable of diffusion in the whole State of São Paulo as the PNEESP?	9.1 - What is the degree of establishment of the Koban System in the State of São Paulo when we compare the final and initial stages of the Project?	Examines when and in what a bigger fixation and dissemination of the Koban System in the State of São Paulo	Evolution of the Koban System in São Paulo at the beginning and end of the Project	Preliminary Evaluation Report.		There was the expansion of the number of Bases throughout the State (currently, there are 54 Bases established); however, in the opinion of the Director of Community Police and Human Rights at the PNEESP, the utilization of the community policing doctrine in the Koban system, and not the number of Bases itself, reflects the utilization of the system.	
	9.2 - What was the degree of diffusion of the Koban System in the State of São Paulo?	Examines the way the knowledge shared by the Project was utilized by PNEESP authorities in their medium and long term planning		PNEESP medium and long term planning	Evaluation of SENASP and PNEESP authorities	Project files	The training of policemen in the Koban system allows, from the viewpoint of SENASP, that activity as community policemen even if they not have a OCB to work with. Therefore, through the formation and educational courses, we can state that the philosophy is being put into practice.
10. Were the experiences and technical knowledges of PNEESP reported to the 11 PRONASCI regions that intend to implement the Koban System?	10.1 - What was the degree of diffusion of the Koban System and its effects in the 11 PRONASCI regions?	Examines the degree of influence of multiple training offered by PNEESP in the PRONASCI target regions	Evaluation of multiplicity of PRONASCI target regions about the base	Multiplicity of PRONASCI target regions	Questionnaires and/or interviews with multiplicity of PRONASCI target regions	According to the results of questionnaires answered by trained policemen,	
	10.2 - Was the number of policemen trained by PNEESP, as well as the profile of the selected professionals, sufficient for the diffusion of the Koban System in the eleven PRONASCI regions?	Examines whether the number of professionals trained attended the 11 PRONASCI regions		Number of policemen trained per state Profile of policemen trained	Multiplicity of PRONASCI target regions Evaluation of SENASP and PNEESP authorities	Receipt of PNEESP and/or SENASP interviews with SENASP and/or PNEESP authorities	According to the evaluation of SENASP and PNEESP authorities, and of the regions coordinators, the profile of trained professionals was adequate for the multiplication in their States. Up until now, the total number of professionals trained 78 professionals of SP, 313 professionals of PRONASCI, and 51 of Central America. It is believed that groups satisfied with the Koban System doctrine were formed in the Project member States. Therefore, the results start to appear in the requests of SENASP support done by the States for the conduct of courses of Operations and Managers of the Koban System in 2011.
	Examines whether the profile of the trained policemen was sufficient for the multiplication of the Koban System	Number of policemen trained per state		Evaluation of multiplicity and composition of Bases in PRONASCI target regions	Multiplicity and composition of Bases of the PRONASCI	Interviews and/or questionnaires	During the visits in the evaluation period, it was possible to observe that the work routines were modified. According to the suggestion of some Japanese experts, PNEESP developed questionnaires for managers and community work, as well as standardized the flow of information generated by them to the upper commands. Regarding the regional coordinators of PRONASCI, only 44.4% answered to have implemented or to have partially implemented the knowledge acquired in the PNEESP course, while 0% answered to implement 0-10%, and 55.5% did not answer. Some coordinators were responsible for the support in the implementation of the Bases in their States, in addition to get directly involved in the formation of Military Policemen. We understand that the courses developed by PNEESP are only one of the factors that influence the regional coordinators in the process.

IMPACT							
11. Are there other positive and/or negative (unexpected) impacts that were directly created by the Project?	-	-	-	-	-	-	<p>Approval of the TCTP Koban System community police in Oaxaca, El Salvador and Costa Rica.</p> <p>Elaboration of manual about community police in Honduras and El Salvador with direct reference to the knowledge received from PMESP.</p> <p>No negative impacts were observed in São Paulo, thanks to the great responsibility of PMESP when starting to use the Koban practice adapted to the reality of São Paulo.</p>
12. Are there other positive and/or negative (unexpected) impacts that were indirectly created by the Project?	-	-	-	-	-	-	<p>Demonstration of successful experiences of the Military Police of São Paulo and Rio de Janeiro to an official delegation of the Republic of Korea followed by a member of SENASP/PMI.</p> <p>Demonstration of successful experiences of the Military Police of the Federal District (resulting from the Cooperation agreement to an official delegation of the Republic of Oaxaca followed by a member of SENASP/PMI).</p>
13. What are the factors that contribute and/or inhibit the positive impact of the Project?	-	-	-	-	-	-	<p>The following facilitate the process:</p> <ul style="list-style-type: none"> Great motivation of commanders of Community Bases and other OPCDH; Koban System adapted by PMESP recognized by SENASP as a model of good practice in community policing to be diffusion to other federative units; Federal Government commitment and thus SENASP commitment to the inclusion of public police directly connected to the philosophy of community policing. <p>The following inhibit the process:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lack of adoption of public community policing policy by the federative units of Brazil within their government programs; The non-continuity of public security policies in federative units of Brazil; The autonomy of federative units in adopting public security policies within a single and central guideline.
14. What is the possibility of attaining the Ultimate Objective of the Project in the medium and long term?	14.b - Is the logic between the Ultimate Objectives of the Project and the Specific Objectives coherent?	-	-	-	-	-	<p>Currently, the determination of PMESP existence depends on the willingness of the States in maintaining the philosophy of the community police in their States, for this establishing the doctrine and practices of community policing.</p> <p>The Federative Pact provides the dynamic of interaction between States and the Union with difficulty to establish a national public security policy. Thus, the velocity or retardation of the Koban system in the States depends on the historic, socio-cultural and political characteristics of each of them.</p> <p>There is logic between the Ultimate objective and the specific objectives, however, we verified that during the Project planning phase, the dynamic of adoption of public security policies, characterized by the autonomy granted by the Federative Pact, should have included as an important assumption in the PDMS.</p> <p>Therefore, it is important to highlight the fact that the Objective A was satisfactorily achieved. The attainment of Objective B was limited.</p>
15. Is it possible to maintain the positive effects of the Project after the end of the cooperation?	15.a - Do the beneficiary institutions have enough organization capacity and degree of Project appropriation capable of allowing the maintenance of the Project positive effects?	-	-	-	-	-	<p>In organization, technical (degree of appropriation) and budgetary terms, PMESP assured the sustainability of the process. The good relationship built between PMESP, the communities served by PMESP, and important practice of social control, will be an important support for the continuity of the Project effects in the State of São Paulo.</p> <p>The high level of commitment at the federal level, through SENASP, and at state level, through PMESP, has assured most of the Project effectiveness, and will ensure the sustainability of the situation and consolidation process of the Koban system in Brazil. Again, it is noteworthy that the Brazilian counterpart was bigger than the Japanese counterpart, in budgetary terms, in this Project.</p> <p>The continuous diffusion of the Koban system in PRORASCI member States can be ensured through continuous federal incentives for the PD system adoption and the continuous close collaboration between PMESP and SENASP.</p>
16. What are the factors that contribute and/or inhibit the sustainability of the Project?	-	-	-	-	-	-	<p>Factors facilitating and/or limiting the Project sustainability.</p> <p>SENASP and PMESP experience. Project Coordinators Background of the Project.</p> <p>Interviews with SENASP and PMESP authorities. Interviews with professionals trained in Japan. Bibliographic researches in the project files. Interviews with the Project coordinators.</p>

ANNEX-6 a.

List of Experts Dispatched
Short Term Experts

	NAME	POST
1	Mr. Hiroyuki Akabane (21 June to 12 July 2009)	Member of the International Relations Division of the Cabinet of the General Director of the National Police Agency of Japan
2	Mr. Hiroto Suzuki (28 October to 28 November 2009)	Advisor of the Chief of the Section for Combating Organized Crime of the Criminal Investigation Department of the Police of the Nagano Province
3	Mr. Naoto Honda (13 June to 11 July 2010)	Assistant Inspector of the Public Relations Sector of the Metropolitan Police of Japan
4	Mr. Masato Sono (22 August to 18 September 2010)	Assistant Inspector of the International Investigation Section of Criminal Investigation Department of the Police of the Mie Province
5	Mrs. Akemi Shibuya (24 April to 21 May 2011)	Assistant Inspector of the Department of Community Police of the City of Urawa, Saitama Province

List of Counterpart Personnel

	NAME
1	Col, PMESP, Luiz de Castro Júnior (Coordenador de Projeto)
2	Ten Col, PMESP, Lilian Cristina da Silva
3	Cap, PMESP, Daniele Cristina Oliveira de Freitas
4	Cap, PMESP, Carlos Henrique Lucena Folha
5	Cel, SENASP, Erisson Lemos Pita (Coordenador de Projeto)
6	Cap, SENASP, Muriel Mendonça Dias Silva

List of Counterpart Personnel Trained In Japan

PMESP - March 2009

	NAME	POST
Col PM	Álvaro Batista Camilo	CPA/M1
Cap PM	Alexandre Marcos de Oliveira	CPC
Cap PM	Cap Argeo Arias Rodrigues Filho	6 th BPM/I
1 st Ten PM	Robinson Gimenes Ferreira	36 th BPM/M
1 st Ten PM	Paulo Henrique Coltre	30 th BPM/I
2 nd Ten Fem PM	Alexandra Silva Jardim	41 st BPM/I
2 nd Sgt Fem PM	Maria Lúcia dos Santos Chavans	BCS Lagoinha
2 nd Sgt PM	Ede Luís Pereira	BCS Jardim Britânia
3 rd Sgt PM	João Batista Filho	BCS João Teodoro
2 rd Sgt PM	Roberto Azarias Jaques	BCS Jardim Maia

PMESP - August 2009

	NAME	POST
Col PM	Wagner Cesar Gomes de Oliveira Tavares Pinto	CPA/M7
Cap PM	Adriano Aranao	2 nd Batalhão de Polícia Rodoviária
Cap PM	Marcelo Robis Francisco Nassaro	Policiamento Ambiental
Cap PM	Paulo Ferreira de Macedo Costa Jr	4 th Batalhão Choque
Cap PM	Rivaldo Pereira	21 st BPM/I
Cap PM	Wagner Giurni Gomes	Corpo de Bombeiros
1 st Ten PM	Anderson Ferreira Nunes	17 th BPM/I
1 st Sgt PM	Marcelo Barrionuevo	18 th BPM/I
2 nd Sgt PM	Mauro da Silva Santos	36 th BPM/I
3 rd Sgt PM	José Lourival Diniz	17 th BPM/M

PMESP - June 2010

	NAME	POST
Col PM	Marco Antonio Augusto	EM/PM
Cap PM	Carlos Alexandre de Mello	7 th BPM/I

Cap PM	Enio Lopes Bernardo	52th BPM/I
Cap PM	Jamil Lourenço da Silva	49 th BPM/M
1 st Ten Fem PM	Flávia March Ciampone	CPA/M2
1 st Ten PM	Octacílio Fernandes Neto	APMBB
Sub Ten PM	Ademir de Almeida	9 th BPM/M
1 st Sgt Fem PM	Renata Célia Mesquita	51 st BPM/M
2 nd Sgt PM	André Luiz dos Santos	20 th BPM/I
1 st Sgt PM	Clodoaldo Alves	20 th BPM/M

SENASP – 2009

	NAME	STATE
Cap PM	Eudínez Pinheiro Ferreira	Acre
Mj PM	Fernando Braga Pacheco	Alagoas
1 st Ten PM	Deivson Fábio Viana Santana Mundim	Bahia
Ten Cel PM	Erisson Lemos Pita	Distrito Federal
Cap PM	Marcos Lourenço de Brito	Distrito Federal
Cap PM	Leandro Santa Clara de Menezes	Espírito Santo
1 st Ten PM	Cláudio da Costa Leão	Goiás
Cap PM	Julio Martins de Carvalho	Mato Grosso
Cap PM	Alexandre Magno de Oliveira	Minas Gerais
1 st Ten PM	Luciana Lopes da Silva Oliveira	Pará
Cap PM	Eliézer de Oliveira Farias	Rio de Janeiro
Cap PM	Cilon Freitas da Silva	Rio Grande do Sul

SENASP - 2010

	NAME	STATE
Ten Cel PM	Erich Meier Júnior	Distrito Federal
Mj PM	Alexandre Augusto Aragon	Rio Grande do Sul

SENASP – 2010

	NAME	STATE
2 nd Ten PM	Ellen Pontes Silva	Acre
1 st Ten PM	Joyce de Oliveira Bezerra	Alagoas
Cap PM	Alisson Rodrigues de Souza	Bahia
Cap PM	Luiz Gustavo Danzmann	Distrito Federal
Cap PM	Cristiano Curado Guedes	Distrito Federal

Cap PM	Sandro Roberto Campos	Espírito Santo
1 st Ten PM	Allan Pereira Cardoso	Goiás
Cap PM	Waldenir Soares Paraense Sobrinho	Mato Grosso
Cap PM	Cláudio Santos Fontes	Minas Gerais
Cap PM	Jorge Luiz Aragão Silva	Pará
Cap PM	Felipe Lopes Magalhães	Rio de Janeiro
Cap PM	Cristiano Cuozzo Marconatto	Rio Grande do Sul

