

Costa Rica
Evaluación Intermedia

**Ventana Temática: Prevención de Conflictos y
Consolidación de la Paz**

**Título del Programa: Redes para la convivencia, comunidades
sin miedo**

Autor: Oscar Huertas Díaz, consultor del F-ODM

Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa "Unidos en la Acción".

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman en acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

Informe Final para la evaluación intermedia

Programa Conjunto

“Redes para la convivencia, comunidades sin miedo”

Costa Rica



Parque Moravia - reapropiación espacio público

Consultor: Oscar Huertas Díaz

Marzo de 2011

Contenido

Introducción.....	3
a. Contexto, objetivos y metodología	3
b. Objetivo de la evaluación.....	4
c. Metodología aplicada.....	4
d. Limitaciones y observaciones de la evaluación	7
1. Descripción del Programa Conjunto.....	7
a. Teoría de Cambio del Programa	8
2. Nivel de análisis: criterios y preguntas de evaluación.....	11
Nivel de Diseño	11
Nivel de Proceso.....	14
Nivel de Resultados.....	20
3. Conclusiones.....	27
4. Recomendaciones	29
Anexos.....	32

Introducción

a. Contexto, objetivos y metodología

El Fondo para el logro de los ODM apoya a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población.

La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de Programa Conjunto-PC, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas al logro de los ODM.

Los 19 programas conjuntos de la ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos están orientados al logro del objetivo 1, 2 y 3 de los ODM que apuntan reducir la pobreza, incrementar la educación primaria y promover la igualdad entre los sexos con un presupuesto global de \$94 millones de dólares.

En la Estrategia de Seguimiento y Evaluación “Aprender para mejorar” y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se establece que todos los programas conjuntos con duración superior a dos años serán objeto de una evaluación intermedia.

En este documento se presenta el informe final (versión preliminar) preparado por el consultor Oscar Huertas para la evaluación de medio término al Programa Conjunto “**Redes para la convivencia, comunidades sin miedo**” en desarrollo del contrato suscrito con el Secretariado del Fondo ODM.

La evaluación que contiene este informe tiene tres usos. En primer lugar, sirve de fotografía al estado actual del Programa Conjunto-PC, que podrá ser comparada con evaluaciones posteriores para determinar cambios de una manera prospectiva. Por otro lado, la evaluación contiene hallazgos y recomendaciones para mejorar los puntos de atención y realinear algunas estrategias para el logro de los objetivos del PC. Finalmente, la evaluación se concibe como un insumo para el Secretariado F-ODM para transferir buenas prácticas y lecciones aprendidas. Por lo anterior, el lenguaje y enfoque del documento es lo más simple posible, con el ánimo de ser lo más ilustrativo y formativo. No se profundiza en análisis teóricos o estrategias muy elaboradas, por el contrario se busca dar recomendaciones prácticas y aplicables para el mejoramiento de un Programa que requiere soluciones de corto plazo para el logro de sus objetivos.

El estudio se basa en un enfoque de evaluación que utiliza principalmente métodos cualitativos, los cuales permiten llegar a un análisis integral por triangular información de los distintos actores y niveles a través de mesas de trabajo, grupos focales, talleres, entrevistas semi estructuradas y encuestas.

El informe está organizado en cuatro capítulos. El primero describe el PC y detalla su lógica de intervención o teoría de cambio. En el segundo capítulo se establece el nivel de análisis, criterios y preguntas de evaluación, en el tercero se presentan las conclusiones y finalmente, en el capítulo cuatro se presentan las recomendaciones y documentos anexos.

b. Objetivo de la evaluación

La evaluación intermedia tiene una naturaleza eminentemente formativa y busca la mejora en la implementación del programa durante su segunda fase de ejecución. La evaluación también persigue la generación de conocimiento, identifica buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas. Por lo tanto las conclusiones y recomendaciones que se generen por esta evaluación estarán dirigidas a los principales usuarios de la misma: el Comité de Gestión del Programa, el Comité Nacional de Dirección y el Secretariado del Fondo.

Según los TOR la presente evaluación intermedia estableció como objetivos específicos:

1. Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.
2. Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de One UN.
3. Conocer el grado de eficacia del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la ventana temática de Gobernanza Económica Democrática y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

c. Metodología aplicada

La evaluación consistió en un análisis principalmente cualitativo con elementos cuantitativos del diseño, proceso y resultados del PC. El evaluador adoptó el enfoque de "investigación apreciativa", identificando los resultados del PC, señalando las dificultades y formulando las conclusiones y recomendaciones adecuadas.

Con el fin de atender las necesidades de información la evaluación de medio término se basó en métodos de evaluación rápida para lo cual se implementaron instrumentos ágiles y de bajo costo con el objetivo de obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios, agencias y otras partes interesadas.

Las principales actividades fueron la revisión documental,¹ acceso a información



Jóvenes proyecto TICs Cantón Los Chiles

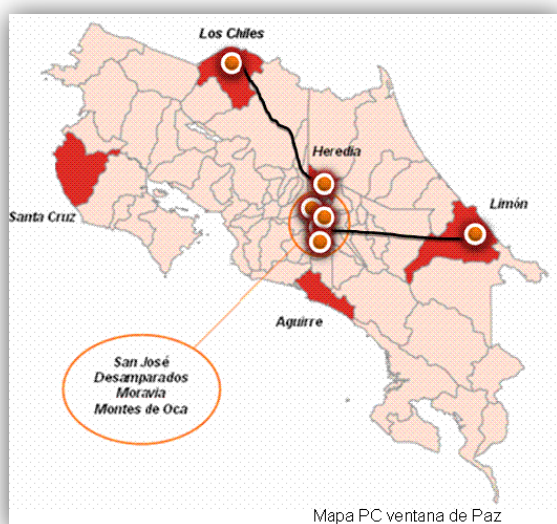
¹ Ver anexo documentos analizados por el consultor

secundaria, contacto inicial con la coordinación y grupo de referencia, preparación del informe de gabinete, definición de agenda de evaluación, visitas de campo, conducción de entrevistas, moderación de reuniones-talleres, redacción del Informe Borrador (presente), ajustes e Informe Final.

La visita de campo se desarrolló entre el 14 y el 25 de febrero en Costa Rica, allí se consultaron directamente a las agencias de SNU PNUD, UNICEF, UNESCO y ONU Hábitat, y por parte del Gobierno Nacional se entrevistó a los Ministerios de Seguridad, Educación y Justicia. También se consultó a la Oficina Técnica de Cooperación de la Embajada de España en Costa Rica. A nivel local se entrevistaron grupos de beneficiarios, autoridades locales, oficinas municipales e instituciones locales.

Adicionalmente se distribuyó por Internet una encuesta con un número limitado de preguntas que se aplicó a 25 personas dentro de las partes interesadas en el programa.²

Itinerario Evaluación



La agenda de la evaluación se desarrolló en 7 de los 9 cantones cubriendo a San José, Desamparados, Moravia, Montes de Oca, Heredia, Los Chiles y Limón donde en total se consultaron 76 personas.

Los instrumentos de evaluación fueron la observación en terreno, encuestas, entrevistas estructuradas - semiestructuradas, y talleres-reuniones multilaterales. Cada instrumento se enfocó a recopilar información en terreno para una matriz de información compuesta por las preguntas de evaluación contra las fuentes consultadas por tipo de actor. Cada pregunta contiene una serie de subpreguntas que variaban en contenido y lenguaje dependiendo de

la fuente. Con las subpreguntas se ajustaba la aproximación según se tratara, por ejemplo, de beneficiarios locales o funcionarios de alto nivel del gobierno-agencias, siempre buscando dar respuesta a las dimensiones y preguntas clave de evaluación establecidas en los TdR.

La mayoría de las consultas se hizo a través de entrevistas donde el evaluador consultaba a las diferentes fuentes de información, buscando la objetividad en las respuestas, realizando preguntas y subpreguntas con preguntas de control para evitar el sesgo, y buscando la mayor síntesis posible debido a la cantidad de fuentes consultadas.

Con las entrevistas a socios nacionales, PC y agencias de UN se discutieron temas sobre la sostenibilidad de



² Principalmente miembros de instituciones de nivel nacional y agencias de NU

los procesos del PC, la articulación y comunicación inter agencial alrededor del PC, los factores de éxito del mismo, obstáculos y la percepción de debilidades y fortalezas. A este nivel se consultó principalmente asuntos de diseño y proceso.

Con el trabajo de campo a nivel local-regional se logró triangular la información con comunidades, organizaciones e instituciones en los territorios para establecer referentes de fortalezas y dificultades en la operación. Cabe anotar que aunque la metodología no pretendía aportar información cuantitativa con representatividad estadística, si se hizo una consulta extensiva llegando a seis cantones y todos los actores pertinentes.



Comité de Seguridad Ciudadana C. San José

La metodología de los talleres fue la moderación de debates con participantes cuidadosamente seleccionados y con amplio conocimiento del PC. En las visitas a terreno se hizo observación de opiniones, procesos, debates, resultados observables, etc. El consultor moderaba el debate, realizaba preguntas y tomaba nota de las observaciones, comentarios y acuerdos.

Una vez recopilada la información, el consultor procedió a identificar las conclusiones y recomendaciones basándose en las demostraciones en terreno, y apuntando a la matriz de información con las dimensiones y preguntas de los TdR. Agenda de Evaluación

14 Lunes	15 Martes	16 Miércoles	17 Jueves	18 Viernes	21 Lunes	22 Martes	23 Miércoles
Reunión Coordinador a Residente	Reunión viceministerio seguridad	MORAVIA Consejo Técnico de las Fuerzas Vivas	DESAMPARADOS Alcaldesa	LOS CHILES Reunión con el Alcalde	LIMON Ministerio de Educación	DINARAC	Equipo Comunicaciones
Lanzamiento de POLSEPAZ	Viceministría de Educación Pública	GuanaRed, Moravia Viva, Policía	Casa de Derechos	Sistema Local de Protección	Escuela Bananito Norte	Coordinador PC, M&E, PNUD	Coord. PC, M&E, PNUD
Reunión con Institución y Agenda Líder	Reunión ONU-Habitat	MONTES DE OCA Equipo Facilitador Local	Casa de Justicia	Nuevas Tecnologías de la radio e internet	Casa de Justicia de Limón	Rep. UNICEF	Preparación Informe
Reunión Comité Técnico	Representante Auxiliar PNUD	HEREDIA OFIM, Policía M., Casa de Justicia	Comité de Seguridad Ciudadana de Hospitely Fuerza Pública			AECID	

d. Limitaciones y observaciones de la evaluación

Cumplir con el objetivo de esta evaluación de medio término significó varios retos por la complejidad del modelo de acción, la multiplicidad de actores involucrados, los distintos niveles de incidencia, diferentes objetivos y el abanico de temas abordados. Asimismo existen factores externos que condicionan la operación del Programa y pueden afectar positiva o negativamente el logro de los resultados planteados, los productos que genera el programa suelen ser difíciles de medir o de cuantificar, el objeto del programa involucra una gran cantidad de variables con un cierto grado de complejidad para su medición.³ Dificultad de medir avances por la intangibilidad de los procesos de construcción de Paz, construcción de tejido social, reducción del miedo.

La evaluación, como en todos los casos, tuvo diferentes riesgos metodológicos para la fiabilidad de la información recolectada. Dichos riesgos consistían en (i) la posible autocensura debido a que los informantes podían cohibirse a responder libremente por pensar que se corría algún riesgo institucionalmente o comprometer el futuro del PC. Este sesgo se abordó haciendo énfasis en las preguntas sobre hechos concretos, evitando recoger opiniones y reiterando el carácter formativo y propositivo de la evaluación de medio término, así mismo la gran mayoría de consultas la hizo el evaluador de manera aislada. Otro posible sesgo son los (ii) posibles intereses de las fuentes consultadas o posiciones establecidas frente a la intervención, que pueden distorsionar los elementos de información para acercar las conclusiones de la evaluación a sus puntos de vista; para esto se buscó una gran cantidad de fuentes y la totalidad de actores (por niveles) para hacer verificaciones cruzadas.

El riesgo de (iii) encontrar respuestas inducidas por las preguntas se abordó con el diseño del cuestionario basado en los TdR, la manera de plantear las preguntas y subpreguntas, así como las reacciones del evaluador fueron neutras. Incluso el orden de las preguntas se variaba para hacer controles y evitar una línea de argumentación (sistemáticamente se mezclaban las preguntas positivas y negativas). Esta estrategia se usó para asumir también el (iv) sesgo de empatía cuando los entrevistados no tenían una opinión completamente preestablecida acerca de la pregunta que se les hacía, y podían estar sujetos a la influencia del contexto para decidir su respuesta.

En general puede afirmarse que la agenda se desarrolló a cabalidad, que las personas entrevistadas son representativas del público meta en general y que no hubo limitaciones que comprometieran el desarrollo de la evaluación.⁴ Así mismo cabe destacar que el desarrollo logístico y operativo fue responsabilidad de todas las agencias participantes con el apoyo permanente de la coordinación y la agencia líder; según se tratara del cantón a visitar, cada agencia responsable se encargaba de la logística y desarrollo de la agenda.

1. Descripción del Programa Conjunto

En Costa Rica la situación de inseguridad se ha empeorado en los últimos años debido a diferentes factores como el narcotráfico y delincuencia común entre otros. Las cifras actuales se encuentran por debajo de otros países en centro y sur américa pero son altas en consideración a la evolución histórica de las variables. Este fenómeno también ha repercutido

⁴ Cabe anotar que la evaluación permitió espacios de reflexión y toma de decisión in situ

en los niveles de convivencia entre las comunidades y se considera que hay afectación del tejido social.

Con base en la información recopilada del PC los resultados de dos encuestas realizadas por el PNUD (ENSCR -04, ENSCR-06) señalan que la evolución ascendente de ciertos delitos y formas de violencia provoca que la inseguridad represente uno de los tres problemas que progresivamente más preocupa a la población. Asimismo los niveles de convivencia y el tejido social se han afectado al punto de que el 40% de las personas dice no tener relaciones amistosas con sus vecinos y el nivel de confianza interpersonal es el tercero más bajo de Latinoamérica.⁵

En aras a atender la situación de violencia y convivencia en el país, el Programa Conjunto Redes para la convivencia, comunidades sin miedo se configura como una estrategia fortalecimiento de las capacidades locales para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz, en línea con el “Plan Nacional de Prevención de la Violencia y la Promoción de la Paz Social: Un País Sin Miedo”. En este programa participan el PNUD como agencia líder, UNICEF, ONU Hábitat y UNESCO por parte del SNU y también participan como socios del Gobierno el Ministerio de Justicia y Paz, el Ministerio de Educación Pública y el Ministerio de Seguridad.

El programa tiene por objetivo Fortalecer las capacidades locales para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz, en línea con el “Plan Nacional de Prevención de la Violencia y la Promoción de la Paz Social: Un País Sin Miedo”, la promoción de la educación formal e informal, la creación de capacidades para el diálogo y la ampliación de opciones de recreación para la población, femenina y masculina, mujeres y hombres en edades que oscilan entre los 12 y 24 años, quienes son tanto los que participan más como víctimas y victimarios.

El Programa Conjunto Redes de Convivencia – Comunidades sin miedo en Costa Rica tiene una duración de 3 años (Junio 2009- Junio 2012), y ha concentrado sus labores en 9 cantones caracterizados por su bajo Índice de Seguridad Ciudadana: Santa Cruz, Aguirre, San José, Desamparados, Heredia, Limón, Montes de Oca, Moravia y Los Chiles, los cuales representan el 24% de la población de Costa Rica.

Para aportar a la solución de la problemática descrita, el PC espera como resultados los siguientes:

Resultado 1. Instituciones nacionales y locales que promueven y garantizan la seguridad ciudadana, la prevención de la violencia y la paz social. Mejora del ISC: menos violencia, menos despojo y menos agresión contra las mujeres

Resultado 2. Oportunidades de educación, deporte, arte y recreación para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Ambientes protectores con perspectiva de género

Resultado 3. Capacidades para la resolución pacífica de conflictos y el diálogo, en las comunidades

a. Teoría de Cambio del Programa

La lógica de intervención o teoría de cambio busca explicar por qué, cómo y bajo qué condiciones ocurren los efectos esperados del programa. Se trata de establecer los supuestos

⁵ Prodoc. P. 8.

que subyacen a una intervención en términos de una secuencia gradual de causas-efectos y la lógica implícita en el programa.

El énfasis en entender cómo funciona el programa y sus procesos causales permiten establecer los mecanismos de generación de cambios, identificar las variables a medir, recoger información sobre el modelo y examinar la correspondencia entre la información acopiada y la teoría inicial.

El modelo de acción del PC se fundamenta en una aproximación positiva al concepto de construcción de paz, en contraposición al enfoque de paz negativa que busca simplemente reducir, mitigar o contener las acciones de violencia de la delincuencia. La estrategia de acción del programa refleja también una comprensión de la complejidad asociada al concepto de paz: la construcción de la paz se juega en múltiples niveles, donde entre el nivel macro (política de estado, estrategias, planes, etc.) y el nivel micro (conflictos individuales, violencia intrafamiliar, contravenciones, etc.), existe un nivel meso (interacción o interlocución entre organizaciones del estado y la sociedad civil).

Concepto de Paz positiva PC



Enfoque de construcción de Paz

En la apuesta de transformación propuesta por el Programa se identifican los tres niveles como motores de cambio, focalizándose principalmente en los niveles micro y macro. De este modo, a través de una estrategia integral el PC se propone modificar las pautas que definen la violencia en Costa Rica en dos vías.

A nivel micro y a través de la reconstrucción del tejido social, el PC busca la creación de sinergias, cooperación y redes (como lo dice el propio nombre del Programa), asimismo y de manera complementaria el Programa plantea lograr

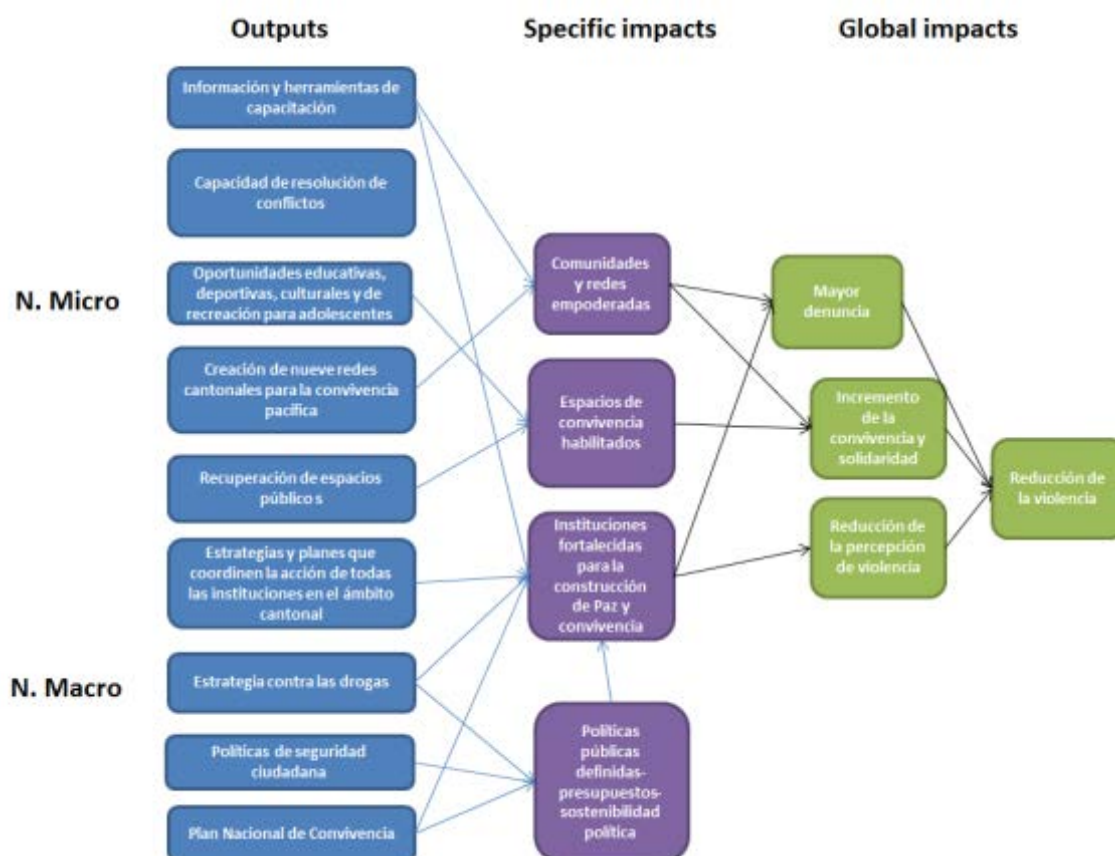
modificaciones sostenibles de carácter institucional y político en el nivel macro de su intervención. De esta manera se busca lograr resultados específicos en las comunidades, que puedan ser replicados y referentes de buenas prácticas, y también se busca lograr un marco institucional-político que de orientación y sostenibilidad a la construcción de Paz.

Paralelamente al compromiso hacia el fortalecimiento y la articulación de comunidades - redes sociales, el PC se orienta también directamente a la construcción de paz operando con las instituciones públicas, tanto en el nivel nacional como, en los cantones. El PC se propone crear capacidades en las instituciones públicas y sociedad civil para la construcción de paz, así como generar condiciones y aportar elementos que sumados a otras iniciativas permitan mejores niveles de seguridad y paz. Dichos

elementos incluyen productos específicos de política pública, planes de acción y presupuestos, así como insumos de información para la toma de decisiones, sistemas de protección y alternativas de resolución de conflictos.

Más en detalle la tesis del PC en el nivel macro es dejar herramientas de política pública que orienten el accionar del Estado en el nivel nacional y local, asimismo se pretende fortalecer la capacidad institucional de las entidades públicas relevantes para los temas de seguridad, convivencia y Paz. Esta estrategia busca generar la apropiación institucional, sostenibilidad económica, política y técnica en Costa Rica.⁶

Diagrama Teoría de Cambio



Específicamente en el nivel micro el PC ha identificado que la ruta para resolver los problemas de falta de convivencia e inseguridad, es el apropiamiento de la sociedad civil, la solidaridad y la integración comunitaria. Diferentes análisis indican que la modernidad conlleva esquemas individualistas de comportamiento social, en donde las familias se aíslan de la sociedad, pierden contacto con sus vecinos, barrios e instituciones. Este factor es facilitador de la delincuencia por la falta de solidaridad, prevención de situaciones de delito, bajos niveles de denuncia y poca prevención de situaciones de vulnerabilidad. En este punto el PC busca generar espacios de solidaridad, de reconocimiento comunitario, comunicación y pro acción que puedan ser replicados en el país.

⁶ Cabe destacar que Costa Rica es un país centralizado donde el apoyo a instituciones desde lo nacional tiene su efecto en lo local

2. Nivel de análisis: criterios y preguntas de evaluación

Desde los TdR y el informe de gabinete se establecieron los criterios y preguntas de evaluación. La unidad de análisis u objeto de estudio de la evaluación intermedia es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación. Por esto se evaluaron solamente aquellos aspectos intrínsecos al PC como actividades, productos y resultados bajo su control, sin vincular factores externos.

Los programas de construcción de Paz generan resultados agregados con otras iniciativas e intervenciones, y son afectados por múltiples variables de índole social, cultural, económica y política, razón por la cual hay dificultades de atribución que deben ser superados para una evaluación rigurosa.

Nivel de Diseño

Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.

Con la revisión documental y comprobación en terreno se constató que el diseño del programa es pertinente porque identificó acertadamente el problema y estableció líneas de trabajo adecuadas para tal fin. La situación de inseguridad es percibida como uno de los mayores problemas de Costa Rica y en este sentido el PC juega un rol muy importante al aportar productos necesarios, buenas prácticas y herramientas.

Todas las partes consultadas coinciden en que la aproximación del PC es apropiada y necesaria. Asimismo en la teoría y la práctica internacional se ha demostrado que los enfoques de prevención son efectivos para la solución de conflictos. En el caso de Costa Rica, dicha iniciativa tiene gran potencial por su tradición histórica de cultura de Paz, cohesión social y acciones positivas. El trabajo que desarrolla el PC en asuntos de fortalecimiento institucional, formulación de política pública, concepción de oportunidades para la Paz y espacios protectores, así como la generación de capacidades para la resolución de conflictos son elementos clave para el abordaje de la problemática y buscan una solución integradora.⁷

El diseño afronta el reto de la complejidad del modelo de acción que se refleja en la multiplicidad de actores, diferentes niveles de incidencia y objetivos así como un conjunto heterogéneo de temas abordados. Además existen factores externos que condicionan la operación del Programa y pueden afectar positiva o negativamente el logro de los resultados planteados, los productos que genera el programa suelen ser difíciles de medir o de cuantificar y por tanto de monitorear, (el objeto del programa involucra una gran cantidad de variables con un cierto grado de complejidad para su medición) y hay la dificultad de medir avances por

⁷ En otros casos se ha visto que soluciones parciales no tienen mucho éxito, como p.e. proyectos locales sin un marco político institucional adecuado, o viceversa

la intangibilidad de los procesos de construcción de Paz, construcción de tejido social, reducción del miedo.

Afortunadamente el diseño del PC ha sido flexible y adaptativo en el sentido de que se inició con un marco general con líneas gruesas definidas pero un poco etéreo, dicho marco fue ajustado en la planeación del segundo año para aterrizar más los resultados esperados, especificar las actividades y detallar la implementación local según las condiciones, necesidades y procesos existentes en los cantones. Dependiendo de las especificidades locales, el PC hace énfasis en los temas pertinentes de actuación y trabaja con los actores relevantes para adaptarse a cada caso.

El diseño del PC no se presenta como una receta estándar para atender situaciones de violencia en el país, pero sí define principios y factores comunes de actuación como los lineamientos de la Política Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Promoción de la Paz Social –POLSEPAZ⁸, el Plan Nacional de Convivencia en los colegios, los sistemas de protección local, fortalecimiento de redes, prioridad a la participación juvenil, fortalecimiento institucional local, mecanismos de resolución de conflictos, entre otros.

En este sentido el PC se alinea con el marco político establecido en la POLSEPAZ, se enmarca allí y asimismo la implementación del PC está anclada a la política bajo el liderazgo del PNUD que aportó el acompañamiento técnico para el desarrollo de dicha política.

El nuevo marco también ha significado un esfuerzo de focalización geográfica al definir distritos específicos de intervención dentro de los cantones, y al definir actividades y resultados con un mayor nivel de detalle. Sin embargo, aún hay espacio para ajustar más el alcance del PC en cuanto a sus metas que se consideran ambiciosas al buscar reducir niveles de violencia y delincuencia. Reducir los índices en 3 años con recursos limitados y una operación en nueve cantones es muy compleja y también hay dificultades de atribución dado que existen otras intervenciones y el PC no puede arrogarse los cambios. Este tipo de procesos es de mediano-largo plazo, buscan generar impactos globales a partir de su replicación y se también buscan generar las condiciones para el avance sobre los ODM.

El total de beneficiarios también es ambicioso debido a que no se puede afectar al 24% de la población del país con los recursos existentes y el tiempo restante. Dicha meta ya ha sido revaluada por el PC al priorizar distritos específicos dentro de cada cantón, asimismo se pudo observar que la definición de beneficiario no es generalizada en el PC. Todo esto requiere una redefinición de beneficiarios directos e indirectos del programa.

Para establecer el éxito o fracaso del PC deben establecerse metas realistas que estén bajo el control del PC y sobre las cuales se pueda tener la responsabilidad directa. Esto no significa que se pierda de vista el objetivo final de reducir la violencia, pero sí hay que diferenciar entre los impactos directos del PC y sus impactos agregados.

Hay algunos elementos de diseño como herramientas preconcebidas que han faltado o que no se han estipulado suficientemente; ha hecho falta la definición de una línea de base del PC a su inicio para valorar los cambios generados, tampoco hay recursos preestablecidos o una

⁸ La Política Nacional Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Promoción de la Paz - POLSEPAZ- es un instrumento de política dirigido a orientar la actuación del Estado costarricense en materia de seguridad ciudadana y promoción de la paz.

estrategia de comunicaciones para el PC, el esquema de rendición de cuentas y control⁹ ha podido especificarse mejor desde el inicio y también ha faltado en el diseño los recursos y acciones previstas para la Gestión de Conocimiento del programa.

El PC ha hecho esfuerzos destacables en cuanto a diseño de herramientas e indicadores de seguimiento, labor de gran complejidad por el alto componente de intangibilidad y de procesos sociales difícilmente medibles. Esta complejidad ha llevado a que se haga seguimiento a actividades principalmente pero poco se ha hecho en cuanto a seguimiento de resultados puntuales. Las agencias y socios manifiestan desconocer los avances del PC más allá de los resultados propios.

Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo

El PC no solo es pertinente por su enfoque y naturaleza, sino porque ha sido apropiado por las autoridades nacionales involucradas. El PC fue diseñado durante el gobierno anterior pero ha logrado que el nuevo gobierno lo considere como una iniciativa estratégica, hasta el punto de que la misma presidenta se haya comprometido con su apoyo y desarrollo. Lograr que un gobierno valore e impulse iniciativas de otros períodos es un logro que evidencia la pertinencia y trascendencia de esta intervención.

Adicionalmente hay que destacar que la concepción de la política POLSEPAZ se hizo en el marco del PC, y la implementación de la misma está fuertemente anclada en la ventana. Las zonas prioritarias de gobierno se decidieron conjuntamente y en cuanto a la presencia policial se ha acordado un aumento del 50% en dichos cantones con el Ministerio de Seguridad¹⁰, el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 contiene metas específicas en su capítulo de seguridad y su línea de base es la encuesta de victimización producida por el PC. Todo esto indica el grado en que las autoridades nacionales del país se han involucrado con el programa conjunto, y la manera como los objetivos y estrategias de la ventana responden a los Planes y Programas Nacionales.

En términos de apropiación y sostenibilidad, otro acierto es la continuidad con las distintas iniciativas que se venían desarrollando desde las instituciones nacionales involucradas. Para citar algunos ejemplos se ha dado impulso al tema de prevención en el Ministerio de Seguridad con la Policía que busca acercamientos y confianza entre la institución y la comunidad, proyectos del Ministerio de Educación como “el cole en nuestras manos” que se constituye en el legado del MEP sobre diálogo entre estudiantes, padres, docentes, sociedad para posicionar la convivencia. Asimismo se ha hecho con diferentes iniciativas y experiencia de las agencias.

En el nivel local el apropiamiento del PC ha sido bajo por parte de autoridades locales. Ha habido cambio de gobierno en 4 cantones y la mayoría manifiesta un gran desconocimiento del PC, sus líneas de trabajo, naturaleza y alcance. La participación en el diseño del PC se considera baja por parte de autoridades locales, hubo consulta y socialización en todas las

⁹ P.e. no se definió la facultad del coordinador o esquemas específicos de rendición de cuentas por parte de agencias y socios, la capacidad de solicitar información financiera detallada por parte de la coordinación, gestión por resultados, etc.

¹⁰ Este aumento del cuerpo policial significa un reto para el PC en términos de sus programas policiales de Prevención y acercamiento a la comunidad. Si este incremento se suma a los procesos sociales apoyados y a las redes existentes puede constituirse en un factor positivo, pero existe un riesgo de que se afecte la lógica del PC que debe ser valorado.

regiones pero no una participación decisiva en el diseño. En algunos casos puntuales se ha registrado apropiamiento local por parte de la sociedad civil y organizaciones sociales como en Montes de Oca donde hay redes vinculadas y un equipo facilitador definiendo una ruta de acción y distintas agendas derivadas del ejercicio de planeación del PC en septiembre.¹¹

Nivel de Proceso

Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados

La articulación en el PC enfrenta grandes retos por el número de actores y por la falta de cultura de trabajo conjunto en las instituciones costarricenses y las agencias de UN. Desde las agencias el trabajo conjunto ha tenido distintos desafíos y la visibilidad de la gestión es uno; dado que Costa Rica es un país con poca cooperación internacional no hay mucho acceso a recursos por parte de las agencias y si un producto es desarrollado por una agencia en el marco del PC le resulta más provechoso presentarlo como propio que como conjunto.

Este factor se evidencia en que los actores locales no se refieren a las actividades del PC como del PC sino como de la agencia respectiva, se refieren al trabajo realizado con las agencias y no con el PC como un todo. Otros detalles como el uso de camisetas agenciales en las visitas del PC, las páginas web de las agencias donde se incluyen los productos, etc., también son indicativos de esta situación. La mayoría de actores consultados perciben que las agencias actúan de manera independiente, priorizando sus intereses particulares.

Algunas veces se han presentado casos donde las agencias no saben lo que las otras están haciendo en el mismo cantón, no hay coordinación de agendas y mucho menos de actividades conjuntas, p.e. cuando UNESCO capacitó a jóvenes en manejo de tecnologías de información y comunicaciones en Los Chiles podría haber aprovechado esa capacitación e incluir otros temas relativos a RAC - convivencia para que ellos mismos transmitan contenidos de convivencia contenidos. En Desamparados hay otras iniciativas de cooperación como la Cruz Roja y AECID que desarrollan proyectos de convivencia y recuperación de espacios, y sin embargo no ha habido articulación o comunicación con esas iniciativas para evitar duplicidades y maximizar resultados.

Cabe anotar que la coordinación ha presentado mejoras frente a la situación inicial, sin embargo todavía está lejos de un punto óptimo en términos de comunicación interna, articulación e integralidad de la operación. El nivel de articulación en lo nacional es superior, se registra mayor comunicación entre agencias e instituciones y las actividades se complementan más claramente. Hay diferentes iniciativas que se han sincronizado como los temas de NNAJ, resolución alternativa de conflictos, plan de convivencia, plan nacional de convivencia, POLSEPAZ.

El trabajo bilateral entre agencias y sus contrapartes nacionales se ha desarrollado muy bien pero lo que ha faltado es mayor ímpetu de acción conjunta. La articulación entre instituciones públicas también ha sido difícil debido a que en Costa Rica no hay mucha tradición de trabajo

¹¹ El Encuentro Cantonal del Programa Conjunto Redes para la Convivencia, Comunidades sin Miedo, desarrollado el 8 y 9 de septiembre del 2010, fue un momento de encuentro de representantes de los nueve cantones y definición de prioridades de acción en el marco del PC

inter institucional. A este respecto, con los avances del PC y los espacios creados se percibe mayor acoplamiento, mayor comunicación y articulación. Se considera que el PC es pionero en operación la intergencial e interinstitucional en Costa Rica, mejoramiento de la comunicación y desarrollo de acciones conjuntas. Se valora mucho el esfuerzo por articular instituciones públicas, hecho que es muy difícil en Costa Rica, por obstáculos en coordinar - planificar conjuntamente y por las agendas propias.

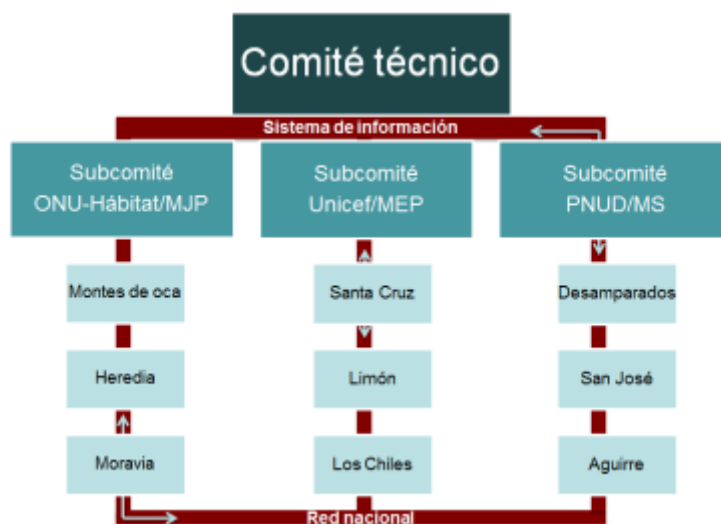
Con el tiempo el comité ha mejorado la calidad de las discusiones y la búsqueda de acuerdos programáticos desde el nivel nacional, asimismo la gestión del coordinador se ha calificado como muy positiva en el esfuerzo de articulación nacional. Sin embargo, la centralización institucional, el número de cantones cubierto, las debilidades técnicas en territorio y la falta de trabajo conjunto en terreno dificultan la coordinación local. Inicialmente se definieron agencias responsables por territorio pero ello no ha servido para la sinergia de acciones, ahora el PC ha establecido un sistema de gobernanza con subcomités¹² en donde se espera que haya mayor gobernanza del programa y la coordinación se desarrolle adecuadamente en lo local.

El rol del PNUD como agencia líder y el Ministerio de Justicia y Paz como la institución líder ha brindado amplia experiencia en el tema de convivencia y seguridad, y también ha aportado su capacidad de incidencia. Con este liderazgo el PC adquiere una ventaja natural por contar con un capital técnico y político. Otro aspecto a destacar en el liderazgo del PC es el apoyo de la OCR desde la Coordinadora Residente quien tiene línea directa con la coordinación del PC y la agencia líder para conocer y atender los asuntos relevantes en el avance del programa. Asimismo la OCR ha dispuesto un equipo técnico cualificado para el acompañamiento.

El rol de la coordinación del PC también ha sido muy importante porque ha sabido mediar acertadamente en medio de las complejidades y restos de la ventana. El perfil del coordinador ha sido fundamental para iniciar el trabajo en los cantones, jalonar los procesos debido a que se trata de una persona con amplia experiencia, conocimiento técnico y capacidad de diálogo político a todos los niveles. Todas las partes han visto como muy favorable su gestión para resolver dificultades, mediar entre las entidades, agilizar actividades y proponer soluciones.

Hay aspectos de comunicación gerencial que se pueden mejorar desde la coordinación para evitar las dificultades de articulación planteadas previamente. Dado que se trata de 9 cantones es muy difícil una presencia permanente del coordinador en lo local, razón por la cual el PC ha establecido una estructura de gobernanza novedosa donde el comité técnico se divide en tres subcomités para hacer más efectiva la operación. Cada subcomité abarca tres cantones y es presidido por una de las agencias así:

¹² Ver esquema de gobernanza



Esquema de Gobernanza (tomado del PC)

El Comité Técnico se ha venido mejorando como espacio de reflexión y articulación, al principio se estacaba en charlas dilatadas con pocos avances, ahora se ha logrado que sea un espacio más eficiente donde se llega a acuerdos programáticos, se tocan temas de relevancia y toma de decisiones. En el CT se ha llegado a acuerdos importantes, como el que no se hace nada sin el visto bueno de la contraparte nacional, se han definido reglas de juego y acuerdos de transparencia donde no hay aprobación de gastos sin aprobación del comité.

A pesar de los avances en el Comité Técnico aún hay posibilidad de mejorarlo porque se ha detectado que a su interior hay bastante rotación de los asistentes por parte de las instituciones, el perfil de los asistentes es heterogéneo mezclando personal técnico con personal directivo y aún se percibe que algunas discusiones no son determinantes.

En términos de ejecución hay diferencias en la eficiencia administrativa; a pesar de que las instituciones nacionales valoran la figura de ejecución con el PC porque en Costa Rica la ley no permite ejecución directa de recursos externos, pero el desembolso de recursos es ágil en algunos casos y lento en otros. Por otro lado, ha habido casos donde los pagos a proveedores se han retrasado hasta 4 meses, afectando el desempeño del PC pero sobre todo la credibilidad de las instituciones involucradas en la contratación.

Para el seguimiento de los avances el PC se cuenta con un experto en Monitoreo y Evaluación que desde la OCR ha desarrollado instrumentos de seguimiento, formatos, balances, indicadores de avance. La labor de M&E ha sido dispendiosa por la complejidad del programa y se constituye en una de las fortalezas del mismo. Cabe anotar que por tratarse de la OCR hay convergencia en términos de M&E con otros PC y hay la oportunidad de transferencia de capacidades en M&E a las agencias e instituciones involucradas.

El proceso de planificación del segundo año fue riguroso, participativo y muy bien recibido por los actores asistentes. En este espacio hubo una asignación rigurosa de recursos, se concreta el alcance, se define el modelo de gestión, se establece el

segundo año como el año de consolidación en lo local y el tercer año como el cierre en lo local. También a partir de dicha planeación se han derivado algunas rutas y agendas locales.

El seguimiento se ha enfocado principalmente al avance en las actividades y también se han implementado algunos indicadores de avance global, pero estos tienen algunas mejoras por hacer en términos de objetividad en el cálculo. Los indicadores actuales manejan rangos de desempeño que se asignan con algún nivel de discrecionalidad, lo cual puede ser la razón de que los indicadores no hayan sido incorporados por las agencias e instituciones como herramienta de medición.¹³

Como se describió previamente, el consultor ha identificado una mayor especificación del PC en su segundo POA frente a actividades, resultados y productos, pero aún se puede aterrizar más dicho alcance. Ya existen productos más detallados pero aún hay conceptos o alcances por definir con mayor precisión, p.e. el PC ha acordado que en el resultado tres se pretenden tener 9 casas de justicia funcionando, o en el resultado 1 se quieren tener 9 redes con participación de instituciones y organizaciones comunitarias. En estos ejemplos el PC debe definir específicamente cuál va a ser su valor agregado y su producto específico; el PC debe establecer hasta qué punto se pretende llegar en el fortalecimiento, para lo cual es necesario establecer los atributos o los factores de éxito de cada resultado y producto. De lo contrario se habría dificultades de gerencia y rendición de cuentas.

Hace falta un acuerdo sobre los estándares de seguimiento bajo indicadores objetivos de avance y resultados en donde el PC establezca si el objetivo es dotar de equipos a las casas de justicia, o lograr que las redes tengan personería jurídica, sede, equipos, reuniones constantes o proyectos propios. En temas de Paz los conceptos de fortalecimiento pueden ser muy distintos según el punto de vista y su profundidad define la orientación de los esfuerzos por parte de los programas.

Con la visita de evaluación se evidenció que la comunicación es una debilidad generalizada en el PC que se traduce en desinformación en algunos cantones, desconocimiento de los avances globales del PC por parte de los actores y dificultades de articulación, entre otros. Los cantones, sus autoridades y comunidades no conocen el PC, no saben qué es lo que hace o qué se puede esperar de su intervención. En varios casos ha habido fallas de comunicación como el dar a conocer el monto total del PC sin una buena orientación y las comunidades han asumido naturalmente que los USD 3 Millones se dividen por nueve y se invierten directamente en los cantones. Este ejemplo de mala comunicación le generó dificultades a algunas alcaldías que porque las comunidades quieren ver soluciones tangibles y exigen cuentas sobre recursos que las autoridades locales no disponen.

Esta comunicación externa no se limita a asuntos de difusión sino de gerencia y tiene implicaciones profundas en términos de eficiencia (incremento de sinergias), visibilidad, replicabilidad porque lo que no se difunde no se multiplica, rendición de cuentas e impacto (entre otras razones porque el PC pretende afectar la percepción de las comunidades y si no hay avances en la identificación de resultados y su difusión, dicha meta es inalcanzable). A este respecto la coordinación ha identificado la necesidad de mejorar la comunicación y la OCR viene desarrollando una serie de herramientas como los boletines, el sistema de información

¹³ La razón para establecer si un proceso es de rendimiento alto, bajo o medio no obedece a variables cuantitativas sino subjetivas. Estos criterios se agregan en el indicador global de desempeño.

con panel de control de agendas, entre otros.

Avances financieros

Tabla 1. Presupuesto desagregado por agencia y año

Agencias SNU	Año 1	Año 2	Año 3	Total (US\$)	%
PNUD	\$ 444.107	\$ 333.479	\$ 337.716	\$ 1.115.302	37,2%
UNICEF	\$ 346.680	\$ 264.290	\$ 199.448	\$ 810.418	27,0%
UNESCO	\$ 107.000	\$ 224.700	\$ 160.500	\$ 492.200	16,4%
UN-Hábitat	\$ 174.410	\$ 139.100	\$ 268.570	\$ 582.008	19,4%
	35,7%	32,1%	32,2%	100,0%	
Total	\$ 1.072.197,00	\$ 961.569,00	\$ 966.234,00	\$ 3.000.000,00	

Los recursos financieros con que cuenta el programa son USD 3.000.000 distribuidos por agencia según la tabla 1, donde PNUD tiene el 37,2%, UNICEF el 27%, UNESCO 16,4% y ONU HABITAT el 19,4%. Esta distribución refleja un mayor porcentaje para PNUD por su rol de agencia líder, gastos operativos, personal, etc. Y también evidencia un balance económico entre agencias muy positivo en términos de protagonismo, involucramiento y desarrollo de actividades.

La asignación presupuestal por año también es balanceada aunque el primer año constituye el 35,7%, el año 2 es el 32,1% y el 3 es el 32,2%. Por lo general los programas tienden a presentar una ejecución creciente debido a que los años de arranque tienen una menor ejecución que los finales. En el caso del PC, en su segundo semestre contabilizó un 72,6% de recursos comprometidos y un 41,5% de recursos ejecutados.

Tabla 2. Presupuesto comprometido y ejecutado por agencia a 31 diciembre 2010 ¹⁴

Agencia	Presupuesto operativo aprobado 1/	Monto Total Transferido 2/	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Ejecutado	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Ejecutado
PNUD	799.290	688.977	349.845	262.245	50,8%	38,1%
UNICEF	810.418	658.519	310.466	306.616	47,1%	46,6%
UN-Hábitat	582.080	490.744	169.558	153.290	34,6%	31,2%
UNESCO 3/	492.200	372.360	104.502	96.210	28,1%	25,8%
Total	2.683.988	2.210.600	934.371	818.361	42,3%	37,0%

Actualmente el presupuesto total se ha comprometido en un 42% con respecto al monto transferido a noviembre de 2010, y del 31% con respecto al monto total. La ejecución total es del 37% con respecto al monto transferido y del 27,3% con respecto al presupuesto total. El avance en el tiempo de 19 meses que corresponden al 52% del plazo total, y aunque la relación de ejecución – tiempo no es directa en este tipo de programas, si se evidencia un atraso considerable, dado que el nivel de compromiso-ejecución es inferior al avance en el tiempo.

Con respecto al monto transferido, los recursos comprometidos por cada agencia muestran a PNUD con un 50,8% (muy favorable) dado que ha comprometido \$349.845 frente a los \$688.977 transferidos, UNICEF ha comprometido el 46,6%, UN Hábitat 31,2% y UNESCO el 25,8% (a octubre de 2010). En términos de ejecución UNICEF ha ejecutado el 46,6%, PNUD 38,1%, UN Hábitat 31,2% y UNESCO el 25,8%.

El avance financiero presenta un comportamiento simétrico entre agencias y en general se observa una ejecución media - baja. La consolidación y reporte de la información muestra dificultades por los tiempos requeridos para elaborar las tablas e informes financieros¹⁵, asimismo se evidencia que dicha información carece de análisis sobre posibles causas o factores que expliquen los niveles de ejecución.

En los 15 meses restantes, el PC debe ejecutar el 73% del presupuesto total, razón por la cual hay que tomar medidas que permitan una mayor eficiencia sin ir en detrimento de la calidad de los productos y el desarrollo de los procesos.

La articulación con otras cooperaciones o iniciativas enfocadas a la convivencia y construcción de Paz es débil. Como se anotó, Costa Rica no es país destinatario de cooperación internacional y ello hace que existan muy pocos proyectos financiados por donantes, sin embargo, si existen algunas intervenciones con las que debería haber acercamientos para la

¹⁴ 1/ No incluye el presupuesto de M&E e incluye el 7% de costos indirectos y de gestión adm-técnica de las agencias del SNU

transferencia de información o definición de acuerdos que permitan maximizar los impactos. El PC carece de un mapa de proyectos o donantes interviniendo en el sector que incluya, entre otros, proyectos gubernamentales, Cruz Roja, AECID y el futuro préstamo del BID. Asimismo es importante definir acciones conjuntas, de ser posible, con las demás ventanas en Costa Rica.

Nivel de Resultados

Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

El PC ha demostrado resultados que aunque son difíciles de medir si pueden ser objetivamente verificables. Tanto los beneficiarios como los socios y actores del nivel nacional y local han aportado diferentes ejemplos particulares demostrativos de que el programa ha generado cambios cualitativos importantes. Sin embargo, hay una percepción desigual sobre el logro de resultados que puede deberse a las dificultades de comunicación mencionadas, a la necesidad de delimitar los resultados esperados del PC y a las mejoras requeridas en cuanto a la visibilidad de resultados que es un aspecto crucial al interior y al exterior de los programas de construcción de Paz.

A nivel nacional se destaca la incidencia en políticas públicas como uno de los principales resultados, la adopción del modelo de gestión por parte del Gobierno, el acompañamiento a la POLSEPAZ, el Plan Nacional de Convivencia, iniciativas legislativas como la promoción de la ley de armas, y otros instrumentos de política así lo confirman.

El compromiso de las instituciones nacionales desde la presidencia es un activo de sostenibilidad política muy valioso, este se evidencia en la apropiación de las entidades reflejada en los altos niveles de contrapartida que tiene el PC¹⁶, la transferencia de capacidades técnicas-fortalecimiento a la Policía, MEP, SLP y la profundización en proyectos y actividades institucionales apoyadas por el PC. La ventana de Paz ha aportado recursos que permiten una mayor cobertura de la acción institucional, ha transferido metodologías y capacitaciones especializadas muy valoradas en un sector con grandes limitaciones presupuestales, se ha avanzado en la homologación de términos y en la adopción institucional de los conceptos y principios de prevención.

Como Costa Rica es un país altamente centralizado, el PC pretende que los avances en lo nacional es que todas las capacidades instaladas en instituciones tienen el potencial de aterrizar en lo local. Consecuencia de esto, la "comunidad" beneficiaria global podría beneficiarse de este "know how" institucional.

La planeación de segundo año ha establecido que se inicien las labores en pleno de los cantones y el presupuesto para lo local es aproximadamente del 50% razones por las cuales hasta el momento en lo local no ha habido grandes avances, también hay que tener en cuenta que hasta ahora se están consolidando los subcomités. El evaluador observó que el fomento de la capacidad local es heterogéneo por estas razones y

¹⁶ La relación es 1:1

porque hay adaptación según las circunstancias locales con diferentes niveles de avance y énfasis.

En el nivel micro de la intervención, es decir, en lo local se ha podido registrar ejemplos de impactos cualitativos con el ejercicio de evaluación. Dichos impactos son replicables pero se ha constatado que el PC no está registrando completamente esta información para su análisis, “empaquetamiento” y difusión-transferencia.

Antes en CR no se priorizaba los espacios de diálogo con jóvenes, el PC se ha orientado en esa iniciativa de dialogo, apertura, convivencia, mejores prácticas democráticas en el aula, negociación en el aula y resolución de conflictos. Este enfoque ha permitido resultados interesante en algunas escuelas donde los profesores manifiestan mayor comunicación entre alumnos y docentes, reducción de los conflictos, denuncia de situaciones de peligro y mejora de la convivencia en general con involucramiento de los padres de familia.

El trabajo de recuperación de espacios también ha dado importantes resultados, p.e. en Moravia con bajos niveles de inversión se han pintado murales en las bancas de parque y los actores involucrados manifiestan que esta iniciativa complementada con actividades culturales ha conllevado a que varios grupos de jóvenes se reúnan semanalmente en el parque, se desarrolla una peña cultural al mes, hay grupos pintando murales constantemente, skaters, artistas y la comunidad en general. Este resultado tiene diferentes impactos en pro de la convivencia; se recupera un símbolo central del cantón, se evitan situaciones de delito, se envía el mensaje de que la ciudad se puede disfrutar sin peligro, que las actividades grupales y artísticas son más gratificantes que el ir de compras, encerrarse en la casa y ver televisión. Se invita a la gente a que salga de su encierro, que interactúe con la comunidad, con sus vecinos y que se solidarice.

Las actividades de prevención con la Policía Nacional también han tenido impactos destacables tanto en la institución como en la comunidad. La Policía involucrada en actividades de prevención valora esta aproximación porque considera que hace más eficiente su accionar policial, le permite un mayor contacto con la comunidad, mayor confianza, mayor denuncia y por ende una mejor comprensión de los factores de riesgo. Hay casos como el de Moravia donde el personal de prevención apropia los conceptos, busca adaptarlos e innova en las maneras de acercarse a la comunidad. Sin embargo hay asuntos por resolver como la rotación de personal capacitado y el hecho de que la apreciación de la prevención no sea generalizada en la institución.

La comunidad y en especial los NNAJ valoran mucho porque siempre han visto a la Policía como un elemento amenazador en lugar de protector. También se ha logrado que los NNAJ se acerquen, desarrollen actividades con la Policía, aprendan metodologías de prevención-protección y que denuncien todo tipo de delitos o situaciones de vulnerabilidad. Ha habido casos donde los niños tienen la confianza suficiente para denunciar casos de abuso sexual, maltrato infantil, venta de drogas, riñas, etc.

A nivel de la conformación de redes sociales e institucionales se tienen casos exitosos como el de Montes de Oca donde se ha apoyado las redes existentes y se ha logrado incidir en sus rutas y agendas de acción con el enfoque y modelo del PC. Asimismo, el apoyo a las casas de justicia tiene efectos en la reducción de conflictos, en la manera de gestionarlos con opciones alternativas (pacíficas), en la apropiación de metodologías y técnicas, y finalmente en la descongestión del sistema judicial que puede enfocar sus esfuerzos a casos más relevantes.

Todos los actores involucrados han afirmado que la calidad de los productos del PC es satisfactoria, sin embargo, su sostenibilidad es la que se considera débil o heterogénea. La percepción generalizada es que muchas actividades no tienen continuidad en lo local por rotación de personal capacitado, desarrollo de acciones puntuales sin seguimiento o continuidad (se va al terreno, se desarrollan actividades y se pierde la comunicación). En muchos casos dicha percepción es correcta como lo pudo comprobar el consultor, pero también hay casos de iniciativas autónomas de continuidad a las actividades del PC que la ventana no está registrando p.e. ha habido casos donde la comunidad con la Policía o alguna institución se han organizado para hacer encuentros posteriores a los festivales de la paz.

Frente al enfoque diferenciado de género el consultor encontró que hay alta participación de las mujeres en actividades con niveles de hasta el 72%, hay buenas prácticas en este sentido y casos exitosos (trabajos de ONU hábitat, proyecto TICs con jóvenes) pero en general no hay información precisa de la inversión financiera en actividades afirmativas o en los esfuerzos de transversalización del enfoque, hay un manejo desigual y se adolece de una estrategia, criterios o unos lineamientos transversales desde el PC que sean adoptados de manera homogénea. A este respecto cabe anotar que tampoco hay recetas estándar p.e. una actividad que involucre deportes como el fútbol no tiene enfoque de género en un cantón como Desamparados donde la niñas no juegan y las mujeres no disfrutan ver un partido de fútbol, en Los Chiles por el contrario el fútbol si es una actividad integradora; todo esto para señalar que aunque desde el PC no se pueden establecer modelos de género únicos, si hay mínimos comunes que se pueden implementar.

El trabajo en el tema de las drogas presenta retrasos importantes, se han desarrollado algunas reuniones institucionales pero hasta la fecha de la evaluación no se registraron avances considerables. Esto se debe a la falta de una planeación rigurosa de actividades con responsables directos dentro del PNUD.

Avance por resultados

1. **Fortalecidas las capacidades institucionales y locales para la Prevención de la Violencia, Promoción de la Paz y de la Seguridad Ciudadana (PVPPSC) y la mejora del Índice de Seguridad Cantonal (ISC) en nueve cantones del país.**

1.1. Estrategia Nacional Interinstitucional para la materialización local del Plan Nacional de Prevención de la Violencia, Promoción de la Paz y de la Seguridad Ciudadana.

- **“El proceso de elaboración de la POLSEPAZ representa para el Programa Conjunto, en primer lugar, un reconocimiento a la pertinencia de su propuesta, considerando la alineación de las líneas estratégicas gubernamentales, tanto en las acciones como en las regiones de incidencia.** En segundo lugar, muestra la confianza que el Gobierno le asigna al PNUD para llevar adelante la consulta. Finalmente, significa una oportunidad para prever un ambiente político propicio para fortalecer *alianzas interinstitucionales* y realizar actividades significativas, con alto nivel de impacto en la población meta, para logro de los objetivos del programa conjunto.”¹⁷
- La elaboración de la POLSEPAZ no solo es un producto para el país de gran trascendencia sino que su proceso implicó un amplio consenso y participación en donde se dieron diferentes pasos (i) Elaboración del documento base (ii) Diseño y desarrollo de la consulta (iii) sistematización de resultados (iv) encuentro nacional de seguridad ciudadana (v) elaboración de la política y (vi) difusión
 - El proceso de consulta de POLSEPAZ tuvo en cuenta los 9 cantones del PC
- A través de la POLSEPAZ el PC ha logrado que el Gobierno adopte el modelo de gestión implementado por la ventana, adicional que tome en cuenta lo local y que se promuevan las redes de convivencia.
- Se logró definir las zonas prioritarias (10 distritos prioritarios de acción) dentro de los cantones focalizados para reducir niveles de violencia y generar referentes de buenas prácticas a replicar; así mismo, las prioridades por cantón y frente a lo operativo se logró definir en conjunto qué es una red, un plan, beneficiario, etc.
- Se ha realizado la promoción de la nueva ley de armas. Se ha contribuido al proceso de regulación de armas de fuego en Costa Rica
- Se han celebrado diferentes festivales de Paz.

1.2. Oferta de **capacitación** e información disponible y diferenciada para policía, docentes, funcionarios y gobiernos locales y organizaciones comunitarias

- El PC ha enfocado esfuerzos hacia la depuración y generación de datos-información sobre el sector que permita una adecuada toma de decisiones. Dicha información está comprendida por datos de registro, levantamiento geo referenciado de actores relevantes y de servicios disponibles, y encuestas de victimización.
 - Sobre datos de registro, se han realizado 13 diagnósticos distritales y 9 cantonales.

¹⁷ Informe Semestral PC 01 de enero 2010 – 30 de junio 2010. P. 26.

- Se ha contratado la firma consultora para el mapa (diagnóstico) de actores y servicios relevantes pero con retrasos de ejecución
- La encuesta de victimización ya tiene su diseño metodológico, selección de la muestra y elaboración del cuestionario
- Formación y sensibilización de docentes y 124 funcionarios de los 9 cantones en temas de promoción de cultura de paz, prevención de la violencia, promoción de los derechos humanos y género, basándose en los programas de Educación Cívica del MEP
- A partir de las Jornadas de Talleres se ha diseñado y elaborado el material didáctico que forma parte del programa de formación a docentes y funcionarios
- Se ha capacitado a docentes y policías en asuntos de prevención.

1.3. Nueve Redes para la Convivencia Pacífica con participación de instituciones estatales, locales, organizaciones comunitarias y ciudadanía y una red de trabajo inter- comunitario

- Los principales avances en la construcción de redes locales se han dado en Santa Cruz, Montes de Oca y Desamparados, también se ha avanzado en Moravia y San José¹⁸
- Hay avances en la constitución de la red nacional

2. Favorecida la creación de oportunidades de educación y recreación, ambientes protectores, espacios seguros e inclusivos - desde una perspectiva de género - y hábitos saludables para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

2.1. Fortalecidos sistemas locales de protección, adaptados a las particularidades y necesidades locales. Prevención de la exclusión educativa.

- Se ha brindado asistencia técnica en la implementación de los SLP con Unicef
- El PC está avanzando en abordar operativamente acciones específicas hacia la prevención de la violencia desde los SLP
- Posicionamiento de la temática de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia en las agendas de las instituciones públicas y organizaciones comunitarias, incluyendo las particularidades de cada cantón según las capacidades organizacionales detectadas.
 - Organización de los distintos actores locales e instituciones alrededor de sub sistemas locales de protección, bajo la conceptualización aprobada por el Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia.
 - Dicha conceptualización incluye cuatro ejes (i) impulso y articulación de iniciativas comunitarias en niñez y adolescencia (ii) obligaciones que tienen las instituciones en Garantía de Derechos (iii) cooperación desde la sociedad civil para el cumplimiento de Derechos y (iv) participación de las personas menores de edad
- Unicef está desarrollando un modelo de capacitación dirigido a fortalecer la capacidad institucional de DINADECO como mediación en la resolución de conflictos
- El PC ha impulsado la Reforma legislativa, apoyo al plan y ratificación de Derechos del Niño.
 - Promulgación de código y ley juvenil muy moderno buscando no criminalizar sino proteger

¹⁸ Hay retrasos en Limón, Aguirre, Los Chiles, Heredia

- Creación de comités tutelares de los Derechos de NNJ
- El PC ha buscado organizar con el Plan Nacional de Convivencia el Programa del MEP "El cole en nuestras manos" fortaleciendo la metodología, dándole mayor universalidad, identificando el ciclo del proyecto para cada colegio con la definición de su entrada y salida del programa.
- El PC ha identificado formas de violencia e inventarios de actores que trabajan en pro de la protección de los derechos de la niñez. Así mismo, ha implementado planes para atacar las causas tales como ferias, proyectos comunitarios, escuelas de padres, los cuales apuntan a la dinámica de cada comunidad.
- El PC aportó un modelo de resolución de conflictos entre comunidades, que se ha implementado en centros educativos, en donde se pretende identificar factores asociados a la violencia e indicadores para los SLP y como darle seguimiento-acompañamiento.
- Se desarrolló un modelo para prevenir la violencia con arte, cultura deporte, plan de trabajo con Policía, MinJusticia, PANI, DINADECO (Asociaciones de Desarrollo Comunal, donde están los Comités Tutelares).

2.2. Al menos 9 Comunidades en 9 cantones desarrollan opciones culturales, EDUCATIVAS, deportivas y de esparcimiento para las personas jóvenes y los espacios habilitados para su esparcimiento según rangos de edad (12 a 15, 16 a 17 y 18 a 24 años).

- Se identificó la necesidad de tener un mapa y para esto se realizó un encuentro nacional sobre deporte/cultura/recreación, el cual se encuentra en proceso de sistematización, y será un insumo para los POAs cantonales.
- Desarrollo de experiencias de recuperación y reactivación de espacios públicos
 - Siempre se hace con Gobierno local, con agendas culturales, alianza con empresa privada para recursos financieros y voluntarios (Moravia)¹⁹
 - Aunque en Montes de Oca no hay recursos si se está buscando micro proyectos
 - En Desamparados hay recursos del PC para recuperación, centro educativo para hacer diseño participativo de una zona de espacio público
 - Siempre se busca la participación, sostenibilidad financiera, política y comunitaria
- Apoyo de actividades artísticas para la convivencia, por ejemplo se realizó el Festival de las artes con 20 Colegios de 9 cantones: "el cole" arte en función de cómo aprovechar espacios para prevenir violencia
 - 10 de los colegios fueron ganadores regionales de encuentros nacionales

2.3. Nueve cantones han habilitado y recuperado al menos un espacio público para la recreación y la convivencia ciudadana y/o mejorado un servicio público, relevantes para la PVPPSC.

¹⁹ Las actividades culturales y recreativas desarrolladas en Moravia, San José y Desamparados (San Juan de Dios) se hicieron con organizaciones comunitarias, Municipalidades y programas preventivos del Ministerio de Seguridad Pública, las cuales generaron espacios de expresión artística y cultural para adolescentes y jóvenes

- ONU-HABITAT ha desarrollado actividades con la población femenina de los cantones de Santa Cruz, Montes de Oca y Heredia. En Santa Cruz las auditorías de género permitieron la identificación de espacios inseguros y las carencias de servicios en el casco central de la ciudad; En Montes de Oca se realizó una Caminata Exploratoria de Seguridad con un grupo de mujeres.
- Se realizaron Auditorías de Jóvenes en Montes de Oca y en Santa Cruz
- En Montes de Oca la coordinación con la escuela de antropología permitió el acercamiento a los estudiantes del colegio Vargas Calvo y Anastasio Alfaro

3. Ampliadas las habilidades y la disposición al diálogo y la capacidad de resolver conflictos en los cantones seleccionados

3.1. Al menos 9 Casas de Justicia y Centros de Gestión Comunitaria en funcionamiento, con fuerte arraigo comunitario y realizando un trabajo con proyección social.

- Se han creado Casas de Justicia en Santa Cruz, San José, Desamparados y Heredia. Falta Limón (por inaugurarse), y Moravia, y Aguirre y Los Chiles

3.2. Mayores capacidades institucionales en las comunidades educativas para la prevención y atención de conflictos.

- Se han generado encuentros de líderes estudiantiles que han favorecido el intercambio de experiencias y el diálogo con jefes del Ministerio de Educación y el Ministerio de Justicia
- Contratación del proyecto “Resolución Alternativa de Conflictos entre pares en Centros Educativos” con la participación conjunta del Ministerio de Educación y el Vice ministerio de Justicia y Paz, con el acompañamiento de UNICEF
- Taller de formación en radio “TICs en la Prevención de la Violencia”. 28 jóvenes de las comunidades de Desamparados, Los Chiles, San Pedro, Limón, Heredia, San José, Upala, Cartago y Guanacaste se capacitaron en el taller de formación en radio.
 - Actividad conjunta con el PC Juventud
- Existe un acuerdo MJP/MEP para desarrollar capacitaciones, y se han elaborado materiales para la capacitación en RAC

3.3. Promoción de valores para la convivencia democrática

- En los últimos meses de ejecución del Programa Conjunto se ha logrado articular esfuerzos y crear sinergias entre las agencias para el desarrollo de las actividades en los cantones. Un ejemplo de esto es la coordinación entre UNESCO, UNICEF y el Viceministerio de Justicia y Paz en relación con los talleres de radio. A estas iniciativas se han ido sumando otros actores locales como el Consejo de la Persona Joven, las municipalidades y el apoyo del MICIT para poder realizar los cursos de capacitación en los CECI’s de las comunidades en un futuro cercano
 - .Se busca formación formadores para comunicación entre jóvenes.
- Los talleres apuntan a campañas locales en el marco del PC
- Se van a favorecer otros cantones por fuera del PC con las redes

3. Conclusiones

Diversas conclusiones pueden extraerse de esta evaluación que se resumen a continuación:

Sobre el diseño:

1. El evaluador ha encontrado que el PC es relevante para la realidad de Costa Rica y para sus instituciones por su modelo de intervención y por la satisfacción que todas las contrapartes y actores involucrados han manifestado sobre sus líneas de acción.
2. Para el diseño el PC tuvo en cuenta los antecedentes nacionales e institucionales, y definió sus líneas con base en las necesidades identificadas y el valor agregado de cada agencia e institución social. La apertura y participación para el diseño fue mayor en el nivel nacional que en el local.
3. El nivel de apropiación del modelo por parte de las instituciones es alto en términos políticos, técnicos y económicos.
4. El alcance del PC en términos de población beneficiaria e impactos esperados se considera ambicioso para la realidad del programa.

Sobre el proceso:

5. El PC cuenta con capacidad técnica y herramientas novedosas para hacer seguimiento a sus avances. Sin embargo todavía hay algunas mejoras por hacer en términos de indicadores, gestión basada en resultados y no es muy claro el tipo de decisiones que se derivan de la información de M&E.
6. La articulación bilateral entre agencias del SNU y e instituciones públicas es mejor que la articulación multilateral entre agencias. Hay fallas en la comunicación y articulación de las agencias en lo local.
7. El principal problema que tiene el PC en su operación es la falta de comunicación interna (gerencial) y externa (difusión).
8. El rol de la coordinación ha sido un factor clave de eficiencia para el PC, el coordinador tiene capacidad técnica para abordar los temas, empoderamiento, mucha experiencia de trabajo y gran capacidad de interlocución que le permite agilizar asuntos con las agencias y las instituciones. Asimismo el equipo técnico es cualificado profesionalmente y demuestra gran compromiso con el PC.
9. Hay algunas debilidades en cuanto ejecución y desembolso de recursos (no generalizadas) que afectan el logro de resultados.²⁰

²⁰ Se concluye por la ejecución financiera demostrada y demoras en los pagos a operadores de hasta 6 meses.

Sobre resultados:

10. El impacto del PC no puede valorarse en este momento pero si hay evidencia cualitativa y suficientes ejemplos que demuestran resultados alcanzados e impactos tempranos a nivel nacional y local.
11. El PC ha tenido mayores resultados en lo nacional bajo la lógica de (i) generar herramientas políticas y metodológicas que puedan ser aterrizadas en lo local, y (ii) fortalecer institucionales con incidencia en lo local.
12. El éxito del PC dependerá del funcionamiento de los subcomités cantonales, la sensibilización – participación de autoridades locales y la demostración de resultados tangibles.
13. La calidad de los productos desarrollados hasta la fecha es satisfactoria para todas las partes involucradas.
14. El tema de la sostenibilidad a nivel institucional – político es un logro del PC, sin embargo en lo local es un punto de atención muy importante para que se tengan los efectos globales que se quieren alcanzar.
15. El efecto multiplicador de los resultados no es claro y requiere una mejor orientación en cómo se va a lograr replicar el modelo y sus procesos.
16. El PC tiene aciertos y resultados demostrables en asuntos de género que debe transversalizar y hacer extensivos durante la segunda fase.

4. *Recomendaciones*

Es difícil hacer generalizaciones en un programa de grandes complejidades que está focalizado en regiones muy disímiles donde una decisión puede ser acertada en un caso pero en otro no, en un momento pero en otro no.²¹ Basado en los hallazgos de la evaluación se aportan las siguientes recomendaciones consideradas como las más importantes para que el Programa lleve a feliz término sus actividades y resultados en la segunda fase.

En cuanto a diseño:

1. El PC debe utilizar los indicadores de violencia como referencia de sus impactos agregados pero no como meta específica atribuible a su gestión. Para esto debe definir indicadores de impacto a nivel de sus beneficiarios directos (personas, comunidades, barrios u organizaciones/instituciones) y debe definir indicadores de resultado aterrizados sobre los factores de éxito de cada actividad (p.e. número de redes dotadas de equipos, número de redes ejecutando proyectos, número de redes auto sostenibles, etc.)
2. El PC debe definir los factores clave de éxito de su gestión, especificar sus metas y criterios objetivos de medición. Los indicadores de medición y los rangos de gestión deben ser objetivos y apropiados por todas las agencias e instituciones. Dichos indicadores por resultado y producto deben ser los orientadores de los comités técnicos.
3. El PC debe revisar y validar el concepto de beneficiarios y su alcance teniendo en cuenta los distritos focalizados, los tipos de beneficiarios según sean personas, entidades, comunidades.
4. El PC debe elaborar participativamente los planes cantonales, establecer la línea de base cantonal para cada caso con base en la situación actual donde se quieren generar cambios. Esta línea de base debe ser específica según las necesidades, características y enfoques cantonales.²²
5. El PC debe sistematizar el modelo micro y macro como un esfuerzo de Gestión del Conocimiento, para transferir sus buenas (y malas) prácticas al Gobierno Nacional, autoridades locales y otros donantes. El PC debe elaborar un menú de opciones de trabajo por la convivencia.

En cuanto a proceso:

²¹ Puede que el apoyo a autoridades sea positivo en algunos casos, pero en otros no como aquellos donde hay sospecha de corrupción o gran debilidad e incapacidad. Hay regiones y momentos donde se puede trabajar con sector privado y otros donde no.

²² Para esta línea de base ya hay documentos elaborados como los diagnósticos cantonales y la línea de base-indicadores de gestión de Suzzane Zenker

6. El PC debe acercarse y coordinar actividades con otras iniciativas de cooperación (AECID, Cruz Roja, BID, otros) y fundaciones (Arias). Para esto debe hacer un mapa de intervenciones y definir una ruta que derive en planes de trabajo cantonales conjuntos. También debe definir la manera como se van a transferir las lecciones aprendidas de su gestión.
7. Frente al Comité Técnico el PC debe establecer dos espacios diferenciados; uno político y otro técnico-operativo. Para estos casos deben establecerse perfiles de asistentes, tema objetivo, agenda anual, compromiso de regularidad, y canales de comunicación organizacional para asegurar que la información fluya desde el Comité a todas las instituciones.
8. El Comité Técnico debe consolidarse como espacio para la reflexión estratégica y rendición de cuentas con base en metas específicas, indicadores, ejecución mensual, etc. El aspecto financiero debe ser un tema priorizado de revisión periódica.
9. Adicional a los subcomités cantonales, el PC debe establecer equipos de trabajo interagenciales-institucionales que vayan más allá de los productos bilaterales, es decir, si PNUD quiere desarrollar una actividad con enfoque de género puede invitar a sus reuniones, con un ánimo de asesoría técnica, a ONU Hábitat que tiene capacidades instaladas en esta temática.
10. El PC debe redoblar esfuerzos por mejorar la comunicación interna, ya hay algunos insumos como el panel y otras herramientas, pero se debe asegurar la transferencia de tres mensajes: qué es la ventana de Paz?Cuál es su alcance? Cuáles son sus logros?
11. Para la estrategia de comunicación se debe contratar un experto que la diseñe y la dinamice. A nivel de difusión se deben aprovechar los activos existentes (jóvenes capacitados, TICs, murales, caminatas, festivales, alianzas locales) para difundir los mensajes estratégicos. Hay que hacer inventario de activos disponibles de comunicación.
12. A nivel interno o gerencial, la estrategia de comunicación debe definir protocolos de comunicación, canales, roles, manejo de la información, responsables y espacios.

En cuanto a resultados:

13. En aras a la sostenibilidad el PC debe hacer encadenamientos y sinergias entre actividades. Se necesita definir cómo las actividades se enlazan en lo local. (p.e. taller de TV y todas las demás actividades). Hay que vincular todas las actividades a procesos, toda actividad debe tener una ficha técnica donde se estipulen criterios de sostenibilidad e impacto como: socios participantes en el diseño, formulación e implementación de la actividad, resultados esperados, contrapartidas en dinero o especie, actividades de seguimiento-continuidad, canales de comunicación.

14. En el caso de la Policía y las capacitaciones en temas de prevención es muy importante que se vincule a las directivas y se les sensibilice al respecto para que se definan políticas institucionales de prevención, hay que presentar el modelo y sus bondades en las reuniones de directores regionales - estado mayor. Dada la rotación de personal capacitado se recomienda vincular a la Escuela Nacional de Policía para que incluya los módulos de prevención en las capacitaciones de todo el personal y que se monten talleres de actualización en este sentido también. Hay que hacer seguimiento en las capacitaciones impartidas para registrar muchas innovaciones de gran valor que algunos policías están implementando.
15. Se requiere hacer o revalidar acuerdos políticos con las municipalidades con miras a la sostenibilidad. En los casos de nuevas administraciones hay que presentar el PC y sensibilizar a las municipalidades sobre la importancia del modelo, para lo cual debe hacerse un cronograma de acercamientos a través de los subcomités.²³
16. Es muy importante medir la calidad de las actividades y productos para tomar decisiones de ajuste o para visibilizar resultados positivos. P.e. para los talleres se pueden distribuir listas de asistencia que incluyan preguntas cerradas sobre la calidad del taller, su importancia o utilidad, para tabular los resultados y sacar porcentajes de satisfacción.
17. Es crucial entregar soluciones visibles en lo local. La construcción de Paz requiere desarrollos tangibles para el empoderamiento comunitario e institucional, que sean complementarios a los procesos sociales y el fortalecimiento político institucional. En este aspecto se recomienda revisar el balance entre asignación nacional-local por agencia en el segundo año y tercer año.
18. Para el PC y sus procesos impulsados es vital que se vincule mucho más al sector privado, en este sentido deben establecerse metas de desempeño con número de empresas contactadas, número de alianzas, recursos apalancados, número de actividades financiadas por el sector privado.
19. Es muy importante visibilizar los resultados del PC en términos de impacto y no de avance en la actividad. P.e. no basta con registrar el número de festivales realizados, sino incluir el número de personas asistiendo, instituciones participantes, organizaciones vinculadas, actividades derivadas del festival, resultados esperados y no esperados, etc. con las caminatas no solo se debe registrar su desarrollo sino anotar el área cubierta, decisiones derivadas del diagnóstico de hot-spots como asignación de personal de policía, recursos, etc.
20. Una de las recomendaciones más importantes es la transferencia de conocimiento adquirido por el PC. Es muy importante sistematizar el modelo y sus procesos, los aciertos y desaciertos, elaborar guías metodológicas a partir de la práctica (p.e. cómo

²³ A partir de una adecuada sensibilización y generación de acuerdos con autoridades locales las autoridades pueden involucrarse política y financieramente (donde sea posible). Esto requiere su participación activa en el diseño de los planes cantonales y la adecuada articulación de acciones de implementación, seguimiento y evaluación conjunta (PC-autoridades locales).

diseñar y llevar a cabo una caminata, un festival, cómo reapropiar un espacio público, etc.), el PC debe identificar sus buenas prácticas y establecer un banco de buenas prácticas disponible para el Gobierno nacional, municipalidades y otras agencias de cooperación (incluso otros países). Se pueden hacer ferias de intercambios entre cantones y pasantías.

Anexos