EVALUACION FINAL

Costa Rica

Ventana temática
Prevención de Conflictos y Consolidación de la Paz

Título del Programa:
Redes para la Convivencia. Comunidades sin miedo

Autor: Víctor Rodríguez Rescia
Marcela Carazo Vicente

Noviembre 2012

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los "Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas" del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM)
Programa conjunto "Redes para la Convivencia. Comunidades sin miedo"

Evaluación Final del Programa Conjunto "Redes para la Convivencia. Comunidades sin miedo"

INFORME FINAL

Consultores: Víctor Rodríguez Rescia **Marcela Carazo Vicente**

23 de noviembre 2012

Evaluación Final del Programa conjunto "Redes para la Convivencia. Comunidades sin miedo"

Tabla de contenidos

Contenido	**Página**
Glosario	3
Resumen ejecutivo	5
I. Introducción	7
A. Antecedentes de la evaluación	7
B. Objetivo de la evaluación	7
C. Objetivos específicos	7
D. Metodología utilizada	7
E. Obstáculos y limitaciones respecto de la investigación realizada	9
II. Descripción de la intervención	10
III. Niveles de análisis: criterios y preguntas de la evaluación	12
A. Nivel de diseño	12
1. Pertinencia	12
2. Diseño, ejecución, vigilancia y evaluación conjunta	14
3. Aportes de la programación conjunta	15
4. Diálogo entre ciudadanos y poder político	17
5. Promoción y comunicación de los objetivos de las políticas del PC	18
6. Modificación y ajustes del PRODOC	19
B. Nivel de proceso y nivel de implicación en el proceso	19
1. Eficiencia de los resultados para el desarrollo	19
2. La intervención conjunta de organismos del PC	21
3. Los Comités de gestión (el CGP y el CDN)	22
4. Valoración de la eficiencia en la obtención de resultados y productos	23
5. Desempeño financiero	23
6. El informe intermedio de evaluación y su impacto	25
C. Nivel de resultados	25
1. Criterio de eficacia: grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo	25
2. Las sinergias de los resultados y productos del PC para la obtención de los logros para el desarrollo	26
3. Los efectos del PC en los ciudadanos destinatarios	27
4. Efectos diferenciados según género, etnia y entorno rural de población beneficiaria	30
5. El diálogo con los interesados/ciudadanos y la participación en las esferas políticas y de desarr	31
D. Criterio de sostenibilidad	31
IV. Conclusiones	33
V. Lecciones aprendidas	37
VI. Recomendaciones	38
VII. Anexos	41
Anexo I	42
Anexo 2	65
Anexo 3	66
Anexo 4	69
Anexo 5	74

GLOSARIO

ADI	Asociación de Desarrollo Integral
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CARD	Cultura, Arte, Recreación y Deporte
CCCI	Comité Cantonal de Coordinación Interinstitucional
CDN	Comité Directivo Nacional
CGP	Comité de Gestión Política
CONAPAZ	Comisión Nacional para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social
COREDES	Consejo Regional de Desarrollo de la Provincia de Limón
DIGEPAZ	Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana
DINADECO	Dirección Nacional de Desarrollo Comunal
DINARAC	Dirección Nacional de Resolución Alterna de Conflictos
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
ENCOL	Encuesta de Convivencia en Colegios
ESPH	Empresa de Servicios Públicos de Heredia
EVIPREV	Encuesta de Victimización y Prevención de la Violencia
F-ODM	Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio
IAFA	Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia
ICD	Instituto Costarricense contra Drogas
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INDH	Índice Nacional de Desarrollo Humano
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
ISC	Índice de Seguridad Ciudadana
M&E	Unidad de Monitoreo y Evaluación
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MEP	Ministerio de Educación Pública
MJP	Ministerio de Justicia y Paz
MS/MSP	Ministerio de Seguridad Pública
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OFIM	Oficina Municipal de la Mujer
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU-HABITAT	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PC	Programa Conjunto
PIEG	Política de Igualdad y Equidad de Género
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNPVPP	Plan Nacional de Prevención de la Violencia y la Promoción de la Paz Social: Un País sin Miedo
POLSEPAZ	Política Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Promoción de la Paz Social en Costa Rica
PRODOC	Documento de Programa Conjunto
PVPPSC	Prevención de la Violencia, la Promoción de la Paz y la Seguridad Ciudadana
RAC	Resolución Alterna de Conflictos
RIOCH	Red Interinstitucional de Los Chiles
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SICON	Sistema de Información para la Convergencia
SISVI	Sistema de Información sobre Violencia y Delito

SSLP	Subsistema Local de Protección
SLPPV	Subsistema Local para Prevenir la Violencia
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TCU	Trabajo Comunal Universitario
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TORS	Términos de Referencia
UCR	Universidad de Costa Rica
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Resumen ejecutivo

El Programa Conjunto "Redes para la Convivencia, Comunidades sin Miedo", financiado por el Fondo para el Cumplimiento de los Objetivos del Milenio con el aporte de la cooperación española, es la primera experiencia en el país para generar una propuesta de procesos de trabajo conjunto entre cuatro entidades de las Naciones Unidas bajo las directrices de la reforma del Sistema, la Declaración de París y los Principios de ACCRA, que impulsan el trabajo interagencial para mejorar los enfoques integrados de los mandatos específicos de cada agencia. En este caso, el PC -conocido como Ventana de Paz-, fue propuesto como un programa integrado con los planes de desarrollo del país y diseñado de manera colectiva entre las agencias involucradas (PNUD como entidad líder del Programa Conjunto, UNICEF, UNESCO y ONU-HABITAT) y los Ministerios de Seguridad Pública, Educación Pública y de Justicia y Paz), con el aporte de MIDEPLAN. Igualmente, se sumaron otras instituciones públicas en razón de la materia, pero con una participación más focalizada en sus mandatos (PANI, IAFA). Todo ello con miras a desarrollar efectos en la disminución de la violencia y de la delincuencia, por medio de la construcción de redes de convivencia y el fortalecimiento de capacidades de los gobiernos locales en nueve cantones del país.

El diseño del programa tuvo como principal desafío, y por lo tanto valor agregado, ser elaborado en un momento político tenso, cuando el debate sobre el tema de inseguridad y su enfoque tenía muchos detractores. Se discutía sobre las estadísticas de inseguridad y la percepción de inseguridad y habían sucedido hechos disparadores de violencia y criminalidad que convirtieron ese tema en uno de los primeros problemas estructurales del país y de preocupación de la población en general.

A casi cuatro años de haber iniciado el PC y próximos a su finalización en noviembre de 2012 -gracias a una extensión de seis meses-, se ha elaborado la presente evaluación final del Programa Conjunto, con el fin de estimar su valor agregado y el cumplimiento de sus objetivos y resultados desde la apropiación generada en los gobiernos locales y en las comunidades y personas beneficiarias, así como en las posibilidades de su sostenibilidad.

La metodología de la presente evaluación tuvo como principal reto enfocarse en evaluar un programa como concatenación de procesos institucionales, locales y comunitarios hacia logros e impactos de difícil determinación cuantitativa en este momento, y no en un proyecto tradicional donde los productos y sus resultados son de relativa y más sencilla constatación. Al no existir desde el diseño una línea de base e indicadores de impacto, se dificultó la medición de los impactos estadísticos, razón por la cual se ha recomendado realizar hacia futuro, una encuesta de victimización que pueda facilitar los instrumentos de medición de los efectos de este PC. Aun así, el método que se ha diseñado en esta evaluación tuvo el cuidado de documentar, inventariar y valorar la realización de todos los productos proyectados, los niveles de eficiencia en el proceso de ejecución y la implicación en esos procesos y las opciones de sostenibilidad (Anexo 1). Para esos fines se realizó una línea de trabajo que incluyó el análisis documental de todo el PC; los cambios en el PRODOC; los ajustes en la ejecución; la configuración de los distintos comités de decisión, coordinación, ejecución, seguimiento y monitoreo y el estudio de informes de ejecución. De manera complementaria, se realizó un trabajo de campo en siete de los nueve cantones seleccionados (San José, Limón, Santa Cruz, Los Chiles, Desamparados, Heredia y Aguirre), donde se tuvo la oportunidad de entrevistar a autoridades locales y regionales y a personas beneficiarias de comunidades prioritarias. Igualmente se sostuvieron reuniones con representantes de todas las agencias, ministerios, instituciones y alcaldías visitadas.

Luego de más de un mes de trabajo en el terreno, del análisis de toda la documentación y la tabulación de la información lograda por todos esos medios, este informe hace varios hallazgos, conclusiones y recomendaciones que se pueden resumir de la siguiente manera: el diseño del PC fue un acierto y una oportunidad para el país en un momento en que se hacía necesario desarrollar propuestas holísticas para combatir graves problemas estructurales como la violencia, la criminalidad, la exclusión, la pobreza y la falta de convivencia segura en comunidades peligrosas

para sus habitantes. Al final del Programa, se puede decir que sí se logró impacto importante en esas comunidades prioritarias en todas las líneas de intervención y que conforme a las estadísticas nacionales de inseguridad y criminalidad ha habido una mejoría en la seguridad objetiva y subjetiva. Lo que no se puede determinar con precisión es el nivel cuantitativo que le correspondería al PC en esa estadística, pero sí es posible valorar, grosso modo, que quedaron instaladas capacidades locales y comunitarias para incidir en la mejora de la convivencia en esos nueve cantones desde la construcción y sostenibilidad de una cultura de paz por medio de procesos instalados para la operatividad de redes juveniles y de desarrollo; la gestión de impulsar y darle seguimiento a proyectos para rescate de espacios públicos por medio de herramientas de alcance político y estratégico; la creación de CCCI que representan una oportunidad local para la implementación de políticas de desarrollo cantonal en varios gobiernos locales; la elaboración y puesta en funcionamiento de nueve planes locales de convivencia y seguridad ciudadana; la creación o fortalecimiento de casas de justicia con mandato para prevenir proactivamente y combatir la violencia, y apoyar una cultura de paz para la resolución de conflictos y diferencias entre la población local mediante la resolución alternativa de conflictos así como una agenda interinstitucional y planes estratégicos desde el Viceministerio de Justicia y Paz, en su calidad de entidad coordinadora y articuladora de actividades y productos definidos desde la plataforma de la Ventana de Paz en todo el territorio nacional y, de manera particular, en aquellos cantones donde se crearán Centros Cívicos con el auspicio del Proyecto BID-MJP.

La ejecución del PC tuvo picos difíciles como la salida anticipada del Ministerio de Seguridad Pública, por razones propias que debilitaron el enfoque de un proceso de cultura de paz pues no fue posible mantenerlo como parte de este proceso. Dichosamente este hecho no perjudicó la participación de los cuerpos policiales preventivos en las comunidades de intervención de este Programa. De la misma manera, la eficiencia en la ejecución del presupuesto fue variable, siendo el primer año el que mostró mayores riesgos de subejecución, pero que luego se fue ajustando hasta estar comprometidos a la fecha de este informe la totalidad de los recursos del PC. El trabajo y enfoque conjunto fue exitoso y deja como lección aprendida que se pueden lograr mayores impactos estructurales cuando las agencias del SNU trabajan de manera integrada. Si bien quedan algunas asperezas por pulir, es necesario fortalecer la cultura de ejecución conjunta toda vez que esta es la modalidad de trabajo que están impulsando los donantes del SNU al momento de financiar este tipo de Programas. El involucramiento interinstitucional en el ámbito nacional y la modalidad de coordinación y responsabilidad compartidas también fue una oportunidad para demostrar que es posible constituir foros como el Comité Técnico, el cual debiera transferir experiencia y métodos de trabajo aprendidos hacia otras mesas nacionales ya instaladas en temas afines a la prevención de la violencia, seguridad y desarrollo. Una observación general final es que se pudo observar que Costa Rica tiene capacidades instaladas en todo el país por medio de oficinas y organizaciones regionales que ya trabajan, o deberían trabajar más en redes junto con los gobiernos locales. Las capacidades de algunas de estas organizaciones fueron fortalecidas en el marco del PC, como es el caso del Consejo Técnico de las Fuerzas Vivas de Moravia y la Gran Red de Pavas. La implementación de los CCCI, donde todas esas instancias suman recursos, planes y metas, parece ser la ventana de oportunidad para que, bajo el liderazgo de las municipalidades, se puedan desarrollar los planes locales que reconviertan a las alcaldías en verdaderos gestores de gobernabilidad local y de desarrollo.

La mayoría de las conclusiones y recomendaciones de este informe van en esa línea. Aspiran a lograr la sostenibilidad, no sólo desde el fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades en sí, sino de la mejor forma de lograr metas y resultados de tipo macro, esto es, la articulación de todos los actores concernidos bajo un plan estratégico local con liderazgo y transparencia municipal, con rendición de cuentas, con la participación de las comunidades beneficiarias y todas las fuerzas vivas del cantón, así como con la consecución de bolsas presupuestarias que incorporen apoyos privados desde una visión de responsabilidad social empresarial. La meta es que todo confluya en cumplimiento de resultados tangibles como procesos y como productos que aseguren una mejor convivencia y seguridad ciudadana.

I. Introducción

El presente documento es el informe de evaluación final del Programa Conjunto del Fondo para los Objetivos del Desarrollo del Milenio (F-ODM); concretamente, del Programa Conjunto "Redes para la Convivencia, Comunidades sin Miedo" (en adelante "El Programa Conjunto", "el Programa", "el PC" o "Ventana de Paz") [1], presentado por el consultor Víctor Rodríguez Rescia y la consultora Marcela Carazo Vicente.

A. Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general

Esta evaluación final del Programa Conjunto pretende estimar su nivel de logro y el valor agregado en relación con el objetivo general y los resultados establecidos en el documento de dicho PC, los cambios significativos generados en los beneficiarios y socios y los procesos con potencial de continuidad y sostenibilidad. Sobre la base de ese análisis, al final se formularán las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para cumplir el propósito anterior, como parte de la evaluación se realizó una recopilación sistemática de información acerca de enfoques, resultados y metodologías que sirvieran de base para valorar el Programa Conjunto en relación con los resultados y aprendizajes derivados de su diseño, implementación y monitoreo.

B. Objetivo de la evaluación

Realizar una evaluación final externa independiente -de naturaleza recapitulativa-[2] del Programa Conjunto "Redes para la Convivencia, Comunidades sin Miedo" en el marco del Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio.

C. Objetivos específicos

La evaluación verificó el cumplimiento de los siguientes objetivos y sus alcances:

- Valorar el grado en que el Programa Conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
- Valorar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados obtenidos y productos entregados del PC de acuerdo con su planificación inicial y los ajustes posteriores al marco lógico y al PRODOC.
- Valorar el alcance de los efectos positivos del PC en la vida de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
- Valorar la contribución del PC a los objetivos establecidos para la ventana temática correspondiente (Ventana de Paz) y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París, Principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas).
- Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la Ventana de Paz, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración del Milenio, Declaración de París, Principios de Accra y la Reforma de las Naciones Unidas, con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de alguno de sus componentes.

D. Metodología utilizada

Con el propósito de evaluar el desempeño, los alcances y el impacto del Programa Conjunto "Redes para la Convivencia, Comunidades sin Miedo" -que de acuerdo con los Términos de Referencia constituye la unidad de análisis objeto de esta consultoría- debieron ser revisadas, sistematizadas y analizadas fuentes de

[1] De acuerdo con los Términos de Referencia de la Evaluación Final, al Programa Conjunto se le entiende como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del Programa Conjunto y sus respectivas modificaciones conexas.
[2] El marco recapitulativo se puede observar en el Anexo 1 de este informe.

información diversas que dan cuenta de sus distintas facetas.

En el **plano documental**, fueron de lectura obligatoria insumos relativos al: a) **contexto del F-ODM,** como el Documento Marco del F-ODM, la Estrategia de Vigilancia y Evaluación, la Estrategia de Comunicación e Incidencia, la Guía para la Ejecución de los Programas Conjuntos del F-ODM y los Términos de Referencia para la Ventana Constructores de Paz; b) **Programa Conjunto** y su entorno, las estrategias de comunicación/visibilización tendentes a potenciar su alcance e impacto, las recomendaciones de mejora y ajustes, así como las propuestas para asegurar su sostenibilidad. Las fuentes de información en este caso son: el Documento del Programa Conjunto *Redes para la convivencia, comunidades sin miedo. Ventana Constructores de Paz*, los documentos relativos a la organización gerencial de los Programas Conjuntos en Costa Rica, los diagnósticos de los nueve cantones beneficiarios, los planes anuales de trabajo, los informes periódicos de avance, los informes de misión del Secretariado, la información financiera del Programa Conjunto, la solicitud de ampliación de fondos, la evaluación intermedia de marzo de 2011 con su respectivo plan de mejoras, el seguimiento al plan de mejoras, la Estrategia de Sostenibilidad y Salida, la Estrategia y Protocolo de Comunicación, el Libro de Marca, el Resumen Ejecutivo del Sistema de Información para la Convergencia-SICON y los documentos relativos a la organización gerencial de los Programas Conjuntos en Costa Rica; y c) **otros documentos** relacionados con los Objetivos de Desarrollo del Milenio o que resultan estratégicos para el desarrollo del país en áreas relevantes para el Programa, como por ejemplo los dos Informes de País sobre el avance en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2004 y 2009), el Plan Nacional de Desarrollo *María Teresa Obregón*, la Política Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Promoción de la Paz (POLSEPAZ), el Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social: Un País sin Miedo, el Programa Nacional de Convivencia, la Política de Igualdad y Equidad de Género, la Encuesta Nacional de Hogares 2010 y la Encuesta de Victimización y Prevención de la Violencia.

Los hallazgos identificados a partir del ejercicio mencionado fueron complementados con **trabajo sobre el terreno**. Esta herramienta le permitió al equipo evaluador:

a) recabar información por medio de entrevistas a profundidad dirigidas a actores clave como representantes de la Embajada de España y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en Costa Rica, de las agencias del Sistema de Naciones Unidas involucradas en el Programa Conjunto, del equipo de Coordinación, de entidades de gobierno a nivel nacional y local, de organizaciones de la sociedad civil y grupos de beneficiarios, entre otros;

b) observar e interactuar de manera directa en actividades propias del PC (talleres que estaban pendientes de ejecución en Limón y Aguirre);

c) constatar de primera mano los avances y obstáculos que presentaba el PC en los cantones visitados. Para ello, el equipo evaluador realizó visitas a los siguientes cantones: San José, Limón, Aguirre, Los Chiles, Desamparados, Santa Cruz y Heredia;

d) apreciar los resultados y productos generados a la fecha en el marco del Programa Conjunto; y

e) valorar las posibilidades reales de sostenibilidad en los distintos componentes.

La sumatoria de estos ejercicios proporcionó datos aptos para que el equipo evaluador se formara los juicios de valor requeridos para hacer el análisis global del Programa Conjunto y redactar el informe final.

La metodología que se propuso tuvo la finalidad de evaluar los siguientes niveles relacionados con el programa conjunto “Redes para la Convivencia. Comunidades sin Miedo”. Dichos niveles fueron evaluados sobre una tabla de indicadores como se indica en el cuadro siguiente

Niveles del PC	Indicadores
Nivel de diseño	**Pertinencia**: Se medirá el grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades

	e intereses de las personas, las necesidades del país y los objetivos del Desarrollo del Milenio.
Nivel de proceso (nivel eficiencia)	Eficiencia demostrada en la ejecución del PC y la obtención de sus resultados con el mayor aprovechamiento de los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.).
Nivel de implicación en oceso	Cuál ha sido el ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo.
Nivel de resultados	El grado de eficacia en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.
Nivel de sostenibilidad	Grado de transferencia y de probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

La evaluación se realizó con un enfoque sistémico debido a que cada una de las partes involucradas en el PC contaba con una responsabilidad importante y debía evaluarse el alcance de sus productos, no sólo como resultado aislado de esas agencias o instituciones, sino del consorcio de todos ellas.

La metodología de la evaluación tuvo como referentes a analizar el marco lógico del PC, sus planes operativos, los indicadores por resultado y los informes periódicos presentados, lo mismo que la evaluación intermedia realizada.

Igualmente, tuvo como base la información sustantiva sobre el avance del proyecto incorporada en el sistema de monitoreo elaborado por los encargados de la ejecución del programa.

Como objetivo complementario, la evaluación comprendió "lecciones aprendidas" dentro de la ejecución del programa con la finalidad de orientar a distintos actores involucrados en futuros procesos similares y estratégicos, o bien para las municipalidades u otros interesados en apropiarse y continuar la sostenibilidad del programa.[3]

La evaluación tuvo una metodología participativa con el fin de identificar y valorar las percepciones de los distintos actores involucrados en el PC, las cuales fueron analizadas sobre evidencia empírica y objetiva que respalden las conclusiones de la evaluación. Con ese objeto, se hizo un análisis soportado en variables cualitativas y cuantitativas que permitieron una visión integral con enfoque transformador para determinar su incidencia en los escenarios y sujetos priorizados. A la par de ello, se evaluó el grado de sostenibilidad alcanzado conforme a los criterios expresados en el PRODOC y en sus enmiendas posteriores.

La metodología de la evaluación estuvo combinada por actividades divididas en revisión documental y entrevistas a profundidad por medio de preguntas adecuadas a los indicadores de la evaluación (***Anexo 2 y 3***). En otro anexo se muestra la agenda de visitas al terreno y un listado de todas las personas que fueron entrevistadas ***(Anexo 4).***

La evaluación tuvo un enfoque mixto -cuantitativo y cualitativo- con el fin de lograr la recapitulación sistémica de productos, resultados y su impacto, por un lado, y luego con una visión de evaluación de los efectos respecto al cumplimiento de los ODM conforme al análisis de impacto integral como programa, más que como proyecto tradicional. De esta manera, la evaluación trató de apartarse de metodologías clásicas para no caer en una "auditoría" de productos y actividades -aún cuando sí revisa su cumplimiento e impacto ***(Anexo 1)***- para concentrar la parte narrativa a la valoración del impacto del PC a un nivel macro.

E. Obstáculos y limitaciones respecto de la investigación realizada

No se presentaron obstáculos o limitaciones que entorpecieran el desarrollo de la evaluación. Con apoyo de la Unidad de Monitoreo y Evaluación y el coordinador del Programa, se preparó la agenda de visitas y entrevistas conforme a los requerimientos hechos en el informe de gabinete. La misma se fue ajustando a

[3] Observaciones y recomendaciones específicas por productos puede verse en el Anexo 1.

partir de hallazgos u otras solicitudes hechas por los evaluadores o por miembros del Comité Técnico.[4] Las personas entrevistadas estuvieron anuentes a facilitar información y documentación posterior complementaria. Todas las preguntas fueron evacuadas sin mayor dificultad y se logró obtener datos valiosos para la elaboración del informe.

II. Descripción de la intervención

De manera reiterada, los costarricenses vienen señalando a la inseguridad ciudadana como uno de los principales problemas que aquejan al país. Con el paso de los años, la delincuencia común dejó de ser la primer fuente desestabilizadora de la paz social pues se le sumaron otras manifestaciones como la violencia intrafamiliar -que afecta principalmente a mujeres, niños y adolescentes-, el consumo de drogas ilícitas y el crimen organizado.

Los episodios de violencia no solo generan temor; también afectan la forma de mirar el entorno inmediato, limitan el disfrute de las libertades fundamentales de las personas y deterioran el tejido social basado en la confianza y la convivencia pacífica. En respuesta a lo anterior, crecen los prejuicios hacia determinados grupos -entre los que se incluye a los jóvenes-, aumenta el número de ciudadanos frustrados con la institucionalidad -por su incapacidad para contrarrestar la creciente ola de violencia- y se registra un incremento en la adquisición y posesión de armas de fuego.

Más aun, existen otros tipos de violencia que aquejan a la sociedad costarricense –como el acoso escolar o bullying- cuyas manifestaciones también han venido acrecentándose de manera preocupante.

Frente a este panorama, el Programa Conjunto aspira a consolidar redes para la convivencia pacífica capaces de diseñar y desarrollar acciones de prevención de la violencia y promoción de una cultura de paz en nueve cantones -rurales y urbanos- del país: Aguirre, Desamparados, Heredia, Limón, Los Chiles, Montes de Oca, Moravia, San José y Santa Cruz.

Con este propósito, el PC cuenta con un presupuesto de US $3,000,000 ejecutables a lo largo de tres años. La ejecución dio inicio el 2 de junio de 2009 y gracias a la aprobación de una solicitud de extensión, el cierre del programa está previsto para el 30 de noviembre de 2012. Paralelamente el Secretariado del F-ODM -valorando de manera positiva los avances del Programa, el liderazgo y la apropiación de las instituciones de gobierno que garantizan la sostenibilidad del modelo de prevención de la violencia, así como la innovación que supone a nivel regional esta ventana- concedió en junio de 2012 una ampliación extraordinaria de recursos por US $300,000, ejecutables en el periodo de extensión aprobado en actividades que refuercen lo ya ejecutado en el periodo ordinario.

La selección de Aguirre, Desamparados, Heredia, Limón, Montes de Oca, San José y Santa Cruz fue hecha a partir del índice de Seguridad Ciudadana[5] de 2005 (PNUD), la priorización de cantones que en ese momento tenían UNICEF y ONU-HABITAT y la disponibilidad de programas de los Ministerios seleccionados como socios de este PC, a saber, Educación, Seguridad y Justicia. Los Chiles fue incluido como beneficiario del PC por ser un cantón prioritario para la cooperación española mientras que Moravia fue propuesto por el gobierno.

El PC privilegió el trabajo con las municipalidades para empoderarlas y dotarlas de capacidades institucionales que les permitan cumplir su mandato de manera más efectiva; los jóvenes entre 12 y 24 años, pues de acuerdo con el INDH 2005 constituía un sector de la población ampliamente expuesto a episodios de violencia, ya sea en calidad de víctimas o de victimarios; y el tema de la violencia por razones de género pues históricamente ha representado un obstáculo para que las mujeres puedan concluir sus estudios, aspirar a un trabajo digno en igualdad de condiciones y realizarse de manera plena como personas.

Como estrategia de intervención fueron definidos tres bloques de actividades que se corresponden con igual número de dimensiones:

[4] Reunión con el Comité Técnico del PC el 2 de octubre de 2012.

[5] El Indice de Seguridad Ciudadana (ISC) cubre tres dimensiones: homicidios dolosos, robos y hurtos y violencia doméstica.

- Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones públicas, los gobiernos locales y organizaciones de tipo comunitario. Este bloque se relaciona con la dimensión de la prevención;
- Creación de ambientes seguros que propicien la convivencia, la promoción de un estilo de vida saludable a través de actividades deportivas y la generación de opciones recreativas, educativas, artísticas y culturales a nivel local. Estas iniciativas están vinculadas con la dimensión de la promoción; y
- Promoción de las habilidades para resolver los conflictos utilizando medios asertivos y pacíficos. Estos esfuerzos están vinculados a la dimensión del control.

Para completar estas tareas, el PC se enfrentó al reto de lograr combinar de manera acertada acciones de prevención y control, comprender la realidad local y necesidades de cada cantón y, a partir de ese diagnóstico, tender puentes entre la institucionalidad y las comunidades de modo que lograran vencerse las desconfianzas.

El trabajo se basó en la construcción y empoderamiento de redes de convivencia pacífica capaces de elaborar y apropiarse de un plan local consensuado entre el gobierno local, las instituciones públicas y organizaciones comunitarias. Para el logro de este propósito, el PC ofreció jornadas de capacitación y sensibilización para las poblaciones beneficiarias, contribuyó con la elaboración de diagnósticos e indicadores que posibiliten un monitoreo adecuado de los avances (o retrocesos) en materia de seguridad ciudadana y apoyó en el diseño de políticas y planes locales inclusivos que promuevan la convivencia pacífica y atiendan las necesidades y derechos de los ciudadanos.

Otras iniciativas contempladas en el Programa y que son igualmente importantes para el desarrollo positivo de los cantones son:

- Promover la permanencia de los jóvenes en el sistema educativo formal a través de mejoras que propicien la sana convivencia e incluyan actividades de tipo artístico, deportivo y cultural que contribuyan a formar hábitos de vida saludables.
- Como complemento de lo anterior, los gobiernos locales también incluyen dentro de su agenda actividades recreativas, culturales y deportivas que amplíen el abanico de opciones para los niños y jóvenes en las comunidades.
- Para promover ambientes seguros para las personas menores de edad, el PC prevé un componente para fortalecer los Subsistemas Locales de Protección a través de acciones centradas en promover los derechos de la niñez y adolescencia.
- Sensibilizar a las personas para que desarrollen habilidades de diálogo positivas, respetuosas de los derechos de los demás y favorecedoras de la conciliación y solución de conflictos de manera pacífica.
- La habilitación y recuperación de espacios públicos donde las personas puedan interactuar de manera sana es un eje clave que contribuye de una u otra forma con el logro de las iniciativas anteriores.

En la definición del PC se visualizaron tres resultados, acompañados de al menos los siguientes productos:

Resultados del Programa Conjunto	**Productos**
Fortalecidas las capacidades institucionales y locales para la prevención de la violencia, la promoción de la paz y la seguridad ciudadana (PVPPSC) y la mejora del Índice de Seguridad Ciudadana (ISC) en 9 cantones del país, lo cual comprendería la disminución de la violencia contra las mujeres, delitos patrimoniales y violencia física.	• Estrategia Nacional Interinstitucional para la materialización local del Plan Nacional de Prevención de la Violencia y la Promoción de la Violencia y la Promoción de la Paz. • Oferta de capacitación e información disponible y diferenciada para policía, docentes, funcionarios, gobiernos locales y organizaciones comunitarias. • Nueve redes para la convivencia pacífica con participación de instituciones estatales, locales, organizaciones comunitarias, ciudadanía y una red de trabajo intercomunitario. • Políticas, planes de acción y presupuestos locales con enfoque

	de género para PVPPSC.
Favorecida la creación de oportunidades en educación, deporte, arte y recreación, ambientes protectores, espacios seguros y hábitos saludables para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	• Instalados sistemas locales de protección, adaptados a las particularidades y necesidades locales. • Al menos nueve comunidades en nueve cantones desarrollan opciones culturales, educativas, deportivas y de esparcimiento para las personas jóvenes en los espacios habilitados para su esparcimiento. • 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 el PVPPSC.
Ampliadas las habilidades y la disposición al diálogo y la capacidad de resolver conflictos en los cantones seleccionados.	• Al menos nueve Casas e Justicia y Centros de Gestión Comunitaria en funcionamiento, con fuerte arraigo comunitario y realizando un trabajo con proyección social. • Jóvenes capacitados para que asuman un papel proactivo y de agente multiplicador a favor de la resolución de conflictos y la promoción del diálogo. • Campaña en medios de comunicación nacionales y locales, centros educativos, lugares de recreación afirmando valores de diálogo y convivencia pacífica y sin miedo.

Cabe destacar que este marco original fue enriquecido en la planificación del segundo año, donde los tres resultados fueron asociados a trece productos que aparecen detallados en el último *brochure* del PC, donde se encuentran ordenados. Este ajuste marcó la verdadera apropiación del Programa por parte de las instituciones nacionales y las entidades de Naciones Unidas.

Para efectos de garantizar la sostenibilidad es fundamental que el PC logre obtener el apoyo político, técnico y económico que asegure la vigencia del modelo de gestión en los nueve cantones e, idealmente, logre proyectarse progresivamente a otros cantones del país.

III. Niveles de análisis: criterios y preguntas de la evaluación. Diseño/pertinencia; Proceso, eficiencia, apropiación; Resultados, eficacia, sostenibilidad.

Sobre la base de las preguntas de evaluación elaboradas en los términos de referencia de la presente evaluación final y otras desarrolladas por el equipo evaluador***, (Anexo 3)*** a continuación se presenta el análisis de la evaluación sobre los siguientes ejes: *A. Nivel de diseño; B. Nivel de proceso; C. Nivel de implicación del proceso; D. Nivel de resultados y E. Nivel de sostenibilidad.*

A. Nivel de diseño

1. Pertinencia

En relación con el grado de intervención del Programa Conjunto respecto del Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo" (MANUD–UNDAF por sus siglas en inglés-), el diseño del PC muestra una pertinencia satisfactoria, en especial si se tienen en cuenta las siguientes condiciones que mediaron al momento de sentarse a discutir y elaborar la propuesta que se presentaría a la Secretaría del Fondo: a) que el diseño del PC tenía que ser elaborado en un plazo de tiempo muy reducido, de aproximadamente 4 semanas, que fue el periodo otorgado por el F-ODM para este tipo de propuestas; b) que el F-ODM no previó adecuadamente que los procesos, los tiempos y las dinámicas de las distintas agencias del SNU hacían prácticamente imposible diseñar un

Programa Conjunto de esta envergadura en un plazo de un mes[6]; c) que en ese corto tiempo se conformó un grupo de expertos y expertas interinstitucionales y de las agencias involucradas que tuvieron que dedicarse tiempo completo a la identificación de diagnósticos y a la coherencia de la propuesta con los planes nacionales de desarrollo para poder calificar con los criterios del F-ODM; d) que hubo claridad desde el principio que una debilidad del diseño del PC implicaba que no podía elaborarse por medio de amplias consultas ni con la participación de los gobiernos locales y comunidades beneficiarias por las limitaciones de tiempo para cumplir con la elaboración de la propuesta; e) que hubo que tomar decisiones de carácter político y de oportunidad, tanto para la identificación de algunos de los nueve cantones seleccionados, o para definir si con el recorte presupuestario al momento de aprobar el PC -redefinido por el Fondo- se trabajaría siempre con la misma cantidad de cantones o con menos.

A pesar de todos esos obstáculos y dificultades, la propuesta fue diseñada sobre una base presupuestaria que fue recortada en casi un 50% del monto ofrecido originalmente por el F-ODM, lo que disminuyó el impacto en productos y actividades que estaban indicados en la propuesta inicial, pero no se sacaron cantones beneficiarios, que fue otra de las variables que se manejaron para ajustar el presupuesto.

Además de esas limitaciones, el PC se diseñó en una coyuntura político-institucional de país muy compleja, donde no había consensos sobre el abordaje que había que darle al tema de seguridad y al enfoque de prevención y combate de la violencia y la criminalidad. Dentro de esa complejidad, había claridad de que el PC debía tener un diseño lo más científico posible, por lo que se aprovechó que el PNUD tenía una visión integral del tema de la seguridad -a partir de los diagnósticos hechos en algunos cantones en el marco de un proyecto que había ejecutado previamente- y que fueron utilizados como punto de partida para el PC.

Fue certero también el alineamiento de la propuesta con los planes nacionales y la agenda de país que llevaba MIDEPLAN, pero hubo que hacer concesiones de ciertos procedimientos para tomar decisiones urgentes que tal vez no pudieron pasar por la planificación que llevaba la Oficina de Cooperación del MIDEPLAN, lo que generó algunas dificultades de comunicación y de control en la ejecución.

Aún cuando hay cierto consenso en que el diseño del PC tuvo que ser un producto hecho desde "el escritorio", se logró incluir algunas validaciones temáticas y complejas negociaciones políticas entre altas autoridades ministeriales para que la propuesta final pudiera ser elegible para el F-ODM –incluyendo la decisión política de que la rectoría institucional del PC recaería en el Viceministerio de Justicia y Paz recién creado y no en el Ministerio de Seguridad Pública que también tenía mandato para los ejes temáticos y una amplia estructura y representación en todo el territorio nacional-.[7] Con todas esas dificultades y decisiones políticamente complejas, se puede observar que el diseño final del PC resultó ser un documento de muy buen diseño técnico, aún cuando no haya sido debidamente participativo, consultado ni validado por las partes beneficiarias. [8] Tampoco fue posible elaborar una línea de base clara ni indicadores de impacto al momento del diseño del PC.

Esa falencia, en especial la de la falta de participación de los gobiernos locales en el diseño, tuvo cierta afectación al momento de la ejecución. En la Municipalidad de Desamparados, por ejemplo, la alcaldesa y uno de sus asesores resaltaron la falta de consulta respecto de los criterios de selección de la comunidad prioritaria, San Juan de Dios, pues aun hoy consideran que debió ser Los Guido. También son críticos de los alcances, objetivos y resultados del PC en relación con las expectativas que tenía esa alcaldía.

No obstante esas críticas, y sobre el entendimiento de que el PC iba a tener que ser diseñado en condiciones poco óptimas para sus amplios alcances, se puede decir que se logró identificar coherencia y pertinencia con las necesidades e intereses de las personas beneficiarias, los requerimientos del país y de los 9 cantones seleccionados, así como de los distritos y/o comunidades prioritarias beneficiarias. Ese mismo grado de pertinencia, califica para el proceso de apropiación nacional, al haberse dado un importante involucramiento

[6] El Fondo tenía la idea de que existía experiencia suficiente para el trabajo conjunto interagencial, lo que no era exacto en aquel momento.

[7] Este tema siempre fue una constante en el marco de la ejecución del proyecto y pudo haber tenido, en su momento, alguna incidencia al momento de que el Ministerio de Seguridad decidió no continuar en la ejecución del PC.

[8] La alcaldesa de la Municipalidad de Desamparados marcó constantemente como una debilidad la falta de consulta y selección de San Juan de Dios de Desamparados como comunidad prioritaria.

de autoridades nacionales a nivel ministerial en el diseño y redacción del Programa Conjunto, bajo el liderazgo de MIDEPLAN y la participación de tres ministerios: Seguridad Pública, Educación Pública y Justicia y Paz en representación delegada al Viceministerio de Justicia y Paz, el cual fungió como entidad rectora del PC.

Ese alto grado de pertinencia no fue igual, y por el contrario, fue bastante reducido en relación con la participación de los gobiernos locales concernidos en el diseño del PC, así como en la identificación de las comunidades prioritarias. Ejemplo de ello fue el caso de Desamparados ya comentado. Cuando se preguntó al Comité Técnico sobre este bajo nivel de participación de los gobiernos locales en el diseño del PC se explicó que este programa fue concebido como un plan nacional y que los criterios de selección cantonal, distrital y comunitario se basaron en el trabajo de planificación del MIDEPLAN, así como en estadísticas de violencia e inseguridad, en la mayoría de los casos, pero que no fue esa la única valoración, ya que en cantones como Moravia y Montes de Oca se consideraron además otras variables. La incorporación del cantón de Los Chiles, por su parte, fue una decisión sugerida por la misma cooperación española, la cual venía haciendo un trabajo previo en ese lugar.

Al margen de la selección de los 9 cantones beneficiarios, el reducido o casi nulo involucramiento de los gobiernos locales beneficiarios en el diseño del Programa Conjunto implicó una debilidad en su origen de diseño. De hecho, el recuerdo o imagen que conservan las alcaldías como primer contacto con el PC es cuando la coordinación del Programa o representantes de alguna de las agencias de la ONU involucradas, presentaron la iniciativa a los respectivos consejos municipales, alcaldes o alcaldesas de turno para iniciar su ejecución.

La poca participación, representatividad y apropiación de actores y comunidades beneficiarias desde el momento de la elaboración de la propuesta de intervención dificultó la apropiación natural y ordenada del Programa, así como algunos niveles de ejecución y, en particular su sostenibilidad, lo cual se analizará más adelante. A pesar de ello, el PC tomó medidas oportunas para impulsar procesos de transferencia de capacidades y otras medidas complementarias para su sostenibilidad en la fase de ejecución.

Siempre en el ámbito de la etapa de diseño, el PC contribuyó acertadamente en la identificación y abordaje de las necesidades socioeconómicas y los problemas diagnosticados como foco de intervención para combatir la inseguridad y los índices de criminalidad. MIDEPLAN siempre fue claro en que su involucramiento sería al momento del diseño y no de su ejecución -su participación en esta etapa del proceso es prácticamente invisible- y que debía fundamentarse en una opción para lograr que muchos de los planes y objetivos del gobierno de ese entonces se pudieran cumplir por medio de la Ventana de Paz en lo que al tema de seguridad se refiere. Esa visión estratégica estaba planificada para dotarle al gobierno de recursos financieros y humanos que no tenía en ese momento.

2. Diseño, ejecución, vigilancia y evaluación conjunta

Conforme a la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos, el diseño del PC fue realizado de manera integrada entre las cuatro agencias del SNU involucradas en el Programa, bajo la coordinación del PNUD como agencia líder. La ejecución del PC también fue realizada conjuntamente conforme a las responsabilidades predeterminadas para cada agencia y los liderazgos definidos a partir del segundo año de ejecución.

Esa pertinencia coincide con los objetivos y resultados buscados en el marco del diseño del Programa Conjunto con el cumplimiento de los Objetivos para el Desarrollo del Milenio y del UNDAF. Conforme a la reforma del Sistema de Naciones Unidas, la Ventana de Paz puso en práctica esos desafíos de diseño, programación y ejecución conjunta, para distinguirlo de otras experiencias previas que se reducían, en el mejor de los casos, a programación conjunta de actividades o a compartir apoyos presupuestarios. Aún cuando al inicio de la ejecución del proyecto todavía no se lograba obtener una metodología de trabajo conjunto pleno -como se remarcó en el Informe de Evaluación Intermedia- la Coordinación del PC supo delegar tareas y responsabilidades en las distintas agencias en el entendido de que serían responsables de liderar la ejecución por designación de cantones.

En el marco del ciclo del Programa Conjunto se desarrolló una metodología de implementación que superó la modalidad de programación conjunta y parte de ese ajuste lo permitió la redefinición de tareas y responsabilidades por región o por cantones, como se muestra en el cuadro siguiente.

Subcomité ONUHABITAT/MJP	Subcomité UNICEF/MEP	Subcomité PNUD/MS
Montes de Oca	Santa Cruz	Desamparados
Heredia	Limón	San José
Moravia	Los Chiles	Aguirre

Otro factor que facilitó el enfoque conjunto de ejecución fue que la vigilancia, monitoreo y evaluación del Programa Conjunto tuvo el acierto de concentrar el M&E en un solo equipo para todas las ventanas instrumentadas en Costa Rica para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, lo cual no sólo permitió estandarizar protocolos de cumplimiento y seguimiento, sino concentrar las evaluaciones periódicas para mejorar la coordinación entre las mismas agencias del SNU que tenían participación en otras ventanas, de manera que se pudieran evitar duplicidades entre esas mismas entidades. Este modelo de Unidad de M&E representó una creación propia de la experiencia desarrollada en Costa Rica y una oportunidad de intercambio de conocimiento, generación de sinergias, lecciones aprendidas mediante ejercicios de prueba-error y afinamientos que representa una buena práctica y un paradigma a replicar en otros países.

Sin embargo, al inicio de la ejecución, la Unidad de M&E no tenía tan clara la idea del tipo de programa que se estaba desarrollando, el cual requería de un enfoque y de unas herramientas diferentes a las que normalmente se utilizan para proyectos tradicionales. En ese momento, especialmente durante el primer año de ejecución, el enfoque de esa oficina fue más como entidad auditora de cumplimiento de actividades y de productos, que de desarrollo de procesos. Esa circunstancia, además de la necesidad de trabajar con enfoque conjunto entre todas las agencias, ofreció un escenario de cambio y de redefinición del papel de la Unidad de M&E de pasar de auditoría a facilitadora de procesos con acompañamiento al rol de seguimiento inherente al Coordinador del Proyecto. Como derivación de estos ajustes una de las primeras providencias de la Unidad de M&E fue la elaboración de un portafolio de nuevos instrumentos, plantillas y protocolos de seguimiento y evaluación que facilitó a la coordinación y a las agencias una ejecución más fluida y estratégica con miras a obtener resultados de procesos y no sólo resultados de actividades y productos. Dicho equipo logró identificar la sumatoria de procesos del PC sobre la base del entendimiento del mandato y dinámicas propias de cada agencia con el fin de compatibilizar enfoques de monitoreo y evaluación.

3. Aportes de la programación conjunta

El enfoque del F-ODM apunta a fortalecer la programación conjunta. El PC representa la primera oportunidad en el país de hacer un ejercicio común en el diseño y ejecución de una propuesta hacia el logro de resultados comunes desde los distintos mandatos. Desde esa perspectiva, la programación conjunta fue la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo que motivaron la estrategia de diseño del documento del programa. Esta modalidad de trabajo supuso un cambio drástico para las agencias, acostumbradas a ejecutar a través de convenios bilaterales. Si bien desde el inicio existió apertura de parte de los equipos de matricularse con esta nueva forma de trabajo, a unas agencias las resultó más sencillo que a otras, toda vez que algunas de ellas contaban con experiencia de trabajo a nivel cantonal.

A nivel interinstitucional, la coordinación de este tipo de programas también había sido escasa o muy limitada. En este sentido, la programación conjunta representó un esfuerzo significativo e histórico pues alcanzó a las altas autoridades de los ministerios intervinientes, y en particular a las viceministras y viceministros identificados como puntos focales, así como a los equipos técnicos que conformaron el Comité Técnico del PC. Esto representó una buena oportunidad para cruzar las agendas de cada una de esas instituciones y agencias para potenciar la plataforma del PC como un valor agregado a sus respectivos mandatos legales, relacionados con propuestas de solución o paliativos a los problemas de desarrollo que se pretendían combatir en el documento del programa.

En la fase de ejecución de esa programación conjunta los distintos asociados lograron identificar y potenciar

sus mandatos y competencias para darle valor agregado a la resolución de algunos de los principales problemas de desarrollo identificados en el diseño del PC, de manera que se crearon sinergias e impulsos institucionales complementarios fuera de la ejecución del Programa. El más claro ejemplo se puede ilustrar con el involucramiento del Viceministerio de Justicia y Paz en el marco de su agenda y planes institucionales que prácticamente coincidieron con su creación como Viceministerio. La entrada en escena de la Ventana de Paz facilitó una plataforma de trabajo y recursos humanos y materiales para el incipiente Viceministerio de Justicia y Paz. Su designación como autoridad rectora de esa Ventana facilitó que ambas agendas llegaran a coincidir en temas medulares como la construcción de una cultura de paz y el combate a la criminalidad desde la prevención del delito y de la delincuencia y la creación de redes comunitarias para alcanzar comunidades más seguras y el fortalecimiento de las Casas de Justicia como medio para resolver de manera alternativa los conflictos.

El principal valor agregado que el Viceministerio de Justicia y Paz le brindó al Programa Conjunto fue precisamente coincidir y apoyar esas líneas de acción de manera institucionalizada, fungir como entidad de enlace interinstitucional y de apoyo a la coordinación del PC y desarrollar proyectos -actuales y futuros- con apoyo al presupuesto ordinario del Viceministerio que darán continuidad y sostenibilidad a muchos de los objetivos y resultados del Programa, incluyendo la creación de Centros Cívicos en algunos de los cantones involucrados como beneficiarios (Pococí-Limón, Desamparados y Santa Cruz), en el marco de un préstamo con el BID.

Otro ejemplo de valor agregado institucional lo ilustra el involucramiento del Ministerio de Educación Pública. De manera muy estratégica se sumó en la identificación de los grandes problemas de desarrollo diagnosticados desde el diseño del PC y, a partir de la perspectiva del acceso a la educación como instrumento de combate de la violencia, logra impulsar iniciativas como el Programa Convivir, cuyo fin es mejorar los canales de comunicación y sensibilización para disminuir las principales modalidades de violencia en los centros educativos del país (i.e. “bullying” y utilización de armas de fuego por parte de algunos estudiantes con saldos trágicos para la vida o la integridad personal).

El Programa Convivir toma forma y fuerza en el marco de ejecución de la Ventana de Paz, la cual apoyó esa iniciativa desde diversas actividades y con un involucramiento importante de UNICEF y UNESCO. Un producto complementario que se anticipa contribuirá a promover la convivencia pacífica dentro de los colegios son los Protocolos de Actuación sobre Factores de Riesgo en los Centros Educativos. La elaboración de esta herramienta de apoyo para los docentes estuvo a cargo de UNESCO. Su lanzamiento oficial fue el pasado 27 de septiembre y contó con la presencia de la Presidenta de la República y el Ministro de Educación.

Un socio que podría haber dado un alto valor agregado a la solución de los problemas de desarrollo enunciados en el documento del Programa pero que no se involucró plenamente en el PC -e incluso suspendió su participación desde enero de 2012[9]- fue el Ministerio de Seguridad Pública. Su natural competencia y mandato para combatir el delito y la violencia desde un enfoque preventivo policial, así como su amplia estructura institucional, medios y presencia en todo el territorio nacional, potenciaban al Ministerio de Seguridad como un socio necesario del Programa Conjunto. Ello por cuanto ese Ministerio está pensado sobre una vocación y una presencia amplia en todo el territorio nacional. La realidad de ese Ministerio es que tanto en el ámbito funcional como la visión actual de su mando hacen difícil adecuar un asocio estratégico en estos momentos.

La salida del Ministerio de Seguridad del Programa Conjunto deja muchas lecciones aprendidas y otras por aprender, máxime en el marco de un proyecto que pretendía fortalecer una cultura de paz. Aún cuando se buscaron acercamientos desde todas las instancias del PC, no fue posible que el Ministerio reconsiderara su decisión de retirarse del PC, alegando para ello varios motivos que incluían mayores costos que beneficios a esa cartera y pocos fondos para ejecutar desde ese Ministerio. Lo cierto es que también había diferencia de enfoque entre el PC y las prioridades del Ministerio de Seguridad Pública en la forma de prevenir la criminalidad desde lo comunitario, para enfocarse más en una reacción rápida policial, que parece ser la apuesta principal de ese Ministerio.

[9] La comunicación oficial la recibió la Coordinadora Residente hasta mayo de 2012.

Sin embargo, a pesar de ese retiro anticipado del Ministerio de Seguridad del PC, se pudo identificar un valor agregado indiscutible de la operatividad policial comunitaria: si bien la decisión de retirase fue al más alto nivel ministerial, los cuerpos policiales cantonales y distritales mantuvieron su participación activa y colaboradora en las actividades desarrolladas en el marco del Programa Conjunto como parte del enfoque de policía comunitaria o de proximidad (i.e., en el Distrito Hospital participaron de manera activa en la elaboración del plan local y en Limón han contribuido a reactivar varios espacios públicos y organizan periódicamente ferias con jóvenes donde ofrecen charlas sobre valores, los efectos del consumo de drogas y licor, entre otros temas). El riesgo de esa desarticulación entre las altas autoridades del Ministerio y la agenda de la policía comunitaria es que, a pesar del valor indiscutible de esos programas preventivos, hay una manifiesta precariedad institucional para desarrollarlos.

4. Diálogo entre ciudadanos y el poder político sobre los ODM

En relación con las políticas y prácticas relativas a los ODM y el grado en que el Programa Conjunto facilitó el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local, la valoración es disímil de cantón a cantón y de comunidad a comunidad. En términos generales la apropiación de los contenidos y alcances de los ODM se producen especialmente en productos relacionados con la elaboración de documentos, informes, protocolos y todo tipo de publicaciones en que parte de su introducción y justificación descansa en la explicación de la Ventana de Paz y en cómo el PC busca apoyar con el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo del Milenio. En la forma más sencilla posible, se manejó como objetivo del F-ODM "promover un desarrollo basado en el aumento de los derechos, las capacidades y las oportunidades, individuales y colectivas".[10]

En las preguntas hechas a distintos funcionarios de gobiernos locales y a ciudadanos/habitantes de las comunidades beneficiarias, no les resultó fácil responder a su entendimiento de las políticas y prácticas relativas a los ODM, o desconocían del todo su vinculación. En el ámbito interinstitucional e interagencial ese diálogo es más evidente porque desde el Comité Técnico existe más claridad en el origen y diseño del Programa Conjunto. Además, hace parte de las distintas agendas de esas entidades complementar algunos de los ODM, aún cuando no los tengan como objetivos a seguir sistemáticamente.

Pero más importante que los gobiernos locales o los ciudadanos/habitantes de las comunidades entendieran o no ese diálogo alrededor de los alcances de los ODM, es que sí asimilan el PC con esos objetivos, no de manera teórica articulada, pero sí de forma pragmática y vivencial. En Santa Cruz de Guanacaste se observó esa apropiación, la cual se puede ilustrar con los siguientes ejemplos:

El personal del gobierno local de ese cantón que se involucró como contraparte del PC tiene clara idea de que esta experiencia busca combatir parte de los graves flagelos que se identifican en los ODM, aún cuando no saben con exactitud cuáles son los ODM. La claridad que tienen es operativa y funcional. Se pudo observar en la manera en que trabajan los temas y proyectos desde el Área de Bienestar Social y Desarrollo Humano Municipal, así como su Área de Vulnerabilidad Social. Desde esta Área, no sólo han diseñado proyectos que replican el enfoque del PC y su metodología en otras comunidades en las que buscan impactar, sino que utilizan un lenguaje y terminología propia y alusiva a los ODM (llama la atención la denominación del Área de Bienestar Social y "Desarrollo Humano Municipal", lo que hace alusión a un concepto bastante integral y coincidente con los ODM).

Pero quizás el ejemplo más claro, aleccionador y pragmático que tuvo este equipo evaluador fue cuando preguntó a una beneficiaria del PC del Barrio Chorotega en Santa Cruz, qué entendía ella por la Ventana de Paz, a lo que respondió sin pensarlo: "La ventana es un grupo de personas ayudando a los demás para convivir mejor en el barrio y ayudar con trabajo, educación y deporte y vivir sin miedo"…

Al final del día, más importante que los conceptos teóricos y los alcances de los ODM, es que el PC haya podido dejar plasmado en los gobiernos locales y en muchos de los ciudadanos/habitantes cuáles son esos objetivos desde las prácticas y vivencias y cómo tratar de alcanzarlos desde los distintos "Planes locales para la Convivencia y la Seguridad Ciudadana" que se desarrollaron en los cantones concernidos como parte de

[10] Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Documento Marco. Versión del 1 de agosto de 2007. Aprobada por el Comité Directivo del F-ODM.

las actividades del PC.

Ahora bien, no en todos los cantones ese diálogo vivencial fue tan claro, estando en el otro extremo el cantón de Los Chiles, pero probablemente por razones más complejas que afectaron el buen desarrollo, los resultados y productos en ese cantón, tal y como se tratará con mayor profundidad en este informe.

5. Promoción y comunicación de los objetivos de política del PC

El PC contó con un mecanismo de política comunicacional que fue común para las otras ventanas que también se ejecutaban simultáneamente en el país en el marco del F-ODM y que dependía de la Oficina de Comunicación del SNU. No obstante, el tema de algunas deficiencias en el manejo de esa política o de alguno de sus protocolos hacia lo interno del Programa Conjunto y hacia fuera no dieron el resultado previsto. En parte ello se entiende por la importante reducción presupuestaria que sufrió el PC, al pasar de US $6,000,000 a US $3,000,000, aproximadamente, pero también debido a otras dificultades comunicacionales que fueron identificadas en el Informe de Evaluación Intermedia. La recomendación sugerida en ese informe intermedio, no fue cumplimentada de manera integral, por lo que probablemente se mantuvieron algunas dificultades de comunicación interna y externa y poca claridad sobre el origen, naturaleza y alcances de algunos productos y de la misma Ventana en general, como se detalla a continuación:

- El uso bastante generalizado de la expresión “Ventana de Paz” –del cual este mismo equipo evaluador se apropió- facilitó la identificación del PC a una expresión bastante reducida, pero invisibilizó el nombre y los alcances del Programa Conjunto, de manera que muchas de las personas entrevistadas no lograba identificar el PC cuando se le llamaba por su nombre oficial.

- Los esfuerzos de promoción y movilización social de los objetivos de desarrollo del PC “hacia afuera” desde una política comunicacional, también fueron limitados o no tuvieron el impacto buscado. Como dato casi anecdótico, la señora Representante Residente del PNUD, Luiza Carvalho, explicó cómo en una reunión en la Embajada de los Estados Unidos de América, esa entidad compartió una propuesta de un proyecto sobre seguridad ciudadana sin que tuvieran en cuenta lo realizado por el PC. Lo bueno es que algunas otras delegaciones presentes sí apuntaron sobre su existencia y la necesidad de no duplicar esfuerzos.

- La elaboración de la POLSEPAZ y su lanzamiento público, así como la estrategia comunicacional posterior, no permiten desprender con claridad si se trata de un producto exclusivo del PC, del PNUD o de un esfuerzo conjunto, como efectivamente lo fue. De la lectura de los informes de ejecución y del informe de evaluación intermedio pareciera colegirse que es un producto del Programa, cuando en realidad es una iniciativa conjunta entre el PNUD y el PC.

- El manual de marca y un protocolo de comunicación aprobados por las cuatro agencias para la edición y publicación de materiales del PC no fueron seguidos en todos los casos como política comunicacional, a pesar de que se había acordado respetar el sello del F-ODM. Más que una cuestión de créditos, la importancia de manejar un sistema estandarizado de procedimiento de aprobación y verificación editorial permitía al PC darle coherencia y una promoción y publicidad adecuada a un proyecto conjunto de tanta envergadura e impacto social. En algunos casos, la Oficina de Comunicación no fue consultada y se hicieron algunas publicaciones sin los sellos respectivos, o sólo con el sello de una de las contrapartes ejecutoras del producto o actividad (i.e. el primer tiraje de los protocolos de actuación sobre factores de riesgo en centros educativos, que son un material complementario del Programa Convivir, se imprimió sólo con el logo del MEP, lo cual luego fue enmendado; el video “Tras la mirada de un niño” filmado en San Juan de Dios de Desamparados, únicamente llevaba el logo de UNICEF. Al momento de redactar este informe, ya se había incluido el sello del F-ODM.

- Tanto las agencias como las autoridades gubernamentales involucradas en el PC hicieron requerimientos para que se diseñara un sitio web exclusivo en el que se pudiera manejar información externa e interna (intranet), como una forma de control, seguimiento y coordinación del trabajo y de las actividades que se iban ejecutando en el marco del Programa. Ello hubiera facilitado el trabajo de promoción del PC, pero también la coordinación de actividades de modo que cada agencia podría estar

en conocimiento de lo que otras agencias hacían en tiempo presente; lo mismo para facilitar convocatorias a reuniones y eventos, que fue otra de las principales observaciones hechas (convocatorias tardías). Lo que se logró hacer fue incluir una liga del PC en el sitio web de Naciones Unidas (www.nacionesunidas.or.cr). También se diseñó un espacio en Facebook que tampoco cumple con los amplios fines comunicacionales que debió haber tenido un programa como la Ventana de Paz. El SICON pretendía, en parte, atender esta necesidad. Desafortunadamente los actores no lograron apropiarse de la herramienta por lo que hubo dificultades para recibir con la debida antelación información sobre las actividades previstas.

- A pesar de que cada agencia contaba con una persona encargada de comunicación (excepto ONU-HABITAT), no fue aprovechada esa oportunidad para mejorar la política comunicacional del PC. Un ejemplo de la dificultad que se presentaba en ocasiones para tomar decisiones conforme al Protocolo que debía seguirse fue la campaña CARD que finalmente no fue aceptada por el Comité Técnico.
- Las quejas sobre falta de convocatoria a reuniones o actividades se generaban por la ausencia de un calendario de actividades proyectadas o porque las agencias que lideraban los procesos en los cantones específicos no canalizaban a tiempo la información respectiva. Luego se habló de elaborar una estrategia de convergencia para pasar de un calendario simple a un programa más elaborado (SICON), de manera que la información pudiera ser compartida por las otras ventanas. Este programa sistematiza mejor la información y facilita indicadores que pueden ser utilizados por otras agencias de Naciones Unidas.
- Como una de las principales recomendaciones del informe intermedio de evaluación, se observó la necesidad de mejorar la política comunicacional del PC. Se diseñó entonces la mini campaña "Salí, conviví y disfrutá" que incluye una línea gráfica para cada cantón. Dadas las limitaciones presupuestarias del componente comunicacional, producto del recorte que el F-ODM hizo al presupuesto original, no fue posible darle una amplia difusión.

6. *Modificación y ajustes del PRODOC*

Hay consenso generalizado en todas las personas entrevistadas y en el mismo Informe de Evaluación Intermedia que uno de los mayores aciertos de la ejecución fue haber revisado integralmente el PRODOC y haberle hecho ajustes en la metodología y en las actividades a realizar para cumplir los mismos objetivos y resultados previstos en la fase de diseño del PC (llegar al mismo resultado por otros medios y actividades).

La premura con que tuvo que diseñarse y redactarse el PC -como ya fue explicado- no permitió valorar ni medir con detalle los riesgos de que muchas de las actividades y productos originales pudieran no estar ajustadas al logro de algunos objetivos, resultados o efectos. El primer año de ejecución fue útil para identificar esos riesgos y fue una oportunidad para hacer reajustes en la ejecución de actividades más acordes y participativas con el fin de darle mayor impacto y pragmatismo al PC.

B. Nivel de proceso y nivel de implicación en el proceso

1. Eficiencia de los resultados para el desarrollo

El PC tuvo distintos niveles de eficiencia a nivel de proceso, siendo el segundo año el que más intensificó actividades de ejecución de las agencias. El tercer año se enfocó más en la transferencia de actividades y fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales y en el trabajo en terreno de las comunidades beneficiarias. Durante el primer año, la ejecución del PC fue la más compleja debido a que tuvo un arranque lento y se caracterizó por la elaboración de contrataciones de personal y consultorías y el diseño de los principales instrumentos, manuales y protocolos de actuación que generaron un desfase importante en la realización de algunas actividades y productos previstos. La contratación del coordinador del proyecto tomó casi cuatro meses luego del inicio de ejecución y la puesta al día de actividades tuvo un rezago importante que luego se fue ajustando, especialmente durante el segundo año de ejecución donde los procesos y los productos fueron más visibles y tangibles.

El modelo de gestión fue igualmente complejo por los múltiples y diversos actores en distintos niveles de administración, toma de decisiones y ejecución. Al existir un mandato expreso de generar un trabajo conjunto entre las cuatro agencias intervinientes y tres ministerios actuando como entidades nacionales -apoyadas por otras instituciones públicas temáticas- sumado al impacto buscado para incidir en el fortalecimiento de los gobiernos locales concernidos, no había duda que la figura del coordinador del PC tenía que jugar un papel muy importante, siendo su principal reto articular de manera exitosa a tantas entidades con agendas y mandatos diversos.

La Coordinación del PC actuó con recursos humanos limitados, por lo que fue determinante desarrollar destrezas para facilitar la comunicación y la coordinación al momento de tomar decisiones y ejecutarlas luego. La personalidad conciliadora del primer coordinador, el respecto de sus conocimientos técnicos, su olfato político y sensibilidad social fue un "plus" para el Programa (según palabras textuales de muchas de las personas entrevistadas). A ello se sumó la capacidad de gestión, conocimiento del programa y buen manejo de las relaciones personales e institucionales de su sustituto, todo lo cual compensó la falta de mayor personal para administrar y gestionar el PC.

Sin embargo, la primera dificultad de gestión que tuvo el PC fue enfrentarse a una ejecución de muchas actividades, productos y resultados originalmente previstos para 9 cantones con un presupuesto inicial de alrededor de US $6,000,000, que luego fue reducido a la mitad para realizar exactamente lo mismo. Aún así, en la realidad costarricense, ese monto de dinero -US $3,000,000- podría parecer mucho. Pero si se le resta lo que se destinó a costes de administración, salarios y honorarios, el monto real para actividades y productos tangibles quedó en alrededor US $2,000,000. Al dividir esa suma entre los 9 cantones beneficiarios da un promedio cercano a US $222,000 por cantón, a razón de US $74,000 por año. Por la naturaleza del proceso y alcances del PC, ese dinero no fue canalizado para el manejo directo de los gobiernos locales y comunidades beneficiarias. Es de destacar sin embargo que, en un primer momento, los gobiernos locales creyeron que recibirían ese dinero para ejecutarlo directamente.

Por último, la dotación presupuestaria aprobada en el diseño del proyecto no fue lo suficientemente adecuada para algunos impactos buscados, como la reducción de la criminalidad desde la prevención o el rescate de espacios públicos, rubro que no alcanzó para habilitar esos sitios. A pesar de que se generaron procesos para rescatar espacios públicos, la falta de fondos para habilitarlos fue una debilidad del diseño del PC y una limitación importante para su ejecución. Prueba de ello es que para la ampliación del PC, se tenía planeado realizar una encuesta sobre victimización para identificar indicadores de impacto, pero se optó por redestinar ese monto (alrededor de US $70,000) para canalizarlos al mejoramiento de algunos espacios públicos. Aún con esa limitación presupuestaria, si bien no se pudieron rescatar de manera tangible nueve espacios públicos, sí se logró organizar y movilizar a grupos comunitarios para la búsqueda de recursos públicos y/o privados y darle continuidad a los proyectos impulsados desde la Ventana de Paz

Siempre en el ámbito de la gestión, la Coordinación tomó durante el primer año decisiones importantes para transferir responsabilidades y liderazgos en la ejecución, de manera que en lugar de convertirse en una unidad de gestión clásica, se perfiló como una entidad articuladora entre ministerios e instituciones de gobierno, agencias ejecutoras, gobiernos locales y comunidades. Esa decisión implicó la distribución de liderazgos entre agencias y autoridades ministeriales por cantones por medio de la creación de un novedoso esquema de gobernabilidad basado en subcomités que lideraron en función del territorio.

La anterior redefinición de roles y liderazgos tuvo la ventaja de ejercer mejores controles en la ejecución, seguimiento y apropiación de procesos por parte de cada agencia y ministerio en los cantones asignados, pero tuvo la desventaja de que no todos esos gobiernos locales y comunidades beneficiarias alcanzaron a tener la visión de conjunto del PC de manera integrada. En la Alcaldía de Heredia, por ejemplo, ningún funcionario de los entrevistados logró identificar a otra agencia aparte de ONU-HABITAT, que fue la entidad líder y donde la ecuación básica es Ventana de Paz=ONU-HABITAT. No obstante, en los últimos meses el PNUD impulsó asuntos fundamentales sobre el fortalecimiento de procesos con jóvenes liderados por la Municipalidad a nivel comunitario en Guararí. Igualmente, la Casa de Justicia se ha constituido en un actor de primer orden impulsado por PNUD en coordinación con el Viceministerio de Justicia y Paz.

Como conclusión se puede decir que los cambios y ajustes en la gestión arriba descritos mejoraron la

eficiencia en la ejecución, pero invisibilizaron o disminuyeron el impacto de una ONU "unida", que era otro de los objetivos del PC.

Otras decisiones de la Coordinación que mejoraron la gestión fue modificar la metodología de las reuniones del Comité Técnico (calificadas por todos los participantes como largas y extenuantes) por reuniones separadas entre una especie de Comité Político y el Comité Técnico propiamente dicho. Ello facilitó la toma de decisiones de alto nivel ministerial y agencial y el flujo y ejecución de esos acuerdos en el ámbito de su ejecución y seguimiento.

Un ajuste importante fue el fortalecimiento del equipo de M&E y el manejo de las mismas herramientas e instrumentos de seguimiento de la ejecución para todas las ventanas desde una oficina centralizada físicamente en el PNUD, pero dependiente de la Oficina de la Coordinadora Residente. Esta estandarización de métodos facilitó el establecimiento de alertas tempranas en los atrasos en la ejecución, pero sobre todo la identificación de rutas críticas que pudieran facilitar acciones alternativas para cumplir con las actividades y resultados previstos. Igualmente, se apreció que hubo un mejoramiento en el trasiego de la información sobre las actividades de ejecución, que inclusive fue apuntada por AECID como un acierto de los últimos dos años.

2. La intervención conjunta de organismos del PC

La ejecución de una intervención conjunta del PC con la participación de cuatro agencias de las Naciones Unidas fue una propuesta pionera en Costa Rica que facilitó la eficiencia y el enfoque integrado de las propuestas y de los procesos generados por el programa. Este tipo de sinergias favoreció el impacto y la visibilización de una idea de Naciones Unidas más cohesionada y enriqueció los enfoques de cada mandato y la especificidad de la materia de esas agencias.

Si la intervención y representación de las Naciones Unidas hubiera recaído en una sola entidad –PNUD como agencia rectora, por ejemplo-, el impacto hubiera sido menor porque la naturaleza de su mandato no hubiera alcanzado para hacer abordajes tan especializados de las otras agencias que ya operaban con convenios bilaterales con la mayoría de las instituciones intervinientes y que tenían trabajo de base cantonal y comunitario con un reconocimiento y legitimidad histórico que facilitó la entrada del PC en esas comunidades. UNICEF y ONU-HABITAT llevaban una delantera importante en algunos de los cantones por su trabajo en el terreno (i.e. el primero en Santa Cruz, Pavas y Moravia, mientras que el segundo en Guararí). En todos los casos, la presencia previa fue una oportunidad que facilitó los procesos en las comunidades. Lo mismo ocurrió con el acompañamiento que las agencias venían dando a otras instituciones concernidas en el PC producto de convenios bilaterales (UNICEF con el PANI y el Ministerio de Educación, UNESCO con el Ministerio de Educación y el PNUD de manera más transversal, por medio de sus programas y proyectos de desarrollo, incidencia en políticas públicas y su Informe de Desarrollo Humano). PNUD también contaba un trabajo pionero en el ámbito municipal por medio de FOMUDE.

En el país no se había hecho antes un programa conjunto de este nivel entre agencias, salvo algunas actividades conjuntas muy puntuales en las que cada entidad contribuía con algún recurso económico, pero no para articular ejecución de manera transversal. Por ello, el PC implicó muchos retos desde el día uno para determinar cómo se iba a gerenciar el Programa, qué tipo de protocolos de actuación y comunicación se tendrían que elaborar; qué procedimientos de ONU se mantenían diferenciados y no podían fusionarse.[11] Se tomó en cuenta la existencia global de una unidad del sistema que apoya operaciones conjuntas (UN Development Operations Coordination Office-DOCO, por sus siglas en inglés), pero sus guías no estaban actualizadas. Finalmente, ante esas dificultades para una canalización unitaria de la ejecución presupuestaria, se decidió distribuir el presupuesto entre cada agencia para luego definir los puntos de acuerdo de ejecución, lo cual dificultó generar algunos consensos.

En ese sentido, el PC expuso aspectos positivos y negativos del SNU porque se evidenciaron dificultades importantes por razones de distribución de recursos, porque los procedimientos diferenciados de cada agencia eran más engorrosos que otros y porque quedó claro que la reforma del Sistema no provee un mecanismo de armonización financiera para encarar este tipo de programas.

[11] UNESCO, por ejemplo, debe canalizar su presupuesto por medio de la sede en París.

Lo positivo y más rescatable es que se puso en marcha el modelo de la reforma (una ONU), que era parte de los logros del F-ODM y dejó muchas lecciones aprendidas y otras por aprender, a saber: a) se evidenció que el SNU antes del PC era un conjunto de agencias muy apegadas a sus mandatos y al trabajo de incidencia por medio de convenios bilaterales con instituciones contrapartes, sin mayor capacidad de complementariedad con otras agencias (apenas había acciones de coordinación -más políticas que técnicas- y se sentaban una vez al mes para compartir ciertos datos pero con carácter informativo -"cada agencia en su mundo y dentro de su mandato"-); b) se aprendió a valorar la metodología UNDAF como un instrumento para programar y planificar a largo plazo y de manera interagencial conforme a los planes nacionales de desarrollo (antes el UNDAF quedaba reducido a un interesante documento analítico). El nuevo UNDAF, que empezará a ejecutarse en enero de 2013, permitirá cambiar los métodos de intervención agencial por medio de identificación de ejes de trabajo para los próximos 5 años y cada agencia deberá proponer sus programas de acción de manera complementaria y estratégica; c) por tratarse de una modalidad de trabajo relativamente nueva en el país, se insta a las agencias a valorar de manera interna cuales fueron sus fortalezas, qué medidas conviene tomar para superar los obstáculos que enfrentaron y cuales áreas/temáticas visualizan como oportunidades de trabajo en futuros PC, toda vez que esta parece ser la forma de cooperación que se estará privilegiando en los próximos años; d) el rol motivador que ejerció UNESCO en los cantones al inicio del Programa fue fundamental para entusiasmar a las distintas contrapartes y comprometerlas con los propósitos del PC; e) UNICEF tiene un sello y un mandato muy específico que caracteriza un trabajo sostenido en propuestas bilaterales, pero se supo sumar al PC, aún cuando al final no continuó participando en la ampliación del Programa por razones de oportunidad y porque tenía recursos bilaterales para asumir tareas similares por esa vía; f) ONU-HABITAT mantuvo una línea de actuación un tanto independiente y tuvo algunas dificultades en proyectar o representar el PC como un todo (no promocionó suficientemente la conjunción programática, especialmente en Heredia donde las otras agencias que se involucraron quedaron invisibilizadas en la Municipalidad, pero no necesariamente en la comunidad de Guararí, donde UNICEF hizo un trabajo muy importante, lo mismo la Casa de Justicia, que será posiblemente la mejor opción de sostenibilidad del PC). El Viceministerio de Justicia y Paz evidenció también dificultades de comunicación y de trabajo conjunto con ONU-HABITAT. Pero fue más lo positivo y todas las agencias reconocen como un valor agregado la metodología de generación de procesos de desarrollo comunitario desde la base y el compromiso institucional y personal de los funcionarios y consultores de ONU-HABITAT por darle continuidad y apoyo a esas iniciativas aún por medio de tareas de voluntariado; g) a PNUD le corresponde la responsabilidad, como agencia rectora y coordinadora del SNU, de asumir la implementación de la reforma como una suerte de recargo y uno de sus retos principales es generar los acuerdos y consensos para que las tomas de decisiones, las resistencias y los enfoques progresivos para cumplir con los ODM desde el trabajo programático conjunto puedan ejecutarse. La inclusión de esa metodología en la agenda de cada una de las agencias del Sistema como un cambio de cultura institucional será sin duda su mayor reto como entidad rectora. Le corresponde a PNUD sistematizar esos procesos, revisar los informes, documentar las buenas prácticas y hacer las recomendaciones correspondientes para definir la mejor estrategia de convergencia.

3. Los Comités de gestión (CGP y CDN)

El Programa Conjunto tuvo varios niveles de gobernanza claramente definidos como parte del F-ODM con el fin de apoyar el proceso del SNU de generar instancias de trabajo y de impacto desde "una ONU". La cooperación española, por medio de AECID, coincidió en apoyar también ese proceso y el PC fue visto como una oportunidad para que sirviera como experiencia piloto. El reto era lograr una experiencia exitosa de "una ONU" y no una sumatoria de todas las partes.

En un primer nivel se creó el Comité de Gestión del Programa que era el que llevaba el liderazgo del PC y las figuras más representativas fueron el Viceministro de Cultura y Paz y la Representante Residente Auxiliar del PNUD. Se reunían varias veces al año con el fin de tomar decisiones operativas a nivel macro y en algunos casos se ventilaban temas de conflictos entre agencias, para lo cual se creó un mecanismo para que fueran las mismas agencias las que resolvieran esos temas. De lo contrario, el Comité de Gestión trataba de mediar.

El Comité Directivo Nacional fue otra instancia que funcionó para todas las ventanas y tenía un carácter más ejecutivo que el Comité de Gestión. Principalmente aprobaba los informes de los programas y extraordinariamente revisaba y resolvía problemas de cierta coyuntura particular. Se reunía como mínimo dos

veces al año y participaban el Embajador de España, el Director de AECID, la Coordinadora Residente del SNU y el Ministro de Planificación. Luego se amplió ese foro para incluir a los ministerios y viceministerios contrapartes del PC con el liderazgo del Viceministro de Justicia y Paz, quienes eran los que presentaban los avances de informes.

Ambos comités fueron de gran utilidad para la toma de decisiones y programación de más largo plazo y sirvieron de insumo para que el Comité Técnico del PC, que era el que llevaba el pulso del programa de manera más cotidiana, pudiera tener un marco de referencia más general para ajustar procesos de ejecución.

4.Valoración de la eficiencia en la obtención de resultados y productos

La visión de conjunto del PC y el mandato de programación integrada entre agencias del SNU permitió mejorar la eficiencia en la obtención de los resultados y la entrega de los productos. A partir del segundo año de ejecución, se hizo una redistribución de liderazgos entre las agencias para que atendieran a cantones específicos, a razón de tres cantones por agencia en alianza con uno de los viceministerios contrapartes.

Pero más importante que la entrega de productos, fue el cambio de visión de la naturaleza del Programa de una metodología de cumplimiento de actividades y de productos en sentido tradicional, a un mejor entendimiento del logro de los resultados y efectos desde la sumatoria de procesos. Así, los entregables no debían ser solo actividades, sino productos que pudieran tener un valor agregado en el conjunto del logro final de efectos a alcanzar, aún cuando no todas las iniciativas se desarrollaron con ese enfoque y eficiencia. Hubo críticas importantes a ciertas actividades que parecieron no congeniar con esa visión o que no alcanzaron para desarrollar impactos esperados. La mayoría de las personas entrevistadas criticaron algunas actividades, como el evento multitudinario desarrollado en el Estadio Nacional en que se repartieron signos externos costosos, que no necesariamente incidieron en el impacto ni en la determinación de que quienes participaron pudieran ser considerados como beneficiarios del Programa, aún cuando haya quedado registrada esa amplia participación como beneficiaria del PC. Esa actividad del Estadio Nacional fue financiada parcialmente por el PC y en buena medida respondió a objetivos más amplios del Gobierno.

Como parte del PC se crearon redes de juventud impulsadas por UNESCO (“Redes para la Convivencia: Comunidades sin Miedo” en: http://www.youtube.com/embed/uJ4FRtQ7CgA). Para la difusión de su trabajo, se buscó el apoyo local de las comunidades para la transmisión de los *spots* radiofónicos a través del ICER (Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica) y emisoras locales. A los alcaldes y alcaldesas se les entregó cantidades de DVD con los productos audiovisuales, se distribuyó material en los centros educativos y se hicieron presentaciones en los colegios. A todos los participantes se les entregó un dispositivo USB para almacenamiento de información, que contenía además el material audiovisual producido. Adicionalmente, cada red cuenta con su propio canal de Youtube, Twitter, Facebook y, en algunos casos, se encuentran entrelazados para intercambio de información.

A pesar de los esfuerzos anteriores el PC, como un todo, no logró construir una red de redes como estaba previsto, lo que representa una debilidad del Programa.

Un hecho positivo es que UNESCO lograra realizar convergencia entre los Programas Conjuntos “Juventud, Empleo y Migración Costa Rica” y “Redes para la Convivencia, Comunidades sin Miedo” para el apoyo a las comunidades beneficiarias. Asimismo, impulsó una campaña de intercambio de información entre los Programas Conjuntos para Centroamérica y México.

5. Desempeño financiero

El Programa Conjunto inició el 2 de junio de 2009. El presupuesto total asignado por el F-ODM fue de US $3,000,000. De ese monto, un 37.2% correspondió al PNUD[12], un 27% a UNICEF, un 19.4% a ONU-HABITAT y 16.4% a UNESCO.

[12] A PNUD se le asignó un porcentaje mayor de recursos debido a que funge como agencia líder del PC, lo que conlleva gastos operativos mayores.

Cuando se mira la asignación presupuestaria por año, llama la atención que la mayor concentración de los recursos se dio en los primeros 12 meses (35.7%). Los dos años siguientes tuvieron una partida prácticamente idéntica: 32,1% y 32.2% respectivamente. Si bien la distribución es balanceada lo usual es que la ejecución sea menor en el primer año, cuando los esfuerzos se concentran en la planificación estratégica, y se incremente conforme avanza la ejecución.

De hecho este fue el patrón de comportamiento del PC: los primeros tres meses de ejecución se dedicaron a planificar operativamente las actividades y procesos y fue hasta el último trimestre del año que se iniciaron parte de las actividades y procesos.

Como el avance financiero es correspondiente con el avance programático, el primer año mostró un desfase en la ejecución producto de un desempeño inferior al programado. En total se ejecutaron US $128,996 de los US $959,255 inicialmente previstos, lo que equivale a un 13.44% de los recursos. Más de la mitad del monto ejecutado (aproximadamente un 53%) se invirtió en procesos y actividades relacionadas con el resultado 2 del PC, esto es, la generación de opciones de tipo educativo, recreativo, deportivo, artístico y cultural favorecedoras de la sana convivencia.

Conforme avanzó el 2010 comenzaron a implementarse la gran mayoría de los procesos asociados a los tres resultados del PC, lo que permitió recuperar parte del rezago que se venía arrastrando desde el 2009. Aun así, solo fue posible ejecutar US $818,361 de los US $2,210,600, esto es, el 37% de los fondos correspondientes al primer y segundo año. Es de destacar que, al finalizar el segundo año de actividad el Programa tenía comprometidos aproximadamente el 70% de los recursos programados.

A partir del 2011, el PC comenzó a mostrar un progreso adecuado en sus procesos y actividades. Esto incidió de manera positiva en el uso de los recursos financieros toda vez que la ejecución empezó a avanzar de modo similar a como se había programado. Para el 31 de diciembre de 2011, el porcentaje de recursos financieros operativos ejecutados alcanzaba ya el 78%, lo que equivale a US $2,094,727 invertidos (US $2,324,068 si consideramos el total de los recursos). Los compromisos financieros adquiridos por las cuatro agencias superaban el 86%, lo cual da cuenta de que el avance financiero a estas alturas era satisfactorio.

De acuerdo con un estudio elaborado por la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Oficina de la Coordinadora Residente, al 31 de agosto de 2012 el 98.5% de los recursos operativos disponibles estaban comprometidos y se habían ejecutado el 93.8% de los fondos, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Agencia	Presupuesto aprobado	Presupuesto Transferido	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Ejecutado	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Ejecutado sobre transferido
PNUD	799,290	799,290	799,290	779,965	100.0%	98%
UNICEF	810,418	810,418	810,418	752,545	100.0%	93%
UN-HABITAT	582,080	582,080	582,080	567,080	100.0%	97%
UNESCO	492,200	492,200	452,945	419,299	92.0%[13]	85%
PNUD-OCR	316,012	316,012	316,012	292,296	100.0%	92%
TOTAL	**3,000,000**	**3,000,000**	**2,960,745**	**2,811,185**	**98.5%**	**93.8%**

Nota: Datos estimados al 31 de agosto de 2012. Incluye "overhead" de 7% de cada agencia.

Con la ampliación sin costo concedida por el F-ODM al PC, las agencias tendrán hasta el 30 de noviembre de 2012 para cerrar las actividades pendientes y afianzar la estrategia de cierre en lo que respecta a la

[13] De acuerdo con datos verbales preliminares de la Unidad de M&E, al 15 de noviembre de 2012 UNESCO tenía comprometido el 100% del presupuesto asignado.

sostenibilidad de los procesos. Gracias al seguimiento continuo de la Coordinación del PC, han sido tomadas las medidas necesarias para ejecutar la totalidad de los fondos.

6. El Informe Intermedio de Evaluación y su impacto

Las recomendaciones de la evaluación intermedia contribuyeron de forma útil y oportuna en el logro de algunos de los resultados esperados, aún cuando pudo haber tenido mayores sugerencias para identificar algunas rutas críticas en relación con obstáculos o dificultades de ejecución que había en ese momento. En ese sentido, no cumplió con todas las expectativas de servir de orientación para superar debilidades y alcanzar logros desde la óptica del PC, o no facilitó sugerencias más estratégicas para apoyar en acciones de coordinación. Algunas personas entrevistadas consideraron que era un informe algo complaciente y que pudo haber sido más útil si hubiera tenido mayores recomendaciones para potenciar las lecciones aprendidas.

Para el equipo evaluador, el Informe Intermedio resulta un buen documento que logró identificar claramente el espíritu y los alcances del Programa Conjunto y tiene enfoques apropiados de crítica constructiva con recomendaciones igualmente útiles. En el cuadro del ***Anexo 5***, se hace la valoración de esas recomendaciones y su impacto en el logro de los resultados proyectados. A grosso modo, se pueden identificar los siguientes impactos positivos y recomendaciones adoptadas a partir del Informe Intermedio: se construyó una herramienta de indicadores de gestión y de impacto; se mejoró la identificación de personas beneficiarias; se hicieron ajustes metodológicos a la línea de base; se puso en marcha el SICON; se elaboró un plan de alianzas estratégicas para el mapeo de actores institucionales; se reformuló el Comité Técnico en dos espacios –uno técnico y otro político-; se elaboró una estrategia de plan de sostenibilidad del PC. Entre las recomendaciones implementadas parcialmente están las siguientes: diseño de una política comunicacional y de difusión de los productos del PC; protocolos de comunicación y de marca editorial elaborados pero parcialmente cumplidos; limitada implementación de los módulos de prevención de capacitaciones desde la Escuela Nacional de Policía; involucramiento limitado del sector privado en los procesos del PC.

C. Nivel de resultados

1. Criterio de eficacia: grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo

La recapitulación de productos y objetivos del PC permitió al equipo evaluador hacer un inventario de actividades y resultados para determinar la manera en que incidieron en el logro de los efectos del PC y de los ODM. Un detalle pormenorizado de esos productos se encuentra en el cuadro del ***Anexo 1*** y en la columna de la derecha se encuentra la valoración de esos impactos y recomendaciones específicas para potenciar esos efectos en actividades futuras o programas complementarios.

Todos esos productos están dirigidos a cumplir con los resultados y efectos del PC en el ámbito nacional, local y comunitario. Desde el punto de vista del fortalecimiento de procesos y de capacidades de gestión en gobiernos locales el balance es positivo, con la excepción de la Municipalidad de Los Chiles donde el PC no logró desarrollar esas capacidades ni obtener todos los resultados debido a que esa alcaldía carece de bases mínimas de capacidad de gestión municipal, incluso para recaudar impuestos para su normal funcionamiento. En Los Chiles, el trabajo realizado por el PC se ejecutó, pero las posibilidades de los resultados proyectados se podrán ver medianamente logrados gracias al trabajo y agenda que realiza la RIOCH. A la fecha, la alcaldía no se ha podido sumar apropiadamente a ese red a pesar de varias propuestas para que asuma ese rol de líder de gobierno local.

En relación con los efectos del PC, y desde la visión más amplia para generar impactos en desarrollo conforme a los ODM, el Programa no tenía desde su diseño línea de base ni indicadores de impacto, ni se realizó la encuesta de victimización al final del Programa que hubiera permitido medir ese tipo de incidencia global. Aun así, la evaluación pudo determinar, a nivel macro, que el programa sí logró impactar

positivamente en avances en los procesos de prevención de la violencia y la criminalidad en los cantones beneficiados con el PC. Lo que no se puede determinar es el nivel de ese impacto ni la incidencia precisa que se le podría atribuir al PC, pero las encuestas nacionales determinan que ha habido una disminución en los niveles de inseguridad del país, incluidos los cantones apoyados. Esos resultados como sus efectos fueron exitosos en los siguientes términos:

a. Fueron fortalecidas las capacidades institucionales y locales para la prevención de la violencia, la promoción de la paz y la seguridad ciudadana. Ello se logró mediante el diseño de la POLSEPAZ, que aunque no fue un producto específico de este ventana, sí fue integrada una línea de apoyo y de diseño sustentada sobre la plataforma de sus ejes temáticos y metodologías de consulta del PC. Hoy la POLSEPAZ está siendo tomada en cuenta en los planes estratégicos de las diferentes instituciones concernidas que trabajan directa o indirectamente con el tema de la seguridad. Igualmente, se fortalecieron capacidades institucionales en los Viceministerios de Educación Pública y de Justicia y Paz y, en la medida que el espacio institucional lo permitió, del Ministerio de Seguridad Pública. El Viceministerio de Justicia y Paz hoy tiene una plataforma metodológica y de recursos humanos y logísticos adecuada para asumir nuevos planes en la prevención de la violencia y para el reto de la construcción de los nuevos Centros Cívicos. Complementariamente, los planes locales se diseñaron bajo líneas estratégicas de la POLSEPAZ y siguieron su modelo de gestión.

Pero uno de los apoyos más estratégicos de fortalecimiento institucional en el ámbito de los gobiernos locales fue la creación de los CCCI en algunos de los cantones en que se lograron las sinergias y la voluntad política para ello, así como una agenda de compromiso futuro para que se constituyan en el resto de los cantones con el involucramiento de redes regionales y locales.

Desde el fortalecimiento de las Casas de Justicia, también quedaron instaladas o reforzadas capacidades para prevenir la violencia desde el fortalecimiento de una cultura de paz con programas de capacitación y sensibilización en las escuelas y colegios y de la proliferación de espacios para dirimir las diferencias o conflictos familiares y vecinales por medio de instancias de resolución alternativa de conflictos (RAC).

2. Las sinergias de los resultados y productos del PC para la obtención de los logros para el desarrollo

Valorar los resultados y los productos del Programa Conjunto como medios para lograr sinergias y coherencia con miras a logros de desarrollo obliga a analizar si el diseño del PC y su ejecución estaba enfocado como una plataforma para generar procesos constructivos para cambio de cultura institucional, municipal y comunitaria con la finalidad de obtener logros a largo plazo. Uno de los principales retos del PC era abandonar la forma tradicional de elaborar proyectos como una ecuación de: actividades=productos=resultados=efectos para dejar sentadas las bases de procesos continuos que permitan a las entidades y comunidades beneficiarias dar continuidad a planes sostenibles que incluyan los grandes objetivos del PC en las agendas institucionales, interinstitucionales, municipales y comunitarias.

Si bien es posible determinar la ejecución o cumplimiento de los productos y resultados del PC en esta fase de su finalización, no es posible realizar una evaluación de impacto sobre el desarrollo de los nueve cantones y sus respectivas comunidades prioritarias porque el Programa no tuvo bien identificadas las líneas de base desde el principio, ni hubo acuerdo en realizar una encuesta de victimización en la fase de extensión del PC que pudiera generar los indicadores de impacto. Sin embargo, la *Encuesta Distrital de Victimización y Prevención de la Violencia 2011 (EVIPREV 2011),* aplicada entre marzo y mayo de 2011, muestra algunos datos duros de disminución de la violencia y de la criminalidad que coinciden con tendencias de estadísticas nacionales sobre el mejoramiento de la seguridad objetiva y subjetiva.

De igual manera, a partir de las entrevistas realizadas se pudo determinar que la metodología y la gestión del Programa Conjunto se fue canalizando hacia objetivos de proceso que pudieron dejar sentadas bases de apropiación municipal y local, claro está, con distintos niveles de éxito entre cantones (como Santa Cruz, San José, Desamparados, Montes de Oca, Moravia, Aguirre, Limón y Heredia) o con muy limitado impacto en Los Chiles, principalmente por su falta de capacidad instalada y de escasos recursos económicos que obstaculizan hasta su gestión básica para poder recaudar impuestos municipales.

Lo que se puede identificar es que la metodología de gestión siempre trató de que los productos y resultados tuvieran alguna incidencia, directa o indirecta, en logros para el desarrollo, ya que la mayoría de las actividades apuntaban a la creación o fortalecimiento de redes comunitarias y de jóvenes para mejorar la seguridad en sus comunidades; fortalecimiento de capacidades de los gobiernos locales para desarrollar agendas con visión más integral que a enfoques tradicionales de obra pública; generar procesos de autogestión de rescate de espacios públicos; y mejorar opciones de prevención de la violencia desde una cultura de paz.

El nivel de continuidad que los gobiernos locales le puedan dar a esos procesos comunitarios será determinante para darle sostenibilidad mediante otras propuestas de réplica focalizadas en apoyos a las comunidades más marginadas. Las Municipalidades de Desamparados y Santa Cruz apuntan en esa dirección con bastante claridad, tal y como puede apreciarse en los siguientes ejemplos: la primera con un proyecto en Los Guido y con mucha apropiación de lo que quieren hacer con el Centro Cívico que se creará en San Miguel de Desamparados en el marco del Proyecto del BID-Ministerio de Justicia y Paz; y Santa Cruz con unos proyectos para desarrollo en varias comunidades costeras sobre la experiencia exitosa lograda en Barrio Chorotega. Lamentablemente, debido al reciente terremoto sufrido en esa región, esos proyectos no pudieron ser aprobados debido a otras prioridades evidentes de ese municipio.

Otras municipalidades que muestran fortalecimiento son: Aguirre, donde el CCCI funciona de manera regular y se tomó muy en serio la revisión del plan local de convivencia; Limón, donde el apoyo al eje Casa de Justicia-MEP ha sido muy fuerte de parte del gobierno local; y Heredia, donde la vicealcaldesa muestra un compromiso fuerte con el tema de juventud.

3. Los efectos del PC en los ciudadanos destinatarios

El impacto del PC en los ciudadanos/habitantes beneficiarios no es posible medirlo con indicadores precisos porque no se realizó una encuesta de victimización como en algún momento de la fase de extensión del proyecto se consideró hacer. Pero de las entrevistas realizadas en el terreno, tanto en los municipios visitados, como en las comunidades, no hay duda de que el PC tuvo efectos muy positivos en distintos niveles.

Santa Cruz: Uno de los ejemplos más claros fue el impacto que tuvo el PC en el Barrio Chorotega en Santa Cruz, en el pasado conocido como “el precario”. Este barrio pasó de ser una comunidad marginada -social y económicamente- y un centro de venta de todo tipo de drogas con altos niveles de violencia manifiesta -en cuenta balaceras frecuentes- a un barrio con mayor seguridad y percepción de seguridad al haberse articulado todas las fuerzas vivas con los apoyos institucionales regionales y de los gobiernos locales desde el liderazgo y el trabajo conjunto interagencial. Hoy se le llama “la nueva Chorotega”.

En ello jugó un papel muy importante la organización comunitaria juvenil por medio de la Asociación de Desarrollo Específico liderada hoy por jóvenes que fueron capacitados y sensibilizados en temas de cultura de paz, organización y liderazgo. El rescate de varios espacios públicos que estaban tomados por delincuentes y personas con adicción a drogas y varios proyectos deportivos y culturales, marcaron también una diferencia importante.

El equipo evaluador logró entrevistar a dos personas beneficiarias del PC, casualmente hermanos vecinos de Barrio Chorotega, que permitieron identificar logros de desarrollo y de percepción de inseguridad muy importantes. Es el caso de una familia que vivía en el campo y que se vieron beneficiados con un bono de vivienda que les dotó de una casa de habitación de interés social. Esa oportunidad material de tener vivienda propia les llevó a la paradoja de irse a vivir al lugar más violento del centro de Santa Cruz (Barrio Chorotega), donde no tenían paz y vivían bajo constante inseguridad y amenaza a su integridad física y psíquica. En la entrevista, la hermana no pudo contener las lágrimas porque ahora vive en un barrio más tranquilo y seguro donde ella funge como entrenadora de dos equipos de fútbol de jóvenes y su proyecto de vida gira en torno a las dinámicas propias de esa comunidad donde antes era casi imposible vivir. Ese relato no requiere de complejos indicadores de medición y no representa tampoco un caso aislado. Es altamente recomendable que se pudiera documentar y sistematizar la experiencia del Barrio Chorotega como un caso de incidencia

exitosa del PC en materia de reorganización comunitaria y juvenil, combate de la delincuencia, cultura de paz y mejoramiento de la calidad de vida en un barrio marginal y excluido. El esquema de ejecución "triangular" entre Casa de Justicia-UNICEF y Municipalidad, refleja una buena práctica interesante de replicar.

Desamparados: El caso de San Juan de Dios de Desamparados es aleccionador porque refleja resultados diferenciados. Por una parte, se realizó una encuesta o consulta entre la población para determinar el destino que querían darle al parque que se tenía planeado diseñar en el marco del componente de rescate de espacio público. Mientras que la población joven y femenina se inclinaba por un concepto tipo multiuso e integral, la población adulta masculina y el Comité de Deportes prefirieron mantener la cancha de fútbol. Esa polarización generó cierto nivel de conflicto comunitario en el que tuvo que intervenir la Casa de Justicia de Desamparados para mediar. Al final se mantuvo la cancha de fútbol y se resolvió buscar otro espacio para un parque más multiuso, pero los fondos para su construcción no fueron desembolsados por DINADECO por razones administrativas al estar pendiente de ejecución una obra pública previa en ese distrito. Como actividad paralela, el PC diseñó en el parque un espacio de colocación de cajas de refrescos y de barriles donados por la empresa "Florida Ice and Farm S.A." en el marco de su programa de responsabilidad social empresarial. Igualmente, ese concepto funcional para los niños y niñas -tal y como el equipo evaluador lo pudo observar en el terreno-, no fue del agrado de la mayoría de la población desde el punto de vista de la estética, al punto que la Asociación de Desarrollo de San Juan de Dios envió una carta al Consejo Municipal de Desamparados en el que manifestaron su descontento porque no se les hubiera consultado sobre el diseño de ese espacio. Esa comunidad quedó en cambio más satisfecha con otras actividades del PC como fue el proceso de pintado de aceras bajo la guía del grupo Pausa Urbana -donde participaron los estudiantes de la Unidad Pedagógica- y con la elaboración de un micro documental sobre la violencia doméstica desde la perspectiva de la niñez, concebido y actuado por un grupo teatral con jóvenes y vecinos de la comunidad (Video "Tras la mirada de un niño"). Este video logra generar conciencia sobre la violencia en la niñez y sensibiliza para su combate desde la observación y la intervención de círculos familiares, comunitarios e institucionales (PANI), la escuela, la policía y la vecindad. El video ha sido visto por muchos miembros de la comunidad y ha tenido amplia acogida y divulgación.

Heredia: El impacto ciudadano/comunitario en Heredia estuvo focalizado en la comunidad de Guararí. De las entrevistas hechas a mujeres y jóvenes de Guararí, hubo apreciaciones diferenciadas respecto del impacto que tuvo el PC en ese barrio. Mientras que la totalidad de las entrevistas dan una valoración sobresaliente al trabajo de ONU-HABITAT -en cuenta en el ámbito municipal-, lo que demuestra el buen impacto de su metodología de generación de procesos participativos y sostenibles de base comunitaria, la opinión en relación con el resultado de la seguridad en sus dimensiones objetiva y subjetiva fue opuesta. Para la municipalidad y sus funcionarios ha mejorado la seguridad en Guararí producto de mayor intervención y cantidad de agentes policiales del Ministerio de Seguridad y del trabajo conjunto con la Policía Municipal. Para las personas vecinas entrevistadas, en Guararí hay mayor inseguridad hoy y se sienten más desprotegidas (afirman que la mayor presencia policial no supone más seguridad, que la Policía Municipal es más violenta que la de Seguridad Pública y que, en todo caso, hay corrupción policial porque no se ha logrado erradicar el tráfico y venta de drogas que es masivo).

El trabajo de ONU-HABITAT, como agencia que lideró el PC en Heredia, fue participativo, útil, legítimo y de mucho impacto como proceso para que la comunidad de Guararí quedara posicionada para darle continuidad a la adquisición de un presupuesto de casi ¢1,000 millones para la construcción de un Centro Deportivo, Recreativo y de Formación multiusos. Ese dinero ya está programado como partida presupuestaria oficial. El PC facilitó el proceso de diseño de los planos y ONU-HABITAT ha mostrado interés por continuar su cooperación más allá de la finalización del PC.

La creatividad del Grupo de Teatro de Niños de Guararí, fue destacado tanto en los informes de avance como por algunas personas que dieron seguimiento al desarrollo del PC, al punto que la Empresa de Servicios Públicos de Heredia aportó fondos para cubrir los honorarios de una profesora que potencie las habilidades artísticas de los niños y niñas. No obstante, al equipo evaluador no le fue posible visualizar los logros de esta iniciativa toda vez que no tuvo posibilidades de entrevistar a estos beneficiarios. Con quienes sí se logró conversar fue con tres jóvenes de Guararí que participaron del Campamento de Liderazgo y Paz en

Ochomogo, de dos días de duración[14]. Esta actividad fue muy bien valorada por estos participantes quienes tienen un cambio de visión sobre el mejoramiento de su entorno y participaron con ideas muy novedosas para tener mayores oportunidades de desarrollo en Guararí. Lamentablemente, durante la entrevista no identificaron redes juveniles y consideran que la selección del grupo de jóvenes con el que trabajó el PC no es representativo ni inclusivo. Esta misma opinión la tuvo la regidora y vecina de Guararí Olga Solís. Otros grupos beneficiarios fueron el grupo de fútbol femenino; jóvenes en acción y el grupo de fútbol masculino.

Limón: En Limón Centro, se pudo observar que el Barrio Pacuare goza de mayor seguridad y percepción de seguridad, lo que se puede atribuir a dos procesos paralelos muy importantes: la intervención del Colegio de Pacuare por parte del MEP y el nombramiento de una nueva Directora, luego de graves episodios de violencia y de un proceso de inclusión colegial; y el rescate de espacios públicos que estaban tomados por personas delincuentes y adictas a drogas. Aún cuando a un mes de finalizar la extensión del PC, no se habían iniciado las obras materiales para el rediseño de ese parque, al menos se pudo observar que se mantenía con el zacate cortado –gracias a un proyecto de TCU de la UCR[15]- y que todo estaba previsto para el inicio de obras de mejoramiento físico bajo la responsabilidad de ONU-HABITAT. La comunidad fue consultada para el rediseño del parque y decidieron que fuera un espacio completamente abierto.

El impacto de la recuperación del Colegio de Pacuare se logró por medio de un trabajo comunitario para retomar confianza, para lo cual los docentes salieron de las aulas a "buscar" estudiantes. En un año se pasó de 6 estudiantes matriculados al inicio a 170 estudiantes al final de ese período. Actualmente el colegio cuenta con 320 estudiantes. La comunidad hoy se siente parte del sistema educativo y hay apropiación de ese espacio como una oportunidad para sus jóvenes, quienes se han beneficiado con becas y viajes a eventos fuera del colegio, y algunos han viajado con programas especiales a Estados Unidas con la Fundación Omar Dengo.

Tanto en Limón, como en el resto de los cantones, se observó la importancia orientadora y articuladora que tuvieron los procesos de elaboración participativa y puesta en práctica de los planes locales de convivencia y seguridad ciudadana impulsado por el PNUD.

Los Chiles: Probablemente el nivel más bajo de conocimiento del PC por parte de la población es en el cantón de Los Chiles. En la entrevista con la Vicealcaldesa, acusó bastante desconocimiento del Programa por falta de información y no pudo facilitar datos de impacto en ninguno de los componentes, productos o actividades previstas. La creación de la red de jóvenes y el curso para la elaboración de videos con estudiantes del Colegio Técnico Profesional de Los Chiles también tuvo un impacto muy limitado, ya que ni siquiera todos los que participaron de ese taller habían visto los videos preparados por los otros grupos y no se le había dado divulgación en el Colegio por falta de tiempo, según palabras de una de las orientadoras, quien indicó luego que tenían planificado realizar alguna actividad posterior para su exhibición. De las pocas actividades de trabajo en redes previstas en esa comunidad, la fortaleza más importante es la RIOCH, la cual incorpora a más de 20 instituciones públicas y algunas organizaciones civiles. Lamentablemente la alcaldía no se ha incorporado plenamente a esa red a pesar de que se le ha invitado y se le ha ofrecido manejar la convocatoria y el liderazgo. Aún cuando la Vicealcaldesa participa de las reuniones de la RIOCH, lo hace más en carácter personal que con liderazgo institucional.

Aguirre: es una experiencia exitosa si se toma en consideración que al inicio del PC no existían condiciones institucionales municipales idóneas debido a problemas de denuncias y destituciones de dos alcaldes en diferentes momentos. El plan local inicialmente se trabajó con la comunidad de La Inmaculada pero luego se unió la municipalidad. Dicho plan privilegia el desarrollo de actividades de convivencia en espacios públicos que sean seguros e incluyentes. Como parte de este esfuerzo destaca la reactivación del Malecón, donde si bien están pendientes algunas obras, los fines de semana es un sitio de encuentro para compartir y participar en actividades culturales o deportivas impulsadas desde el gobierno local para promover hábitos saludables. Los empresarios turísticos y la Cámara de Comercio se encuentran comprometidos con los proyectos de

[14] Este campamento es parte de un proceso liderado por PNUD, con apoyo de ONU-HABITAT y el Viceministerio de Paz, destinado a fortalecer la autoestima, el liderazgo, los derechos humanos, la convivencia, la construcción de comunidad y el desarrollo de proyectos de vida incluyendo una iniciativa de empleabilidad.
[15] El PC estableció contacto con la UCR como una estrategia de sostenibilidad de las iniciativas emprendidas en Pacuare.

mejoramiento de espacios públicos: están dispuestos a contribuir con el mantenimiento del Malecón y a impulsar su atractivo mediante proyectos complementarios como un tren turístico. El CCCI cuenta ya con 80 instituciones adscritas y se reúne al menos una vez al mes por convocatoria de la alcaldesa. La red de jóvenes es muy activa: realiza charlas periódicas en los centros educativos, dan clases de baile y ya contactaron a la Cámara de Comercio para ofrecerles spots de mercadeo, a partir de la capacitación recibida en el marco del PC.

San José: San José fue una experiencia exitosa en distrito Hospital, no así en las otras tres comunidades donde el PC tenía previsto intervenir debido a que no se encontró capacidad comunitaria instalada ni con posibilidades de crearla (Catedral, Carmen y La Merced). En Distrito Hospital el Viceministerio de Paz logró un liderazgo estratégico desde la agenda de DIGEPAZ que permitió reunir sinergias con programas institucionalizados desde la Municipalidad de San José, la Policía Comunitaria y un programa de responsabilidad social que tiene el Hospital Clínica Bíblica. Una particularidad de esa comunidad es que en el tema de salud, un alto porcentaje de la población tiene acceso a servicios públicos gratuitos, situación que no es equivalente en la ruralidad. Eso permitió trabajar principalmente en el enfoque preventivo integral.

En Hospital se articularon experiencias exitosas de comisiones comunitarias e interinstitucionales previamente existentes y se logró una apropiación del proceso de liderazgo participativo. Asimismo, han asumido responsabilidad en el seguimiento y mantenimiento de acciones que les brinda seguridad comercial y habitacional.

Otros impactos positivos en comunidades beneficiarias en San José fueron el apoyo al "Grupo Orquesta" (Asociación Padres Orquesta Sinfónica la Uruca") y a la Asociación "Batiendo Barro", ambos de la Peregrina, en La Uruca, bajo el liderazgo de UNICEF en conjunto con el Viceministerio de Paz. Esa comunidad se ha sentido identificada con esos dos proyectos vecinales que se han extendido para inclusión de miembros de otros barrios de La Uruca y hoy representan espacios de promoción de la música, el canto, el baile y otras manifestaciones culturales populares como mascaradas y zancos. La Asociación Batiendo Barro tiene más antigüedad y experiencia, mientras que el Grupo Orquesta está pasando por un impasse debido a falta de recursos para la contratación de un profesor. Sería altamente recomendable que ambas asociaciones se pudieran fusionar o apoyar para que busquen soluciones conjuntas y que el Grupo Orquesta no llegue a desaparecer por problemas de sostenibilidad.

En espacios de incidencia juvenil, el PC apoyó algunas iniciativas de fortalecimiento del Comité de Cultura ADIPA, en Pavas. Estos jóvenes han participado del proyecto "Compartiendo y Aprendiendo" y han ido ganando el respeto de la Asociación de Desarrollo de Pavas, la cual les ha facilitado un espacio físico. La comunidad ve en este grupo de jóvenes una oportunidad para revertir la violencia y el consumo de droga desde la práctica de manifestaciones culturales como el teatro, el baile y el deporte. Tienen una población meta de 400 personas menores de edad a quienes piensan beneficiar con talleres culturales y deportivos gratuitos. Esta agrupación requiere de apoyo institucional de la Municipalidad, el PANI, y de otras organizaciones para que pueda tener mayor capacidad respuesta comunitaria una vez que concluya el PC, ya que en su mayoría son dirigentes colegiales que trabajan creativamente desde el voluntariado.

4. Efectos diferenciados según género, etnia y entorno rural de la población beneficiaria

Los efectos diferenciados que el programa conjunto ha producido o continúa produciendo según el género, etnia o entorno rural o urbano de la población beneficiaria es variado. En unos casos, en especial con los niños, niñas y adolescentes, el tratamiento trató de ser transversal y comprensivo en todos los cantones, especialmente en la propuesta de creación de redes de jóvenes, capacitación y sensibilización, apoyo a los subsistemas de protección de la niñez y la adolescencia, impulso y apoyo al Programa Convivir y otras actividades relacionadas como la campaña APAZionate por la PAZ. Pero el enfoque transversal es de muy difícil implementación, por lo que los planes locales de convivencia y seguridad ciudadana desarrollados optaron por incluir ejes específicos sobre temas de niñez y género.

Las municipalidades también incorporaron programas de niñez y adolescencia y de género. Inclusive se ha establecido por ley la creación de los Comités de Niñez y Adolescencia, lo cual podría ser una sinergia importante con los Subsistemas de Protección de la Niñez y Adolescencia que maneja el PANI.

El enfoque de género del PC quedó focalizado en la agenda de ONU-HABITAT, pero no todas las municipales han aprobado la propuesta. Por su parte, POLSEPAZ trabajó una propuesta transversal de género y el PC apoyó la elaboración de la política de género del Ministerio de Seguridad Pública que todavía no se ha finalizado de instrumentar.

Un tema que quedó relegado en el PC fue el enfoque étnico. Si bien estaba incorporado en el diseño, no se logró desarrollar una propuesta concreta, probablemente porque no era una población muy visible en los comunidades beneficiarias. Una situación similar ocurrió con el tema rural, porque las comunidades prioritarias no eran propiamente rurales, salvo el caso de Los Chiles, donde no había capacidad instalada para desarrollar casi ningún tipo de iniciativa, plan o programa con visión de sostenibilidad.

5. El diálogo con los interesados/ciudadanos y la participación en las esferas políticas y de desarrollo

El PC permitió generar opciones de diálogo y participación ciudadana, inclusive política, a las personas interesadas/ciudadanas en el ámbito de una agenda de desarrollo comunitario. Según el nivel de intervención del PC, ese tipo de impacto fue más visible en la intervención comunitaria en el terreno y en los siguientes escenarios, que también sirven de ejemplos y de buenas prácticas:

- El trabajo de ONU-HABITAT fue intensivo en la identificación de actores comunitarios estratégicos para generar consulta y participación respecto de diagnósticos, caminatas de paz por los barrios beneficiarios, consultas populares para toma de decisiones sobre objetivos y fines de los espacios públicos y apropiación de procesos de continuidad comunitaria para la búsqueda de fondos y recursos que pudieran finalizar la construcción de las propuestas previamente diseñadas, en cuenta la consecución de recursos por un monto aproximado de ¢1,000,000,000 para construir el Centro Deportivo, Recreativo y de Formación de Guararí, previsto para iniciarse próximamente.

- La experiencia política más exitosa fue la creación de una Comisión a nivel de Ministerios y Viceministerios con el liderazgo del Ministerio de la Presidencia para darle seguimiento a un plan y agenda de desarrollo en la comunidad de Guararí en Heredia. Aun cuando esa comisión no fue creada directamente por el PC, -pues es el resultado de un esfuerzo comunal impulsado por una regidora municipal vecina de ese barrio y un diputado de Heredia- el Programa facilitó insumos para construir apoyos a la Asociación de Desarrollo Integral.

- Accesibilidad y relaciones con el Viceministerio de Cultura y Paz. A partir de la coincidencia de agendas entre el PC y el Viceministerio de Justicia y Paz, así como los programas institucionalizados desde DIGEPAZ y la creación de las Casas de Justicia, se logró constituir un equipo en el marco del programa que se supo apropiar de la experiencia y metodología de incidencia comunitaria. En todas las comunidades visitadas, las personas entrevistadas conocen la gestión del Viceministro y de su equipo y explicaron cómo en varias oportunidades les resolvieron solicitudes y demandas comunitarias como parte del PC.

- La creación o fortalecimiento de redes comunitarias, fuerzas vivas, redes de jóvenes, asociaciones de desarrollo específicas, comités de deportes, o asociaciones de naturaleza afín, constituyen oportunidades para que las personas beneficiarias puedan canalizar sus demandas y espacios participativos con miras a mejorar el desarrollo en sus comunidades y barrios. El Consejo Técnico de Fuerzas Vivas en Moravia es un ejemplo de buena práctica en la combinación de trabajo interinstitucional y comunitario. Lo mismo se puede decir de la RIOCH en el cantón de Los Chiles.

- La creación o fortalecimiento de los Comités Cantonales de Coordinación Interinstitucional, especialmente en Aguirre, Desamparados y Santa Cruz, que es donde están más consolidados, favorecen un espacio de

interlocución política donde las comunidades y las personas beneficiarias pueden resolver sus problemas de inseguridad y violencia. En San José si bien el CCCI no existe como tal, la figura es sustituida por el Comité Social, que ha trabajado de manera muy comprometida.

D. Criterio de sostenibilidad

La sostenibilidad del PC no debe verse como la sostenibilidad de un proyecto clásico ni en función únicamente de sus resultados o efectos, sino como la apropiación de los procesos de articulación institucional, interinstitucional, interagencial y local-municipal-comunitaria que facilitaron manejar una agenda periódica por más de tres años de duración del PC sobre temas complejos de problemáticas estructurales que tienen un horizonte permanente como el combate de la violencia, la inseguridad y la criminalidad desde la construcción de iniciativas de cultura de paz. El trabajo y las reuniones del Comité Técnico en sus dimensiones política y técnica, permitió documentar experiencias y metodologías de trabajo conjunto para ofrecer respuestas integrales y holísticas. Aún cuando se produjeron algunos conflictos interinstitucionales como la salida anticipada del Ministerio de Seguridad Pública como interlocutor de alto nivel del Programa, quedó instalada una base de experiencias y procedimientos de trabajo local en la mayoría de los nueve cantones y las comunidades beneficiarias que permiten tener un nivel importante de certeza de que se le dará continuidad a muchos de los resultados desarrollados en el PC.

En el ámbito nacional, la mayor expectativa de sostenibilidad interinstitucional es la agenda que ha asumido el Viceministerio de Justicia y Paz como entidad rectora y líder del Programa Conjunto y sus planes y presupuesto futuro para darle continuidad a muchos de los resultados y efectos del PC. La circunstancia de que la Ventana de Paz tuviera inicio de ejecución con la creación de ese Viceministerio le permitió a esa entidad obtener recursos y medios para impulsar una agenda coincidente en muchas líneas de trabajo y en el fortalecimiento de muchas de sus iniciativas, como la creación y fortalecimiento de las Casas de Justicia, la promoción, sensibilización y capacitación sobre cultura de paz; el rescate de espacios públicos; apoyo a actividades de DIGEPAZ; y seguimiento a la implementación de los planes locales de convivencia y seguridad ciudadana en los cantones beneficiarios.

Esa sostenibilidad tiene relación con el enfoque preventivo de la violencia y uno de los retos principales del Viceministerio de Paz es mejorar la comunicación y la coordinación con el Ministerio de Seguridad Pública que también tiene competencia y mandato en esa línea de intervención, pero no necesariamente coinciden en el enfoque preventivo para combatir la criminalidad, siendo el Ministerio de Seguridad más reactivo en razón de su mandato policial.

De las entrevistas y visitas al terreno, el equipo evaluador pudo constatar que todas las municipalidades y mayoría de comunidades tienen conocimiento del trabajo del Viceministerio de Paz y ven con mucha cercanía y accesibilidad al Viceministro y a su equipo de apoyo. Un ejemplo de ello fue observar el taller de validación y actualización del Plan Local de Convivencia y Seguridad del Cantón de Limón, el cual fue desarrollado plenamente por el equipo del Viceministerio de Paz y se pudo notar una importante capacidad de convocatoria y liderazgo.

La finalización del PC implicará una reducción considerable de recursos para el Viceministerio de Justicia y Paz que fue la institución que más presupuesto ejecutó del Programa, pero en su presupuesto ordinario para el año 2013 se ha contemplado la inclusión de fondos para darle continuidad y sostenibilidad a muchos de los resultados del PC. Otros recursos adicionales que permitirán sostenibilidad a actividades del Programa Conjunto en algunos cantones beneficiarios es la implementación de los Centros Cívicos con recursos del préstamo BID-MJP. Para esos fines, el PC incluyó actividades para facilitar un proceso de transición del Programa hacia la construcción de los nuevos centros que dispondrán de recursos considerables.

Otra oportunidad de sostenibilidad institucional para combatir la violencia escolar y colegial fue asumida directamente por el Ministerio de Educación Pública que ha lanzado con fuerza el Programa Convivir en todo el territorio nacional, como parte de su estrategia para combatir las distintas modalidades de violencia estudiantil y mejorar los niveles de convivencia. Ese proyecto, apoyado desde el PC, incluyó la elaboración de varios protocolos para prevenir y combatir la violencia.

En los cantones donde se desarrollarán centros cívicos (Santa Cruz, Desamparados y Pococí de Limón), se manifiesta una oportunidad mayor de sostenibilidad de aquellas actividades y productos del PC que podrían brindar experiencia, metodología y lecciones aprendidas para generar procesos de implementación de rescate o instalación de espacios públicos.

Sin embargo, esta evaluación apunta como mayor pivote de sostenibilidad en lo local, la existencia y fortalecimiento de los CCCI en los cantones donde quedaron instalados y en funcionamiento, y se cifran esperanzas en que sean procesos en marcha en el resto de los cantones que todavía no los crearon. Si a ello se le suma el apoyo de las redes locales y la inclusión de apoyo del sector privado desde la perspectiva de RSE, los CCCI se podrían constituir en verdaderos entes articuladores, ejecutores y monitores de planes estratégicos de desarrollo. En aquellos casos en que los alcaldes y alcaldesas asuman su liderazgo con legitimidad y sean proactivos y eficientes en la rendición cuentas, los CCCI podrían impulsar un cambio de cultura en la visión tradicional que todavía mantienen algunas municipalidades que operaran como una suerte de "ministerios de obras públicas locales" a verdaderas alcaldías con planes estratégicos para lograr desarrollo municipal con visión de seguridad humana.

Finalmente, hay gobiernos locales con mayores opciones y potencialidades de sostenibilidad que otras. No se trata en esta evaluación de hacer un ranquin de esas capacidades instaladas, pero de manera general, las municipalidades de San José, Santa Cruz, Aguirre, Limón, Montes de Oca, Moravia y Heredia tienen importantes niveles de apropiación de la transferencia de las metodologías y del seguimiento y réplica de los procesos puestos en marcha por el PC. En las alcaldías donde hay promotores y promotoras de la niñez y la adolescencia se logró observar que ese vínculo o punto focal facilitó las tareas de apropiación y seguimiento. En Desamparados, hay también capacidad instalada, opera uno de los CCCI más organizados y existe mucha expectativa de poner en marcha el Centro Cívico de San Miguel. Donde no se logró observar opciones viables de sostenibilidad fue en Los Chiles debido a problemas básicos de falta de personal y recursos financieros[16]. La única expectativa de replicar algunas experiencias del PC sería mediante la RIOCH que sí ha sabido trabajar de manera más sostenida y comprometida en ese cantón.

IV. Conclusiones

Las siguientes conclusiones se elaboraron en dos bloques: el primero se refiere a la evaluación propiamente recapitulativa del Programa en relación con el grado de alcance o no de los niveles *de diseño, de proceso, de implicación del proceso, de resultados y de sostenibilidad del PC.* El segundo bloque son las conclusiones más generales y tratan sobre el impacto del Programa y si los efectos previstos en el diseño se lograron.

***Sobre el nivel de diseño del PC*:** El diseño del Programa Conjunto fue elaborado en un contexto social y político complejo, pero oportuno para apoyar políticas, planes y programas del gobierno que coincidían con los ODM en materia de desarrollo, combate de la violencia, seguridad ciudadana y prevención de la criminalidad, que no tenían suficiente contenido presupuestario. Tampoco existía la suficiente articulación interinstitucional ni un enfoque estratégico para cumplir con esos objetivos, de modo que se fortalecieran las capacidades institucionales y de los gobiernos locales con opciones reales de sostenibilidad.

En el marco de esa coyuntura y de debates y desencuentros de enfoques sobre cómo atender e impactar sobre el problema de la inseguridad en el país -incluyendo cambios de altas autoridades en el Ministerio de Seguridad Pública en medio de un contingente de detractores mediáticos y una discusión nacional sobre seguridad objetiva y subjetiva-, el llamado de ofertas desde la Secretaría del F-ODM con apoyo de la cooperación española se convirtió en un abanico de oportunidades y en una plataforma para que, con el liderazgo del MIDEPLAN y del consorcio de agencias bajo la coordinación de PNUD, se diseñara la Ventana de Paz. La creación del Viceministerio de Justicia y Paz sumó sinergias y una correlación de agendas entre sus prioridades de trabajo y los objetivos del PC. Ello incidió en la decisión política y de oportunidad para concederle, desde el momento del diseño, la rectoría interinstitucional de la Ventana.

Una amenaza en el diseño del PC fue que la Secretaría del F-ODM otorgó muy poco tiempo para que se

[16] Ni siquiera cuentan con profesionales en Derecho o auditoría financiera, por lo que la recaudación y control presupuestario no son fortalezas en esa alcaldía.

elaboraran y presentaran las propuestas de ventanas -alrededor de un mes-, lo que incidió en que el diseño de la propuesta no pudiera ser lo participativo que se hubiera querido, por lo que los gobiernos locales concernidos no fueron involucrados en su construcción -como lo dicta la lógica metodológica de diseño de proyectos para efectos de legitimidad, apropiación y futura sostenibilidad-. Se sabía que tampoco iba a ser posible, en razón del tiempo, diseñar líneas de base ni la construcción de indicadores de impacto para el PC. Con esa sabida falencia en su génesis, las agencias del SNU, bajo el liderazgo del PNUD, y las instituciones públicas competentes bajo la égida de MIDEPLAN, lograron conformar un equipo interdisciplinario de expertos y expertas que en tiempo récord fueron capaces de elaborar una propuesta muy técnica y coherente con el aprovechamiento de diagnósticos del estado del arte de la inseguridad, elaborados en algunos de los cantones seleccionados y en consonancia con los planes estratégicos del MIDEPLAN. Todo ello también fue cónsono con que el diseño se ajustara a los fines del cumplimiento de los ODM, así como a los alcances de la reforma del Sistema de UN, a la Declaración de París, a los Principios de ACCRA y al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo" (MANUD-UNDAF).

Sobre el nivel de proceso y de implicación del proceso: La ejecución del PC pasó por un proceso de aprendizaje en que el principal reto era diseñar instrumentos de articulación interagencial e interinstitucional para definir métodos de trabajo, toma de decisiones y herramientas de M&E para un programa pionero que no tenía precedentes como "apuesta de programa de construcción de procesos" y ya no de ejecución tradicional de proyectos. Esto incluía una clara definición de los roles y de los niveles de toma de decisiones políticas, gerenciales y operativas que no estuvieron totalmente resueltas al inicio de la ejecución, ya que el coordinador del PC fue contratado casi cuatro meses después de ese arranque y luego hubo que definir rutas críticas para evitar subejecución de actividades, pero sobre todo, una redefinición y reestructuración del PRODOC para aterrizarlo a actividades que pudieran alcanzar los mismos objetivos originales pero por otras vías más ajustadas a la realidad de la ejecución y a las primeras vicisitudes para inducir el PC a las agendas y políticas de los nueve gobiernos locales; cada uno de los cuales tenía dinámicas e imponderables diferentes, así como capacidades institucionales muy disímiles (i.e. mientras San José tiene un andamiaje y recursos importantes, Los Chiles no tenía, ni tiene hoy, posibilidad de asumir la transferencia de este tipo de proyectos con enfoque programático y sostenible).

La evaluación y monitoreo interno de la ejecución del programa pasó también retos que se resolvieron sobre la marcha al tener que reestructurarse el equipo de M&E, pero sobre todo para elaborar un novedoso *kit* de herramientas metodológicas más adecuadas a la naturaleza propia de este tipo de programas que articula procesos y no sólo el cumplimiento de actividades y productos.

El modelo final de gerencia del PC fue exitoso porque se hicieron ajustes en la creación de distintos comités; donde unos definían estrategias y tomas de decisiones al más alto nivel agencial e interinstitucional y otras instancias intermedias articulaban y daban seguimiento a la resolución de problemas de ejecución y conflictos que pudieran suceder en razón de competencias de las distintas agencias e instituciones concernidas, o por problemas e imponderables en el ámbito local. El Comité Técnico asumió la agenda interinstitucional y el seguimiento a los planes trazados y la Coordinación del Proyecto pudo enfocarse en el trabajo conjunto con el Viceministerio de Justicia y Paz, para que las decisiones pudieran cumplirse conforme a los planes de ejecución. No obstante, el modelo de ejecución inicial tuvo que ser revisado porque era necesario definir mejor las responsabilidades de las agencias y de las instituciones y sus liderazgos, lo que consolidó un mecanismo de distribución de tareas y responsabilidades por competencia cantonal, donde a cada agencia y a su respectivo Viceministerio competente, se les otorgó liderazgo desde la configuración de subcoordinaciones. Este esquema fue funcional y operativo y facilitó la implementación local. Sin embargo, no todas las agencias líderes ingresaron sincrónicamente en los nueve cantones y se observaron desfases en los tiempos de elaboración de varios productos estratégicos importantes como los planes locales, que debían haber sido validados y puestos en ejecución al menos durante el segundo año de ejecución y no como en el caso de Montes de Oca, donde todavía a la fecha de elaboración de este informe no se había finalizado este proceso. Otra observación radica en que este modelo de subcoordinación invisibilizó en algunos cantones el trabajo y la presencia de otras agencias debido a que las entidades líderes no siempre pudieron promover la visión de conjunto del programa, como ocurrió en Heredia, donde los funcionarios municipales entrevistados no lograron identificar a más actores que a ONU-HABITAT, aún cuando en Guararí los grupos beneficiarios sí reconocieron el trabajo de otras agencias, pero de manera muy puntual.

A pesar de la complejidad del PC y a la convergencia de tantos actores, cantones y comunidades involucradas, uno de los principales méritos de la coordinación fue entender claramente el enfoque programático del PC y sus efectos como procesos e impacto a largo plazo y no como un proyecto de una sumatoria de actividades y productos. Con ese entendido, no se instaló una coordinación de Unidad de Gestión, sino un equipo con visión estratégica que supo identificar los papeles de cada entidad interviniente, las amenazas y debilidades que podrían dificultar el trabajo conjunto y la experiencia para sentar a todas esas partes a resolver las diferencias que se presentaron en los enfoques y criterios que pudieron haberse profundizado si no hubiera sido por esas destrezas comunicacionales y mediadoras. Esa visión de coordinación estratégica coincidió mucho con la personalidad, conocimiento y experiencia del primer coordinador y con la manera en que esa modalidad de trabajo permeó hacia todo el equipo de la coordinación y quienes cumplieron el papel de enlace con PNUD y el Viceministerio de Justicia y Paz, que fueron las instancias rectoras.

La sumatoria de esa modalidad de coordinación fue lograr extender hilos comunicantes para desconcentrar la coordinación con visión a futuro para que los viceministerios, instituciones y gobiernos locales se involucraran en el proceso de apropiación y sostenibilidad desde el principio de la ejecución del PC, lo cual fue muy oportuno para su implicación en la ejecución del Programa, pero sobre todo en la transferencia y fortalecimiento de capacidades y métodos de trabajo para la apropiación de los efectos del PC como agenda futura de las autoridades locales. Esa implicación también fue diferida a las comunidades beneficiarias por medio de todas las redes comunitarias de desarrollo, culturales, deportivas o vecinales constituidas previamente o como parte del PC, a las cuales también se les transfirió capacidad autogestionaria para que continuaran con la consecución de objetivos pendientes como el seguimiento para la obtención de recursos públicos y privados para la construcción y/o mejoramiento de espacios públicos y de agendas complementarias para fortalecer el tejido social y comunitario, donde las redes de juventud ganaron espacios estratégicos importantes.

Sobre el nivel de resultados: En términos generales, y como se muestra en el ***Anexo 1*** de este informe, hay una ejecución final proyectada de casi el 100% del presupuesto para la finalización de la extensión del PC, así como la identificación de rutas críticas para cumplir con algunas actividades que requieren de redirección debido al incumplimiento del F-ODM en los plazos para trasladar los fondos adicionales a las cuentas de la OCR.

Todos esos productos están dirigidos a cumplir con los resultados y efectos del PC en el ámbito nacional, local y comunitario. Desde el punto de vista del fortalecimiento de procesos y de capacidades de gestión en gobiernos locales, el balance es positivo, con la excepción de la Municipalidad de Los Chiles donde el PC no logró desarrollar esas capacidades ni cumplir con todos los resultados debido a que esa alcaldía carece de bases mínimas de capacidad de gestión municipal, inclusive para recaudar impuestos para su normal funcionamiento. En Los Chiles, el trabajo realizado por el PC se ejecutó, pero las posibilidades de los resultados proyectados se podrán ver medianamente logrados gracias al trabajo y agenda que realiza la RIOCH y no precisamente por el trabajo de la alcaldía, la cual no se ha podido sumar apropiadamente a ese red a pesar de varias propuestas para que asuma ese rol de líder el gobierno local.

En relación con los efectos del PC, y desde la visión más amplia para generar impactos en desarrollo conforme a los ODM, el Programa no tenía desde su diseño línea de base ni indicadores de impacto, ni se realizó la encuesta de victimización al final del programa que hubiera permitido medir ese tipo de incidencia global. Aún así, la evaluación pudo determinar, a nivel macro, que el programa sí logró impactar positivamente en avances en los procesos de prevención de la violencia y la criminalidad en los cantones beneficiados con el Programa, lo cual coinciden con datos duros de disminución de la violencia, especialmente los de la Sección de Estadística del Poder Judicial que el PNUD recaba y analiza desde lo cantonal y distrital, si la información lo permite. Lo que no se puede determinar es el nivel de ese impacto ni la incidencia precisa que se le podría atribuir al PC, pero las encuestas nacionales determinan que ha habido una disminución en los niveles de inseguridad del país, incluidos los cantones apoyados. Esos resultados como sus efectos fueron exitosos en los siguientes términos:

a. Fueron fortalecidas las capacidades institucionales y locales para la prevención de la violencia, la promoción de la paz y la seguridad ciudadana. Ello se logró mediante el diseño de la POLSEPAZ,–un

producto común del PNUD y el PC. Hoy la POLSEPAZ está siendo tomada en cuenta en los planes estratégicos de las diferentes instituciones concernidas que trabajan directa o indirectamente con el tema de la seguridad. Igualmente, se fortalecieron capacidades institucionales en los Viceministerios de Educación Pública y de Justicia y Paz y, en la medida que el espacio institucional lo permitió, del Ministerio de Seguridad Pública. El Viceministerio de Justicia y Paz cuenta con una plataforma metodológica y de recursos humanos y logísticos adecuados para asumir nuevos planes en la prevención de la violencia y para el reto de la construcción de los nuevos Centros Cívicos.

Pero uno de los apoyos más estratégicos de fortalecimiento institucional en el ámbito de los gobiernos locales fue impulsar el establecimiento y sostenibilidad de CCCI[17] en algunos de los cantones donde se lograron las sinergias y la voluntad política para ello. De igual modo, el PC jugó un rol importante en materia de promoción y difusión del CCCI en aquellos cantones donde aun no se ha instalado.

Desde el fortalecimiento de las Casas de Justicia, también quedaron instaladas o reforzadas capacidades para prevenir la violencia a partir del reforzamiento de una cultura de paz con programas de capacitación y sensibilización en las escuelas, colegios y para líderes comunitarios así como la proliferación de espacios para dirimir las diferencias y conflictos familiares y vecinales por medio de instancias de resolución alternativa de conflictos (RAC).

b. Se favoreció la creación de oportunidades en educación, deporte, arte y recreación, así como de ambientes protectores, espacios seguros y hábitos saludables para niños, niñas, adolescentes y jóvenes. El Programa Convivir, implementado desde el MEP como política pública, es una propuesta seria por mejorar espacios escolares seguros por medio del combate de las distintas modalidades de violencia estudiantil, incluyendo el bullying. A la par de ellos, se desarrollaron materiales de apoyo para la prevención de la violencia y generación de iniciativas y buenas prácticas de cultura de paz, desde la base comunitaria. La creación de redes juveniles logra, con diferente nivel de éxito según cada cantón, organizar a los vecinos de las comunidades a organizar actividades deportivas y culturales que, unidas al rescate de espacios públicos, mejoran la convivencia, brindan mayor seguridad y permiten a las personas beneficiarias mantenerse en el circuito formal educativo de manera complementaria con actividades recreativas cuando se encuentran fuera del horario escolar. Parte del fortalecimiento institucional para redes de apoyo para NNA se logró por medio de actividades relacionadas con la implementación del Plan de Acción de la Política Nacional de la Niñez y de la Adolescencia por medio del apoyo a los Subsistemas Locales de Protección en los 9 cantones del Programa Conjunto.

c. Se logró difundir valores democráticos y de convivencia pacífica a nivel nacional y local por medio de elaboración de materiales y de los planes cantonales (locales) de prevención de la violencia y promoción de la paz en los nueve cantones. Paralelamente, se contribuyó con el apoyo de proyectos de ley que buscan combatir la violencia y mejorar las oportunidades de reinserción social y familiar de personas privadas de libertad (propuesta de ley de ejecución de la pena), o sensibilizar sobre el manejo responsable de armas de fuego (proyecto reforma a la Ley de Armas) y disminuir la violencia en el deporte por medio del proyecto de ley en esa temática. La apuesta del PC por la elaboración de guías de prevención de la violencia, documentos, informes y diagnósticos, capacitaciones para jóvenes para desarrollar destrezas con manejo de equipo audiovisual y campañas de comunicación como APAZionate por la PAZ, fueron complementos para fortalecer la cultura de paz “activa” en las distintas comunidades beneficiarias. Al momento de realizar la evaluación el PC trabajaba en el diseño, validación e implementación de una estrategia para la atención comunitaria de la problemática de las drogas desde una perspectiva preventiva[18]. Se trata de un esfuerzo del ICD y el PNUD. Es de destacar que la iniciativa hará parte del Plan Nacional de Drogas.

Sobre el nivel de sostenibilidad del PC: El principal nivel de sostenibilidad en el ámbito interinstitucional lo reseña la documentación de experiencias de trabajo coordinado desde el Comité Técnico del PC así como la rectoría y agenda complementaria ejecutadas por el Viceministerio de Justicia y Paz como parte de sus planes estratégicos y, de manera concreta, de la apropiación que se haga de las metodologías y de la plataforma de redes y trabajo comunitario para la creación de los Centros Cívicos en distintos cantones del

[17] Los CCCI fueron creados a través del Decreto 36004-PLAN de 13 de mayo de 2010.
[18] La experiencia demostrativa se aplica en Aguirre y Desamparados.

país con el apoyo del BID. En el plano local, el nivel de sostenibilidad de los resultados del PC es variado, según fueran las capacidades instaladas de las alcaldías al momento en que se instaló el Programa, la proyección de fortalecimiento de sus recursos humanos y materiales y la voluntad para apropiarse de los procesos iniciados y encaminados para construir redes de paz. La inducción del PC en las municipales fue aceptado por todos los gobiernos locales, aún cuando no fueron consultados o no participaron del diseño del PC, pero los opciones de sostenibilidad son más débiles en aquellas alcaldías con poco o menos capacidad de gestión, como la de Los Chiles.

En los cantones donde se desarrollarán centros cívicos (Santa Cruz, Desamparados y Pococí de Limón), se manifiesta una oportunidad mayor de sostenibilidad de aquellas actividades y productos del PC que podrían brindar experiencia, metodología y lecciones aprendidas para generar procesos de implementación de rescate o instalación de espacios públicos.

Sin embargo, esta evaluación apunta como mayor pivote de sostenibilidad en lo local, la existencia y fortalecimiento de los CCCI en los cantones donde quedaron instalados y en funcionamiento, y se cifran esperanzas en que sean procesos en marcha en el resto de los cantones que todavía no los han creado. Si a ello se le suma el apoyo de las redes locales y la inclusión de apoyo del sector privado desde la perspectiva de RSE, los CCCI se podrían constituir en verdaderos entes articuladores, ejecutores y monitores de planes estratégicos de desarrollo. En aquellos casos en que los alcaldes y alcaldesas asuman su liderazgo con legitimidad y sean proactivos y eficientes en la rendición de cuentas, los CCCI podrían impulsar un cambio de cultura en la visión tradicional que todavía mantienen algunas municipalidades que operaran como una suerte de "ministerios de obras públicas locales" a verdaderas alcaldías con planes estratégicos para lograr desarrollo municipal con visión de seguridad humana.

V. Lecciones aprendidas

Un programa tan amplio, con tantas partes involucradas y tantas comunidades y ciudadanos beneficiarios, es una oportunidad para documentar buenas prácticas, casos de éxito y experiencias adquiridas que podrían ser objeto de réplica.

Como caso de éxito integrado a nivel cantonal, Santa Cruz es un buen ejemplo de cómo un programa de esta naturaleza puede cambiar el enfoque de cultura institucional en la municipalidad, pero también en las instituciones y comunidades concernidas. En este caso se conjuntaron muchos factores que permitieron insertar el enfoque y la metodología desde la construcción de una cultura de paz como proceso con incidencia de las agencias en momentos diversos. Todo indica que desde que se presentó la propuesta del PC ante el Concejo Municipal hubo claridad en la aceptación e instrumentación de la propuesta desde la institucionalidad municipal, lo que implicó la designación de puntos focales idóneos con capacidad de ejecución -el Área de Vulnerabilidad Social-. Coincidió con ese proceso, la designación de una promotora para la niñez y la adolescencia desde UNICEF -que se ha mantenido a pesar de que esa agencia ya no participa en la fase de extensión del PC- y la buena sinergia y claridad de mandatos, funciones entre esas entidades y los objetivos del Programa. A ello se agregó la participación activa del Director de la Casa de Justicia de Santa Cruz y la apropiación de una agenda de seguimiento por medio de la implementación del Plan Local de Convivencia y Seguridad Integral. El trabajo de base comunitaria desarrollado por el PC fue un bastión para dejar capacidad instalada en uno de los barrios más violentos e inseguros de Santa Cruz, que se ha convertido en un sitio de mejor convivencia y con planes de rescate de espacios públicos que se podrían autogestionar en el futuro. La red de jóvenes en el uso de las TICs y en la creación de mensajes radiofónicos y audiovisuales complementa ese esfuerzo. La experiencia de Santa Cruz ha sido observada por la Municipalidad de Bagaces, la cual ha aprobado algunos proyectos para replicar la construcción de un espacio público para jóvenes ("patineteros").

De manera más puntual, las experiencias más exitosas y buenas prácticas identificadas en el marco de esta evaluación son las siguientes:

Ámbito de implementación y documentación de procesos comunitarios: El trabajo previo desarrollado por DIGEPAZ en el distrito Hospital en San José y su involucramiento en el PC, fue un factor de éxito al momento de configurar una comisión o mesa de trabajo comunitaria sobre el aprovechamiento de

experiencias exitosas previas y el diseño de consultas participativas para construir los propios diagnósticos vecinales y el plan local de seguridad con definición de responsables de su seguimiento como una agenda apropiada por los beneficiarios. Hospital documentó todos esos procedimientos como una hoja de ruta que podría ser observada como plan a seguir en otros distritos y barrios que quieran implementar experiencias derivadas del PC en el futuro.

Cooperación interinstitucional en ámbito municipal: La creación de CCCI o su fortalecimiento para articular a las instituciones públicas con representación regional desde la rectoría de la Alcaldía respectiva es un proceso que trasciende del mandato de ley de su creación para centrarse en verdaderos liderazgos de la figura del alcalde o alcaldesa. El CCCI de Desamparados y el de Aguirre son ejemplo de buena práctica para construir una agenda de solución de problemas comunitarios con intervenciones y responsabilidades claramente definidas y asignadas, lo que facilita el impacto en las comunidades beneficiarias. La capacidad de convocatoria de sus jerarcas y la planificación estratégica que se ha seguido es un modelo a replicar en otros cantones. La lección aprendida es la necesidad de que las alcaldías deban demostrar una capacidad de liderazgo y de convocatoria que sea a su vez respetuosa de los mandatos y espacios de las entidades públicas y privadas que conforman los CCCI y que haya un aprovechamiento de esas fortalezas y oportunidades con visión de conjunto.

***Cooperación interinstitucional en ámbito cantonal desde la organización comunal*:** No en todos los cantones se logró crear o implementar adecuadamente el CCCI, pero existen mesas de diálogo conformadas por organizaciones de la sociedad civil con la participación de entidades públicas con representación local que han demostrado capacidad de liderazgo y de trabajo efectivo. El Comité Técnico de Fuerzas Vivas en Moravia, la RIOCH en Los Chiles y COREDES en Limón, son ejemplos de trabajo sistemático en red que debe ser potenciado para su inclusión en los respectivos CCCI, que corresponde crear por mandato de ley.

***Organización comunal e impacto político*:** Guararí, a partir de sus grandes problemas de exclusión económica, social y vecinal, se hizo políticamente visible para efectos de una intervención al más alto nivel. Se conformó una comisión en el marco del Viceministerio de la Presidencia para darle seguimiento a los principales problemas que aquejan a esa comunidad con una amplia participación de todos los Ministerios e instituciones públicas con incidencia en desarrollo y seguridad. Se reúne una vez al mes. Limón podría valorar la conformación del CCCI aprovechando la plataforma de COREDES, pero también podría apoyarse en la conformación de una comisión de alto nivel como la que se creó para Guararí, con el fin de buscar opciones de resolución de problemas estructurales para una de las provincias más afectadas por la pobreza y pocas oportunidades de desarrollo.

Doctrina y sistematización de principios conceptuales para caracterizar una cultura de paz: En Distrito Hospital, el PC diseñó su propia metodología para elaborar los lineamientos mínimos que pudieran caracterizar una expresión de cultura de paz, más allá de un concepto teórico. El producto fue el documento "Acerca de la Prevención de la Violencia y el Delito" (Maritza Ortiz, DIGEPAZ). Esa propuesta es una sistematización de información derivada principalmente de documentos del PC y de foros de consulta con reflexión local de la Comisión "Sembrando Paz" en Distrito Hospital.

Otras buenas prácticas se identifican y resaltan en el siguiente apartado sobre recomendaciones.

Selección de cantones, distritos y comunidades beneficiarias: La implementación de proyectos similares al PC deben identificar a los posibles beneficiarios con potencial de un mínimo de capacidad institucional instalada para que pueda asumir compromisos de más largo plazo para su sostenibilidad. El cantón de Los Chiles no tenía ni tiene hoy capacidad para asumir un programa de esta naturaleza. Como una lección aprendida, es altamente recomendable que al momento de hacer el diseño de un PC, cuando se decida seleccionar a gobiernos locales como beneficiarios de proyectos similares, se analice si tienen al menos una plataforma mínima de capacidades instaladas para desarrollar y ejecutar proyectos de esta naturaleza.

VI. Recomendaciones

***Sobre el nivel de diseño del PC*:**

a. Las agencias donantes que establezcan fondos o financien la elaboración de programas conjuntos similares a la Ventana de Paz y que involucren el trabajo integrado de distintas agencias del SNU, deben abrir los carteles de aplicación de propuestas con un espacio de tiempo suficientemente amplio para que ese diseño pueda desarrollarse por medio de una metodología participativa e inclusiva con las instituciones y gobiernos locales concernidos, así como para la elaboración de líneas de base e indicadores de resultado e impacto adecuados que sirvan como herramientas para medir con mayor rigor científico los efectos buscados.

b. Las propuestas de programas conjuntos futuros que se impulsen desde las Naciones Unidas, bajo las directrices de la reforma del sistema conforme a la Declaración de París y los Principios de ACCRA, deben considerar las lecciones aprendidas bajo la primera experiencia que representó la Ventana de Paz. PNUD como entidad rectora debe documentar y sistematizar la metodología que integre, paso a paso, los aspectos básicos para su diseño y ejecución; recomendaciones para negociaciones políticas en diferentes niveles, la importancia del involucramiento de beneficiarios en el diseño; la elaboración de términos de referencia claros para el equipo coordinador y los roles que deben jugar los distintos comités interagenciales, interinstitucionales y técnicos que se integren en la ejecución del Programa; la elaboración de los protocolos necesarios para el manejo de uso de marca del Fondo del que se trate; diseño de una política comunicacional interna y externa que tenga impacto en la socialización de los alcances del programa; la estandarización de mecanismos gestión y reglamentación de formas de toma de decisión y de ejecución; el compromiso de involucramiento de las agencias como parte de una propuesta conjunta y no como compartimentos estancos en donde representen el Programa y no sólo su mandato; y la configuración de cajas de herramientas de M&E más enfocadas hacia el seguimiento y evaluación de procesos y no de proyectos tradicionales; entre otros.

c. Definir con claridad desde el diseño programas similares al PC, las líneas de ejecución presupuestaria y de responsabilidad de subcoordinación de liderazgos de ejecución territorial -en caso de que esa buena práctica se adopte a futuro-.

d. Considerar desde el momento del diseño compromisos de sostenibilidad para que, si sobre la ejecución del programa se presentaran nuevas oportunidades de potenciar la plataforma de resultados del programa, se incorporen las instituciones y comunidades beneficiarias en la medida de que ello sea posible. Lo anterior para evitar lo que sucedió con los Centros Cívicos en que el Gobierno no aprovechó todo el escenario de oportunidades que anticipó la Ventana de Paz y no se consultó al PC sobre la selección de esos espacios, lo que hubiera permitido diseñarlos con apego a la metodología propuesta por el PC.

e. Cuando los programas a diseñar sean de impacto local, incorporar a los CCCI como actores articuladores en el terreno cuando existan.

f. En caso de que el diseño del programa incluya trabajar en comunidades locales, tomar en consideración desde el principio la opinión y diagnósticos que ofrezcan los gobiernos locales en relación con los alcances del proyecto o programa.

Sobre el nivel de proceso y de implicación del proceso:

a. Es recomendable la sistematización de varios procesos de ejecución de productos del PC con la finalidad de institucionalizar metodologías que mostraron éxito y que son necesarias en caso de que otros cantones desean replicar algunos resultados de la Ventana de Paz. Dentro de esos procesos a sistematizar están: a) el diseño, paso a paso, del trabajo de base comunitaria emprendido por el PC ~~p~~para identificar actores y una hoja de ruta para el rescate de espacios públicos y la apropiación de pautas para su autogestión; b) la sistematización del procedimiento para diseño, elaboración, consulta y validación de los planes locales de convivencia y seguridad ciudadana; c) la conformación de redes de jóvenes con pautas de agenda para su sostenibilidad; d) el proceso de articulación de los CCCI siguiendo la experiencia exitosa de Desamparados; e) el modelo de consulta vecinal desarrollado en Distrito Hospital de San José para las mesas comunitarias; f) la sistematización y elaboración de una publicación “amigable” que documente los principales procesos, logros y resultados de la Ventana de Paz, que permita servir de modelo y de inducción para que otros cantones lo puedan asimilar como una propuesta a replicar.

Sobre el nivel de resultados:

En el cuadro de recapitulación de productos y resultados del anexo 1 de este informe se encuentran las recomendaciones específicas para cada rubro en que se consideró que se podía potenciar actividades a futuro. Algunas recomendaciones más generales son:

a. Elaborar una encuesta de victimización que permita desarrollar las plantillas y variables para la identificación de índices de impacto y efectos del PC respecto de los ODM y del PC.

b. Recomendar la complementación de la POLSEPAZ por medio de programas y planes estratégicos a corto y mediano plazo articulados de manera interinstitucional, independientemente de los planes que ya realizan algunas instituciones públicas por su cuenta.

c.. Elaborar un sitio web, o adaptar el que ya existe en la página del PNUD, para que todos los productos elaborados en el marco del PC que puedan ser socializados y replicados en otros cantones y comunidades del país, estén a disposición en formato amigable y accesible (guías y hojas de ruta de procesos de rescate de espacios públicos, publicaciones electrónicas para promover la paz y la convivencia, videos elaborados por la redes de jóvenes, etc).

Sobre el nivel de sostenibilidad del PC

a. Aprovechar la experiencia de los miembros del Comité Técnico del PC y generar un proceso de transferencia de metodologías, lecciones aprendidas y agenda interagencial e interinstitucional hacia otros comités o mesas nacionales con ejes temáticos similares o complementarios y afines con desarrollo, seguridad y cultura de paz. Algunos de esos miembros podrían apoyar o asesorar otros proyectos (i.e. actividades y enfoques estratégicos para la creación de los procesos relacionados con la creación de los Centros Cívicos a cargo del Viceministerio de Justicia y Paz).

b. Apoyar procesos de creación o de fortalecimiento de los CCCI para que puedan instituirse en todos los cantones del país como la instancia articuladora local que pueda definir y dar seguimiento a los planes estratégicos de desarrollo cantonal.

c. Fomentar la elaboración de planes locales de convivencia y seguridad ciudadana en todos los cantones del país.

d. Organizar sesiones de devolución a la comunidad sobre los productos y herramientas generados por el PC a fin de que los mismos puedan ser adoptados por agentes multiplicadores.

e. En Limón, promover una alianza de cooperación entre la municipalidad, la Dirección Regional del MEP y la Casa de Justicia de modo que se articulen sus esfuerzos en materia de prevención de la violencia.

f. Replicar la experiencia y lecciones aprendidas de la plataforma de la Ventana de Paz para potenciar y mejorar los recursos y efectos de los Centros Cívicos que se lleguen a instalar en los cantones beneficiarios.

g. Darle seguimiento a la implementación de los planes locales de convivencia y seguridad ciudadana y fomentar su socialización con amplia divulgación comunitaria para efectos de transparencia y rendición de cuentas.

h. Documentar experiencia piloto de implementación del Programa Convivir en Aguirre con el fin de adecuar y replicar la metodología y lecciones aprendidas en otros cantones donde todavía no se instrumenta plenamente.

VII. Anexos

ANEXO 1

Principales productos del Programa Conjunto Construcción de la Paz.
Redes para la convivencia, comunidades sin miedo.

a) Políticas nacionales apoyadas por el Programa Conjunto:

Producto	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Política Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Promoción de la Paz Social – POLSEPAZ.	Aun cuando POLSEPAZ no es un producto exclusivo del PC, el Programa enriqueció el proceso de construcción de POLSEPAZ uniendo esfuerzos de las agencias de Naciones Unidas. La política fue adoptada por el gobierno de Costa Rica a inicios de 2011.	El Programa Conjunto enriqueció el proceso de elaboración de POLSEPAZ uniendo los esfuerzos de las agencias de Naciones Unidas a partir de los lineamientos orientadores de la Política. Más aun, el modelo de gestión de POLSEPAZ -que propicia el fortalecimiento de los gobiernos locales y las comunidades en materia de prevención de la violencia- es coincidente con el del Programa Conjunto. La principal crítica hecha a POLSEPAZ es que no comprendía los planes o programas para su instrumentación a corto y mediano plazo. Estos planes ya se están elaborando bajo la responsabilidad de los distintos ministerios e instituciones involucradas en su mandato con el tema de la seguridad ciudadana.
Programa Convivir y su respectivo Decreto (No.36779-MEP).	Programa Convivir cuenta con rango de política nacional de acuerdo con Decreto No.36779-MEP.	Programa Conjunto le dio al MEP fortalezas técnicas, mayores capacidades para dinamizar su trabajo y sostenibilidad a su agenda. Apoyo del Programa Conjunto al Programa Convivir es un acierto que ya muestra resultados positivos. A través de esta estrategia se favorece la cohesión en el centro educativo lo que ha contribuido a tratar el problema del bullying de manera efectiva. De hecho, existen países de América Latina que han manifestado su interés por replicar el modelo.

Política de Igualdad y Equidad de Género del Ministerio de Seguridad Pública.	En proceso. Finalización prevista para el 2012.	Depende de las dinámicas internas del MS. La salida de ese Ministerio del PC dificulta su incidencia en este proceso.

b) Políticas cantonales

Producto	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Creación y/o fortalecimiento de la figura del Comité Cantonal de Coordinación Interinstitucional (CCCI)	En el marco de la ejecución del PC se identificó como una oportunidad estratégica la obligación legal de que los gobiernos locales establezcan el CCCI como parte de la implementación de la Ley de Descentralización.	No todos los cantones tienen CCCI instalados y no en todos los cantones hay buen ambiente o disposición política para crearlos. Desamparados es una experiencia exitosa a observar, adecuar y replicar. Fuerzas Vivas, en Moravia, es un ejemplo de un modelo alternativo al CCCI, pero puede servir de plataforma para garantizar el liderazgo de la alcaldía. Los CCCI deben tener el liderazgo indiscutible del Alcalde o Alcaldesa para garantizar su convocatoria, seguimiento y eficacia. No en todos los cantones existe ese presupuesto -Los Chiles, por ejemplo, aunque la RIOCH hace un excelente trabajo como red local- o los enfoques políticos locales no coinciden entre la municipalidad y las redes –como en Limón, donde el trabajo de COREDES es emblemático pero no parece haber interés del Alcalde en su participación y más bien quiere promover un CCCI de alto nivel (al menos viceministerios)-. Los CCCI son, finalmente, requerimientos legales, pero más importante que esto es que sean constituidos con base legítima y operativa plena. Las Casas de Justicia, bajo la rectoría del Viceministerio de Justicia y Paz, podrían ser un escenario apropiado para mediar y construir diálogos sociales, institucionales y comunitarios para que los CCCI cumplan su cometido y que las alcaldías se ganen la confianza de su liderazgo por sentido de

		legitimidad, práctico y operativo más que por un mandato de la ley. Los Centros Cívicos deben ser una oportunidad para fortalecer esa visión y compromiso.
Políticas municipales de igualdad y equidad de género en los cantones de Aguirre, Limón, Montes de Oca y Santa Cruz.	El Concejo Municipal de Aguirre ya aprobó la política. En Santa Cruz y Limón, las políticas quedaron en proceso de aprobación tras la finalización de la fase de ejecución regular. En el caso de Montes de Oca, la política se encuentra incluida en el Plan de Convivencia. Se espera su aprobación en las próximas semanas.	Por la incidencia que dichas políticas pueden generar a nivel cantonal, es recomendable mantener una labor de cabildeo en los concejos municipales de los gobiernos locales donde aun está pendiente la adopción de la política.
Política de Niñez y Adolescencia para Desamparados	En proceso. Se estima que puede estar concluida a finales de 2012.	
Política de Cultura de la ciudad de San José	La Municipalidad de San José decidió aplazar la presentación de la Política de Cultura ante el Concejo para hacerlo de manera conjunta con el Plan de Acción, que ya está listo. Se está a la espera de la aprobación respectiva.	
Estrategia de Cultura del cantón de Moravia	El Concejo Municipal aprobó la estrategia en agosto de 2012.	Para propiciar una mayor difusión, podría incluirse una referencia sobre esta estrategia en el espacio que el PC tiene en Facebook. Este espacio debe actualizarse y mejorarse.

c) Normativa, decretos y directrices

Producto	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Promoción del proyecto de ley No. 18050 para reformar la Ley de Armas y Explosivos No. 7530	Programa Conjunto participa regularmente en las sesiones de la Comisión de Seguridad y Narcotráfico de la Asamblea Legislativa para impulsar proyecto de ley.	Si la reforma a la Ley de Armas llega a concretarse esto será un logro para el Programa Conjunto y una herramienta más para incidir en la disminución de la violencia a nivel nacional.
Proyecto de ley para eliminar la violencia en el deporte	El proyecto fue presentado en la Asamblea Legislativa y se encuentra en estudio.	La posible aprobación de esta ley por parte del Congreso representaría un producto generado por el Programa Conjunto para fomentar ambientes sanos de convivencia en la población.
Reforma de ley relativo a la reforma integral sobre la ejecución de la pena	El PC también ha estado presente en la Comisión Legislativa que analiza una propuesta integral para regular legalmente la ejecución de la pena. A la fecha, solamente hay regulación legal para personas menores de edad; para el resto de la población	Se debe designar a un funcionario de alguna de las agencias, por ejemplo del PNUD, para dar seguimiento a este proceso de reforma.

	penitenciaria se regula a través de decretos y directrices.	
4 Protocolos de actuación sobre factores de riesgo en centros educativos	Son un conjunto de herramientas complementarias para trabajar el Programa Convivir en los centros educativos, a nivel de secundaria. Fueron presentados oficialmente por el Gobierno de la República el 27 de septiembre de 2012. MEP solicitó al PC apoyo en la elaboración de protocolos para primaria. El material ya fue presentado al Ministerio para su revisión. Se está a la espera de recibir la retroalimentación del MEP.	Los protocolos son un material complementario para trabajar el Programa Convivir en áreas tan delicadas como el consumo de drogas, el bullying y la portación de armas, por citar tres ejemplos. El aporte del Programa Conjunto a este producto quedó invisibilizado durante el acto oficial de lanzamiento, donde ningún funcionario de gobierno reconoció públicamente el trabajo realizado por el Programa Conjunto. Tampoco fueron colocados carteles u otro tipo de desplegables que identificaran al F-ODM como actor clave de este producto. Si bien en el primer tiraje de los protocolos no quedó impreso el logo del F-ODM, la omisión fue solventada con una calcomanía que se colocó al reverso. Dado que esa impresión fue ordenada por el MEP sin autorización del PC, UNESCO lideró un proceso de negociación con el Ministerio para que el error fuera subsanado. A partir del segundo tiraje de los protocolos, el logo del F-ODM aparece debidamente impreso. Se recomienda hacer un proceso de validación de los contenidos y de la operatividad de todos los protocolos a partir de la información y hallazgos de su puesta en funcionamiento. Algunos contenidos requieren de mayor precisión técnica o de instrucciones más detalladas para garantizar su resultado. Así, por ejemplo, en el protocolo sobre portación y uso de armas debe precisarse mejor el procedimiento de requisa con autoridad policial y las situaciones de emergencia donde no haya presencia de la policía.
Lineamientos urbanos con enfoque de convivencia	El Programa Conjunto apoyó al Departamento de Urbanismo de la	El interés del gobierno local de Desamparados por incorporar

	Municipalidad de Desamparados en un proyecto de lineamientos urbanísticos con enfoque de género. La propuesta de laboratorio urbano fue sistematizada por la UCR, el punto focal de buenas prácticas de ONU-HABITAT.	estos lineamientos a los reglamentos de su Plan Regulador refleja la pertinencia y utilidad de esta iniciativa generada por el Programa Conjunto.
Operativización de la normativa de presupuesto participativo de la Municipalidad de Heredia	En el marco del proyecto de activación de espacio público en Guararí (Complejo Deportivo, Recreativo y de Formación), que va a estar organizado como un Centro Cívico y va a contar con un proyecto de reciclaje para la comunidad, se aplicó la normativa de presupuesto participativo.	Como un valor agregado de esta iniciativa, destaca el hecho que líderes de otras comunidades como Los Lagos y La Milpa se unieron al proceso generado en Guararí para aprender.

d) Planes

Productos	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Lineamientos conceptuales y operativos para la acción desde el Sub sistema Local de Protección. Insumo para el Plan de Acción de la Política Nacional de la Niñez y de la Adolescencia. (Para aplicación en los 9 cantones del Programa Conjunto).	En **Aguirre** el PANI aspira a potenciar el trabajo de proyección hacia la niñez y adolescencia desde el CCCI a partir del 2013. Se ha venido trabajando el tema de la explotación sexual comercial con el Comité Cantonal de la Persona Joven quienes elaboraron material audiovisual sobre el tema a partir de la capacitación en TIC que recibieron en el marco del Programa Conjunto. Este material lo utilizan los jóvenes para dar charlas en los centros educativos. El SSLP de **Desamparados** es uno de los más fuertes. En el cantón existe una Unidad de la Niñez y Adolescencia que cuenta con el soporte del CCCI. El Programa Conjunto, por medio de UNICEF, les facilitó el modelo para elaborar una política municipal sobre la niñez y la adolescencia y les ha dado acompañamiento a lo largo del proceso, que aun no ha concluido. El PANI, la Fuerza Pública y la Casa de Justicia también han trabajado el tema de la prevención de la violencia de manera activa en San Juan de Dios de Desamparados, involucrando a padres de familia, la Asociación de Desarrollo y centros educativos. De hecho, el grupo de teatro de jóvenes ARNAU es un ejemplo de constancia y ganas de trabajar. Se reúne semanalmente a montar sus obras y cuenta con un video propio sobre violencia hacia los niños que por su mensaje y calidad merece ser difundido ampliamente. En **Heredia**, el SSLP está bastante consolidado: cuenta con su propio plan de trabajo y material para promocionarse. El PANI, la Municipalidad y la Casa de Justicia	Los Subsistemas Locales de Protección quedaron robustecidos a nivel del Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia, toda vez que muestran interés por poner en práctica los indicadores de prevención de la violencia generados en el marco del Programa Conjunto. El papel de los y las promotoras de la niñez y la adolescencia del PANI, en asocio con UNICEF, ha sido uno de los grandes aciertos para el seguimiento y eficacia de los planes que cada municipio lleva a cabo . Su presencia física en el cantón y en las comunidades va más allá del cumplimiento y fines del SSLP. Se recomienda mantener este tipo de enlaces institucionales como apoyo a las municipalidades y las comunidades hasta tanto no se garantice una transferencia adecuada de capacidades instaladas para asumir ese rol vital desde los gobiernos locales. El tema de protección integral de la niñez y adolescencia debe estar claramente contenido en las agendas de los CCCI en los cantones donde se hayan instalado y, en su defecto, en las redes interinstitucionales que mantienen planes locales con

	han priorizado su trabajo en la Gran Guararí, asesorando a un comité de apoyo integrado por líderes de las distintas comunidades que la integran y generando proyectos de movilización comunitaria diversos. En el futuro cercano, están interesados en crear una Escuela de Música y otra de Fútbol que puedan formar parte del Centro Deportivo, Recreativo y de Formación. En **Limón** se logra una alianza estratégica con el programa de TCU de la sede de la UCR y la Fuerza Pública para generar entornos seguros para los niños y adolescentes a través de actividades deportivas y culturales. De parte de la Dirección Regional del MEP, el Comité Cantonal de Deportes y el ICODER ha habido un gran compromiso por desarrollar iniciativas deportivas y artísticas –como los grupos de baile y la banda rítmica del Pacuare Highschool-que fomentan la cultura de paz y alejan a los jóvenes del consumo de drogas y los actos vandálicos. En **Los Chiles**, a partir del 2009 se incorporó el tema de la niñez y adolescencia en los planes de trabajo de la RIOCH, desde donde funciona el SSLP, toda vez que el gobierno municipal no cuenta con capacidad instalada para promoverlo. A pesar del apoyo brindado por el Programa Conjunto, persisten las necesidades de sensibilizar a la comunidad acerca del respeto de los derechos de los niños y adolescentes. El SSLP de **Montes de Oca** es otro de los que cuentan con un plan de trabajo de 2 años validado por las instituciones que lo integran. Ya cuentan con el aval de la Municipalidad para trabajar una política local de niñez y adolescencia, que se encuentra en proceso de formulación. En **Moravia**, el SSLP le ha dado énfasis al trabajo de promoción de ambientes para los niños y adolescentes a través de actividades culturales, artísticas y deportivas. Muestra del compromiso adquirido por la Municipalidad en este tema es que, desde el 2011, cuenta con un funcionario encargado de trabajar el tema de la niñez y la adolescencia. En **Santa Cruz** el SSLP es muy dinámico, pues aparte de las instituciones que la	efecto similar, como Fuerzas Vivas (Moravia), la RIOCH (Los Chiles) y COREDES (Limón), aun cuando se sabe que este tema ya lo han estado asumiendo. Se recomienda hacer una actividad de intercambio de experiencias entre las iniciativas comunitarias desarrolladas en cada cantón para favorecer procesos de réplica tomando en cuenta casos exitosos y las siguientes sugerencias: - El video elaborado por el grupo de teatro ARNAU para prevenir la violencia infantil (San Juan de Dios de Desamparados), debiera estar disponible en Internet e incluso difundirse en los centros educativos del país, con espacio para foro de discusión. Incluso podría ser un material de apoyo del Programa Convivir. Ese grupo de teatro debe ser apoyado y potenciado. Un dato interesante es que utilizan la improvisación para hacer sus obras de teatro. - En Guararí, existen dificultades de inclusión y de pertenencia de los jóvenes para incorporarse a una sola red. Hay muchos grupos juveniles que no tienen estructura formal pero sí mucha capacidad de expresión artística, cultural y deportiva que piden apoyo para que haya cohesión comunitaria pues se encuentran muy desagregados y se generan conflictos territoriales. Se prevé que la construcción del nuevo Centro Deportivo, Recreativo y de Formación pueda tener dificultades para que sea accesible a todos los miembros de la comunidad si no se trabaja paralelamente un plan de cohesión integrado

	integran, ha logrado atraer a líderes comunales del Barrio Chorotega y grupos de jóvenes, entre otros. El trabajo de promoción lo realizan de manera coordinada con la Municipalidad, que incluso tiene planeado abrir para el 2013 una plaza para trabajar el tema de la niñez y adolescencia. En **San José**, distrito de Pavas, el SSLP priorizó el trabajo de prevención de la violencia a través de la Gran Red de Pavas, que agrupa a varias redes de jóvenes. La Gran Red de Pavas es vista como un referente en el cantón por ser muy activa en cuanto al desarrollo de iniciativas propiciadoras de la sana convivencia (i.e. campaña Yo soy Pavas, Puesto Arte que aspira a cambiarle la imagen a Pavas y a contribuir con el mejoramiento de sus barrios y capacitaciones en liderazgo y formulación de proyectos). En La Peregrina, la Orquesta de La Uruca es una excelente opción para continuar fortaleciendo las destrezas de niños y adolescentes atraídos por la música. El trabajo del grupo folclórico Batiendo Barro es otro ejemplo de una iniciativa exitosa que ofrece un ambiente sano a los menores de edad para que participen en actividades artísticas como las mascaradas. Otros esfuerzos positivos que se están privilegiando para promover la convivencia pacífica son la enseñanza del taekwondo –como un medio para obtener cambios positivos de conducta en niños y adolescentes- y capacitaciones en mediación de conflictos y comunicación asertiva para los vecinos.	para su uso y mantenimiento. El trabajo que desarrolló ONU-HABITAT en Guararí es ejemplar, pero debe ser ampliado a toda la comunidad para que pueda crearse una cultura de cohesión comunitaria sin exclusión para la utilización de espacios públicos. Ese proceso podría servir como experiencia piloto para ser transferida luego a los Centros Cívicos que se instalarán bajo la rectoría del MJP, con apoyo del BID, en varios cantones del país. - Documentar y presentar la experiencia de la refundación del Pacuare Highschool en Limón, que logró pasar de una matrícula de 6 alumnos a 170 al final del primer año, gracias a la estrategia orquestada desde la Dirección Regional del MEP y el cuerpo docente, que "salió" a las calles y "entró" a las casas a establecer un pacto social-educativo con los vecinos que no estaban enviando sus hijos al colegio, para cambiar la visión del entorno de un centro educativo que consideraban excluyente y que debía convertirse en un espacio de formación y oportunidades para los jóvenes. Resulta clave que el equipo docente actual deje consolidado el proceso iniciado. Actualmente, 320 jóvenes están matriculados en dicho colegio. - Documentar y compartir las experiencias de las distintas redes de juventud y de asociaciones de jóvenes apoyadas por el PC. La experiencia de la Asociación de Jóvenes de Barrio Chorotega, la experiencia de los vecinos y jóvenes organizadores y beneficiarios

		de la Gran Red de Pavas y la Asociación Batiendo Barro son aleccionadoras como esfuerzos de autogestión, en los dos primeros casos, y como proyecto familiar-comunal en el último caso. - Organizar un festival de videos seleccionados producto del taller de capacitación para elaboración de materiales audiovisuales, bajo la dirección de UNESCO. Colocarlos, además, en un sitio web donde todos los productos puedan estar unificados. También se recomienda la realización de un curso autoformativo en línea sobre ese taller, de modo que pueda estar a disposición de grupos de jóvenes de todo el país. - Hacer una valoración del impacto que tuvieron los campamentos de jóvenes y cómo formar una red para que los beneficiarios se mantengan en contacto. Las entrevistas con jóvenes de Guararí fue muy rica en razón de que este tipo de población marginal y excluida a menudo no tiene oportunidad de convivir con personas de su edad para comprender mejor su entorno y compartir experiencias que puedan luego ser replicadas en su barrio.
Plan para la implantación del Programa Nacional Convivir en centros educativos	El Programa Conjunto apoyó con procesos de inducción sobre el Plan Convivir dirigidos a directores y docentes de centros educativos de diversos circuitos de los 9 cantones así como funcionarios de las direcciones regionales. Una vez recibida la capacitación, cada centro educativo es responsable de elaborar e implementar su plan de convivencia con carácter prioritario pues responde a una política nacional. El nivel de implementación, sin embargo, varía de acuerdo con cada	A nivel de los mandos medios de la Dirección Regional se ha pensado en proponer la creación de un Grupo de Trabajo del Programa Convivir encargado de monitorear a los otros centros educativos de modo que logren avanzar con el diseño e implementación de los planes. Es recomendable que la Dirección Regional del MEP en Aguirre acoja esta iniciativa a la

	centro educativo. Por ejemplo, al 30 de septiembre de 2012, la Dirección Regional de Aguirre puede dar fe que el Programa Convivir se está aplicando en los 10 centros educativos de Quepos (9 escuelas y 1 colegio diurno) que apoya el Programa Conjunto a través de una promotora que les brinda acompañamiento en el proceso de presentación del Programa Convivir bajo los lineamientos técnicos del MEP. Dado que las jefaturas administrativas de dicha Dirección no están supervisando el avance en el resto de los centros educativos de Aguirre, no existe certeza del grado de avance en que se encuentran los otros centros del cantón.	brevedad para que pueda empezar a supervisarse a los centros desde inicios del próximo curso lectivo y a brindarle apoyo a aquellos que se encuentran más rezagados. Se recomienda hacer una valoración de la fase inicial de implementación del Programa Convivir a partir de un taller que permita compartir experiencias cantonales, revisar y adecuar protocolos de instrumentación. Paralelamente, conviene valorar el impacto de los protocolos de actuación y otras herramientas de apoyo para su implementación.
Planes cantonales de prevención de la violencia y promoción de la paz en los 9 cantones apoyados por el Programa Conjunto.	En los nueve cantones los planes locales de convivencia y seguridad ciudadana fueron elaborados a partir de una metodología diseñada por el Programa Conjunto. Los planes muestran su propio grado de ejecución, pues responden a la realidad de cada cantón. En **Aguirre**, el plan cantonal inicialmente fue elaborado con la comunidad de La Inmaculada pero luego se unió la Municipalidad. Privilegia el desarrollo de actividades de convivencia en espacios públicos que sean seguros e incluyentes. Como parte de este esfuerzo destaca la reactivación del Malecón, donde si bien están pendientes algunas obras de infraestructura, sirve como sitio de encuentro los fines de semana para compartir y participar de actividades artísticas o deportivas que promueven hábitos saludables. En **Desamparados**, el plan local de convivencia y seguridad se inserta dentro del plan estratégico del Comité Cantonal de Coordinación Interinstitucional para los próximos 5 años. Para impulsar la propuestas locales de convivencia esta red cuenta con un directorio de actores en materia de prevención, tanto de la institucionalidad pública como de la sociedad civil. En **Heredia** se trabajó un plan a nivel de Guararí. La conformación del Foro de Participación –integrada por todas las asociaciones de desarrollo de Guararí, la	Los planes locales generados en el marco del Programa Conjunto reúnen a un grupo de actores que antes no estaban articulados para trabajar el tema de prevención de la violencia. De los nueve cantones, Aguirre, Desamparados, Limón, Santa Cruz y San José (distrito Hospital) son los que se perfilan como pioneros en la implementación activa y comprometida de sus respectivos planes. Los planes, como producto final del PC, deben ser vistos como procesos integrados y continuos que permitirán darle apropiación y sostenibilidad a los efectos previstos en el diseño del Programa y su coincidencia con los ODM. De igual modo, deben servir como una hoja de ruta para otros cantones que no fueron beneficiarios del PC, pero que deben tener planes similares, de forma tal que lleguen a incorporarse en las agendas de los CCCI existentes o que se lleguen a instalar. Es altamente recomendable documentar la experiencia del diseño de los planes locales para elaborar un protocolo genérico, sobre la base de lecciones aprendidas, que

	Alcaldía de Heredia, el Concejo Municipal, el Concejo del Distrito de San Francisco, Fuerza Pública, PANI, entre otros- ha permitido mantener abierto un canal de comunicación y coordinación para desarrollar acciones y proyectos para promover la sana convivencia. El gobierno local, por su parte, ha invertido en el mejoramiento de las calles, en el mantenimiento mensual de los parques infantiles y ha trabajado de cerca con la comunidad en el proceso de diseño del Centro Deportivo, Recreativo y de Formación. En **Limón**, la formulación del plan de convivencia y seguridad contó con la participación activa de los habitantes de Pacuare, COREDES y la municipalidad. Entre otras cosas, contempla un trabajo intenso con los jóvenes en el tema de la sana convivencia, prevención de las drogas y promoción del deporte, el baile y la música como medios para lograr un estilo de vida saludable y el rescate de espacios públicos. La Municipalidad está en el proceso de iluminar y colocar cámaras de vigilancia en el casco central de Limón. El plan es trasladar a los efectivos de la Fuerza Pública actualmente asignados a resguardar el casco central, a Pacuare y Cieneguita a partir del 2013. En **Los Chiles** se trabajó primeramente en la identificación de situaciones de riesgo en materia de seguridad ciudadana. Con la Fundación DEMUCA y la Fuerza Pública se trabajó una propuesta para prevenir la violencia a 3 años. Dadas las múltiples necesidades que presenta el cantón, es deseable mantener el acompañamiento a la RIOCH para fortalecer las capacidades de la red en materia de prevención de la violencia y convivencia pacífica. El plan cantonal de **Moravia** se trabajó en el 2011 con visión estratégica en coordinación con el Comité Técnico de las Fuerzas Vivas, la principal red interinstitucional de cantón, la Municipalidad y la Fuerza Pública. Se le da un especial énfasis a las actividades culturales, sin dejar de lado la recuperación y reactivación de espacios públicos. En **Montes de Oca,** el plan contempla agendas temáticas a largo plazo sobre	logren identificar las mejores prácticas cantonales para diseño. Dentro de esas buenas prácticas, es importante resaltar la experiencia inicial en documentación y sistematización escrita que se hizo en el distrito Hospital (San José). De igual modo, el trabajo en el terreno desarrollado por ONU-HABITAT para identificar a los actores comunitarios, consultarlos, participarlos e involucrarlos creativamente en todo el proceso de apoyo para el rescate de espacios públicos, que también sirvieron para sumarlos a la elaboración de los planes locales. Dicha hoja de ruta debe ser clara en cuanto a su metodología, pero sobretodo, en el respeto de cultura local e involucramiento de todo tipo de representantes comunitarios, instituciones públicas –regionales y locales- y procesos de validación. El resultado de este ejercicio sería una caja de herramientas que sirvan como instrumento para proyectar la elaboración de planes locales en todo el país como una oportunidad de desarrollo local. Una lección aprendida es que los planes locales no solo deben ser adecuados, legítimos y participativos sino también oportunos. Lo ideal habría sido que hubieran estado elaborados y en ejecución al menos a mitad de vida del PC, para así haberlos podido validar y adecuar para su proyección de sostenibilidad local (como se hizo en Limón, donde el equipo evaluador participó de un taller para su actualización) El plan local de Montes de Oca apenas será lanzado cuando el PC está próximo a concluir.

	problemas específicos que presenta el cantón: niñez, adolescencia y juventud; género; cultura; y recuperación de espacios públicos. En el caso del cantón de **San José** inicialmente se tenía programado realizar 3 planes específicos para el distrito Merced, La Peregrina/León XIII y Hospital. No obstante, el que más prosperó fue el del distrito Hospital, por medio de la red Sembrando la Paz. Como un primer paso, la comunidad definió el concepto de paz que querían para el distrito y a partir de ahí trabajaron el plan de seguridad y prevención de la violencia. El Programa Conjunto les asistió luego con el fortalecimiento técnico de dicho documento mediante la depuración de actividades, la elaboración de indicadores de resultado y una propuesta de seguimiento. Surge entonces el Plan Local de Convivencia y Seguridad Ciudadana, cuya experiencia está siendo sistematizada por la red. En **Santa Cruz** el plan fue trabajado con la red que representa el SSLP, el comité de seguridad ciudadana de Barrio Chorotega, el Ministerio de Seguridad Pública, la Fundación Acción Joven y la Casa de la Justicia. Incluye proyectos variados como el empoderamiento de la Red de Jóvenes Juventud sin Miedo en apoyo al trabajo que se viene realizando en Barrio Chorotega, el fortalecimiento de la junta de Protección de la Niñez y la política de género municipal.	
Plan de Renovación Urbana y desarrollo del "Centro Cultural Ciudadano Botica Solera" en el distrito La Merced, San José	Propuesta finalizada. Actualmente se están desarrollando los talleres de gestión mientras la propuesta es analizada a nivel interno en la Municipalidad de San José. Cuenta con un presupuesto de ¢90,000,000. Las obras de limpieza ya iniciaron y el cartel para la compra del mobiliario ya está listo. La Municipalidad está interesada en dejar concluido el proceso en el 2012.	La renovación de este centro cultural no quedará satisfecha con la remodelación física del inmueble y del entorno. Debe ir acompañada de un proceso vecinal para la transferencia del entendimiento de ese objetivo y de su cuido.
Agenda de Mujeres del cantón de Moravia	Dicha agenda fue adoptada.	Por medio de esta agenda, el Programa Conjunto aspira a contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres de Moravia (i.e. a través de acciones positivas que contribuyan a reducir la vulnerabilidad de las mujeres). Dado que no es posible valorar los efectos de esta iniciativa durante el desarrollo del

		Programa Conjunto, es recomendable preveer mecanismos de seguimiento para una etapa posterior.
Agenda de Cultura de la comunidad de Pacuare (Limón)	El Programa Conjunto trabajó de manera intensa para afianzar una agenda de cultura en la comunidad de Pacuare en la que destacan: la banda rítmica del Pacuare Highschool, creada a partir de la solicitud de uno de los estudiantes; actividades de artes plásticas (i.e. murales artísticos); bailes para niños y jóvenes y la capacitación en técnicas de audio y video, muy gustada por los muchachos. Como complemento de lo anterior y para reforzar la sana convivencia, la Fuerza Pública organiza regularmente ferias donde se dan charlas y proyectan videos a la comunidad sobre prevención de la violencia y las drogas.	El Programa Conjunto contribuyó a cambiar la percepción negativa que la comunidad tenía respecto del Pacuare Highschool. Los estudiantes le han puesto mucho empeño y cariño a la banda rítmica pues la ven como un medio para contribuir a darle esperanza y progreso a la comunidad. Los vecinos han llegado a identificarse con la banda: la apoyan de manera activa y se sienten orgullosos de sus logros, que incluyen una participación destacada en el Festival de las Artes.

e) Acuerdos de cooperación

Productos	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Acuerdos de cooperación con las nueve municipalidades	Se trabajó con las 9 municipalidades con intensidades y resultados distintos, a partir de la realidad y necesidades de cada uno de los cantones.	No todas las agencias lograron obtener la confianza, los espacios o la visibilidad para poder ejecutar el PC en los distintos cantones. La selección de agencias líderes para cantones específicos facilitó la ejecución del PC al redistribuirse las responsabilidades, pero a menudo invisibilizó a las otras agencias. Por otra parte, el ingreso y niveles de ejecución de cada agencia en los cantones no siempre fue sincrónico. La Municipalidad de Desamparados es la que mostró mayor resistencia y disconformidad en relación con algunos productos o impactos del PC, al cuestionar la falta de consulta en las decisiones para definir a las comunidades prioritarias. La falta de involucramiento de los gobiernos locales en el diseño del Programa Conjunto es una debilidad que impidió lograr una

		mayor incidencia y legitimidad, en el entendimiento del PC y como debía ser insertado como parte de la cultura municipal. La planificación del segundo año fue fundamental para focalizar el trabajo a partir de la línea base de cada cantón e integrar los procesos y actividades. Con excepción del gobierno local de Los Chiles, que presenta serias deficiencias a nivel operativo básico por no tener capacidades institucionales ni siquiera para recaudar impuestos, el Programa Conjunto fortaleció las capacidades de los gobiernos locales para trabajar el tema de la prevención de la violencia, incidiendo de manera puntual en los distintos elementos que favorecen la inseguridad.
Acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas sobe Población (UNFPA) sobre coordinación en capacitación sobre masculinidad en la Fuerza Pública.	Impartidos 5 talleres sobre masculinidad en Heredia, Santa Cruz y San José.	Como servidores de la comunidad, los oficiales de la Fuerza Pública deben estar en constante capacitación. Estas jornadas, dirigidas a impulsar la prevención de la violencia generada por hombres, debiera abarcar un mayor número de delegaciones para que produzca un efecto cascada en las comunidades, por ejemplo a través de charlas. El tema toca aspectos claves para la sana convivencia como el respeto a las demás personas (hombres y mujeres por igual), el autocontrol (para evitar lesiones físicas o emocionales), la tolerancia hacia la diversidad sexual e incluso la colaboración en las tareas del hogar. Una recomendación es incluir esta temática desde los contenidos, experiencias y buenas prácticas generados en el marco de estos talleres en la agenda de prevención de las Casas de Justicia, los cuerpos policiales locales y los centros educativos.
Acuerdo con Instituto	Diagnósticos cantonales y distritales	Este tipo de diagnósticos a nivel

Nacional de Estadística y Censo sobre módulo de victimización.	disponibles.	cantonal y distrital permiten diseñar de manera más exacta estrategias para prevenir los actos de violencia y promover una convivencia sana y respetuosa entre los miembros de la comunidad. Con el fin de poder medir el impacto del PC a más largo plazo es recomendable preparar una propuesta y metodología para una nueva encuesta de victimización en las comunidades beneficiarias del PC.
Coordinación con el Programa de Trabajo Comunitario de la Universidad de Costa Rica, sede de Limón, para el trabajo en Barrio Pacuare.	La UCR ofreció una presentación de los resultados obtenidos a la fecha y de los planes para el 2013 durante la actividad de cierre del Programa Conjunto (Biblioteca de Limón, 5 de octubre de 2012).	Esta alianza resultó estratégica para el trabajo iniciado por el Programa Conjunto en Pacuare a través de la campaña APAZionate por la PAZ. La decisión de la UCR de mantener el Programa de TCU en esta comunidad durante el 2013 contribuirá a reforzar el empoderamiento que se viene dando a los jóvenes en el tema de liderazgo. La idea es que, a futuro, sean ellos quienes trabajen de manera activa por fortalecer la identidad comunitaria y mejorar la calidad de vida de los vecinos a través del desarrollo de actividades recreativas, deportivas y culturales en espacios públicos seguros y en buen estado.
Acuerdo con el Instituto Costarricense sobre Drogas (para implementar una estrategia conjunta de fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales para implementar una estrategia de prevención)	Este acuerdo de cooperación se suscribió con la finalidad de atender el tema de drogas a nivel comunitario, específicamente en Desamparados y Aguirre, dando especial énfasis al empoderamiento de los líderes de la comunidad para que envíen mensajes positivos y preventivos a niños, jóvenes y adultos. Con este propósito, se trabajó en una metodología sobre programas preventivos de drogas con enfoque local.	Toda iniciativa que contribuya a atender el tema del tráfico y consumo de drogas suma a los esfuerzos que a nivel nacional lideran las autoridades. Entre más se socialice la información sobre los efectos nocivos de las drogas en la salud de las personas, mayores elementos de juicio tendrán los vecinos de la comunidad para decidirse a denunciar y combatir el problema. Este acuerdo debe ser valorado para determinar las experiencias y el impacto que tuvo en Desamparados y Aguirre. Se recomienda ampliarlo al resto de los nueve cantones parte del PC así como a aquellos que se beneficiarán con la creación de

		los Centros Cívicos.

f) Herramientas e informes técnicos

Productos	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Diagnósticos cantonales y distritales	Los diagnósticos fueron elaborados en 2010, actualizados en 2011 y revisados en 2012. Actualmente se encuentran en proceso de publicación, en formato de folletos.	Como se indicó, los diagnósticos a nivel cantonal y distrital contribuyen a abordar la inseguridad ciudadana de manera más efectiva, pues permite a la institucionalidad incidir en los aspectos más vulnerables de cada comunidad. Se recomienda documentar las experiencias y distintas metodologías para la elaboración de los diagnósticos cantonales que se hicieron en el PC y facilitar un protocolo genérico para apoyar estudios similares que quieran replicar la experiencia de la Ventana de Paz.
Herramientas jurídicas para el tratamiento de factores de riesgo (chatarreras, máquinas tragamonedas, patentes de licores, centros de masajes, lotes baldíos)	Tras su elaboración el documento requirió de ajustes pues se dieron cambios en la legislación nacional que afectaron su contenido.	El valor agregado de este estudio radica en la incidencia que llegue a tener en las autoridades como medio para mejorar las tareas de prevención y control sobre actividades legales que pueden constituir factores de riesgo asociados al crimen y la violencia.
Campaña de comunicación APAZionate por la PAZ	Desarrollada en 5 de los 9 cantones: Desamparados, Heredia, Limón, San José y Santa Cruz con el propósito de promover la convivencia a través del deporte, el arte y la recreación. Se va a continuar trabajando con el Ministerio de Justicia y Paz.	Esta campaña de comunicación probó ser un medio atractivo y exitoso para prevenir la violencia a través de la cultura, el arte, la recreación y el deporte. El hecho de que la experiencia se encuentre sistematizada contribuye a garantizar su sostenibilidad en los cantones donde fue implementada y a extenderla paulatinamente a otras comunidades y cantones del país.
Prevención Integral de la Violencia que afecta a la Niñez y Adolescencia en lo Local	Se trata de documento base que aspira a enriquecer las acciones que ejecutan los Subsistemas Locales de Protección, desde el ámbito local-comunitario, para combatir las diferentes manifestaciones de violencia que ocurren a nivel intrafamiliar, en la comunidad y en los centros educativos. Esta propuesta ya fue aprobada por el Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia (Acta 06-11, del día 21 de julio, acuerdo número 03-07-11).	Esta herramienta aun no ha sido asumida por el PANI, a pesar de que ofrece recomendaciones para su implementación. Se recomienda socializar los alcances de la estrategia y promover su adopción.

Módulo didáctico de capacitación para la prevención de la violencia y la resolución alternativa de conflictos	Estos módulos fueron generados con el propósito de impulsar las funciones de gestión de conflictos de los Comités Tutelares de Menores, que están llamados a funcionar como un medio para resolver conflictos de forma pacífica.	Esta herramienta tiene la ventaja de ser una propuesta flexible, capaz de adaptarse a múltiples situaciones donde pueda generarse un conflicto. El hecho de ofrecer una propuesta de metodología aplicada constituye un apoyo adicional para aquellas personas llamadas a mediar en desacuerdos.
Estándares para el trabajo en temas urbanos	Se trata de un documento con lineamientos urbanísticos con enfoque de género que se trabajó con el Departamento de Urbanismo de la Municipalidad de Desamparados. Existe interés de la Municipalidad de Heredia de incorporar estos lineamientos a los reglamentos de su Plan Regulador.	Vale la pena difundir de manera amplia estos estándares de modo que puedan ser aprovechados y aplicados por otras municipalidades.
Informe Reforma Ley de Armas y Explosivos	Contribución del Programa Conjunto para mejorar el texto del proyecto de ley que actualmente conoce la Comisión de Seguridad y Narcotráfico de la Asamblea Legislativa.	Como se mencionó anteriormente, de prosperar la reforma el Programa Conjunto habrá contribuido con los esfuerzos por disminuir la inseguridad ciudadana en el país.
Directorio de actores relevantes para los 9 cantones	Existe una base de datos con el directorio. La versión impresa se encuentra en etapa de diagramación.	Este directorio es un referente para fortalecer el trabajo de articulación logrado por el Programa Conjunto a nivel cantonal. Es deseable que el directorio continúe siendo alimentado por cada cantón de modo que mantenga su vigencia y utilidad.
Sistematización de la experiencia del CCCI de Desamparados	La sistematización se encuentra en versión electrónica.	El CCCI de Desamparados es un modelo que nace y se fortalece en el marco del Programa Conjunto. Por tratarse de un modelo exitoso, es importante que la sistematización esté disponible de modo que sirva como un punto de referencia para otros gobiernos locales que aun no han implementado esta figura.
Informe sobre la Encuesta Distrital de Victimización y Prevención de la Violencia (EVIPREV 2011)	Este informe analiza los resultados que arrojó la EVIPREV 2011.	La EVIPREV 2011 es una herramienta que permite medir la percepción de la inseguridad ciudadana entre la población y determinar los niveles de victimización durante los últimos 12 meses. También ofrece, información sobre los niveles de satisfacción de la población con las instituciones.
Informe sobre módulo de victimización de la Encuesta Nacional de	Este informe analiza los resultados del módulo de victimización de la Encuesta	El informe de los resultados de victimización de la Encuesta Nacional de Hogares tiene el

Hogares	Nacional de Hogares.	valor agregado de incluir un análisis retrospectivo de los últimos 5 módulos de victimización aplicados, lo cual representa un aporte para comprender el fenómeno.
Módulos de capacitación para educadores: Desarrollo profesional para construir una cultura de paz	Ejemplares entregados a la Dirección de Vida Estudiantil del MEP.	Estos módulos formarán parte de la caja de herramientas complementarias que tiene el MEP a disposición de los docentes. No fue posible que el MEP le otorgara el sello de documento oficial, lo que habría garantizado un mayor impacto de esta herramienta.
Informe sobre situación de convivencia en centros educativos del país	El Cuaderno de desarrollo humano: Convivir es mejor: estudiantes hablan sobre el barrio, la casa y el "cole", ofrece los resultados de la Encuesta de Convivencia en Colegios (ENCOL 2008).	Este diagnóstico ofrece a las autoridades educativas, educadores, padres de familia y demás actores que trabajan con jóvenes información sobre la forma como conviven los jóvenes en el colegio, el barrio y el hogar. Ha sido un referente para el Programa Convivir que impulsa el MEP. Es una herramienta útil para instituciones y agencias comprometidas con el trabajo hacia jóvenes en áreas tan diversas como la deserción escolar, el bullying, la tolerancia hacia la diversidad cultural y el consumo de licor o drogas.
Guía Didáctica para el Programa Convivir	Esta guía es un apoyo para la formulación de la estrategia de convivencia en los centros educativos. En el primer módulo se ayuda al centro educativo a definir el concepto de convivencia. En el segundo módulo, se sugieren actividades para definir la estrategia para implementar el plan.	Este material de apoyo del Programa Convivir, generado en el marco del Programa Conjunto, es un documento que forma parte de la Política Educativa del MEP. Dado que los centros educativos presentan distintos grados de avance en la implementación del Programa Convivir, es recomendable promover su uso, toda vez que la guía explica paso a paso el proceso de formulación del plan, que es obligatorio generar todos los centros educativos.
Informe sobre currículo de estudio de la Escuela Nacional de Policía	Ejemplares impresos. Material no podrá tener una aplicación inmediata, toda vez que el Gobierno se encuentra reestructurando la Escuela Nacional de Policía.	Este informe debe ser utilizado como un insumo para redefinir contenidos y metodologías de la función policial con enfoque de derechos humanos y de una cultura de paz.

Estrategia para la reinserción de estudiantes que han abandonado los centros educativos	El Programa Conjunto, a través del PNUD y UNESCO, realizó un diagnóstico de los factores de riesgo de exclusión escolar. Se trabajó en un centro educativo de Aguirre y dos de Desamparados. Dicha experiencia se encuentra sistematizada.	La sistematización es una herramienta que puede servir de guía a otros centros educativos comprometidos con disminuir sus niveles de deserción escolar.
Sistematización de buenas prácticas de promoción y recuperación de espacios públicos para una convivencia comunitaria segura e incluyente.	El texto final se encuentra en proceso de revisión.	Probablemente este documento se convierta en el abecé de la hoja de ruta para construir procesos para la recuperación de espacios públicos en el país. La metodología de ONU-HABITAT de trabajo de base comunitario, a partir de dinámicas para ganar confianza y construir convivencia en barrios marginados, es uno de los productos apropiados más urgentes de replicar en otros cantones. Su mérito está, más que en rescatar y construir espacios, en fortalecer capacidades vecinales para que aprendan a autogestionarse los recursos, medios y pactos políticos para el logro de esos objetivos, pero también para su aprovechamiento comunitario, mantenimiento y aseguramiento. Debido a que ONU-HABITAT adaptó los métodos y los instrumentos según las condiciones propias para hacer los abordajes en terreno, será muy importante que esta sistematización logre desarrollar recomendaciones genéricas que sirvan de guía para los ajustes según cada escenario de intervención.
Herramienta para la elaboración de diagnósticos locales.	En proceso de revisión y diagramación.	
Guía para la elaboración de planes locales de convivencia y seguridad ciudadana.	En proceso de revisión y diagramación.	

g) Redes

Productos	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Al menos 16 redes cantonales de convivencia que funcionan para la prevención de la violencia y	En **Desamparados** y **Aguirre** las redes han crecido de la mano del Comité Cantonal de Coordinación Interinstitucional (CCCI). En ambos casos, las alcaldesas han impulsado	El Programa Conjunto tuvo la capacidad de palpar la realidad en cada cantón en materia de coordinación interinstitucional. En

promoción de la paz	la figura del CCCI en el cantón, dándoles legitimidad como mecanismo de articulación y coordinación. Las reuniones de trabajo se realizan al menos una vez al mes. A través del Comité de la Persona Joven, en Aguirre se organizaron grupos deportivos (fútbol, karate) y de baile contemporáneo (hip hop) para jóvenes del cantón. Actualmente, valoran a posibilidad de ejecutar un programa de campamentos para capacitar a jóvenes de otros lugares y a la vez contribuyan con un trabajo de voluntariado limpiando el Parque Nacional Manuel Antonio. En **Moravia** y **Montes de Oca** se han fortalecido las capacidades de las redes de organizaciones de la sociedad civil que ya operaban, elaborando agendas temáticas (i.e. cultura, recuperación de espacios públicos como el parque Las Azáleas y mejoras en el parque de Moravia). En **Limón** opera COREDES (Consejo Regional de Desarrollo de la Provincia de Limón), que está integrado por todas las instituciones públicas que cuentan con representación regional. El gobierno municipal planea impulsar una figura similar a la del CCCI a partir del 2013 pero a nivel de Viceministerios, donde quieren convocar a COREDES para que se integre. Con la Red de High School Pacuare y la Asociación de Desarrollo Comunal se organizó una banda rítmica, actividades de arte, creación de murales, baile y deporte. Se sensibilizó a la población para que comprendiera que la seguridad es un asunto de todos que empieza con la sana convivencia y se empoderó a grupos de jóvenes en temas de liderazgo. En **San José**, la red del Distrito Hospital, es un modelo exitoso en el que participan instituciones públicas, ONG y la empresa privada. Se encuentran ejecutando el plan local que ellos mismos elaboraron y que se vislumbra como una iniciativa sostenible. En Pavas, se fortaleció la red de jóvenes que trabajan en la prevención de la violencia entre menores de edad y jóvenes por medio del baile, la música y actividades artísticas. En **Los Chiles**, opera la red RIOCH, iniciada por el sector salud, y que fue fortalecida por	unos casos fortaleció plataformas de coordinación exitosas y, en otros, impulsó el potencial del CCCI al no existir instancias de coordinación articuladas. Debe darse seguimiento al trabajo que realizan los CCCI y debe apoyarse la creación de los que deban constituirse donde todavía no los hay. Los CCCI deben ser los mecanismos que garanticen la sostenibilidad de los efectos del PC y serán el cambio de cultura para que los gobiernos locales pasen de ser lo que tradicionalmente han sido (una especie de “ministerios locales de obras públicas”) a verdaderos entes coordinadores cantonales de gobernabilidad.

	el Programa Conjunto. En **Santa Cruz** se tomó como base al sistema local de protección para elaborar un plan de convivencia y prevención de la violencia. Igualmente se constituyó el Comité de la Persona Joven y han programado varias actividades para el resto del año con algunos pocos recursos facilitados por la municipalidad. En **Heredia** el CCCI está constituido pero requiere ser fortalecido. Si bien a la fecha no ha sido una tarea prioritaria del alcalde, existe una iniciativa para que el alcalde delegue en la vice alcaldesa la dirección de dicho Comité Cantonal. En Guararí la Comisión de Mejoramiento de Barrios de la Municipalidad trabajó en el proceso participativo para el diseño del Centro Deportivo, Recreativo y de Formación con participación de la Asociación de Desarrollo Integral y un grupo representativo de vecinos.	
Red de Jóvenes contra la Violencia	Se le brindó capacitación a un grupo de jóvenes de cada cantón en el uso de las tecnologías de la información y la Internet como herramienta para combatir la violencia juvenil y promover los derechos humanos (i.e. a través de la generación de mensajes en redes sociales, grabación de entrevistas o de imágenes ilustrativas, audiovisuales, etc.). Al ser tecnologías de la información gratuitas, queda la capacidad instalada en las redes para que sigan trabajando. El grupo de jóvenes capacitados asumió el compromiso de producir un efecto cascada, capacitando a otros jóvenes a nivel cantonal, y buscar opciones de sostenibilidad para el proyecto. Así, por ejemplo, la red de jóvenes de Aguirre, por ejemplo, generó material sobre bullying en los centros educativos y explotación sexual que ha sido proyectado en varios colegios. La red de Limón cuenta con su propio sitio web, donde promociona sus spots de video y audio. La Red Juventud sin Miedo de Santa Cruz surge mediante un proceso voluntario de los	Para efectos de sostenibilidad, es recomendable que los grupos de jóvenes trabajen por mantenerse activos. Algunos esfuerzos en esta línea son: a) El grupo de jóvenes de Aguirre ya contactó a la Cámara de Turismo del cantón para ofrecerle a los empresarios sus servicios con spots de mercadeo, iniciativa que tuvo una buena acogida. b) La red de Limón tiene previsto montar una película que incluya a jóvenes indígenas de Talamanca.

	muchachos participantes de los talleres. Para combatir la violencia en sus comunidades, crean producciones radiofónicas con mensajes positivos para prevenir el uso de drogas, la violencia intrafamiliar y el consumo de alcohol. Es de destacar que los temas que se abordan desde la red cuentan con el respaldo de las asociaciones locales, el PANI, la Fuerza Pública y el Consejo de la Persona Joven.	

h) Proyectos de fortalecimiento de Sistemas Locales de Protección y Prevención de la Violencia (SLPPV)

Productos	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Proyectos del SLPPV de San Juan de Dios de Desamparados	El grupo de teatro ARNAU, integrado por jóvenes de la comunidad, produjo un video titulado *Tras la mirada de un niño*, que trata el tema del maltrato infantil desde la óptica de un menor de edad. Este cortometraje, lanzado el 25 de agosto recién pasado, ya ha sido presentado en la Unidad Pedagógica Sotero González, en el CEN-CINAI y a un grupo de señoras invitadas por el IMAS. El grupo de teatro está muy interesado en difundirlo a nivel nacional. Otra de las iniciativas que gustó mucho entre los jóvenes fue el proyecto artístico y de embellecimiento de aceras y fachadas que lideró Pausa Urbana. Este grupo pintó el mural que aparece en el cortometraje del grupo de teatro comunitario.	Está pendiente encontrar la forma de darle sostenibilidad al proyecto de embellecimiento urbano a fin de que los murales y diseños de las aceras reciban un mantenimiento periódico para evitar su deterioro. El video *Tras la mirada de un Niño* podría ser promocionado y exhibido en centros educativos del país e incluso podría pasar a formar parte de la caja de herramientas del Programa Convivir.
Proyectos del SLPPV de Guararí, Heredia	En Guararí el Teatro de Niños apoyado por el Programa Conjunto destaca por su creatividad. La Empresa de Servicios Públicos de Heredia aportó fondos para cubrir los honorarios de una profesora que potencie las habilidades artísticas de los chiquitos. También se desarrollaron actividades para practicar el fútbol y promover la convivencia pacífica entre los jóvenes de Guararí Una iniciativa del Programa Conjunto que valoraron los jóvenes como positiva para conocer a otros muchachos –de Guararí y de otros sitios- fue el Campamento de Liderazgo y Paz realizado del 29 al 30 de septiembre en Ochomogo.	De acuerdo con la regidora entrevistada, las lideresas y muchachos entrevistados, el grupo de jóvenes con el que se trabajó no es representativo o suficientemente inclusivo para otros jóvenes de la comunidad. No obstante, hay iniciativas fuertes en Guararí como el grupo de futbol femenino, que aglutina a un grupo de más de 40 niñas y adolescentes, que se han visto fortalecidas desde el 2011 con la iniciativa de APAZionate. Dado que existe una rivalidad entre los jóvenes de las distintas comunidades que forman la Gran Guararí es importante redoblar

		los esfuerzos para, por un lado, acercarlos de modo que cuando esté listo el Centro Deportivo todos tengan acceso y puedan interactuar pacíficamente y, por el otro, para ofrecerles mayores oportunidades de educación, capacitación técnica y empleo, que son sus mayores requerimientos.
Proyectos del SLPPV de Pacuare, Limón	En Pacuare, destacan el grupo de Baile Calipso, por medio del cual se fortalecieron la identidad caribeña y los lazos comunitarios, y la Banda Rítmica del Pacuare Highschool. El Programa también trabajó en la reactivación de espacios que ofrezcan a niños y jóvenes la opción de convivir de manera sana, a través de actividades recreativas y deportivas como el fútbol, el basketball y el baile.	El trabajo iniciado en Pacuare con APAZionate por la PAZ va a continuar en el 2013 a través del Programa de TCU de la sede de la UCR en Limón. Actualmente trabajan con los jóvenes para que adquieran mayores destrezas de empoderamiento de modo que a futuro puedan continuar solos mejorando el entorno de la comunidad.
Proyectos del SLPPV de San José	Los proyectos de la Orquesta Comunal de la Uruca y la Asociación Batiendo Barro son un modelo de esfuerzo y compromiso que ofrece a los adolescentes y jóvenes espacios de convivencia donde se promueven sus talentos artísticos y musicales. Mediante las artes marciales, específicamente el taekwondo, se disciplina a los muchachos para que ejerzan control sobre sus emociones. El Proyecto Compartiendo y Aprendiendo, en Pavas, es otro ejemplo de una buena práctica desarrollada por jóvenes de la comunidad que organizan talleres de reciclaje, clubes de baile, teatro y música, pintura de murales, y charlas sobre los efectos del consumo de drogas y alcohol. Esta red de jóvenes, que a su vez integra la Gran Red de Pavas, se ha trazado como meta proyectar una imagen positiva de Pavas, a través del Puesto Arte, romper los estereotipos actuales y generar en los lugareños una identidad hacia la comunidad.	El trabajo que presenta el distrito de San José en materia de prevención de la violencia y promoción de una cultura de paz es muy variado. Las distintas redes muestran grados de compromiso alentadores para la sostenibilidad de sus proyectos. La Orquesta Comunal de La Uruca es la que presenta mayores dificultades de sostenibilidad por no tener recursos para la contratación de un profesor de música, ya que se rompió el convenio que había con el profesor de música del Colegio La Peregrina. Al no estar vigentes los ensayos, el grupo pasó de 50 a 16 integrantes. Se recomienda fusionar este grupo con la Asociación Batiendo Barro, que tiene mayor trayectoria y sostenibilidad gracias a un esfuerzo familiar. Aun así requieren de apoyo institucional.
Proyecto del Sistema Local de Protección de	En Barrio Chorotega, el deporte y el arte son utilizados como medios para promover la	Debe continuarse el apoyo para la recuperación total del espacio

Santa Cruz	convivencia y reactivar espacios públicos que favorezcan una vida sana entre la comunidad. La red de jóvenes colabora de manera muy activa en los distintos proyectos.	público en Barrio Chorotega, así como las gestiones para la donación de un lote más amplio que existe en las márgenes del barrio que es propiedad municipal, para construir instalaciones adecuadas para practicar el futbol y otros deportes adecuados a la realidad de esa población.
Proyecto del SLPPV de Moravia	En Moravia destaca la elaboración de una política local de cultura que se ve complementada con una estrategia municipal en la temática que cuenta con su propio plan de acción. De esta manera, buscan promover la diversidad cultural en el cantón, especialmente en los espacios públicos para promover la sana convivencia y la cohesión social.	Moravia cuenta con muy buena movilización a través de la red Fuerzas Vivas. Se sugiere crear una estrategia de responsabilidad social empresarial en Moravia que apoye actividades culturales, educativas y deportivas como parte de la agenda del SLPPV.
Proyecto del SLPPV de Montes de Oca	Como parte del esfuerzo por promocionar el arte, y la participación de los jóvenes en proyectos dirigidos a mejorar la convivencia, se procedió a recuperar el Parque Las Azáleas. Participaron estudiantes de los colegios Calasanz y Vargas Calvo, vecinos de la comunidad y la Municipalidad.	Esta iniciativa novedosa generada en el marco del Programa Conjunto lamentablemente no ha recibido el mantenimiento adecuado. Para efectos de sostenibilidad y de que no se pierda el esfuerzo invertido, lo ideal sería que el tema se discuta a nivel local para que el cuido del parque sea asumido por la municipalidad o por la comunidad.
Exposición fotográfica itinerante con las muestras de un concurso de fotografía que se realizó en el marco del proyecto para sensibilizar sobre el espacio público y la inseguridad ciudadana	Esta actividad se realizó como parte de un proyecto del Colegio de Arquitectos. La memoria con todas las fotografías y textos sobre el tema fue publicado recientemente.	Este tipo de exposiciones representan espacios oportunos para darle visibilidad al trabajo de proceso de construcción de cohesión social en las comunidades involucradas. Podrían instalarse exhibiciones en Internet con esa misma finalidad.

i) Promoción y/o fortalecimiento de mecanismos de resolución alternativa de conflictos (RAC)

Productos	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Casas de Justicia operando en San José, Montes de Oca, Desamparados, Limón, Heredia y Santa Cruz	Casas de Justicia de San José, Desamparados, Limón, Heredia y Santa Cruz fueron creadas a lo largo de la ejecución del Programa Conjunto. En Montes de Oca ya existía por lo que fue fortalecida. Programa Conjunto también apoyó procesos de capacitación de mediadores en al menos tres Casas de Justicia: Heredia, Desamparados y Limón.	El involucramiento de los gobiernos locales con las Casas de la Justicia ha sido un logro importante del Programa Conjunto. La Casa de los Derechos de Desamparados es un modelo exitoso en cuanto a su metodología: mantiene excelentes estadísticas y ofrece capacitaciones preventivas (charlas, talleres) en los colegios

		con una sola funcionaria. Conviene fortalecer la capacidad instalada de las Casas de Justicia con un mayor enfoque estratégico para evitar que casos de mediación se pierdan. Casi todas las Casas de Justicia trabajan con poco personal (una persona que debe hacer la función de prevención, capacitación y resolutora de conflictos. En ocasiones deben costear con su salario algunos costos y suministros de oficina porque el presupuesto es insuficiente. Hay materia de Derecho de Familia que se puede resolver por medio de RAC –cuando son temas que la ley permite- en las oficinas del PANI. Sería recomendable sumar esfuerzos entre el trabajo que realiza el PANI en materia de RAC y lo que podrían apoyar las Casas de Justicia para mejorar el impacto y que no se vean como entidades competidoras, sino complementarias.
Casa de Justicia de Moravia	Su apertura está prevista para antes de que finalice el 2012.	
Aguirre	En el caso de Aguirre, el Ministerio de Justicia y Paz planea instalar una Casa de Justicia para todo el Pacífico Central en el marco del Centro Cívico que se construirá en Garabito.	
Los Chiles	Existe una iniciativa para que la Casa de la Justicia de la Zona Norte, instalada en San Carlos, cubra al cantón de Los Chiles.	

j) Promoción y recuperación de ambientes urbanos para una convivencia comunitaria segura e incluyente y propiciadora del arte, la cultura y el deporte

Productos	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones
Parque infantil San Juan de Dios de Desamparados	Reactivado. Pendiente reparación y/o instalación de marcos y demarcación de la cancha de basketball. Con respecto al parque infantil, la comunidad se encuentra dividida: a algunas personas les agrada y otros presentaron una queja ante la Municipalidad de Desamparados, a través de la Asociación de Desarrollo, pues consideran que los juegos	La Municipalidad reservó una partida presupuestaria para promover este tipo de recuperación en San Rafael Abajo de Desamparados.

	infantiles pudieron haber sido más variados y atractivos. Iniciativa generó un proyecto complementario considerado como exitoso por la Municipalidad: la intervención de fachadas y aceras cerca de la Unidad Pedagógica Sotero González, donde los vecinos se motivaron mucho y participaron aportando ideas y participando en el diseño.	
Centro Deportivo San Juan de Dios de Desamparados	Diseño y planos están listos a pesar de que tomó bastante tiempo que los vecinos se pusieran de acuerdo en la definición de la propuesta final. Pendiente culminación de un trabajo de canalización de aguas para que proyecto pueda ser retomado con fondos de DINADECO. Existe un compromiso por parte de DINADECO de destinar los recursos para este parque multiusos una vez que se cierre el proyecto actual, lo cual está previsto para el 2013. En la Municipalidad de Desamparados esperan contar con recursos financieros del PC por alrededor de US $25,000 para esta obra, pero la dificultad administrativa de DINADECO obliga a que esos fondos sean redireccionados de modo que no haya subejecución.	Una lección aprendida para cuando se realicen propuestas conjuntas de rescate de espacios públicos con fondos de DINADECO es verificar con antelación que no existan proyectos sin liquidar, ya que existe la política de no financiar obras si hay proyectos en ejecución.
Centro Cívico en San Miguel de Desamparados	El Departamento de Urbanismo de la Municipalidad de Desamparados está a cargo del diseño de un plan maestro para avanzar con esta iniciativa. Ha contado con asesoría del Programa Conjunto. Quieren sacar a concurso el diseño del Centro Cívico, que entre otras cosas, reuniría a la Casa de Justicia y a la Red de Cuido y las integraría con áreas deportivas y recreativas. El plan es que sea un parque temático social-ambiental. Ya cuentan con el terreno, que se ubica en San Miguel de Desamparados. Está pendiente de definir el modelo de gestión pues es necesario asegurar su sostenibilidad. Están interesados en la asesoría que al respecto pueda brindarles el PNUD.	Este Centro Cívico es una gran oportunidad para Desamparados, y especialmente para las comunidades marginales de Los Guido, La Capri y otras aledañas. Este Centro Cívico no debiera competir con el Parque La Libertad. Más bien, deben aprovecharse las sinergias para que la oferta de servicios y actividades sea complementaria. Es recomendable conocer experiencias exitosas en otros países que han creado centros integrales de atención a la población. Un ejemplo de ello es el modelo de “Ciudad Mujer”, de El Salvador, que ha sido innovador para las mujeres y que podría adaptar buenas prácticas para una población más amplia.
Parque La Plazoleta (Aguirre)	Para el diseño de este parque, el Programa Conjunto contribuyó con la consulta popular con	

	niños y adultos para determinar qué deseaban los lugareños y la elaboración del anteproyecto, que incluye anfiteatro, un skate park y una cancha multiuso. La Municipalidad de Aguirre está dispuesta a invertir recursos públicos en el rescate de este espacio público. El proyecto se encuentra actualmente en DINADECO, que ha solicitado unas modificaciones mínimas. Una vez que se cuente con el visto bueno de DINADECO, se sacará a licitación la construcción del parque.	
Malecón (Aguirre)	Reactivado durante el primer semestre de 2012. Programa Conjunto colaboró con un diseño urbano participativo, elaborado por ONU Hábitat a partir de talleres previos. La propuesta fue presentada a representantes de las Cámaras de Comercio de la zona, la Municipalidad de Aguirre y un grupo de jóvenes del Comité de la Persona Joven los días 2 y 3 de octubre de 2012 para su validación. La Alcaldía de Aguirre está consiguiendo un aporte para ir reuniendo los ¢300,000,000 requeridos para iluminar el malecón y dotarlo de un sistema electromecánico, construir senderos, rampas y sembrar árboles. El plan es impulsar al Malecón como un sitio artístico y cultural que incluya espectáculos de bandas, bailes y patinaje, entre otros. De modo complementario, la Cámara de Comercio de la zona está interesada en invertir en un tren turístico que salga del malecón hasta un sitio conocido como El Faro. En este sentido, cabe destacar que una parte de los fondos adicionales otorgados al PC fueron destinados a apoyar esta iniciativa.	El compromiso de varios hoteleros de asumir 10 metros del malecón para darle mantenimiento es una garantía de sostenibilidad. Esta experiencia debiera habilitar una estrategia más amplia de responsabilidad social empresarial en todo el cantón para otras actividades similares que cumplan con lograr los ODM a futuro.
Parque infantil Barrio Pacuare, Limón	Este parque se encuentra reactivado. El Programa Conjunto contribuyó con el diseño del parque, que fue consultado con la Asociación de Desarrollo y ya se encuentra consensuado. El proyecto Limón Ciudad Puerto financiará la obra. Ya fue presentada la solicitud de permisos a la Municipalidad, que está en la mejor disposición de agilizar los trámites. Una vez que se de el visto bueno, esperan que la obra esté concluida en 2-3 meses. Como parte de la cultura de cuido de los espacios públicos que está promoviendo la Municipalidad, el	

	alcalde quiere establecer un convenio con la Asociación de Desarrollo de Pacuare para que den sostenibilidad a esta iniciativa.	
Centro Deportivo, Recreativo y de Formación de Guararí, Heredia	Planos, modelo de gestión y reglamento de uso están listos, terreno adjudicado y financiamiento comprometido a través de un bono comunal por ¢900,000,000 del Gobierno central. La participación de la comunidad en el proceso de diseño del Centro Deportivo fue muy activa. Los líderes comunales quedaron muy impresionados del acompañamiento dado por el Programa Conjunto a lo largo del proceso de desarrollo de la propuesta, al punto que están interesados en mantener las charlas bisemanales sobre liderazgo ofrecidas por ONU-HABITAT pues lo ven como una estrategia clave para que el proyecto cristalice. Como un valor agregado, destaca la participación de representantes de la comunidad de Los Lagos en las reuniones, interesados en aprender del proyecto. Es de destacar que la Comisión de Mejoramiento de Barrios de la Municipalidad de Heredia adoptó la metodología de trabajo utilizada en Guararí como modelo para replicarla en futuros proyectos del cantón.	El principal reto que tiene este Centro Deportivo es generar un proceso comunal amplio para construir cohesión social , de modo que los jóvenes que se reúnen en distintos espacios territoriales y que tienen conflictos entre ellos, puedan usar las instalaciones como espacios comunes y solidarios. Se recomienda que la Casa de Justicia emprenda un proceso de convivencia juvenil en Guararí, de modo que participen en el proceso de instrumentación de ese centro desde un enfoque preventivo de la violencia. Esto los hará sentirse parte de ese proceso.
Centro Cívico de Desamparados	Programa Conjunto ha asistido a la Municipalidad con el diseño del Centro Cívico.	Debe documentarse la experiencia de rescate de espacios públicos generada por el PC para que sirva como plataforma de transferencia de buenas prácticas, que garantice una transición de oportunidades en su diseño, construcción y sostenibilidad.
Centro Cívico en Santa Cruz	Programa Conjunto facilitó la metodología de trabajo para el diseño de los espacios recreativos y deportivos asociados al Centro Cívico.	Debe documentarse la experiencia de rescate de espacios públicos generada por el PC para que sirva como plataforma de transferencia de buenas prácticas, que garantice una transición de oportunidades en su diseño, construcción y sostenibilidad.
Centro Cívico en Pocoí (Limón)	Si bien este centro cívico no se construirá en Limón centro, que fue el territorio privilegiado por el PC, existe bastante desconocimiento de la Alcaldía sobre este proyecto.	Debe documentarse la experiencia de rescate de espacios públicos generada por el PC para que sirva como plataforma de transferencia de buenas prácticas, que garantice una transición de oportunidades en su diseño, construcción y sostenibilidad.

Parque de Moravia	Su apariencia fue renovada.	

ANEXO 2

Cuadro de actividades realizadas por el equipo evaluador

Revisión documental	Entrevistas a profundidad estructuradas o semiestructuradas	Actividades metodológicas y analíticas
1. Levantamiento y sistematización de toda la información relacionada con el diseño, ejecución y monitoreo del programa conjunto. 2.Análisis de la información del punto anterior obtenida de todas las fuentes de información pertinentes como informes, documentos del programa, informes de exámenes internos, archivos del programa, documentos nacionales estratégicos de desarrollo, evaluaciones de mitad de período y todo otro documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor.	1. Identificación de personas a entrevistar. Selección de informantes clave: algunos socios, algunos(as) beneficiarios directos del programa, donantes, órganos de gestión del proyecto, así como a representantes de organizaciones, tanto públicas como privadas relacionadas con los resultados del Proyecto. 2.Elaboración de una estrategia de muestreo y tamaño de la muestra. 3. Toma de muestras a los informantes clave (ya sea por encuesta, observación directa, entrevistas estructuradas o semiestructuradas). 4.Elaboración de preguntas a absolver con formato de cuestionario temático con preguntas generales y específicas dirigidas a los socios, beneficiarios directos del programa, donantes, órganos de gestión del programa, oficiales de programa y representantes de organizaciones públicas y privadas relacionados con los resultados del PC. El cuestionario comprendió preguntas relacionadas con los objetivos y alcances del programa (eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad y proyección). Las preguntas de evaluación se prepararon en colaboración con el equipo del programa, tomando en cuenta las preguntas sugeridas en los términos de referencia de esta evaluación. 7. Se realizó una misión de evaluación a los cantones beneficiarios del programa para realizar las entrevistas a profundidad estructuradas o semi estructuradas.	1.Elaboración de los instrumentos de trabajo. 2.Análisis del contexto en el que se diseñó y se realizó el programa (esto debido a que la realidad y la coyuntura pudieron haber variado en un tiempo no muy largo, así como contemplar algunos ajustes que se hicieron al PRODOC). 3. Análisis de progreso respecto de la línea de base y/o ejercicio de contraste (línea base versus momento actual). 4.Compilación de información. 5.Análisis de la Información sistematizada. 5. Realimentación de resultados. 6. Elaboración de informe preliminar. 7. Validación del informe preliminar. 8. Elaboración de informe final.

ANEXO 3
Preguntas de evaluación

Niveles del PC	Indicadores	Preguntas de evaluación
1. Nivel de diseño	**1. Pertinencia**: Se medirá el grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los objetivos del Desarrollo del Milenio	Se valorará la pertinencia del proyecto en el contexto en que fue ejecutado; en particular: a. Coherencia de las estrategias respecto de los lineamientos y objetivos del milenio y de los socios contrapartes. b. Enfoque del proyecto en el marco de la satisfacción de necesidades de las comunidades y las personas beneficiarias. c. Valoración de los cambios producidos en el entorno social e institucional de las comunidades beneficiarias Se responderán las siguientes preguntas: ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia del PC? ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa a abordar las necesidades y problemas determinados en la etapa de diseño? ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa?, Si la programación conjunta fue la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa; en qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el PC para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el PRODOC; hasta qué punto y cómo facilitó el programa el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local sobre políticas y prácticas relativas a los ODM; en qué medida hubo una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable; hasta qué punto utilizó el PC mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política; si las modificaciones hechas al programa reflejaron los cambios necesarios y en qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término.
Nivel de proceso (nivel de eficiencia y de implicación en el proceso)	➢ Eficiencia demostrada en la ejecución del PC y la obtención de sus resultados	Determinar en qué medida el modelo de gestión del PC fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos;

	con el mayor aprovechamiento de los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.).	determinar hasta qué punto la intervención conjunta fue más eficiente que si hubiera sido ejecutada por un solo organismo; en qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a la eficiencia y eficacia del PC, y si fueron útiles las estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como una "ONU"; cuál fue el nivel de progreso del programa en términos financieros; tipo de obstáculos a los que tuvo que hacer frente el PC; y en qué medida y de qué forma repercutió el examen de medio período en el PC, si fue útil y si el PC aplicó el plan de mejora. si cada red asociativa logró alcanzar los resultados a su cargo y cómo ello contribuyó a cumplir con el objetivo general del proyecto.
Nivel de implicación en el proceso	➢ Cuál ha sido el ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo.	En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales se apropiaron del programo y desempeñaron un papel activo y eficaz en el mismo, así como los modos de participación y liderazgo que impulsaron el proceso. A. Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de ella en la eficiencia y eficacia del PC.
Nivel de resultados	➢ El grado de eficacia en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.	Hasta qué punto contribuyó el PC al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente. B. Hasta qué punto y de qué forma el PC contribuyó al logro de los Objetivos del Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional; al logro de los objetivos de la ventana temática; a la mejor aplicación de los Principios de París y al programa de acción de ACCRA, así como al logro de los objetivos de una "ONU" a nivel nacional. C. En qué medida tuvieron los resultados y productos del PC sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo. D. Hasta qué punto el PC tuvo efectos en los destinatarios. Además, identificación de buenas prácticas, casos de éxito y experiencias adquiridas con opción de réplica; tipos de efectos diferenciados según género, raza, etnia o entorno rural o urbano; contribución al progreso del fomento de procesos y resultados de la implicación nacional; intensificación del diálogo de los interesados/ciudadanos y su participación en las esferas políticas y de desarrollo

		fundamentales y en qué medida contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados.
Nivel de Sostenibilidad	➢ Grado de transferencia y de probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.	A. Hasta qué punto los órganos de adopción de decisiones y los asociados a la ejecución del PC tomaron las decisiones y medidas para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa. B. En qué medida las instituciones nacionales y locales apoyaron el PC y si mostraron la capacidad técnica y liderazgo, así como aporte de recursos económicos para seguir trabajando y ampliando el programa; si se ha creado o reforzado capacidad operativa de esos asociados nacionales y si podrán tener capacidad financiera para mantener a largo plazo los beneficios del programa. B. Si aumentaron las asignaciones presupuestarias nacionales al sector concreto abordado por el PC y hasta que punto se contribuyó en la creación de mecanismos de diálogo entre los ciudadanos, la sociedad civil y el Estado y si podrán mantenerse luego de finalizado el PC.

ANEXO 4

Programa Conjunto Redes para la Convivencia,
Comunidades sin Miedo

Evaluación final
Cronograma de reuniones y entrevistas

Lunes 5 de septiembre		
Luiza Carvalho Coordinadora Residente PNUD	2:00 - 3:00	UN House, Oficentro La Virgen, Pavas

Miércoles 19 de septiembre		
Miguel Urbano Unidad de Monitoreo y Evaluación PNUD **Randall Brenes** Coordinador PC Redes para la Convivencia, comunidades sin miedo	9:00 - 11:00	UN House, Oficentro La Virgen, Pavas

Jueves 20 de septiembre		
Gonzalo Elizondo Ex coordinador PC Redes para la Convivencia, comunidades sin miedo	8:30 – 10:00	Casa de habitación

Lunes 24 de septiembre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Max Loría Viceministro de Paz	9:00 – 10:00	Viceministerio de Paz 50 norte del PANI
Ileana Ramírez Representante de ONU Hábitat	10:00 – 11:00	Ofimall San Pedro, 5to piso, Mall San Pedro (Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos)
Imre Petry Consultor ONU Hábitat	11:00 – 12:00	Ofimall San Pedro, 5to piso, Mall San Pedro (Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos)
Rigoberto Astorga Coordinador de Programas UNICEF	13:30 – 14:30	UN House, Oficentro La Virgen, Pavas
Gina Zamora Oficial de Programa, UNICEF **Laura Chávez** Consultora, UNICEF	14:30 – 15:30	UN House, Oficentro La Virgen, Pavas

Martes 25 de septiembre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Gaudy Solórzano Viceministra de Descentralización	9:00 – 10:00	IFAM, Moravia, de la Antigua Lincoln 200 oeste, 100 sur y 200 oeste Teléfono: 2507 1000
Laura Carmiol Directora Dirección Nacional de Resolución Alterna de Conflictos Ministerio de Justicia y Paz	11:00 – 12:00	Viceministerio de Paz 50 norte del PANI Teléfono: 2223 7343
Marcela Chacón Viceministra de Gobernación	13:00 – 14:00	De Bagelmen's de La California, 100 norte y 50 este (de la Aduana, 100 sur y 450 oeste)
Jorge Delgado Director de la Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ministerio de Justicia y Paz	16:00 – 17:00	Viceministerio de Paz 50 norte del PANI Teléfono: 2223 7343

Miércoles 26 de septiembre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Gabriela Valverde Directora de Vida Estudiantil MEP	14:00 – 15:00	Edificio Raventós, 3er piso Dirección de Vida Estudiantil
Fabio Jiménez Director de Asuntos Internacionales y Cooperación MEP **Andrea Méndez** Enlace de Sector Bilateral MEP	15:00 – 16:00	Edificio ROFAS, 6to piso
Milena Grillo Directora Ejecutiva Fundación Paniamor	16:30 – 17:30	UN House, Oficentro La Virgen, Pavas

Jueves 27 de septiembre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Iván Dumani Director de Programas Policiales Preventivos Ministerio de Seguridad	8:00 - 9:00	Ministerio de Seguridad Pública, Dirección de Programas Preventivos, del Centro Comercial del Sur 50 norte y 150 este
Presentación oficial de los Protocolos de actuación sobre factores de riesgo en los centros educativos	10:00 – 11:00	
Andrew Radolf Representante de UNESCO **Ricardo Martínez** Oficial de Educación, UNESCO **Mildred Corrales** Asistente de Programa Consejería	15:30 – 17:00	Sede de la UNESCO, Paseo Colón, diagonal a Pizza Hut Teléfono: 2010 3800

Comunicación/Información UNESCO **Margarita Jenkins** Consultora, UNESCO		

Viernes 28 de septiembre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Maureen Fallas Alcaldesa **Roberto Lemaitre** Asesor Municipalidad de Desamparados	9:00 – 11:00	Municipalidad de Desamparados, costado norte del parque
Jéssica Martínez Departamento de Urbanismo Municipalidad de Desamparados	11:00 – 12:00	Municipalidad de Desamparados, costado norte del parque
Dyalah Calderón Viceministra Académica MEP	14:00 – 15:00	Edificio ROFAS, 6to pido

Lunes 1 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Maritza Ortiz DIGEPAZ Ministerio de Justicia y Paz	8:00 – 9:00	Viceministerio de Paz 50 norte del PANI Teléfono: 2223 7343
Carlos Tenorio Representante de la Fuerza Pública de San José **Randall Masís** Representante del Area de Acción Social, Clínica Bíblica	9:00 – 10:00	Viceministerio de Paz 50 norte del PANI Teléfono: 2223 7343
Jeanette Rosales Programa de Mejoramiento de Barrios, Municipalidad de San José	10:00 – 11:00	Viceministerio de Paz 50 norte del PANI Teléfono: 2223 7343
Leslie Agüero Casa de los Derechos Desamparados	13:00 – 14:00	Diagonal a Jardines del Recuerdo, Desamparados
Melvin Parrales **Steven Centeno** **Juan Sibaja** Red de jóvenes a cargo de Proyecto Compartiendo y Aprendiendo	15:00 – 16:00	Asociación de Desarrollo Integral de Pavas, Pavas
Carlos Jiménez Grupo Batiendo Barro **Hilda Jiménez** Grupo Orquesta Barrio La Peregrina	17:30 – 18:30	Salón comunal Barrio La Peregrina

Martes 2 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Comité Técnico del Programa Conjunto	9:00 – 11:00	Auditorio del PANI, Barrio Luján

Sesión de Debriefing-Informe de Gabinete		
Ingread Fournier Universidad para la Paz	11:00 – 12:00	Auditorio del PANI, Barrio Luján
Teresita Ureña **Luz Moreno** **Alexis Chacón** Representantes de la Comunidad de San Juan de Dios de Desamparados **Rebeca Montes de Oca** Promotora del PANI	14:00 – 15:00	Salón Comunal, San Juan de Dios de Desamparados

Miércoles 3 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Víctor Aguilar Vice Alcalde **Víctor Carvajal** Asesor de la Alcaldesa de Quepos **Christian Moreno** Departamento de Ingeniería y Control Humano	9:00 – 10:00	Municipalidad de Aguirre
Marianela Martínez Secretaría Técnica del CCCI Municipalidad de Aguirre	10:00 – 11:00	Municipalidad de Aguirre
Víctor Umaña Programas Preventivos, Fuerza Pública	11:00 -12:00	Delegación de la Fuerza Pública, Quepos
Kenneth Chávez Miembro del Consejo de la Persona Joven y líder de Red de Jóvenes	12:00 – 13:00	La Mansión Inn
Yalile Umaña Asesora de Orientación Dirección Regional del MEP	14:00 – 14:30	Dirección Regional del MEP, diagonal a la Escuela Colina del Este
Taller de ONU-HABITAT Recuperación del Malecón	15:00 – 15:30	Hotel Kamuk

Jueves 4 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Diana Ramírez Asesora de Comunicación OCR Fondo ODM	9:00 – 10:00	Taller de Revisión del Plan Local de Limón
Danilo Acosta Asesor Municipal Municipalidad de Limón	10:00 – 11:00	Taller de Revisión del Plan Local de Limón
Trudy Poyser Directora Regional de Educación del MEP	11:00 – 11:30	Taller de Revisión del Plan Local de Limón
Patricia Picnock Directora Pacuare Highscool	11:30 – 12:30	Taller de Revisión del Plan Local de Limón
Marcela Campos	12:30 – 13:00	Taller de Revisión del Plan Local de

Casa de la Justicia		Limón

Viernes 5 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Nestor Mattis Alcalde de Limón	9:00 – 10:00	Taller de Revisión del Plan Local de Limón
Rafael Hidalgo Jefe de la Fuerza Pública **Silvia Arroyo** Programas Preventivos, Fuerza Publica	10:00 – 11:00	Taller de Revisión del Plan Local de Limón
Krishna Gordon Trabajadora Social, IMAS Trabajó en Casa de Justicia	11:00 – 11:30	Taller de Revisión del Plan Local de Limón

Lunes 8 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Elieth Artavia Vicealcaldesa Municipalidad de Los Chiles	10:30 - 11:10	Municipalidad de Los Chiles
Christian Calvo Romero **Jonathan Castro Herrera** **Bryan Oporta Avilés** Red de Jóvenes	11:20 – 12:00	CTP Los Chiles
Natalia Murillo Coordinadora de la Oficina Regional del PANI en Los Chiles	12:00 – 12:30	Oficina Regional del PANI

Martes 9 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Martín Obando ADI Barrio Chorotega Santa Cruz	8:00 – 8:40	Oficina municipal de la trabajadora social, 300 metros Sur del edificio municipal calle camino al cementerio
Lisbeth Obando Entrenadora de futbol	8:40 – 9:30	
Andrea Gutiérrez Municipalidad	9:30 – 10:00	
Dylana Gómez UNICEF	10:40 – 11:20	
Vera Villareal Consejo de la Persona Joven	11:20 – 12:00	
Carlos Angulo Casa Justicia	13:30 – 14:30	
Natalia Vargas Red de Jóvenes	14:30 – 15:00	

Miércoles 10 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Olga Solís Regidora municipal y lideresa de Guararí de Heredia	9:00 – 10:00	Salón de sesiones Municipalidad Heredia (costado Norte del parque central)
Gilberto Delgado Sequeira Policía Municipal de Heredia	10:15 – 11:00	

Lideresas de Guararí Participantes en el proceso del diseño participativo y en proceso de espacio público y mujer	1:30 – 2:30	Salón comunal Los Sauces
Yesenia, Alonso y Luis Jóvenes de Guararí participantes de campamento de formación de liderazgo y paz	2.30 – 3:30	Salón comunal Los Sauces

Lunes 15 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Bruno Velasco Responsable de Proyectos, OTC AECID	14:30 – 15:30	AECID. Oficina Técnica de Cooperación en Costa Rica Plaza El Farolito, Barrio Escalante 200 metros Norte y 200 metros Este de la Iglesia de Santa Teresita. San José

Miércoles 17 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Luis Suárez Coordinador General AECID	10:00 – 11:00	AECID. Oficina Técnica de Cooperación en Costa Rica Plaza El Farolito, Barrio Escalante 200 metros Norte y 200 metros Este de la Iglesia de Santa Teresita. San José

Viernes 19 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Fernando Ching PANI	10:00 – 11:00	PANI Barrio Luján
Lara Blanco Representante Residente Auxiliar PNUD-Costa Rica	15:30 – 16:30	Videoconferencia

Lunes 22 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Kryssia Brade Oficina de la Coordinadora Residente PNUD	10:00 – 11:00	UN House Oficentro La Virgen
Randall Brenes Coordinador del PC Redes para la Convivencia, comunidades sin Miedo	11:30 – 13:30	PNUD

Miércoles 24 de octubre		
Nombre y cargo	**Horario**	**Datos de contacto**
Comité Técnico Sesión de Debriefing-Principales hallazgos	13:00 – 15:00	PANI Barrio Luján

ANEXO 5

Cumplimiento de las recomendaciones formuladas en el Informe de Evaluación Intermedia

Recomendaciones de la Evaluación Intermedia	Cumplimiento
Recomendación Nº 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.)	La coordinación del PC y la Unidad de Monitoreo y Evaluación construyeron una herramienta sobre indicadores de gestión e impacto que fue puesta en práctica.
Recomendación Nº 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.	Como se indicó en el apartado anterior, además de la herramienta sobre indicadores de gestión, la coordinación del PC y la Unidad de Monitoreo y Evaluación también trabajó una herramienta sobre indicadores de impacto.
Recomendación Nº 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.	Como medidas correctivas se trabajó en una clasificación de los beneficiarios de acuerdo con criterios de desagregación: a) institucionales: por alcance geográfico (nacionales y locales) y por sector (público, privado, sociedad civil). b) personas físicas (por sexo y edad). Complementariamente se decidió utilizar el Sistema de Información y Convergencia (SICON) para revisar la información disponible y elaborar una nueva hoja para la captura eficiente de la información.
Recomendación Nº 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.	Se resolvió utilizar el proyecto de línea base elaborado por Suzanne Zenker, el cual debió ser ajustado a la realidad cantonal por cada equipo responsable. Se organizó un taller para realizar el ajuste cantonal de la línea base.
Recomendación Nº 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.	Se puso en marcha el Sistema de Información y Convergencia (SICON). Se trata de una plataforma que se organiza a partir de la información detallada sobre actividades y productos generados por cada uno de los Programas Conjuntos del Sistema de Naciones Unidas y se elaboraron separatas con

	información clave sobre el Programa Conjunto.
Recomendación Nº 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.	Se realizó un plan para el establecimiento de alianzas estratégicas. El mapeo local de actores institucionales sirvió como referente.
Recomendación Nº 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.	Se decidió repartir las tareas entre un Comité Nacional, que tiene un carácter político, y el Comité Técnico, responsable de dar seguimiento a la evolución del PC.
Recomendación Nº 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.	La Unidad de Monitoreo y Evaluación facilitó a las agencias un formato para reportar la manera como se habían aplicado los fondos ejecutados y la forma como se aplicarían los recursos comprometidos, con indicación de las medidas a tomar para reducir la diferencia entre ambos montos. Adicionalmente se le encargó a la Unidad de Monitoreo y Evaluación el diseño de una propuesta de informe financiero.
Recomendación Nº 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.	Esta recomendación también fue ejecutada.
Recomendación Nº 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?	Se estableció un grupo de coordinación entre la agencia líder y la institución líder para que revise semanalmente la gestión del PC. Otras acciones complementarias son la estrategia de equipos a cargo de tres cantones, el SICON, la revisión del sistema de información mensual por parte de la Unidad de Monitoreo y Evaluación y la inclusión de un espacio en los Comités Técnicos para que cada agencia informe de las actividades planificadas para el mes siguiente.
Recomendación Nº 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.	Se encargó al Comité Editorial diseñar una estrategia de comunicación y difusión de los productos generados en el marco del PC, incluyendo boletines y materiales informativos. La poca apropiación financiera para la línea de comunicación no permitió cumplir plenamente con los objetivos de esta recomendación.

Recomendación Nº 12: A nivel interno o gerencial, la estrategia de comunicación debe definir protocolos de comunicación, canales, roles, manejo de la información, responsables y espacios.	Esta recomendación se cumplió al ejecutar la actividad clave acordada para el recomendación No. 11.
Recomendación Nº 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.	Para atender esta recomendación fue desarrollada una estrategia y plan de sostenibilidad del PC.
Recomendación Nº 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.	Para actividades futuras se decidió establecer una línea base de coordinación que integre la actividad de cada una de las agencias con el MS.
Recomendación Nº 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.	Para atender esta recomendación se completaron acciones de negociación entre la coordinación del PC y los equipos cantonales.
Recomendación Nº 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.	A la Unidad de Monitoreo y Evaluación se le solicitó preparar un formato que permita valorar la satisfacción de los beneficiarios.
Recomendación Nº 17: 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.	Para atender esta recomendación se definió realizar un ejercicio que permitiera visualizar el final del proyecto, producto por producto, identificando los logros más significativos. De igual modo, se solicitó a la Unidad de Monitoreo y Evaluación incluir, en la matriz descrita en la recomendación No. 8, un apartado que permita analizar comparativamente el ámbito local con el nacional y establecer un balance entre

	cantones y zonas prioritarias.
Recomendación Nº 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.	Se fortaleció la convocatoria del sector privado a nivel nacional y se procuró ampliar las alianzas con el sector privado (i.e. Coca Cola, AED, Proyecto Quadra, G-10).
Recomendación Nº 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.	La construcción y puesta en práctica de los indicadores de gestión e impacto indicados en las recomendaciones 1 y 2 atienden también a esta recomendación.
Recomendación Nº 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 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.	La puesta en práctica del SICON indicada en la recomendación No. 5 sirve para atender esta recomendación.