FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

REPORTE NARRATIVO FINAL

Panamá

Ventana Temática
Prevención de conflictos y consolidación de la paz

Título Programa Conjunto:
Mejoramiento de la seguridad ciudadana en Panamá -- contribuyendo a la construcción social de la Paz

Mayo | 2013

Prólogo

El Fondo para el logro del ODM se estableció en 2007 por medio de un acuerdo histórico firmado entre el Gobierno de España y el sistema de las Naciones Unidas. Con una contribución total de aproximadamente US $ 900 millones, el F-ODM ha financiado 130 programas conjuntos en ocho ventanas temáticas, en 50 países de todo el mundo.

El reporte final del programa conjunto es elaborado por el equipo del programa conjunto. Refleja la revisión final del programa llevado a cabo por el Comité de Gestión del Programa y el Comité Directivo Nacional para evaluar los resultados con los resultados y productos esperados.

El informe está dividido en cinco (5) secciones. La sección I ofrece una breve introducción sobre el contexto socioeconómico y los problemas de desarrollo dirigidos por el programa conjunto, y enumera los resultados de los programas conjuntos y productos asociados. La sección II es una evaluación de los resultados del programa conjunto. La sección III recoge las buenas prácticas y lecciones aprendidas. La sección IV abarca la situación financiera del programa conjunto, y la Sección V recoge otras observaciones y / o información adicional.

Agradecemos a nuestros socios nacionales y al equipo de las Naciones Unidas, así como al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos invertidos en la realización de este informe final narrativo.

Secretariado del F-ODM

PROGRAMA CONJUNTO F-ODM - INFORME NARRATIVO FINAL

Organismos Participantes	Sector/Área/Temas
PNUD, ***UNODC,*** ***UNESCO,*** ***UNICEF,*** ***UNFPA***	Indicar esfera temática y áreas temáticas secundarias relevantes TEMATICA PRINCIPAL: **SEGURIDAD CIUDADANA** TEMATICA SECUNDARIA: – Prevención social de la violencia y el delito. – Desarrollo de capacidades institucionales y – Producción de conocimiento que apoye la creación de políticas públicas.

Título del programa conjunto	Número del programa conjunto
Programa Conjunto Ventana de Prevención de Conflictos y Construcción de Paz.	

Costo del programa conjunto [Participación - si corresponde]		Programa conjunto [Ubicación]
Aporte del Fondo Español: 4,000.000.00	USD	**Región: Panamá**
Aporte gubernamental:	USD	**Provincias: Provincia de Panamá**
Aporte Agencial de fondos "core": **Otros: UNODC 514,385** **UNICEF 514,385** **UNFPA 382, 953** **UNESCO 586,039** **PNUD 2,002, 238**	USD	**Distritos: San Miguelito, La Chorrera, Arraijan.**
TOTAL: 4,000.000.00	USD	

Evaluación final del programa conjunto	Cronograma del programa conjunto

Evaluación final terminada Si ■ N☐ **Informe final adjunto** Si ■ N☐ **Fecha de entrega del informe final**	**Fecha de inicio original** *Septiembre 2009* **Fecha de cierre final** *Marzo 2013*

Ministerios u otras organizaciones (CSO, etc) participantes en su implementación

Ministerio de Seguridad Pública, Programa de Seguridad Integral PROSI
Consejo Asesor del Observatorio de Seguridad Ciudadana
Policía Nacional
Academia (Universidad de Panamá, Universidad Tecnológica de Panamá)
Municipios de San Miguelito, La Chorrera y San Miguelito
Secretaría Nacional la Niñez Adolescencia y Familia
Ministerio de Gobierno, Instituto de Estudios Interdisciplinarios
Órgano Judicial
Ministerio Público
Organizaciones No Gubernamentales (nacional y local)
Líderes/as comunitarios
Sistema Nacional Integrado de Estadística Criminales
Sistema Penitenciario
Instituciones de Salud
Ministerio De Desarrollo Social
Ministerio de Educación
Defensoría del Pueblo
Redes de jóvenes
Redes y Organizaciones de mujeres
Consejo Nacional de Periodismo
Ministerio de Economía y Finanzas

Instrucciones de formato del informe:

- Número total de secciones y párrafos, tal como se indica más adelante.
- Formato de la totalidad del documento con el siguiente tipo de letra: Times New Roman _ 12puntos.

I. OBJETIVO

a. <u>Proporcionar una breve introducción del contexto socioeconómico y de los problemas de desarrollo que aborda el programa.</u>

A nivel de la Región centroamericana el crimen y la violencia se han convertido en un obstáculo para el desarrollo. Panamá es uno de los países con más bajo nivel de criminalidad en toda la región Centroamericana, sin embargo en años recientes ha sufrido un incremento en las tasas de violencia general, violencia doméstica y en especial violencia contra la mujer. Si bien el número de homicidios en el país ha disminuido entre el 2009 (cuando se inició el Programa conjunto) y el 2011, el porcentaje de personas que creen que la delincuencia representa una amenaza ha subido, "*el 46% de la población panameña expresó que la delincuencia y la seguridad pública es el principal problema del País*". A pesar de esta disminución en homicidios, las tasas continúan siendo muy elevadas. Mientras que el estándar de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) establece que más de 10 homicidios por cada 100 mil habitantes responde a una pandemia, las últimas cifras presentadas por el Ministerio de Seguridad Pública evidenciaron una tasa de 19.3 homicidios por cada 100 mil habitantes.

Adicionalmente, el homicidio es sólo una modalidad de la violencia. Un informe del Ministerio de Seguridad Pública dado a conocer en enero del 2013 indica que "*si bien los homicidios a mujeres disminuyeron en un 7.2%, los casos de violencia doméstica se incrementaron*". Igualmente el número de pandillas en Panamá ha aumentado concretamente, los distritos de Panamá y San Miguelito (cubiertos por el Programa) sufren de una alta presencia de pandillas con un 42% y 19% respectivamente. Elementos como maltrato, el robo, la violencia doméstica y de género son evidencia de que existe un estado general de violencia.

Junto con la inseguridad se ha dado un incremento en las políticas de mano dura y un incremento en el gasto social destinado a penalizar el delito y la violencia, en lugar de inversión en prevención o desarrollo social, con un incremento de la presencia policial y la disminución de la edad de inimputabilidad penal, dando lugar al índice de personas privadas de libertad más alto de Latinoamérica por cada 100 mil habitantes y un 64% de sobrepoblación carcelaria en Panamá. Adicionalmente un 61% de las personas privadas de libertad no han sido juzgados y un 41.6% de los detenidos en Centros de Cumplimiento para personas menores de edad que ya han cumplido los 18 años, con un 60% de las personas detenidas o condenadas que salen de la cárcel reincidiendo y volviendo a ser ingresados.

Paradójicamente a esta realidad desalentadora, el país se perfila como uno de los países con mayor crecimiento económico en América Latina, Según la CEPAL el país presenta las mayores tasas de crecimiento con 8,5% para junio del 2011.

El tercer informe del Observatorio de la Cámara de Comercio presentado en noviembre de 2012; para el 2011, el 60% de los hechos denunciados guardan relación directa con delitos contra el patrimonio, el 33% de los homicidios ocurrieron entre las 6:00 p.m. y 11:59 p.m., teniendo como día de mayor concentración de los hechos el domingo, ya que el 26% de los homicidios ocurrieron ese día. Seguido de los sábados, con el 20.4% de la concentración de los hechos. En este punto también cabe notar que actualmente se discute la tipificación autónoma del delito de femicidio por su incidencia y efectos en la sociedad panameña.

b. <u>Enumerar los resultados y productos asociados del programa conjunto, según la versión final del documento de ese programa o su última revisión aprobada.</u>

1. ***Gestión del conocimiento***, a través de la creación y el fortalecimiento de un mecanismo nacional de análisis de la situación de violencia con capacidades desarrolladas en el análisis, producción y difusión de conocimiento, así como elaboración de recomendaciones en seguridad ciudadana
2. ***Fortalecimiento institucional en lo nacional y lo local***, para el desarrollo de capacidades que permitan una gestión integral de la seguridad ciudadana desde un enfoque de derechos humanos y género
3. ***Prevención de la violencia***, a través de la promoción de iniciativas de prevención social de la violencia juvenil y la violencia contra las mujeres

c. <u>Explicar el aporte general del programa conjunto para con el plan y las prioridades nacionales.</u>

Panamá forma parte de la Estrategia de Seguridad en Centroamérica (ESCA) del Sistema de Integración Centroamericano (SICA). Y en este contexto, en el país, se adoptan los fundamentos de prevención en la Estrategia Nacional de Seguridad. Esta Estrategia Nacional es una manifestación explícita de la importancia y la necesidad de coordinar y fortalecer a las instituciones responsables para prevenir la violencia, mejorar la efectividad policial, reducir el delito en todas sus manifestaciones, promover la convivencia ciudadana, prevenir la violencia, entre otros aspectos.

El cambio de gobierno en mayo del 2009, trajo consigo transformación en el Ministerio de Gobierno y Justicia "*institución que aparecía originalmente en el diseño del PC"* el mismo fue dividido en dos: el Ministerio de Seguridad Pública, donde permaneció el Programa de Seguridad Integral (PROSI) principal socio de este PC, y el Ministerio de Gobierno.

A través de la Ley No 15 del 14 de Abril de 2010 y publicado en la Gaceta oficial - G.O. 26511-A de la Asamblea Nacional de la República de Panamá se crea, el Ministerio de Seguridad Pública como la institución que coordina y gestiona el sistema de seguridad. Su misión es determinar las políticas de seguridad del país y planificar, coordinar, controlar y apoyar el esfuerzo de los estamentos de seguridad que integran el Sistema.

El Gobierno Nacional aprobó La Estrategia País de Seguridad Ciudadana 2011-2014 a través de la resolución de Gabinete N° 84 publicada en Gaceta Oficial No 27096 del 9 de agosto de 2012; es un instrumento para la planificación, articulación y coordinación de políticas para garantizar la seguridad ciudadana en el país.

Esta estrategia, cuenta con 5 ejes que son:
1. Eje de Fortalecimiento Institucional
2. Eje de Información
3. Eje de Prevención
4. Eje de control y sanción del delito
5. Eje de Reinserción Social y Rehabilitación

El documento de la estrategia establece que el Gobierno Nacional se compromete con metas públicas que son medibles y que permitirán determinar el progreso alcanzado. Se espera que al año 2014 se haya producido una disminución de un 15% de la tasa por cien mil habitantes del

homicidio, hurto, lesiones personales, robo simple y robo con arma. Para garantizar la transparencia de los resultados obtenidos por las diversas acciones que considera esta estrategia, se pondrá un énfasis prioritario en la calidad de los datos sobre criminalidad que hoy maneja el Sistema Integrado de Estadísticas Criminales.

El Gobierno Nacional instalo a través del Decreto Ejecutivo Nº 18 publicado en la Gaceta Oficial del viernes 27 de enero de 2012 el Gabinete de Seguridad Preventiva integrado por nueve Ministerios, liderizado por el Ministerio de Seguridad Pública. El PC Ventana de Paz está en línea con las prioridades del país, como se evidencia la nueva estrategia de gobierno para combatir la inseguridad ciudadana, contribuyendo así a la generación de una masa crítica para la atención adecuada de la seguridad ciudadana desde un enfoque integral que incluye la perspectiva de género y los derechos humanos. Se desarrolla alrededor de tres ámbitos: 1. La socialización y empoderamiento del Marco Conceptual de la Seguridad Ciudadana por parte de diversos actores en lo nacional y lo local. 2. Una Gestión del Conocimiento a partir de la mejora de información en materia de Seguridad Ciudadana. 3. Un trabajo en lo local, llevando conocimiento del concepto de seguridad para la operatividad de los planes locales.

La Seguridad Ciudadana es uno de los rezagos identificados en el marco de cooperación entre el Gobierno Nacional y las Naciones Unidas, *"ha crecido rápidamente las tasas de homicidios, femicidios, violencia contra las mujeres, otras formas de violencia y delitos contra la propiedad, con efectos negativos sobre los derechos de las personas y sobre las perspectivas de inversión"*[1]. UNDAF 2012-2015.

El tercer eje estratégico del UNDAF 2012-2015 es el fortalecimiento de la Seguridad Ciudadana y tiene como efecto:

Eje 3 - Seguridad Ciudadana
Prioridad del Gobierno -Mejorar la Seguridad Ciudadana mediante acciones de prevención, control y sanción

> 3.1. Panamá habrá implementado a nivel nacional y local políticas y estrategias integrales de seguridad Ciudadana para la prevención de las diferentes formas de violencia y para la atención y reparación de sus manifestaciones.
>
> 3.2. Panamá habrá fortalecido las instituciones y los procedimientos del sistema de Administración de Justicia de modo que reduzcan la impunidad y garanticen la protección de los Derechos Humanos, con especial énfasis en los grupos en situación de vulnerabilidad.

El programa en su corta duración ha logrado establecerse como un interlocutor reconocido a nivel de país y estaba alineado a las prioridades del equipo de SNU de país, como se puede evidenciar mediante la inclusión de un eje de seguridad ciudadana en el último UNDAF.

d. <u>Describir y valorar de qué manera los socios del programa de desarrollo han contribuido en forma mancomunada para alcanzar los resultados de desarrollo.</u>

El Programa Conjunto "Ventana de Paz" contó con la participación de cinco agencias del Sistema de Naciones Unidas en Panamá PNUD, UNICEF, UNFPA, UNESCO y UNODC, instituciones de gobierno PROSI, Ministerio de Seguridad, Ministerio de Gobierno; La Policía Nacional, el Órgano Judicial,

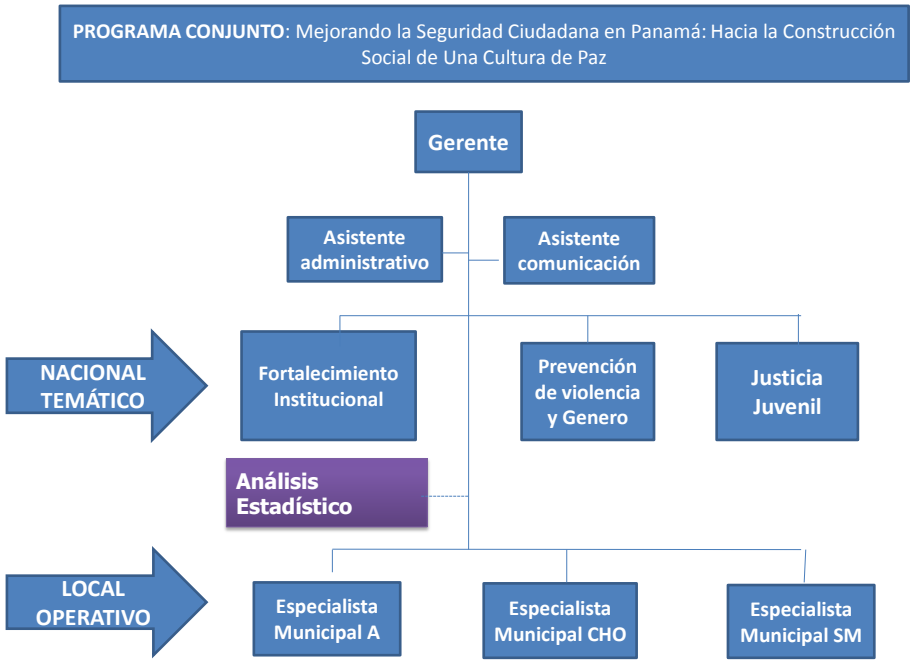
[1] Marco de Cooperación para el Desarrollo entre las Naciones Unidas y el Gobierno de Panamá, 2012-2015, página 4.

SENNIAF, MEDUCA, así como los Municipios de Arraiján, La Chorrera y San Miguelito, la Sociedad Civil (Universidad Nacional de Panamá, Consejo Nacional de Periodismo, la Cámara de Comercio e Industrias de Panamá) y personas de las comunidades donde trabajó el Programa Conjunto.

El Programa Conjunto propuso intervenciones a nivel local paralelas a las intervenciones de carácter nacional, lo que provocó una diversidad de interlocutores líderes y lideresas comprometidos; que trabajaron de forma articulada y eficiente.

La implementación de PC Ventana de Paz conto con la instalación de un modelo de gestión objetivo de (i) emulando el modelo de ONE UN a través de la Unidad Ejecutora (UnE) integrada por la coordinadora del programa, tres especialistas, (un especialista en Fortalecimiento Institucional, uno en Prevención de la Violencia Social y un tercero en Justicia penal Juvenil, en línea con los resultados del programa), un asistente administrativo y asistente de comunicación. Este modelo de gestión ha consolidado un equipo de especialistas temáticos dentro del SNU que pueden brindar asistencia a otras iniciativas.

Modelos de Gestión ONE UN



El programa se caracterizó por la estrategia de abordaje participativa y el relacionamiento de distintos socios. Este abordaje permitió una retroalimentación constante y mayor relacionamiento de diversos actores traduciéndose en un mayor intercambio de sinergias y apropiaciones de las acciones. Durante el proceso de implementación del PC se mejoró la comunicación y el conocimiento que con el fin de permitir una mayor capacidad instalada para siguientes intervenciones vinculadas a los temas de seguridad ciudadana

II. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO

a. <u>Informar sobre los principales resultados alcanzados y explicar cualquier variación respecto de lo planificado. La descripción debe indicar los resultados al presente e ilustrar los impactos del programa piloto a nivel de medidas políticas.</u>

1. Creación del Observatorio de Seguridad Ciudadana de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá

En octubre de 2010, se presenta a la sociedad panameña, el Observatorio de Seguridad Ciudadana de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de la Panamá como resultado de las gestiones impulsadas desde el Programa Conjunto con la Cámara de Comercio de Bogotá, el Ministerio de Seguridad Pública y demás instituciones relacionadas con los temas de la seguridad de la población panameña. Esta entidad es producto de una innovadora alianza público-privada donde la Cámara de Comercio panameña se compromete de una manera más sustancial con un tema que tradicionalmente no era parte de su agenda.

La presentación del Observatorio estuvo acompañado del Primer Informe Histórico de la Seguridad Ciudadana en Panamá 2005-2009 (primer semestre 2010). Este es el primer paso de la apuesta de Ventana de Paz para la mejora de la gestión del conocimiento en seguridad ciudadana y un aporte real a la generación de masa crítica.

En total, se presentaron cuatro informes y se aplicó, por primera vez en el país, dos encuestas de victimización y percepción de la violencia que sirvieron como efectivas herramientas para la formulación de políticas públicas, un elemento adicional que aportó fue la consolidación de un Consejo Asesor para la Cámara de Comercio en temas de seguridad y conformado por miembros/as ilustres de la sociedad panameña, provenientes de los sectores público, privado, de la academia y de la sociedad civil.

La Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, a partir de la información generada, lanzó una campaña en la Ciudad de Panamá para prevenir los delitos más comunes identificados a partir de los datos recopilados y analizados.

Con recursos propios, la Cámara de Comercio, presentó una revista especializada en seguridad ciudadana denominada CONVIVIR, donde participan especialistas nacionales e internacionales con artículos que ilustran sobre el tema y elabora un boletín electrónico mensual con los datos más actualizados sobre seguridad ciudadana.

Un elemento adicional que aportó la creación del Observatorio es la consolidación de un Consejo Asesor para la Cámara de Comercio en temas de seguridad y conformado por miembros/as ilustres de la sociedad panameña, provenientes de los sectores público, privado, de la academia y de la sociedad civil.

2. Fortalecimiento de tres observatorios locales de seguridad ciudadana

La intervención de Ventana de Paz contribuyó al fortalecimiento técnico de los observatorios locales.

Se realizó un diagnóstico que evidencio debilidades, fortalezas, amenazas; como atenderlas, aprovechando las oportunidades; logrando identificar el estado de situación en materia de recolección, procesamiento, análisis de información y el flujo de proceso en torno a la información estadística sobre seguridad ciudadana de los tres municipios; este proceso permitió homogenizar el proceso y la obtención de recomendaciones para mejoraran la coordinación interinstitucional y el flujo de información estadística. Seguidamente a través de una alianza con los centros universitarios por medio de cursos que facilitaron la captación de información, acompañado de procesos de sensibilización y capacitación conceptual en seguridad ciudadana; importante para transformar el concepto de captación de datos de "violencias" a uno de seguridad ciudadana. Es importante llamar la atención del cambio en la captación de "datos generales" a una que tome en cuenta el sexo, la edad y la procedencia geográfica.

Entre las acciones que combinan la gestión de la información nacional con la local se destaca el trabajo con las instituciones locales para transformar el enfoque conceptual de violencias en los observatorios

locales a uno de seguridad ciudadana. Además se resalta la participación conjunta en los espacios temáticos sobre seguridad ciudadana, donde tanto las instituciones nacionales como las locales, los gobiernos locales y los grupos organizados de las localidades intercambiaban información y mejoraban los conceptos para una mejor captación y análisis de información.

A partir del proceso de fortalecimiento de capacidades de los observatorios locales de Arraiján, La Chorrera y San Miguelito las instituciones locales, con la coordinación los enlaces municipales del PC Ventana de Paz se recopilaron y analizaron los datos de seguridad del periodo de 2007 al 2010; lo cual sirvió, entre otros aspectos, como insumo para la elaboración de planes locales de seguridad ciudadana en Arraiján y La Chorrera.

3. Desayunos temáticos sobre seguridad ciudadana

Se abrieron también espacios de capacitación para la introducción y mejora del concepto de seguridad ciudadana, así como la recolección y análisis de los datos. Uno de esos espacios innovadores en Panamá fueron los Desayunos Temáticos de Seguridad Ciudadana, que en toda la ejecución abordaron, junto con especialistas nacionales e internacionales temas sobre:

- Derechos humanos y seguridad ciudadana
- Crimen organizado: trata de personas
- ¿Cómo se mide la seguridad ciudadana?
- Medios de comunicación y seguridad ciudadana
- Niños, niñas y adolescentes: seguridad ciudadana y derechos humanos
- Prevención de la violencia juvenil

Este espacio dio la oportunidad también para estrechar lazos entre actores institucionales, del sector privado, la academia y de las localidades donde intervino el programa. A partir de la iniciativa surgen alianzas entre instituciones y actores responsables de la seguridad con el aporte de la mejora de sus conocimientos en el tema y la influencia para la transformación del paradigma de seguridad pública a seguridad ciudadana. Esto permitió la generación incipiente de una Mesa de Seguridad Ciudadana alrededor del tema de la información.

Además, estos espacios se replicaron a nivel local en Arraiján, La Chorrera y San Miguelito con la participación de especialistas nacionales. Los y las asistentes los consideraban foros de diálogo interinstitucional que desde un enfoque integral potenciaron un impacto en las políticas públicas de seguridad ciudadana, tanto en lo local como en lo nacional.

4. Diplomados en seguridad ciudadana

La apuesta al fortalecimiento institucional estuvo acompañado de ampliar los conocimientos tanto a nivel nacional como local a través de un Programa Académico con ayuda tanto de la academia (Universidad de Panamá) y de la experiencia exitosa que tenía el Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD en la región en cuanto a diplomados.

Es así como se realiza, desde el año 2011, con el Instituto de Criminología de la Universidad de Panamá, el diplomado en "Gestión de Políticas Públicas en Seguridad Ciudadana" con la participación de funcionarios/as de las instituciones responsables de la seguridad, de la Policía Nacional, gobiernos locales, académicos/as y organizaciones de la sociedad civil, entre otros y donde los y las participantes se formaron en el concepto para su aplicación en sus respectivos espacios de acción.

Los participantes de los diplomados, así como profesores/as nacionales e internacionales y administrativos de los centros académicos reconocieron los importantes beneficios y la aplicabilidad de los aprendizajes en sus áreas de intervención. Se apropiaron del concepto de seguridad ciudadana

propuesto por Ventana de Paz, así como su aplicación a las acciones para la prevención de la violencia y construcción de paz. Igualmente, se observa un mayor nivel de responsabilidad con el tema, producto del conocimiento adquirido, en grupos muy diversos tanto en lo nacional como en lo local.

Otra innovación de Ventana de Paz fue construir una versión de diplomado local sobre seguridad ciudadana basado en la realidad de las localidades A partir de una alianza estratégica con el Centro Regional Universitario de Panamá Oeste (La Chorrera y Arraiján) CRUPO y el Centro Regional Universitario de San Miguelito CRUSAM, se ejecutan estos con la denominación "Gestión Local de Convivencia y Seguridad Ciudadana con perspectiva de Género".

Adicionalmente, se realiza el Diplomado de Periodismo y Seguridad Ciudadana gracias a una alianza estratégica con la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Panamá y el Consejo Nacional de Periodismo.

La iniciativa se convierte en la primera a nivel regional dirigido específicamente a comunicadores sociales y para la misma se elaboraron los contenidos temáticos de 7 módulos que permiten que puedan ser utilizados y replicados en otros países. Es una herramienta para el manejo correcto de la información sobre delitos y violencia tomando en cuenta el rol de los medios de comunicación para mejorar el abordaje de las noticias y así contribuir positivamente a la percepción de seguridad en el país. Entre los participantes se destacaron directivos de medios impresos, docentes en materia de comunicación, relacionistas públicos de instituciones y municipios, periodistas y comunicadores de la sociedad civil.

5. Capacitaciones y fortalecimiento institucional para operativizar el concepto de seguridad ciudadana

El Programa concentró sus acciones de fortalecimiento institucional en el desarrollo de capacidades de las personas reconocidas como la base del accionar institucional. En ese sentido tuvo como elemento clave en sus intervenciones un enfoque tradicional de seguridad pública con el propósito de transformar ese concepto hacia un nuevo enfoque: el de seguridad ciudadana.

Otro elemento importante fue la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas que contribuyeran al cambio de paradigma y que fueron determinantes en los procesos participativos de sensibilización, capacitación y formación a todos los niveles. Esto dio como resultado la mejora de los servicios y actuación institucional; la armonización de los roles y responsabilidades; mejora institucional y optimización a través de revisiones de procesos, políticas públicas, normas, protocolos; y la estructura de funcionamiento en áreas específicas de las algunas instituciones. Además generó una de masa crítica en las comunidades para un abordaje más integral de la seguridad ciudadana.

A través de Ventana de Paz y con el apoyo de las diferentes instituciones que acompañaron este proceso se realizaron una serie de estudios, diagnósticos, protocolos guías cuyo valor agregado se encuentra en el proceso participativo de cómo se construyeron, teniendo en cuenta las necesidades tanto de las instituciones como de las personas usuarias de los servicios de la administración pública donde se realizaron. Algunos ejemplos destacables incluyen:

Un producto destacable que unió el trabajo nacional y local, con el liderazgo de la sociedad civil representada por la Comisión de Justicia y Paz, fue el diseño de un sistema de indicadores de justicia penal adolescente, junto con la promoción de un mejor manejo e interpretación de datos vinculados a la jurisdicción penal de adolescentes.

En la misma línea, y en estrecha coordinación y acompañamiento técnico con el sistema judicial se elabora un "Diagnóstico sobre las brechas en el acceso a la justicia de niños, niñas y adolescentes", los lineamientos para el cumplimiento de los derechos de la adolescencia en la implementación del sistema penal acusatorio y un manual de aplicación de convenios internacionales en materia de protección de los

derechos de la niñez y adolescencia.

A la SENNIAF (Secretaría Nacional de la Niñez, la Adolescencia y la Familia) se le proporcionó el documento *Protocolo para la adecuada implementación de normas de cuidado (Código de Albergues) de niños/as sin cuidado parental* para la prevención de la violencia en poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

Con el IEI (Instituto de Estudios Interdisciplinarios) Ventana de Paz colaboró con la elaboración de un diagnóstico, desde un enfoque de género, sobre la eficacia del sistema normativo y administrativo de los centros de custodia y cumplimiento y los programas de reinserción social. Con este aporte se conoció la realidad institucional y dio la posibilidad de mejorar el abordaje institucional.

En atención al fortalecimiento de la Administración de Justicia se elaboraron manuales para la atención de los casos de violencia contra mujeres en las instancias judiciales en un proceso participativo que contó con la colaboración de la Unidad de acceso y Género del Órgano Judicial y funcionarias y funcionarios del sistema de Administración de Justicia, con la finalidad de tener un documento de apoyo que combinara teoría y práctica de los casos.

Se diseñó el contenido de este producto para uso cotidiano, ya que es un documento con conceptos, doctrina, jurisprudencia, indicadores de riesgos, legislación. Cabe notar que con este documento se capacitaron a más de trescientos (300) funcionarios (as) en los cuatro distritos judiciales que tiene el país. Adicionalmente el Programa aportó un sistema de monitoreo y seguimiento de las capacitaciones para la continuidad en este proceso de formador de formadores en la Escuela Judicial.

Para apoyar acciones encaminadas al fortalecimiento del sistema de administración de justicia sobre el tema de violencia contra las mujeres, se realiza un diagnóstico de sentencias de casos en las instancias judiciales de los casos de violencia contra las mujeres entre los años 2005 a 2010 en respuesta a la demanda a nivel nacional e internacional con relación al cambio de legislación y de sistema procesal.

Este diagnóstico mostró como se estaba atendiendo los casos en las todas las esferas, desde su inicio a su cierre; las debilidades que tenía el sistema; las fortalezas que podían potenciarse; y las deferencias de atención de un mismo caso dependiendo de la autoridad y el lugar donde se realizaba. Es por ello que se realizó en el país la difusión de los resultados del diagnóstico, con todos que son parte de la ruta crítica de la violencia (corregidores, policía, jueces, juezas, fiscales, organizaciones de apoyo a las víctimas y otros) resaltando las buenas prácticas en la los despachos judiciales.

Estas acciones contribuyeron al fortalecimiento del sistema de administración de justicia en la temática y una mejora en la atención en los casos de violencia contra las mujeres. Además aportó elementos frente a la actual discusión de anteproyectos que penalizan el femicidio como delito autónomo.

Por otra parte, en las revisiones que se realizaron con las instituciones y el desarrollo del plan de trabajo se observó la necesidad de apoyar acciones, entre las cuales podemos señalar: el diseño de una línea base para el sistema de indicadores de justicia penal adolescentes, homologación y agilización de los procesos administrativos de los Centro de Cumplimiento y Custodia de Menores, programas educativos, formativos, elaboración de un programa de seguimiento para jóvenes post liberados, análisis del modelo de Justicia Restaurativa y diseño de potenciales medidas alternativas a la privación de libertad en la población adolescente.

Adicionalmente, con la Policía Nacional se llevó a cabo un diagnóstico, la elaboración y posteriormente la implementación de una estrategia de intervención para la actuación de la violencia de género, salud sexual y reproductiva, ITS, VIH y sida y Derechos Humanos, donde se logró la incidencia en el "Directorio" principal estructura de gobernanza de la institución.

Mediante este proceso se logró evaluar y realizar una mirada interna de cómo funcionaba esta institución y establecer los cambios que se requerían en las áreas que guardaban relación con el diagnóstico. En ese sentido se logró la sensibilización de los altos mandos y se abrió la puerta para otros logros como la

creación de la Dirección de Bienestar Policial y Familiar, una propuesta desde Ventana de Paz donde se articuló con las instancias que manejaban los temas de Salud Sexual y Reproductiva y Violencia de Género (Oficina contra la Violencia Doméstica, el Departamento de Bienestar Familiar y Laboral, la Unidad de Género y los Servicios Médicos, que incluye COPRECOS).

Con el trabajo con la Policía Nacional también se alcanzó la inclusión en la malla curricular de los temas de Violencia Doméstica y VIH en los centros de formación del CES, en convenio con la Universidad de Panamá, de un módulo sobre Salud sexual y reproductiva y de prevención de violencia doméstica 2 protocolos de atención sobre estos temas.

En general Ventana de Paz contribuyó al fortalecimiento de las capacidades nacionales a través de planes de trabajo anuales, análisis FODA de sus organizaciones, planeación estratégica, M & E y la participación en foros internacionales como la Foro Global de Juventud, Reunión Global de Afrodescendientes, reunión regional de juventud afrodescendiente, organizaciones como la Coordinadora Nacional de Mujeres Indígenas, Foro de Mujeres de Partidos Políticos, Centro de la Mujer panameña (que coordina la red de mujeres afrodescendientes), Red de Jóvenes Afrodescendientes, participación en los diplomados y en cursos virtuales.

6. Comités de Seguridad Ciudadana a Nivel Local

En lo local Ventana de Paz pudo consolidar Comités de Seguridad Ciudadana en Arraiján y La Chorrera. Los actores en estos Comités incluyeron instituciones a nivel local, Policía Nacional, municipios, sociedad civil (organizaciones de jóvenes, mujeres, iglesias, sector privado, academia) y una participación representativa de las mismas comunidades.

Como parte del proceso de apoyo a nivel local y con miras al empoderamiento en temas de seguridad ciudadana se realizaron visitas guiadas a tres países (Honduras, El Salvador y Nicaragua) a municipalidades con características similares a la las alcaldías donde el programa trabajó. Cada equipo municipal estuvo conformado por los alcaldes, funcionarios/as municipales, técnicos del programa, miembros de la Policía Nacional, el sector privado, academia y líderes comunitarios de las tres municipalidades.

El intercambio de experiencias fue útil para contribuir a la consolidación de las acciones que ya se estaban adelantando a nivel local. La experiencia también reafirmó la necesidad del trabajo articulado y conjunto, para potenciar los recursos en las municipalidades.

A finales del programa conjunto los Comités de Seguridad Ciudadana se encuentran trabajando activamente en las municipalidades, con dinámicas de trabajo participativas e incluyentes, lo que demuestra alto grado de sostenibilidad de los mismos.

7. Planes de Seguridad Local

Para afianzar el trabajo a nivel local era necesario contar con una herramienta que les sirviera a los municipios, y en especial a los Comités de Seguridad Ciudadana, como brújula para establecer el rumbo de sus acciones y los resultados que deseaban conseguir. En Arraiján y La Chorrera esta necesidad dio lugar a la elaboración de los planes locales de seguridad ciudadana, un proceso ampliamente participativo en todos los niveles que también incluía la representatividad de los diferentes sectores que integran los municipios, lo cual tuvo impacto directo en el valor agregado, y sostenibilidad de los mismos.

Los planes locales actuales cuentan con el respaldo y apropiación de los miembros de los Comités de Seguridad Ciudadana, han sido validados por los propios actores quienes están preparados para apoyar proactivamente la continuidad de las acciones detalladas en los planes con nuevos financiamientos.

8. Redes de Jóvenes a Nivel Local

La creación de las redes de jóvenes con Ventana de Paz apostó a los y las jóvenes como un grupo prioritario para el trabajo comunitario, por las dinámicas de violencia en las comunidades y por los estereotipos discriminatorios de que son objetos los jóvenes. Teniendo en cuenta las dinámicas y las agendas de la juventud se colaboró en la formación de tres de redes juveniles (uno por municipio) para la prevención de la violencia.

Como parte de la formación de las redes se trabajó con los y las jóvenes sobre temas género, seguridad ciudadana, derechos humanos, participación ciudadana, planificación estratégica, entre otros temas, para contribuir a fortalecer las redes para que puedan tener un papel más protagónico en sus municipalidades.

Los y las jóvenes de los tres municipios, demuestran un alto nivel de compromiso y apropiación de los temas, inclusive han preparado propuestas para la obtención de fondos que contribuyan a la sostenibilidad de las iniciativas impulsadas inicialmente por Ventana de Paz y que forman parte de las agendas de trabajo de cada red.

La sostenibilidad de las redes se puede observar en sus dinámicas de trabajo, la continuidad de las acciones sobre seguridad ciudadana post-Ventana de Paz y su integración en los Comités de Seguridad Ciudadana. Actualmente las redes cuentan con espacios virtuales de debates de los temas de mayor relevancia para ellos. Adicionalmente han trabajado en encuestas en las redes sociales, en sus planes de trabajo anuales, y su propia identificación (nombre/logo, etc).

9. Redes de Violencia Doméstica y organizaciones de mujeres

En los municipios de intervención del programa existían iniciativas de redes de violencia doméstica de un proyecto anterior, es por ello la estrategia de trabajo con las redes fue el fortalecimiento de las mismas, es así como se trabajó durante los tres años en formación de sus miembros, ampliación de la red de San Miguelito para tener nuevos aliados. A raíz del apoyo de Ventana de Paz la red de Violencia de San Miguelito cuenta con una guía de recursos para usuarias víctimas de violencia doméstica, planes de trabajo anuales, formación continua en temas de Derechos Humanos, Género, Masculinidades.

Asimismo, se apoyaron a organizaciones de mujeres, entre las que podemos señalar la Coordinadora Nacional de Mujeres Indígenas (CONAMUIP), en la que participan las siete etnias indígenas que tiene Panamá. En este sentido el programa colaboró en la revisión de su plan estratégico de trabajo y se realizaron formación tanto a lo interno de organización como replicas que realizó la organización en los municipios de La Chorrera, Arraiján y san Miguelito, con jóvenes y mujeres indígenas sobre seguridad ciudadana.

En apoyo a la iniciativa mundial de la Campaña del Secretario General de Naciones Unidas "Únete en contra de la Violencia contra las Mujeres" se creó en Panamá la Red Únete de Panamá, donde el programa apoyo esta iniciativa que actualmente cuenta con participación de diferentes sectores de la sociedad y que participa activamente en los debates sobre el tema de violencia de género. En este sentido se hace mención especial al Foro Calle y Casas Seguras en 2012 y que adelantó un plan de abogacía para la aprobación de la Ley de Femicidios en el país.

10. Centros de Acceso a Tecnologías e Infoplazas

Con Ventana de Paz se establecieron Centros de Acceso a las Tecnologías e Infoplazas en los tres municipios como espacios abiertos para el uso de la comunidad en general. En estas instancias se promovió la capacitación de niños y adolescentes, principalmente, en el uso de las nuevas tecnologías, la prevención de la violencia y la organización para la participación comunitaria. Para concretar el resultado se realizaron acuerdos entre los municipios, la (SENACYT) Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la apropiación y sostenibilidad de la iniciativa, en los mismos se desarrollaron la formación y fortalecimiento de los comités municipales de seguridad ciudadana, con los municipios

como ente facilitador de los procesos se activó la participación de la sociedad civil, instituciones gubernamentales de las localidades y el sector académico, cuyos miembros cuentan ahora con herramientas para abordar el tema, a través de las capacitaciones y los diplomados.

b. ¿De qué manera cree que las capacidades desarrolladas durante la implementación del programa conjunto han contribuido al logro de los resultados?

En el proceso de implementación se logró identificar las fortalezas institucionales, las necesidades más apremiantes de los usuarios de la administración pública, y también las dinámicas de trabajo. A partir de este último se estableció la hoja de ruta para trabajar por etapas los diferentes procesos. En ese sentido se observó de forma progresiva como las áreas de trabajo y los temas abordados por el programa resultaban cada vez más apropiados a la agenda de nuestras contrapartes, lo que efectivamente genera un mejor desarrollo en los resultados y sus impactos.

Por otra parte, la apropiación por parte de las municipalidades se visibilizó en las acciones que fueron generados desde las Alcaldías desde sus comités municipales. En base a ese trabajo ahora se puede ver alcaldes y municipalidades estableciendo como ejes de trabajo temas innovadores como recuperación de espacios, comités de seguridad ciudadana, jóvenes con participación activa en los debates de los temas de seguridad ciudadana en sus distritos, operadores judiciales, miembros de la policía nacional, utilizando las herramientas desarrolladas por el programa, construcciones de planes locales con participación activa de todos los sectores del Distrito.

Las capacidades desarrolladas durante la implementación del proyecto, fueron efectivas y como evidencia hoy en día existe un cambio de trabajo en las contrapartes, que ahora incorporan las acciones propuestas y están reorganizando sus estructuras en línea con el concepto de seguridad ciudadana presentado por el programa conjunto.

c. Informar acerca de cómo los productos han contribuido al logro de los resultados, sobre la base de indicadores de desempeño, y explique toda variación en las contribuciones reales respecto de las planificadas. Destacar todo cambio institucional o de conducta, como por ejemplo el desarrollo de capacidades entre beneficiarios/titulares de derechos.

A nivel local la creación de los Comités de Seguridad Ciudadana a nivel local, acompañados de sus planes locales, y la redes de apoyo (jóvenes y mujeres) contribuyeron a las iniciativas de prevención y empoderaron a las municipalidades en estas acciones lo cual aumenta la sostenibilidad a las mimas. Además contribuye al fortalecimiento institucional a nivel local.

Fortalecimiento de las capacidades y utilización de herramientas necesarias para el apoyo a la administración de justicia (jóvenes, niños/niñas y mujeres) el manejo de la justicia a través de estudios y diagnósticos.

Se ha colaborado dentro de los municipios de San Miguelito, Arraiján y La Chorrera en los temas de violencia de género, fortalecimiento institucional y justicia penal juvenil.

Las modalidades utilizadas fueron las capacitaciones, programas, prácticas y guías tanto para funcionarios como sociedad civil aplicando así las lecciones aprendidas en el tema de justicia restaurativa, derechos humanos, género. Igualmente se realizaron trabajo y cursos del programa de pos liberados y las jornadas de cuidados sobre el VIH a personas menores de edad.

Podemos mencionar que en algunos casos si se realizaron variaciones con respecto a las actividades planteadas ya que muchas veces hubo que re direccionar las actividades para obtener los resultados previstos dentro del Programa Conjunto.

d. ¿Quiénes son los beneficiarios/titulares de derechos primarios y de qué manera se involucraron en la implementación del programa conjunto? Por favor desglosar por categoría, según corresponda para su programa conjunto específico (por ejemplo, por género, edad, etc.).

Los *beneficiarios/as directos/as* de Ventana de Paz incluyen los diferentes contrapartes y socios en la implementación. Los *beneficiarios/as indirectos/as* son aquellos donde el programa contribuyó a incidir en cambios estructurales pero que resalta difícil cuantificar dado que forman parte de procesos y continuarán en el tiempo.

Beneficiarios/as directos/as, o primarios, fueron socios con un acompañamiento continúo durante los tres años y medio del programa, y en diferentes etapas desde un liderazgo compartido en los procesos hasta colaboradores y facilitadores de los mismos, entre los cuales debemos mencionar:

- Programa de Seguridad Integral, quien se constituyó no solo en la contraparte sino en una aliado estratégico y colaborador incondicional con las acciones de Ventana de Paz, desde los inicios del programa acompañó el proceso para abrir puertas y mostrar la importancia del programa y sus acciones. En el proceso de los tres años acompañó y colaboró en las áreas donde el programa tenía intervención logrando hacer sinergias de trabajo con miras a duplicar esfuerzos.
- Las Alcaldías de La Chorrera, Arraiján y San Miguelito,
- Redes de mujeres a nivel municipal a nivel nacional
- Redes de mujeres indígenas
- Redes de mujeres afrodescendientes
- Redes de Jóvenes
- Instituciones , m MIDES, MEDUCA, Órgano Judicial, Ministerio Público, Policía Nacional, Ministerio de Seguridad
- Niños/niñas
- Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá
- Estudiantes de los Diplomados y capacitaciones promovidas desde el PC
- Funcionarios del Instituto de Estudios Interdisciplinarios,
- adolescentes privados de libertad del centro de cumplimiento y custodia,.

Otros grupos de beneficiarios/as del programa conjunto incluyen: funcionarios del Instituto de Estudios Interdisciplinarios de la Universidad de Panamá, funcionarios del Órgano Judicial, funcionarios del Ministerio Público, funcionarios de la Policía Nacional, autoridades de las municipalidades, adolescentes privados de libertad del Centro de Cumplimiento y Custodia, organismos y miembros de la sociedad civil, entre otros.

En las actividades donde participaban las distintas categorías de beneficiarios se involucraron con el Programa Conjunto se notaba una participación activa y comprometida. Esto señala el empoderamiento de los mismos como los principales rectores al cambio para mejorar la seguridad ciudadana en su país. Dado el número de diferentes intervenciones del programa la manera de involucramiento oscilaba entre participación en talleres y capacitaciones técnicas y/o de sensibilización; un acompañamiento más sostenido para la creación de redes; el desarrollo de un estudio o diagnóstico; participación en la creación y adaptación a diplomados y otros cursos, entre otros.

Beneficiarios, desagregados por sexo, de Ventana de Paz:

Beneficiarios directos	HOMBRES	MUJERES	Beneficiarios indirectos	HOMBRES	MUJERES
ACUMULADO INFORME (pág. 3)	7153	5177		208000	256000
Total a diciembre 2012	2,590	2,496		4,335	4112
Totales Año 2011	8260	6451		7059	5280
Total Acumulado 2010-diciembre 2012	18003	14124		219394	265392

e. <u>Describir y valorar de qué manera el programa conjunto y sus socios de desarrollo han encarado cuestiones de inequidad social, cultural, política y económica durante la etapa de implementación del programa:</u>

a. A lo largo del programa, ¿cuál fue el grado de participación de las poblaciones socialmente excluidas, y en calidad de qué participaron?

Existo una participación desde sus inicios con estas poblaciones y la inclusión de los mismos no sólo como beneficiarios sino como socios mismos en la implementación de actividades e iniciativas, con el fin de empoderarlos y contar con una colaboración proactiva con el interés de una participación más activa dentro de las alcaldías. Con esta mirada el programa trabajo con grupos indígenas, afrodescendientes, jóvenes, adolescentes en conflictos con la ley, y niñez en riesgo.

b. ¿El programa ha contribuido a aumentar el poder de decisión de los grupos excluidos en lo que respecta a medidas políticas que afectan sus vidas? ¿Ha habido algún aumento en el nivel de diálogo y participación de estos grupos con los gobiernos locales y nacionales en relación con dichas medidas políticas?

A través de la inclusión y la participación activa de las y los jóvenes y redes de mujeres, entre otros grupos, se ha establecido un puente entre la sociedad civil y los gobiernos locales. Como ejemplo se cita que existió un decreto de una de las alcaldías que prohibía a las a los jóvenes en patinetas utilizar un parque público. Debido a la presión de las redes de jóvenes las autoridades locales se sentaron a dialogar sobre el tema y desistir de esta medida. Este dialogo y eventual revocación del decreto original tuvo una cobertura en los medios, donde especialmente a nivel local los impactos en este tema son más visibles.

c. El programa y sus socios de desarrollo, ¿han fortalecido la organización de los ciudadanos y de los grupos de la sociedad civil de modo que estén en mejores condiciones de trabajar en defensa de sus derechos? Si la respuesta es si, ¿De qué manera? Por favor indicar ejemplos concretos.

Se considera que se han realizado avances importantes con las organizaciones gracias al apoyo que se les ofreció desde el programa conjunto. En este sentido los grupos

fueron invitados a participar y apoyar en la revisión de planes de trabajo, acompañamiento en actividades, colaboración para una mejor articulación con las instituciones, planificación estratégica, medición de resultados, entre otros. Esta participación activa en todos los procesos del programa contribuyó a un mejor entendimiento de la temática y sus derechos, empoderamiento y apropiación de los temas mismos por parte de los grupos

Como ejemplos se puede observar (i) la creación de tres redes de jóvenes que al concluir el programa conjunto cuentan con sus propios planes de trabajo y que articulan directamente con el sector público como el sector privado a nivel local y (ii) las redes de violencia doméstica y organizaciones de mujeres donde se ha revisado sus diferentes planes de trabajo y se ha logrado una planificación estratégica y la movilización de recursos.

*d. **¿En qué grado el programa ha contribuido a mejorar las vidas de los grupos socialmente excluidos (ya sea a través de intervenciones a nivel local o nacional)?***

Gracias al programa conjunto se ha formado y/o fortalecido diferentes grupos a nivel local que cuentan con su propia estructura y planes de trabajo. Como parte del proceso de creación y/o fortalecimiento de los grupos se los ha informado, sensibilizado y capacitado sobre sus derechos y sobre el tema de seguridad ciudadana desde un enfoque integral y de prevención. Este trabajo y acompañamiento ha contribuido a que los grupos, y los miembros como individuos, se empoderen de si mismos y de su potencial como agente de cambio en la comunidad.

e. <u>Describir el alcance de la contribución del programa conjunto en favor de las siguientes categorías de resultados:</u>

a. Principios de la Declaración de París (liderazgo de instituciones de gobierno nacionales y locales; participación de la ciudadanía y de organizaciones civiles; atención común y armonización; elementos innovadores en responsabilidad mutua, con una justificación de porqué dichos elementos resultan innovadores).

El Programa Ventana de Paz tuvo un alto grado de apropiación por parte de las instituciones nacionales, principalmente su contraparte, el PROSI, y los municipios. Los actores institucionales identificaron el programa como una iniciativa propia, por el modelo inclusivo y consultivo de ejecución. Adicionalmente, el apoyo brindado por parte del programa conjunto se alineó con la estrategia de desarrollo del país plasmada en el plan del Gobierno Nacional. Durante toda la ejecución se realizaron ajustes para la mejora de los resultados con el apoyo de especialistas nacionales e internacionales para mejor ajustarlos a las realidades, necesidades y prioridades del país. Los ajustes fueron consultados y consensuados con los socios del programa, lo cual contribuyó a una mejor toma de decisiones para el logro de los resultados y objetivos esperados. La ejecución participativa y conjunta entre agencias y contrapartes institucionales promovió la responsabilidad mutua entre todos los actores.

Ventana de Paz contribuyó a que los municipios asumieran el liderazgo en un tema que tradicionalmente, no era considerado de su competencia. En lo local fue importante también cómo, desde cada una de sus competencias, los distintos actores asumieron los roles correspondientes para formar los mecanismos locales que de manera articulada promuevan la prevención de conflictos y construcción de paz.

Con el programa conjunto, se incrementa también, tanto en lo local como en lo nacional alrededor del tema de seguridad ciudadana, una internalización del concepto y forma de abordar el problema

totalmente innovador para los actores tradicionales. Se requirieron importantes esfuerzos para armonizar las acciones con este nuevo enfoque.

Ventana de Paz contribuyó también a que la academia, a través de las universidades, se involucre con el trabajo en las localidades, aportando espacios para la mejora del conocimiento sobre el concepto de la seguridad ciudadana tal como lo definía el programa. Otro aspecto innovador fue la alianza con el sector privado para trabajar juntos el tema de seguridad desde un enfoque integral y de prevención.

b. Unidos en la acción.

Para apoyar la gestión conjunta de los programas, la Oficina de la Coordinadora Residente tiene a una oficial dedicada al seguimiento y evaluación de los mismos. Este oficial tiene contacto constante con los programas y procura garantizar un verdadero trabajo conjunto basado en la toma de decisiones sobre la evidencia y la rendición de cuentas de forma participativa. Cuando correspondió se utilizó los espacios de las reuniones mensuales UNCT para conversar a nivel de Jefes de agencia sobre el estado de los programas conjuntos y decisiones que tendrán impacto en su implementación. Adicionalmente se reunió periódicamente a los puntos focales técnicos de las agencias ONU para revisar temas comunes. Por programa se utilizó el espacio generado por las Unidades/Comités de Coordinación/Ejecución a nivel técnico (agencias/contrapartes/sociedad civil) para asegurar una relación estrecha y fluida con los actores, "tomar el pulso" del PC y ver que decisiones hay que tomar para garantizar una implementación efectiva de las actividades que llevará el PC a obtener los resultados esperados. Al nivel político el espacio utilizado fue el proporcionado por el Comité de Gestión/Gerencia de Programas. Para agilizar ciertos procesos y para no atrasar otros, cuando no era práctico realizar una reunión in situ se utilizó el correo electrónico como mecanismo de intercambio.

Por otra parte, existió coordinación con otras iniciativas de las agencias y otros programas conjuntos que potencian el alcance y sostenibilidad de las principales acciones de los PCs. La creación del Grupo SyE y los mecanismos adoptados para el fortalecimiento del SyE de los PCs sirve para aumentar esta coordinación inter-programa. Otro ejemplo específico fue la articulación en el tema de género entre el PC Ventana de Paz y el Programa Conjunto "Alianza para una vida sin violencia", financiado por UNIFEM (ONU Mujeres) F-VAW.

III. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

a. <u>Informar acerca de lecciones aprendidas y buenas prácticas claves que facilitarían el diseño y la implementación de programas conjuntos futuros.</u>

<u>Lecciones aprendidas en la fase del Diseño:</u>

1. Durante la etapa de diseño hay que considerar las actividades necesarias para la puesta en funcionamiento del programa, como puede ser la contratación del personal, reduciendo las exigencias de actividades previstas para el primer año.

2. En la fase de diseño es imprescindible identificar una metodología de trabajo conjunto (lo conjunto en las agencias, lo conjunto en las contrapartes multisectoriales, lo conjunto en la sociedad civil activa, lo conjunto en las redes de jóvenes, lo conjunto en la cercanía a lo holístico) que pudiese garantizar en mayor escala los objetivos del programa y la metodología de trabajo interagencial y multisectorial, sin embargo los avances en el trabajo conjunto de forma general se consideran excepcionales ante todos los inconvenientes encontrados.

3. Los procesos de sostenibilidad debieron formar parte de los procesos del programa desde sus inicios. En algunos casos la presión por implementar y mostrar resultados en poco tiempo dificultó mantener una visión encaminada hacia la sostenibilidad de las iniciativas prioritarias.

4. Se consideró un acierto la focalización sobre pocos resultados, los cuales son a la vez concretos, medibles y capaces de reforzarse entre sí. Dada la complejidad que conlleva integrar el trabajo de cinco agencias y sus respectivas contrapartes, una focalización sobre pocos objetivos proporciona claridad a la hora ejecutar y evita dispersión de los esfuerzos del programa. Sin embargo, a pesar de un número razonable de resultados la naturaleza del programa implicó un alto número de actividades individuales lo cual, a veces, generó dispersión y una presión individual por parte de las agencias de cumplir con sus iniciativas propias.

5. Los objetivos y las estrategias del programa debieron adecuarse a los tiempos y recursos disponibles. Este punto fue bastante complejo dadas las diversas agendas a nivel local y de las contrapartes multisectoriales. En ese sentido la participación inclusiva y activa de los beneficiarios y socios en la implementación fue clave para alinear todas las agendas con los resultados del programa.

6. La identificación de una estructura central de coordinación (la Unidad Ejecutora), cuyos especialistas residen bajo una misma agencia, en el espíritu de *One UN*, y se organizan en torno a resultados rompe con la estructura de agencias tradicional facilitando mayor integración del programa.

7. En el futuro, para programas de esta naturaleza, la Centralización de los recursos – por ejemplo un solo presupuesto bajo la responsabilidad de la Agencia Líder -- disminuiría carga y costes administrativos, y facilitaría la posibilidad de pensar en términos de secuencia, ya que el trabajo conjunto no necesariamente implica que todas las agencias trabajen en todas las etapas.

8. Necesidad de incluir desde la etapa de diseño y presupuesto recursos financieros y humanos para las labores de comunicación y M&E dentro de la Unidad Ejecutora. La no existencia de un mecanismo de monitoreo y evaluación ni tampoco una mirada permanente y coherente de comunicación y divulgación permanente del PC desde el principio, no permitió la visibilización de muchas de las acciones del PC Ventana y no permitió la mejora continua de sus procesos e intervenciones.

9. Es necesario identificar metodologías de trabajo y coordinación para las agencias no residentes puesto que se trata de una dinámica distinta.

<u>Lecciones aprendidas en la fase de Ejecución:</u>

1. Aunque el manejo de los temas locales resaltan el accionar de PC Ventana de Paz, el manejo de las expectativas y alcanzar un mayor empoderamiento de los actores en lo local será siempre una necesidad permanente y de continuo trabajo de cualquier organización que se debe considerar.

2. Un elemento clave para los logros fue la modalidad de trabajo participativa, empoderando a las instituciones nacionales y locales.

3. Potenciar las alianzas estratégicas fue un mecanismo clave para impulsar la institucionalidad y la sostenibilidad de las acciones. Cabe señalar que aunque algunas de estas alianzas quedaron en su ámbito informal pero de una forma incluyente, participativa y muy solidaria.

4. PC Ventana de Paz prestó atención a temas de gran importancia y haber motivado e incrementado la participación del Sector Privado y de las Organizaciones de Sociedad Civil aumenta la

verdadera sostenibilidad de los productos, efectos e impactos de PC Ventana de Paz.

5. La incidencia en materia de la gestión de noticia positiva, deja una brecha de trabajo amplio con los medios de comunicación principalmente de los diarios del país y noticieros televisivos para incidir en la disminución de la noticia roja.

6. No se detecta un marco general de factores de riesgo y factores protectores en los ámbitos multisectoriales como salud, educación, participación ciudadana y macro social que puedan orientar las líneas y resultados de una nueva PC Ventana de Paz, como base esencial para definir mecanismos de inversión a corto plazo en Seguridad Ciudadana.

7. Importancia del proceso de sensibilización con beneficiarios y contrapartes para asegurar su compromiso en la sostenibilidad de las actividades. Es necesario iniciar los procesos clarificando los roles y límites desde el inicio de los procesos para manejo de las expectativas y mayor empoderamiento.

8. PC Ventana de Paz posibilitó una gama de productos de conocimiento, que hoy en día permiten ver la seguridad ciudadana, los derechos humanos y los temas de género desde otra óptica en Panamá.

9. Se considera una lección aprendida la necesidad de elaborar un sistema de rendición de cuentas capaz de reflejar los logros y los avances con suficiente contenido y contexto como para ser utilizados por personas ajenas al programa.

b. <u>Informar sobre todo enfoque de desarrollo innovador que haya surgido como resultado de la implementación del programa conjunto.</u>

Ventana de Paz propició una alianza con el sector privado a través de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá y el Sistema de Naciones Unidas, para la puesta en marcha del Observatorio de Seguridad Ciudadana. Esta alianza se ha traducido en la generación de espacios de diálogos entre académicos, instituciones y el sector privado lo que provocado la generación de nuevas iniciativas.

Las alianzas estratégicas como mecanismo metodológico de acción en Ventana de Paz fue una apuesta acertada que contribuyó a la reflexión conjunta sobre la seguridad ciudadana, los enfoques y alcances tanto con socios tradicionales como no tradicionales, propiciando una mayor participación de múltiples actores entre instituciones gubernamentales, sociedad civil, medios de comunicación social, sector privado, agencias del SNU y otras agencias de la cooperación internacional; traduciéndose en futuras iniciativas de desarrollo.

Igualmente, a lo interno del SNU se generó mayor sinergia e intercambio que se traducen en iniciativas conjuntas Post Ventana de Paz que aprovechan los espacios de diálogos generados y la *expertise* de las distintas agencias.

A pesar de que Panamá es un país con un sistema de gobernanza sumamente centralizado, el trabajo a nivel local, con el empoderamiento y la visibilidad de los municipios, los abordajes incluyentes y solidarios en "Ciudadanía, Derechos Humanos y Participación Ciudadana" de manera gradual, y una visión clara del futuro de las intervenciones bajo un marco claramente definido de gestión por resultados propició apropiación de las autoridades y de la sociedad civil.

c. <u>Indicar principales obstáculos, entre otros demoras (si las hubiera) durante la implementación del programa.</u>

a. Limitaciones internas del programa conjunto.

1. La participación de cinco agencias en el PC Ventana de Paz, con una de las agencias no residente, exigió grandes desafíos de coordinación y flujo de información. Fue necesario profundizar los roles de las agencias y de la unidad ejecutora.

2. No se identificó un tiempo para aterrizar la propuesta lo que supuso un atraso significativo durante el primero año.

3. El diseño del PC Ventana de Paz no identificaba el trabajo conjunto, sino actividades individuales por las que era responsable cada agencia, de forma que se podía cumplir con los compromisos sin necesidad de trabajar de forma conjunta; predominando el modelo tradicional "actividades divididas entre las agencias", con la consecuente pérdida de oportunidades de valor añadido e innovación que caracterizan al trabajo conjunto. Se menciona también la falta de mecanismos de rendición de cuentas que reflejaran el nivel de compromiso con el programa conjunto, por ejemplo, no se incluían responsabilidades vinculadas con el trabajo conjunto o con el monitoreo del programa.

4. Desde el inicio del programa los indicadores no estaban ajustados a la realidad del programa; lo que dificultó medir el avance y los logros, y se subestimó el tiempo requerido para recolectar e introducir la información. Los mismos tuvieron que ser revisados tres veces durante la vida del programa.

5. Durante el primer año se presentaron diferencias en el ritmo de avance de las distintas agencias. El nivel de ejecución financiera fue bajo, esto se debió al menos en parte a que el programa sobrestimó los montos necesarios para algunas actividades, y además vio liberados algunos fondos, como por ejemplo, el alquiler de las oficinas durante el primer año, o el salario del coordinador.

6. La distribución de los recursos por cada agencias aumentó la carga y costes administrativos, además dificultaba la posibilidad de pensar en términos de secuencia, ya que trabajo conjunto no necesariamente implica que todas las agencias trabajen en todas las etapas.

7. La falta del coordinador (a) durante el primer semestre del 2011 incidió en la coordinación conjunta del PC.

8. Los recursos humanos identificados para el seguimiento y evaluación del programa con un enfoque real de gestión basada en resultados fueron insuficientes para los procesos propuestos por el Secretariado. La Unidad de Ejecución no contaba con un personal específico y fondos y varias de las agencias participantes tampoco contaban con un punto focal de monitoreo que apoyase esta función.

9. Baja capitalización de la experticia de las agencias en una determinada área temática y poca sistematización de la información y de los productos. Insuficientes metodología de trabajo que integrara y propiciara mayor articulación entre los distintos actores que intervienen en el programa.

10. Dificultad para poner en marcha herramienta de medición SIMON y la falta de una estrategia en el sistema de monitoreo que evitará la duplicación y el trabajo paralelo, y a la vez permita análisis de la información recogida para su uso en la toma de decisión del equipo.

11. Ausencia de una estrategia de comunicación y divulgación, y también de una "marca" Ventana de Paz en los primeros años que permitiera visibilizar de manera sistemática las acciones en el marco del PC. La falta de recursos específicamente destinado a temas de comunicación desde el comienzo también dificultó una visibilidad mayor de lo logrado con el programa.

12. Se sobreestimaron las capacidades existentes en las contrapartes y a nivel municipal para ejecutar y darles sostenibilidad los procesos propuestos, por ejemplo, no se tuvo en cuenta el impacto de la rotación de personal sobre la estrategia de capacitación, ni la falta de recursos a nivel municipal para el seguimiento de las actividades y procesos programados.

b. Externas al programa conjunto.

1. El PC Ventana de Paz al inicio de su ejecución coincidió con la creación del Ministerio de Seguridad Pública lo que requirió que el PC creara nuevas alianzas y coordinación de acciones con instituciones gubernamentales que, inicialmente, no fueron contemplados en el mapa de actores del PC.
2. La falta de coordinación de programas de prevención similares o iguales al PC y las demandas de las instituciones de seguridad locales en algunas ocasiones se generaba confusión; provocado acciones paralelas con los mismos beneficiarios.
3. Las dinámicas institucionales y la poca coordinación interinstitucional generaron atrasos y limitaciones en la implementación de las actividades planificadas.
4. La rotación de funcionarios/as y enlaces en algunas instituciones gubernamentales debilitaron la coordinación para la ejecución de algunas actividades.
5. Algunos enlaces a nivel central coordinador y de toma de decisión de las instituciones nacionales y locales, por su multiplicidad de funciones y responsabilidades no pudieron siempre realizar las tareas acordadas en los tiempos planificados.
6. La dinámica institucional de los Municipios sumada a la coyuntura política nacional propició en algunas ocasiones tensiones en la coordinación intersectorial y la comunidad.
7. En lo referente a la obtención de datos para el observatorio nacional, y a menor escala y los observatorios locales, en algunos momentos el proceso fue afectado por la incomodidad de algunas instancias de que la información y análisis correspondiente del estado de (in)seguridad saliera a la luz pública.

c. Principales acciones de mitigación puestas en práctica para superar estas restricciones.

Luego de los desafíos presentados y mencionados anteriormente durante el periodo de "arranque" y "aterrizaje" del programa conjunto, se logró tener una programación más precisa. Adicionalmente, desde la entrada de la segunda Coordinadora se programaron reuniones periódicas con las contrapartes y se logró una comunicación constante y fluida, lo cual tuvo como resultado una mayor participación de las mismas en todas las actividades realizadas dentro del marco de Ventana de Paz.

En agosto de 2011, se realizó la Evaluación de Medio Término del PC Ventana de Paz, para revisar los alcances del programa, el marco de resultados, considerando lo que se quería conseguir, definiendo un modelo y un enfoque hacia los resultados/metas. Los resultados de este proceso de evaluación provocó el diseño de un plan de mejora basado en las recomendaciones de la evaluación de medio término; las

mismas estaban orientadas a:

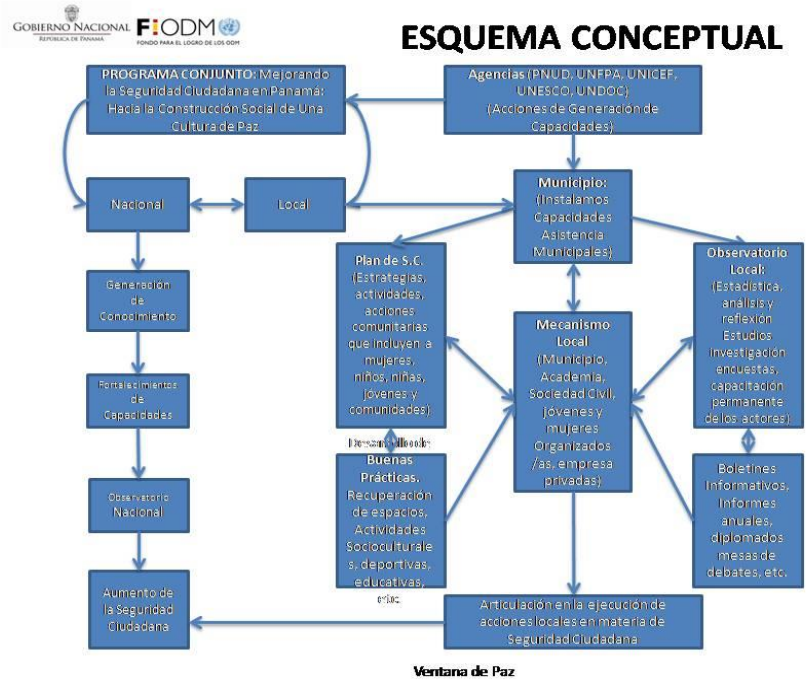
1. Fortalecer la estructura de gestión y coordinación del programa.
2. Fortalecer la coordinación con el PROSI en su calidad de contraparte principal.
3. Promover mayor cooperación técnica en las áreas comunes para fortalecer los productos.
4. Crear mecanismos de sostenibilidad a nivel Municipal.
5. Identificar una metodología de monitoreo y seguimiento que evite la duplicación y el trabajo paralelo.
6. Revisión de indicadores para que estén más acordes con el tiempo y resultados esperados del programa.
7. Realizar reuniones de beneficiarios por área temática con el fin de promover espacios de diálogo y flujo de información.
8. Identificar estrategias para promover la formación sostenible de redes sociales y de jóvenes.
9. Visibilizar el rol potencial de los Municipios en la prevención de violencia
10. Creación de la marca "Ventana de Paz" como herramienta para capitalizar de los logros del programa.

Sobre el plan de mejoras se desarrollaron las siguientes acciones:

Se implementó un calendario de sesiones de trabajo con los diferentes equipos de Ventana de Paz (Unidad ejecutora, enlaces de agencias, equipo técnico, contrapartes locales). Igualmente se fortalecieron las reuniones mensuales con las agencias basadas en agendas temáticas, para capitalizar la experticia de las agencias. En lo referente al trabajo con las agencias de Naciones Unidas se llevaron a cabo reuniones para aclarar los roles, flujos y estructura de funcionamiento entre las agencias y otros actores. Se logró una mayor sistematización de la información y de los productos por el programa, lo cual permitió un mejor el análisis y posterior uso para la toma de decisiones estratégicas de la información recogida; mayor visibilidad del rol potencial de los Municipios en la prevención de violencia; y se fortaleció la coordinación y trabajo conjunto con la contraparte nacional, el PROSI.

Se contrataron especialistas municipales para acompañar toda la ejecución de los planes de trabajo a nivel local. Se diseñó un formato estándar de reporte de ejecución técnica trimestral a nivel nacional y local y la matriz de ejecución financiera para agencias. Igualmente a finales de noviembre 2011 se realizó un ejercicio de planificación articulada basada en la construcción colectiva con los distintos socios a nivel nacional y local, lo que permitió focalizar los recursos y desarrollar estrategias integrales, a fin de mejorar los esfuerzos propiciado un mayor involucramiento en el plan de trabajo 2012-2013. En materia de fortalecimiento de los procesos de seguimiento y evaluación se capacitó al equipo técnico en gestión basada en resultados, y otras herramientas y metodologías de seguimiento y evaluación.

Tabla 1: Esquema conceptual de la organización de Ventana para el último periodo de implementación (post evaluación intermedia)



Adicionalmente se contrató una asistente de comunicación encargada de impulsar la comunicación para la visibilización y divulgación de los logros del PC. En ese sentido se elaboró una estrategia de comunicación orientada a sensibilizar, dar a conocer el trabajo colectivo; diseñando un plan de acción comunicacional, y herramientas de comunicación para capitalizar promover los logros del programa a través de las redes sociales (Facebook y Twitter); maximizando los espacios de participación a pesar del presupuesto muy limitado. Igualmente se construyó la tipografía de Ventana de Paz, con un guía para su uso basado en el Protocolo de Comunicación de Programas Conjuntos. A nivel de comunicación y coordinación a lo interno de la Unidad de Ejecución se organizó un archivo compartido para todo el equipo del PC para centralizar fotos, imágenes, documentos y otra información.

Links para el blog de Ventana de Paz y la página en Facebook:

http://ventanadepazpanama.blogspot.com

https://www.facebook.com/ventanadepaz?ref=ts&fref=ts

d. <u>Describir y evaluar de qué manera la función de supervisión y evaluación (M y E) ha contribuido a:</u>

a. Mejoras en la gestión del programa y en el logro de los resultados de desarrollo.

El programa trató de utilizar la plataforma SIMON, para la centralización y sistematización de la información y de los productos del programa, que permitía su acceso por parte a agencias, contrapartes y los beneficiarios. Se avanzaron en las capacitaciones, pero la movilización del personal y la diferencias en los sistemas de la agencias dificultó la utilización del mismo. Adicionalmente no se contó con los recursos para contar con alguien que se dedicara a la actualización continua de la información y el mantenimiento y mejora del sistema mismo.

Por otro lado, al inicio el programa no contaba con instrumentos de monitoreo y seguimiento por lo cual a través de la Unidad Coordinadora se construyeron matrices que evidenciaron los resultados a nivel nacional como local en los tres municipios.

La evaluación intermedia y la posterior asistencia técnica, coordinada desde la Oficina de la Coordinadora Residente durante los meses de mayo-noviembre 2011 para el fortalecimiento de los procesos y sistemas de seguimiento y evaluación de los programas conjuntos del Fondo-ODM en Panamá, apoyó a Ventana de Paz para armonizar los procesos de monitoreo y evaluación, basado en el enfoque de gestión por resultados, permitió mejorar la gestión de manera conjunta y coordinada, corregir desviaciones y apoyar la toma de decisiones para asegurar los resultados y la focalización los resultados tanto a nivel nacional como local en los tres municipios. En este sentido se emprendió un taller de capacitación con la participación de todos los actores, la revisión de co-existencias del plan heredado para la implementación versus la posibilidad de un plan en construcción basado en metas y resultado, la construcción de un mapa conceptual para la estrategia local, el seguimiento y monitoreo permanente, la revisión de contexto, "miradas distintas desde la institucionalidad" sobre los temas de seguridad ciudadana y la mejora de los canales c comunicación con la contraparte.

Igualmente a raíz de este fortalecimiento técnico en materias de SyE, se realizaron reuniones de manera continua y sistemática, donde se analizaba la situación durante las reuniones semanales de la unidad de Ejecución, las reuniones mensuales del equipo técnico, y las reuniones del Comité de Gerencia.

b. Mejoras en la transparencia y en la responsabilidad mutua.

La puesta en marcha de matrices unificadas para el monitoreo por los técnicos locales, nacionales y enlaces de las agencias para completar los informes trimestrales y semestrales, permitió un seguimiento continuo de agencias y contribuyó a la transparencia.

El proceso de construcción del plan operativo del 2012 se realizó a partir de una construcción colectiva con la participación de los actores nacionales y locales. En el ámbito nacional se integraron los representantes de las agencias, las contrapartes institucionales en el ámbito local la sociedad civil, academia y líderes comunitarios. El Plan del PC de Ventana de Paz 2012 se organizó en cuatro componentes; componente nacional; plan local de Arraiján, plan local de La Chorrera y el plan local de San Miguelito.

La relación entre metas y actividades se presenta en la Tabla 1 para el ámbito nacional y en la Tabla 2 para el nivel local.

TABLA 1 RELACIÓN NÚMERICA DE METAS Y ACTIVIDADES NACIONALES

Componentes	**Meta 1**	**Meta2**	**Meta 3**	**Meta 4**	**Total**
	Observatorios	Gestión de conocimiento	Formación	Iniciativas de prevención	
ComponenteNacional	9	6	12	5	32

TABLA 2 RELACIÓN NÚMERICA DE METAS Y ACTIVIDADES LOCALES

Componentes	**Meta 1**	**Meta2**	**Meta 3**	**Total**
	Observatorio local	Plan de seguridad Local	Iniciativas de prevención	
Plan local de Arraiján	10	18	15	43
Plan local de La Chorrera	8	19	15	42
Plan local de San Miguelito	5	12	6	23

Total	23	49	36	108

c. Aumento de las capacidades y procedimientos nacionales para M y E y recopilación de datos.

El PC Ventana de Paz no implementó un sistema de monitoreo y evaluación para socios nacionales, el sistema de monitoreo que se desarrollo fue del programa y para las funciones de monitoreo del mismo en coordinación con agencias y socios. Sin embargo los socios sí participaron en un curso sobre gestión basado en resultados con la participación de los socios nacionales y locales y el Ministerio de Seguridad a través del Programa de Seguridad Integra PROSI. El taller sirvió para ajustar algunas actividades y mejorar la orientación de metas hacia los resultados, además de la construcción de un espacio colectivo y compartido entre todos los PC que permitió la discusión sobre las modalidades de intervención y compartir lecciones aprendidas.

Igualmente la Unidad Ejecutora del PC con la contraparte nacional PROSI participaron en taller regional sobre ***"Hacia una Guía para el Diseño, Implementación y Seguimiento de Políticas Públicas en Seguridad Ciudadana"*** organizado para la Oficina de Prevención de Crisis y Recuperación del PNUD, el Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD en Panamá y de la oficina del PNUD en Costa Rica. El objetivo era construir una guía de intervención del Políticas públicas de Seguridad Ciudadana a partir de las experiencias de los PC.

Ventana de Paz, a través del Observatorio de Seguridad Ciudadana y en el marco del fortalecimiento de los comités de seguridad ciudadana y los observatorios locales de violencia / seguridad ciudadana recopilaba las estadísticas de las instituciones a nivel nacional y en los tres municipios que permitían contar con una análisis sistemático de las estadísticas sobre la problemática.

d. ¿Cuán útil resultó para el programa conjunto el proceso de evaluación a mitad de período?

La evaluación de medio término del PC Ventana de Paz se realizó en agosto 2011 con el fin de "aprender para mejorar" y resultó útil para reflexionar en base del marco de resultado en lo que se quería conseguir el PC, además permitió identificar las debilidades del PC y qué hacer para mejorarlas.

Las recomendaciones de la evaluación fueron 14, las cuales se basaron principalmente en mejorar los niveles de coordinación del PC Ventana de Paz, además de establecer responsabilidades y plazos, lo que permitió una mejora sustancial en el PC durante la segunda mitad de implementación.

**Para mayor detalle puede referirse al Plan de Mejora elaborada por el equipo de Ventana de Paz en respuesta a las recomendaciones plasmadas en el Informe de Evaluación Intermedia.*

e. <u>Describir y evaluar de qué manera las funciones de comunicación y promoción de la participación han contribuido a:</u>

a. Mejorar la sustentabilidad del programa conjunto

b. Mejorar las oportunidades para repetir o ampliar el alcance del programa conjunto o de alguno de sus componentes.

Ante todo es importante señalar que en el diseño original de Ventana de Paz no se contempló un presupuesto específicamente designado a temas de comunicación que descansara dentro de la Unidad Ejecutora. Es decir cada agencia, con mayor o menor grado de coordinación, se encargó de la visibilidad y divulgación de las actividades e iniciativas bajo su responsabilidad. Entre otras cosas esta debilidad fue

abordado en la evaluación de medio término y en la segunda fase del programa de tomó medidas concretas, pragmáticas, y realistas considerando las limitaciones presupuestarias para mejorar el elemento de comunicación e incidencia.

En esa vena, en su fase final Ventana de Paz contrató los servicios de una especialista en comunicación con el propósito de realizar una estrategia de incidencia y un plan de comunicación. Esto permitió, inicialmente, identificar los objetivos y público al cual irían dirigidos los modelos de comunicación, así como la pertinencia del uso de redes sociales.

Con la figura de una especialista en el tema se logró aunar las distintas voces de las agencias que conforman el programa, y se potencia la visibilidad del mismo. La marca "Ventana de Paz", fue identificada como la única iniciativa en el país, capaz de operativizar el concepto de seguridad ciudadana y brindar una eficiente asistencia técnica en el tema.

De hecho, se considera Ventana de Paz como una plataforma que permitirá la continuidad del tema de seguridad ciudadana, más allá de la ejecución formal; con la posibilidad de incorporar más actores nacionales, internacionales y locales.

Es importante señalar que este proceso de comunicación garantizó: 1. Comunicación interna entre las agencias sobre los avances y logros por medio de un boletín informativo en línea, 2. Comunicación externa, dirigida a los beneficiarios e instituciones

Por otra parte cabe notar que a pesar de la ausencia de un presupuesto específico para la comunicación, el equipo técnico de las agencias junto con la Unidad Ejecutora desarrolló una manera creativa – dada las dificultades administrativas de crear un *pool* de fondos entre las agencias a esas alturas de la ejecución -- de poder cumplir con los puntos presentados en la estrategia de comunicación que consistía en que cada agencia tomara como responsabilidad los puntos que podían según su capacidad financiera restante.

f. <u>Informe las oportunidades para repetir o ampliar el alcance del programa conjunto o de alguno de sus componentes.</u>

a. ¿Con qué grado de detalle el programa conjunto ha evaluado y sistematizado los resultados de desarrollo, con la intención de aplicarlos como evidencia para la reiteración o ampliación del programa conjunto o de alguna su componentes?

Al final de la ejecución se sistematizó el proceso de implementación de Ventana de Paz con el objetivo de identificar los factores claves para el éxito de la experiencia desarrollada, las lecciones aprendidas, las estrategias utilizadas, los modelos de intervención, las alianzas públicos- privada y alianzas de sociedad civil. El documento de sistematización incluye el contexto de seguimiento donde se analiza el contexto político, económico y social, y a qué problema respondió la experiencia. La Panorámica del proyecto: definiendo los rasgos esenciales que caracterizan el proyecto en términos de propósito, forma de actuación, actores involucrados y logros a partir de la construcción de un relato general sobre qué es el proyecto de parte del equipo directivo y técnico de Ventana de Paz y las entrevistas de profundidad realizadas. También incluye la lógica de actuación: analizando los propósitos que rigen la experiencia y las estrategias en la implementación de la experiencia, el para qué, cómo se implementaron, qué fue lo esencial de la implementación, sus actividades y estrategias en la implementación de la experiencia, desafíos y recomendaciones derivadas de la experiencia. Igualmente se hizo un documento con los Productos de conocimiento que considera la evidencia, bajo el fundamento de *¿Qué ejemplos y evidencias tenemos de los resultados? ¿Cuáles son las transformaciones atribuibles a la actuación del PC Ventana de Paz?*.

Como parte del programa académico del PC ventana de Paz se logró sistematizar uno de los tres diplomados; **periodismo y seguridad ciudadana**. Considerando que es el primer diplomado en esta materia en la región; es una experiencia útil para la puesta en marcha de otras iniciativas similares. La

sistematización estaba orientada en identificar qué se hizo y cómo se hizo, señalar los principales cambios que se dieron a lo largo del proceso y por qué se dieron y construir una mirada crítica sobre lo realizado, permitiendo orientar las experiencias en el futuro con una perspectiva transformadora.

Otra intervención de PC que logro sistematizarse fue el **trabajo en la Policía Nacional**, la misma se realizó con el interés de conocer la experiencia de trabajo en la elaboración del diagnóstico de situación sobre Violencia de Género, Salud Sexual y Reproductiva (prevención de VIH y Sida y otras infecciones de transmisión sexual) y Derechos Humanos a lo interno y en el ejercicio de sus funciones; así como en el trabajo realizado en la implementación de la estrategia de intervención para la prevención de la violencia de género, la promoción de la Salud Sexual y Reproductiva (prevención de VIH y Sida y otras infecciones de transmisión sexual) y Derechos Humanos de las Mujeres y Niñas y una buena práctica donde se incluye las lecciones aprendidas, los pasos necesarios para la aceptación y abordaje con la institución de Policía, logros en la implementación de la experiencia y las acciones pendientes.

b. Describir ejemplos, si los hubiera, de la reiteración o ampliación que se está llevando a cabo.

En el último Comité de Gerencia donde se valoraron los resultados y los pasos a seguir post-Ventana, las agencias que integran el PC, la Agencia de Cooperación española AECID y el gobierno en representación del Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Seguridad a través del Programa de Seguridad Integral PROSI manifestaron el interés de generar un espacio de diálogo para valorar la intervenciones en materia de seguridad ciudadana. Además en la última fase de implementación de PC se realizaron reuniones con el interés de identificar líneas de intervención post Ventana 2013- 2015. Basado en los lineamientos de la Estrategia de Seguridad en Centroamérica, la Estrategia de Seguridad del país, el Plan Nacional de Violencia contra la mujer, los marcos y acuerdos de cooperación celebrados y las experiencias de trabajo del Programa Conjunto "Ventana de Paz" y del Programa Conjunto "Alianza para una vida sin Violencia (VAW), sus lecciones aprendidas y las líneas de intervención que han mostrado sostenibilidad y resultados, se identifican las principales avenidas de programación para los próximos años.

Las próximas líneas de intervención buscan seguir apoyando al Gobierno de Panamá y a la sociedad en su conjunto en la implementación de estrategias integrales de prevención de las violencias en el nivel nacional y local, con la participación activa de la ciudadanía en la promoción de valores de convivencia y desarrollo humano; constituyen un instrumento de fácil manejo, dinámico y flexible, que señala la ruta para el diseño de los planes de trabajo y los esfuerzos de cooperación entre las instituciones, la sociedad civil y la comunidad internacional. Las mismas estarán orientadas a:

Esfuerzos institucionales:

Una primera consulta a las instituciones del Estado ha dado como resultados la priorización de los siguientes elementos:

El **Programa de Seguridad Integral (PROSI) del Ministerio de Seguridad** ha priorizado los siguientes ejes de intervención, a saber:

- Institucionalización de la Oficina de Seguridad Integral como la instancia rectora de los lineamientos de política pública orientados a la prevención de las violencias.
- Apoyo a los programas ya existentes de prevención social de las violencias y el delito en la población juvenil.
- Desarrollo de las capacidades institucionales para el buen manejo de la información que permita llevar un debido seguimiento y monitoreo de los programas de prevención.
- Fortalecer el Observatorio de la violencia del SIEC, con la finalidad de lograr información que permita la toma de decisiones para la elaboración de políticas públicas.
- Apoyar los lineamientos del INAMU para lograr una respuesta más efectiva ante las

violencias de género y doméstico.

- Establecimiento de alianzas público-privadas para un mayor apoyo financiero y técnico en la ejecución de los programas
- Asistencia técnica a la Estrategia País de Seguridad Ciudadana para la consecución de los manuales operativos, funcionamiento y otros que se requieran para la buena implementación de la Estrategia.
- Colaborar en la implementación del programa de resocialización de jóvenes privados de libertad.

El Sistema Integrado de Estadísticas Criminales centrará sus esfuerzos en el posicionamiento y consolidación del organismo como el ente coordinador de las estadísticas de criminalidad y convivencia ciudadana a nivel nacional, en la divulgación para la gestión del conocimiento sobre criminalidad y la convivencia ciudadana; más competencias y capacidades institucionales regionales y locales para generar y usar información adecuando las estructuras de registro de información para favorecer los análisis de situación de criminalidad considerando la multiculturalidad del pueblo panameño, desarrollo de un programa de capacitación, y realización de Encuesta de Percepción y Victimización a nivel nacional.

La Policía Nacional concentrará sus iniciativas en la implementación del Plan de Transformación Cultural que incluye planificación estratégica de la institución con los temas claves para el futuro: carrera profesional y formación de excelencia, experiencias de policía comunitaria, sistema de registro de denuncias y gestión de la información, entre otros.

El Instituto de la Mujer INAMU continuará impulsando las sesiones del Comité Técnico especializado en apoyo a la implementación del Plan Nacional de Violencia contra la Mujer, en estrecha colaboración con el PROSI y el resto de las instituciones del estado encargadas de la respuesta en el sector de prevención, atención y sanción de casos de violencia doméstica y sexual.

Existen gobiernos locales que ya cuentan con mecanismos de participación ciudadana, planes locales de seguridad ciudadana y convivencia pacífica y redes de prevención de las violencias de jóvenes y mujeres.

Otras instituciones forman parte de la detección, prevención, atención y sanción de las violencias, entre ellas el **Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Salud, Secretaría de Niñez y Adolescencia, Instituto Interdisciplinario, Sistema Penitenciario, Órgano Judicial, Ministerio Público, Defensoría del Pueblo.**

Aportes de la Sociedad Civil:

En este apartado se encuentra la identificación de las líneas de intervención de Socios Claves de Sociedad Civil:

El Observatorio de Seguridad Ciudadana de la Cámara de Comercio, Agricultura e Industrias de Panamá centrará sus esfuerzos en tres áreas identificadas:

- Gestión del conocimiento y mejora de la calidad de la información
- Promoción y Campañas de Sensibilización sobre Prevención de las Violencias.
- Formación y Capacitación sobre seguridad ciudadana.

El Observatorio continuará cristalizando convenios y acuerdos con medios de comunicación, agencias del SNU (UNICEF, UNFPA, PNUD), con universidades del país y con el sector privado.

El **Instituto de Criminología de la Universidad de Panamá**. Este centro de conocimiento enfocará sus iniciativas a la generación de investigaciones, generación de espacios de debate y la realización anual del Foro Nacional de Criminología.

Redes locales de Jóvenes en Arraiján, San Miguelito y La Chorrera que darán continuidad a las iniciativas de inclusión, rescate de los espacios públicos, resolución pacífica de conflicto y actividades culturales, promoción del deporte, la cultura y oportunidades para población en riesgo.

Redes locales de Prevención de Violencia contra la Mujer en Arraiján, Mujeres y Hombres que trabajan de manera coordinada en la prevención, detección y atención a las víctimas de violencia sexual, o doméstica.

Naciones Unidas:

El **Sistema de Naciones Unidas en Panamá** concentrará sus iniciativas en el alcance de los efectos esperados en el UNDAF, Panamá habrá aplicado a nivel nacional y local políticas y estrategias integrales de seguridad ciudadana para la prevención de las diferentes normas de violencia y para la atención y reparación de sus manifestaciones;

Panamá habrá fortalecido las instituciones y los procedimientos del sistema de administración de justicia de modo que reduzcan la impunidad y garanticen la protección de los derechos humanos, prestando especial atención a los grupos en situación de vulnerabilidad.

PNUD en seguimiento a la implementación del UNDAF y el Programa de País, apoyará el proceso de implementación de la Estrategia de Seguridad del país y el Plan de Violencia Doméstica, con un enfoque integral de atención, prevención y seguimiento de las políticas y programas de seguridad ciudadana y convivencia. Los socios estratégicos claves se encuentran en la institucionalidad y en la sociedad civil (Cámara de Comercio, Agricultura e Industrias, Universidades, Medios de Comunicación, Redes de jóvenes y Mujeres, entre otros).

Por su parte, las iniciativas a nivel nacional se inscriben en el acompañamiento a Panamá para las acciones de la Estrategia de Seguridad en Centroamérica en el contexto del SICA. Y a nivel global, el énfasis estará dado en el posicionamiento de Panamá en el escenario de la consulta mundial Post – 2015 "El mundo que queremos".

Los ejes de intervención priorizados:

- Apoyo en la institucionalización del Programa de Prevención de las Violencias en el país, a través del fortalecimiento del PROSI – OSEGI, la formación de funcionario/as a nivel nacional y local; y el desarrollo de capacidades de movilización de alianzas públicos-privadas.
- El diseño de un Plan Nacional de Prevención de las Violencias que incluya un proceso de consulta local y sectorial, y materialice las líneas establecidas en la Estrategia de Seguridad del país.
- Gestión de la información y homologación de batería de indicadores de seguridad ciudadana con inclusión de encuestas de percepción y victimización. Se espera acompañar la cristalización del estado de situación de las violencias actualizado como una herramienta de formulación de políticas públicas y seguimiento de la implementación. Por su parte, Panamá contribuiría al ejercicio regional de producción de conocimiento y tendencias de los países centroamericanos.
- Gestión local de la Seguridad Ciudadana: continuar con las iniciativas existentes en los municipios que cuentan con mecanismos de participación, diseño e implementación de los planes de seguridad y convivencia. Aumentar la cantidad de municipios que abordan la temática de la prevención de las violencias.
- Acercamiento de Policía Nacional y Comunidad. La institución a nivel nacional se encuentra implementando un Plan de Cambio Organizacional y Cultural. El énfasis está orientado al apoyo técnico de su planificación estratégica, la formación de recursos humanos y la implementación del Plan de Mejoras. Cooperación Sur- Sur entre experiencias de la región.
- Eje de Prevención de las Violencias en los Jóvenes. Este eje está orientado a continuar con la implementación de las iniciativas en las redes locales que incluye formación a jóvenes, inclusión en el mercado laboral, estrategias de comunicación implementadas por los y las jóvenes y diseño participativo de planes específicos para esta población meta.
- Eje de Prevención de Violencia contra la Mujer: Junto con el INAMU se propone dar continuidad al Comité Técnico Especializado de Prevención de Violencia contra la Mujer, Sistema de

Seguimiento y Monitoreo del Plan de Prevención y acciones dentro del marco de la Campaña UNETE del Secretario General de ONU.

Para el cumplimiento de estas acciones, y tomando como referencia las lecciones aprendidas de la implementación de los PC, el PNUD propone contar con unidad de implementación que cuente con perfiles técnicos de nivel, perfiles de seguimiento y monitoreo y perfil de comunicación del programa.

UNFPA centrará su programación en dar continuidad a las líneas de intervención establecidas en el programa conjunto Fondo-ODM Ventana de Paz" y el PC Fondo-VAW Alianza para una vida sin violencia:

- Con el INAMU seguir el trabajo realizado a través de los Planes de igualdad entre los géneros y promoción de los derechos reproductivos.

Con la Policía Nacional: Difusión de los Manuales y Protocolos para casos de VD, SSRR, ITS y VIH o sida en la Policía Nacional Publicados, replicar las capacitaciones a nivel nacional

- Con el Órgano Judicial a través de la Escuela Judicial y de la Unidad de Acceso a la Justicia y Género: implementar el Sistema de monitoreo y evaluación de capacitaciones funcionando.

- Apoyar las redes juveniles y redes contra la violencia doméstica en los distritos y corregimientos piloto. Integrar las redes juveniles de Ventana de Paz a las redes de los centros de salud, a fin de que sean mayormente capacitados en temas de SSRR, lograr que sean agentes multiplicadores y formadores con los rotafolios elaborados por UNFPA y cuadernillos elaborados por PC VAW e INAMU.

- Divulgar el informe alternativo o sombra elaborado en 2012 sobre DSSRR y femicidios para el comité CEDAW, así como el informe de mujeres desaparecida. Impulsar la elaboración del informe estatal para el Comité CEDAW.

- Organizaciones de Mujeres: Que la Red Únete en apoyo a la Campaña del Secretario General de Naciones Unidas para poner fin a la violencia creada en Panamá en el marco de los programas conjuntos siga funcionando con apoyo de las instituciones como INAMU, ONGs y UNFPA, logrando incidir en la aprobación de una ley sobre femicidios.

- La Coordinadora Nacional de Mujeres Indígenas de Panamá (Conamuip) capacita a mujeres indígenas jóvenes de los 3 distritos durante 2013 en temas de DDHH, SSRR, violencia de género realiza curso a distancia e incorpora avances al observatorio de DSSRR de mujeres indígenas con apoyo de la Universidad de Panamá.

- Darle seguimiento a los temas de prevención en materia de Violencia contra las Mujeres y Trata y explotación sexual, junto con OIM en un Programa Conjunto SubRegional (Centroamérica), cuya principal contraparte es el SICA.

UNICEF enfocará sus intervenciones en las siguientes líneas:

- Apoyo al establecimiento o fortalecimiento del Mecanismo de Coordinación de Prevención de violencia armada con la inclusión de la perspectiva de protección de la infancia y adolescencia.
- Apoyo a la gestión de la información, análisis y publicidad de conocimiento de prevención de violencia armada.

UNESCO apoyará la realización de actividades para el fortalecimiento de los Centros de Acceso a las Tecnologías e Infoplazas en alianza con SENACYT-Infoplazas y otros socios locales, impulso a los emprendimientos juveniles, capacitación en la producciones locales en radio y video para mujeres indígenas en temas de género y derechos humanos y el uso de las guías del Ministerio de Educación sobre Resolución Alternativa de Conflictos.

UNODC centrará sus intervenciones en los siguientes proyectos:

- El Proyecto para el fortalecimiento del Ministerio de Panamá en la implementación estratégica del nuevo sistema penal acusatorio

- Proyecto Familias Fuertes – proyecto de trabajo a nivel familiar y micro sociedad para prevención de las violencias y fomento de la convivencia.
- Proyecto "Centro de Excelencia para la reducción de la demanda".

La Agencia de Cooperación Española **AECID,** cuenta con el Programa de Gobernabilidad en Panamá cuyo objetivo es el apoyo a la modernización y la reforma del estado así como la promoción de la cooperación interinstitucional como estrategias para la erradicación de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible en Panamá. Las principales líneas de acción prioritarias de la AECID desarrolladas y de continuidad futuras en el sector de gobernabilidad en Panamá son:

- Fortalecimiento y modernización del Sistema de Administración de Justicia.
- Mejora de la Seguridad Ciudadana y de la calidad de la actuación policial en Panamá.
- Actuación integral con víctimas de violencia de género
- Mejora de la intervención con menores en riesgo social y adolescentes en conflicto con la ley
- Fortalecimiento de los gobiernos locales y apoyo al proceso de descentralización y de reforma del estado.

c. Describir la estrategia de salida del programa conjunto y evaluar de qué manera dicha estrategia ha mejorado la sustentabilidad del programa.

Las Agencias del Sistema de Naciones Unidas y las instituciones de gobierno nacional y local que integran el PC seguirán trabajando los temas relativos a la seguridad ciudadana. Han identificado próximas líneas de trabajo, a partir de los resultados del PC Ventana de Paz.

IV. SITUACIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA CONJUNTO

a. Brindar un estado financiero final del programa conjunto en las siguientes categorías:

1. Presupuesto total aprobado. 2. Presupuesto total transferido. 3. Presupuesto total comprometido.

4. Presupuesto total desembolsado.

UNODC. El presupuesto total es de $514,385 desembolsado en tres partidas anuales. Del presupuesto total transferido actualmente se ha realizado un desembolso del 100%. A la fecha UNODC se encuentra con una ejecución del 95%. A la fecha no hay saldos pendientes por parte de UNODC.

UNESCO

Monto recibido período 2009 - 2010 USD 177.513.00

Monto recibido período 2010 - 2011 USD 245.601.00

Monto recibido período 2011 - 2012 USD 162.925.00

MONTO TOTAL RECIBIDO: US$586.039.00

Monto ejecutado a diciembre 2010: US$132.267.70

Monto ejecutado a diciembre 2011: US$269.766.77

Monto ejecutado a diciembre 2012: US$176.695.60

MONTO TOTAL EJECUTADO DE 2009 A 2012: US$578.730.07.

A marzo 2013, el monto total ejecutado por UNESCO en el marco del proyecto es de US$586.039.00

UNICEF

Año	Monto desembolsado o gastado
2010	**$ 110,554.92**
2011	**$ 162,322.05**
2012	**$ 207,867.25**
TOTAL	**$480,744.22**

PNUD

UNFPA

2013	46,510
2012	146,072
2011	123,721
2010	60,220

Ejecución 100%

No hay presupuesto comprometido.

b. Explicar saldos pendientes o variaciones respecto del presupuesto original.

VI. CERTIFICATION ON OPERATIONAL CLOSURE OF THE PROJECT

Con la firma de este documento la agencias participantes de Naciones Unidas (OPNU) certifican que el programa ha sido operativamente completado.

OPNU	NOMBRE	TITULO	FIRMA	FECHA

VII. ANEXOS:

1. **Lista de todos los documentos y estudios producidos por el programa conjunto.**

PROGRAMA CONJUNTO VENTANA DE PAZ DE PANAMA (2009-2012)

EFECTO	DOCUMENTOS SISTEMATIZADOS	SOCIOS
1. Mecanismo nacional de análisis de la situación de la violencia creado y fortalecido en su función de análisis, producción y difusión de conocimiento y elaboración de recomendaciones	**OBSERVATORIO DE SEGURIDAD CIUDADANA** 1. BOLETIN EL OBSERVADOR edic1.pdf 8. Boletįn Nø1 observatorio pnud.pdf 11. BROCHURE OBSERVATORIO - CURVA.pdf 15. CONVENIO-OBSERVATORIO pnud.pdf 38. I INFORME DEL OBSERVATORIO pnud.pdf 40. II INFORME DEL OBSERVATORIO pnud.pdf	Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá Ministerio de Seguridad Pública (PROSI) Sistema Nacional Integrado de Estadísticas Criminales (SIEC) Consejo Asesor del Observatorio de Seguridad Ciudadana Dirección de Investigaciones Judiciales Policía Nacional Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses
	A NIVEL LOCAL 50. INFORME-TALLER DE REGISTRO DE DATOS LOCALES pnud.pdf 44. INFORME DE SEGURIDAD ARRAIJAN pnud.pdf 45. INFORME DE SEGURIDAD SAN MITO pnud.pdf 48. INFORME LOCAL DE SEGURIDAD CIUDADANA LA CHORRERA pnud.pdf • Comités/mecanismo de seguridad ciudadana • Plan Local de Seguridad Ciudadana de Arraiján y La Chorrera (borrador) • Foros locales en seguridad ciudadana	Universidad Tecnológica de Panamá Municipio de Arraiján Municipio de La Chorrera Municipio de San Miguelito Comité locales de Seguridad Ciudadanana(Instituciones, sociedad civil)
2. Capacidades institucionales fortalecidas para una gestión integral de la seguridad ciudadana basada en un enfoque de género y derechos humanos	**INFORMES DE CAPACITACIONES** 13. CAPACITACIÓN INDICADORES MUNICIPALES onudc 2012.pdf 14. CAPACITACIàN TECNICAS CENTROS PENITENCIARIOS (procedimientos) onudc.pdf18. DIPLOMADO Fact Sheet - DIPLOMADO LOCAL CRUPO pnud.pdf 52. JORNADAS DE SENSIBILIZACIàN EN LOS CENTROS DE MENORES IEI onudc.pdf 61. NOTA CONCEPTUAL CONGRESO DE ADOLECENCIA ICRUP pnud.pdf 87. Manuales para formador de formadores sobre Género y derechos Humanos unfpa. 88. Manuales para formador de formadores sobre ITS y VIH-Sida. unfpa. 89. Manuales de Atención en casos de violencia en las instancias judiciales unfpa. 90. Informes de Capacitaciones sobre el módulo de atención. unfpa. Diagnóstico y estrategia sobre SSR violenca y Derechos Humanos en la Policia Nacional **PROGRAMA ACADEMICO** 29. DIPLOMADO-PROYECTO DE DIPLOMADO Gestión POLITICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA ICRUP pnud.pdf 30. DIPLOMADO-PROYECTO DE DIPLOMADO LOCAL ARRAIJAN-LA CHORRERA pnud.pdf 31. DIPLOMADO-PROYECTO DE DIPLOMADO LOCAL SAN MIGUELITO pnud.pdf 32. DIPLOMADO-PROYECTO DIPLOMADO PERIODISMO Y SEGURIDAD CIUDADANA pnud.pdf **INFORMES DE SEGUIMIENTO DE LOS DIPLOMADOS**	Policía Nacional Ministerio de Gobierno (Instituto de Estudios Interdisciplinarios) Consejo Nacional de Periodismo, Universidad de Panamá, Facultad de Comunicación; Instituto de Municipios de La Chorrera, San Miguelito, Arraijan Organizaciones de la sociedad Civil, Universidad Tecnológica Policía Nacional Ministerio Público, Instituto de Medicina Legal y Ciencias
3. Prevención social de la violencia juvenil y violencia contra las mujeres	49. INFORME TALLERES SOBRE VIOLENCIA DE GNERO onudc.pdf 39. ICIECH red de jovenes La Chorrera.jpg 51. JAS red de j¢venes San Miguelito.jpg 60. MJPA red de Jovenes Arraij n.jpg 83. SISTEMATIZACIàN DEL PROCESO REDES JOVENES pnud.pdf 9. Boletįn Oct 2012 unesco.pdf	COMANUIP REDES DE JOVENES DE LOS MUNICIPIOS RED LOCAL DE VIOLENCIA MUNICIPIOS DE ARRAIJAN, L A CHORRERA Y SAN MIGUELITO MI COMUNIDAD, CASA ESPERANZA MEDUCA
DOCUMENTOS DEL PC VENTANA DE PAZ (PRODOC, LINEA DE BASE, INFORMES SEMESTRALES , PLAN 2012, ESTRUCTURA)	36. ESTRUCTURA PC Ventana de Paz 2012.pptx 47. INFORME DE TALLER DE PLANIFICACION 2012.pdf 63. PC LOGROS.ppt 64. PC VENTANA DE PAZ INFORME 1-10.pdf 65. PC VENTANA DE PAZ INFORME 1-11.pdf 67. PC VENTANA DE PAZ INFORME 2-10.pdf 66. PC VENTANA DE PAZ INFORME 1-12 68. PC VENTANA DE PAZ INFORME 2-11.pdf 69. PC VENTANA DE PAZ INFORME 2-9.pdf 70. PLAN DE ACCION 2012.xls 53. LINEA BASE DE VENTANA DE PAZ pnud.pdf 96. Anexo 2.SistemaInformación 98. Anexo 4. Borrador.Alianza Ciudadana Pro Justicia 99. Anexo5.Plan de Seguridad Ciudadana- 100. Anexo6. InventarioONG´s 101. Resumen línea base cuadro	Ventana de Paz
DOCUMENTOS DE COMUNICACIÓN DEL PC VENTANA DE PAZ	2. Boletin Informativo Ventana de Paz #2.pdf 3. Boletin Informativo Ventana de Paz #3.pdf 4. Boletin Informativo Ventana de Paz No 4 (2).pdf 5. Boletin octubre.pdf 6. Boletįn Informativo Ventana de Paz (mayo-junio 2012).pdf 7. Boletįn Informativo Ventana de Paz.pd 10. BROCHURE DE PC VENTANA DE PAZ 2012-1.pdf 35. Estrategia comunicaci¢n.pdf 37. GUIA-TIPOGRAFIA DE VENTANA DE PAZ.pdf 62. NOTA CONCEPTUAL dialogo de medios.pdf 71. Plan de Acci¢n Comunicacional productos.pdf 72. Plan de Acci¢n Comunicacional productos.ppt 79. PROTOCOLO COMUNICACION PC.pdf	Ventana de Paz