



# **MODELO PREVENTIVO CENTROS CÍVICOS POR LA PAZ**

Actualizado por la Secretaría Técnica del  
Programa Nacional de Centros Cívicos por la Paz  
Ministerio de Justicia y Paz

## Créditos:

- El Modelo base para los CCP fue elaborado por la Mag. Milena Grillo, en calidad de consultora contratada por la Unidad Ejecutora del Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social (Ley N°9025, Aprobación del Contrato de Préstamo N°2526/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo para financiar el Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social). Consultoría “Contratación de un consultor (a) que elabore el Modelo de Atención de los Centros Cívicos por la Paz”, Número de Proceso: PPIS-199-3CV-CI-2013, noviembre 2013-2014.
- La actualización estuvo a cargo de la Secretaría Técnica del Programa Nacional de Centros Cívicos por la Paz, bajo la responsabilidad de la Mag. Maritza Ortiz Cortés, Supervisora Técnica del Programa. Cuenta con la revisión y aportes técnicos del Mag. Sergio Andrés López López, Viceministerio de Paz.
- Este documento mantiene los componentes estratégicos y sustantivos del Modelo base, integrando nuevos elementos surgidos en el proceso de institucionalización y al ampliarse propuestas de gestión y operación que implicaron nuevas consultorías entre los años 2014 y 2019. Los productos de estas consultorías son propiedad del Ministerio de Justicia y Paz, reconociéndose a las personas consultoras la autoría de los mismos, las referencias a los aportes aparecen en las notas al pie de página según corresponda.
- Actualización: Septiembre, 2019.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I.</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	4
<b>II.</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	5
<b>III.</b>	<b>¿QUÉ SON LOS CENTROS CÍVICOS POR LA PAZ?</b>	9
3.1.	¿A quiénes van dirigidos los CCP?	12
3.2.	¿Cuál es su Área de Influencia?	14
<b>IV.</b>	<b>NUESTRO MARCO REFERENCIAL</b>	16
4.1.	Premisas sustantivas	18
4.2.	Principios y supuestos para la gestión y operación	24
4.3.	Enfoques pedagógicos	30
4.4.	Implicaciones éticas, metodológicas y operativas de la integración del marco referencial	35
<b>V.</b>	<b>COMPONENTES</b>	39
5.1.	Mecanismos de Intervención Preventiva	39
5.2.	Plataforma de Gestión y Operación del Programa CCP	62
<b>VI.</b>	<b>REFERENCIAS</b>	77

## I. PRESENTACIÓN

Los Centros Cívicos por la Paz (CCP), representan la concreción de múltiples esfuerzos políticos, técnicos, financieros y administrativos, que sintetizan una larga historia de propuestas conceptuales, metodológicas, proyectos e ideales que en otros momentos fueron vistos como imposibles.

Y es que implementar una estrategia intersectorial, interministerial, interinstitucional, integral y permanente de intervención local, para la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social, no solo resulta innovador sino, ante todo, un desafío para las culturas institucionales tradicionales.

Para enfrentar este desafío, en el marco de responsabilidades de la Unidad Ejecutora del Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social<sup>1</sup>, en el año 2014 se creó un Modelo Preventivo como base conceptual, ética y metodológica para el trabajo del denominado Programa Nacional CCP. Sus postulados son congruentes con los lineamientos políticos del Plan Nacional de Prevención de Violencia y Promoción de la Paz Social, Articulando el Diálogo en la Costa Rica Bicentenario (2015-2018) y de la Agenda Nacional de Prevención de la Violencia (2019-2022) de los cuales el Ministerio de Justicia y Paz es ente rector.

Este Modelo Preventivo plantea el propósito de que cada CCP sea un espacio seguro que promueva las potencialidades y el desarrollo de niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ), que complemente y enriquezca los otros espacios de socialización y desarrollo personal que ofrecen la familia, la comunidad y la escuela.

Se trabaja mediante una oferta programática atractiva, pertinente y de calidad, basada en la cultura, el arte, la recreación, el deporte, la tecnología y los principios de la democracia, promoviendo capacidades de convivencia, participación ciudadana y resolución no violenta de conflictos; que además permita el acompañamiento a nivel personal y grupal de la población meta, potenciándoles en su desarrollo integral y como agentes de cambio social.

El Modelo Preventivo que integra lo intersectorial e interinstitucionalidad en lo nacional y local, plantea una forma inédita de conformación de equipos de trabajo de diversa procedencia, que va más allá de ser una red y más allá de la suma o la presencia de distintas instituciones en un mismo espacio, pues requiere de una actitud positiva a la articulación, a compartir saberes y cuya cohesión e integración de conocimientos, intereses, recursos y transversalización de enfoques del Modelo, posibilite la sostenibilidad del Programa.

Esto tiene implicaciones complejas, en tanto, implica una ruptura a una forma atomizada de trabajo y de rendición de cuentas de las instituciones, cambio de formas verticales o piramidales de organización, hacia la potenciación de diversos liderazgos democráticos y una mirada distinta al ejercicio de nuestros poderes.

Este Modelo Preventivo inició marcando el camino para los CCP que se fueron activando a partir del año 2015, mientras paralelamente se fueron creando y adecuando las herramientas para la gestión e implementación de sus componentes, en un proceso dinámico que ha requerido contextualización y actualización de cara a la institucionalización del programa, armonizando visiones político-técnicas, desde lo nacional, lo regional y lo local.

<sup>1</sup> Creada mediante la Ley N° 9025 Aprobación del Contrato de Préstamo N° 2526/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Precisamente, partiendo de que las bases de El Modelo Preventivo<sup>2</sup> tienen total vigencia y fueron consensuadas participativamente, se ha hecho una revisión de su texto inicial, generado una edición que amplía e integra algunos de los instrumentos técnicos y normativos construidos entre los años 2014 y 2018, en el marco de la institucionalización y de la creación de condiciones para la sostenibilidad técnico-política del Programa Nacional de CCP.

Aunque ha sido responsabilidad de la Secretaría Técnica del Programa, garante de la rectoría del Ministerio de Justicia y Paz, el documento representa la integración de muchas voces surgidas en los distintos espacios participativos que convoca la dinámica misma de la gestión del Modelo (profesionales de las instituciones que son parte, representantes de los gobiernos locales, consultoras/es, personal de la Unidad Ejecutora, Fundaciones, empresas privadas, universidades, organizaciones no gubernamentales, personas voluntarias y especialmente jóvenes que han sido partícipes de diversos procesos formativos en cada CCP), todas ellas sensibles e identificadas con los procesos que ha implicado su puesta en marcha en cada comunidad.

## II. ANTECEDENTES

Los Centros Cívicos por la Paz, se crean en el marco del Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, cuyo financiamiento procede del Contrato de Préstamo N° 2526/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo, aprobado por la Ley N° 9025 (Diario oficial La Gaceta N° 64, Alcance Digital 39, del 29 de marzo de 2012).

Este Programa propone como objetivo general contribuir a la disminución del delito violento en el país y de manera específica: (i) incrementar la eficacia de la fuerza policial a nivel nacional, (ii) reducir la incidencia delictiva de los jóvenes en riesgo en las áreas de influencia del Programa y (iii) reducir la tasa de reincidencia de la población en conflicto con la ley penal.

El segundo objetivo asociado directamente con el componente dos<sup>3</sup>, Prevención social focalizada en niños y jóvenes en riesgo en áreas críticas, seleccionó siete cantones<sup>4</sup> para implementar un programa dirigido a niñas, niños y jóvenes menores de 18 años.

<sup>2</sup> Del análisis general realizado en diversos espacios de trabajo y capacitación dirigidos a la institucionalización del Modelo durante el año 2017, se llegó al consenso de que sus bases y marco referencial son congruentes y acertados con la misión y visión del Programa, requiriendo actualizarse con nuevos instrumentos producidos en el proceso; en tanto que se hizo evidente que muchos aspectos operativos en la práctica han sido objeto de modificación. De ahí que en esta revisión del Modelo Preventivo, se parte de la propuesta base del Modelo elaborada en 2014, por la consultoría "Contratación de un consultor (a) que elabore el Modelo de Atención de los Centros Cívicos por la Paz", Número de Proceso: PPIS-199-3CV-CI-2013, noviembre 2013-2014, a cargo de la Mag. Milena Grillo, ampliándose algunos conceptos e implicaciones en términos operativos e integrándose los aspectos que se han consensuado como pertinentes para la operación actual del Programa.

<sup>3</sup> Los tres componentes de dicho Programa son: I. Fortalecimiento de capacidad institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Ministerio de Justicia y Paz, como entidades rectoras de las políticas de control y prevención de la violencia, respectivamente; II. Prevención social focalizada en niños y jóvenes en riesgo en áreas críticas y III. Reinserción social para personas en conflicto con la ley penal.

<sup>4</sup> La Ley 9025 estableció algunos criterios para la selección de las comunidades donde se construyeron los CCP: Nota Técnica 1 (Anexo 1, Programa para la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social): *Los criterios de priorización de las intervenciones cantonales fueron coordinadas con el equipo de Gobierno, donde se solicitó que las siete Provincias del país quedaran representadas por al menos un cantón. Los cantones fueron seleccionados por: i) ubicarse en los dos (2) peores cuartiles de la tasa de homicidios dolosos; ii) ubicarse peor que la media nacional en los delitos de asaltos con violencia y cometidos por victimarios menores de edad; iii) contar con al menos un programa de rehabilitación en ejecución para personas en conflicto con la Ley Penal, como los Centros de Atención Integral (CAIs), a fin de poder articular y sincronizar las intervenciones propuestas para atender la prevención primaria, secundaria y terciaria a nivel local; y iv) estar incluidos en el Programa Comunidades Solidarias, Seguras y Saludables, que complementará acciones de prevención social y situacional de la violencia, a través de inversión en infraestructura física y social. En el área de educación se proveen intervenciones en equipamiento artístico, cultural y deportivo en escuelas en más de un cantón por provincia, según lo determine el Ministerio de Educación.*

Este Componente incluye el financiamiento, el diseño, la construcción, el equipamiento, el modelo de trabajo preventivo y de gestión de siete Centros Cívicos por la Paz (CCP)<sup>5</sup>, definiéndose como espacios físicos y simbólicos de presencia estatal y comunitaria especialmente dirigidos para jóvenes que no estén o no hayan completado el sistema educativo.

La propuesta de crear los Centros Cívicos por la Paz toma en cuenta el aprendizaje obtenido de otros programas interinstitucionales<sup>6</sup> con aportes de cooperación de agencias de las Naciones Unidas que enfatizaron en la necesidad de promover mayor inversión en programas e infraestructura, articulación en las políticas de prevención y focalización local en áreas críticas y en población joven y en riesgo, promoviendo alternativas de arte, deporte, recreación y acceso a los recursos de la cultura democrática en función de su reinserción escolar y su desarrollo humano. Al mismo tiempo tiene relación con recomendaciones establecidas en la Política Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Promoción de la Paz Social (POLSEPAZ 2010-2020) y con líneas de trabajo contempladas en los distintos Planes Nacionales de Prevención de Violencia y Promoción de la Paz Social, de la última década, en función del fortalecimiento del tejido social y la prevención focalizada en lo local.

Implica una amplia inversión económica y social mediante un crédito por un total de US\$132.441.110 (administrado por una Unidad Ejecutora) y una contrapartida institucional de US\$55.310.890. De este monto global, el Componente II (prevención social focalizada en niños y jóvenes en riesgo en áreas críticas) dirigido a la construcción, equipamiento y operación de los CCP contempló una inversión de US\$33.8 millones.

En congruencia con la Rectoría en prevención de violencia que corresponde al Ministerio de Justicia y Paz, la Ley 9025 le otorgó la responsabilidad de institucionalizar y hacer sostenible la implementación del Modelo Preventivo y la operación de los Centros Cívicos por la Paz, mediante la inclusión de personal técnico y multidisciplinario, articulando la participación del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), otras instituciones y organizaciones, y las municipalidades donde se han construido los CCP.

Para la ejecución se han suscrito convenios interinstitucionales e intersectoriales de cooperación, en particular con las Municipalidades de los cantones de San Carlos, Pococí, Santa Cruz, Garabito, Desamparados, Heredia y Cartago, comprometiéndose con el establecimiento de un marco de acción, un modelo preventivo articulador del trabajo, la coordinación y cooperación interinstitucional para poner en funcionamiento

<sup>5</sup> El Componente II. Prevención social focalizada en niños y jóvenes en riesgo en áreas críticas, se dirige a financiar intervenciones dirigidas a niños y jóvenes de entre cero y dieciocho años, a través de las siguientes acciones en los diferentes cantones seleccionados del territorio nacional: (i) para niños y jóvenes en riesgo que hayan abandonado la escuela: diseño, construcción, equipamiento y modelo de gestión de los Centros Cívicos para la Paz, que serán el espacio físico y simbólico de presencia estatal y comunitaria para brindar servicios a aquellos jóvenes y adultos que ya no estén en la escuela y que no hayan concluido la secundaria (ii) el programa curricular, equipamiento y desarrollo de Escuelas de Música y Arte; Escuelas de Deporte y Centros de Cuido y Desarrollo Infantil Temprano, con participación de actores públicos y privados; (iii) para la operación de estos últimos, donde se atenderán a niños en riesgo de cero a seis años, y se incluye el financiamiento del desarrollo curricular y protocolos de atención, diseño e impresión de materiales, formación y capacitación de personal y el establecimiento de una instancia coordinadora de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil, que estará a cargo de los distintos centros y la red en su conjunto; (iv) los Centros Cívicos para la Paz incluirán la operación de Casas de Justicia, para promover resolución alternativa de conflictos, campañas de desarme y atender situaciones de violencia de género (Ley 9025).

<sup>6</sup> Debe mencionarse el "Programa Comunidades Solidarias, Seguras y Saludables" (dirigido al mejoramiento de infraestructura social básica en 15 cantones y 22 comunidades urbano-marginales), y el "Programa Ventana para la Construcción de la Paz", dirigido al desarrollo de un modelo de intervención preventiva en 9 cantones, con aportes del PNUD, UN-Hábitat, UNESCO y UNICEF. En: Perfil del Proyecto CR-L1031: Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, <https://www.iadb.org/es/project/CR-L1031>

y dar la sostenibilidad financiera, administrativa y técnica a los Centros Cívicos por la Paz, en aras del mejor cumplimiento de sus fines y objetivos. Los gobiernos locales, se comprometieron a participar en el Programa facilitando el terreno con las dimensiones y condiciones apropiadas según requerimientos para la construcción de la infraestructura y en una localización con acceso a las comunidades determinadas por el Programa, así como a participar activamente en la sostenibilidad de los CCP.

Precisamente la creación y funcionamiento de los CCP trasciende varias administraciones gubernamentales (2010-2014, 2014-2018, 2018-2022), valorándose su relevancia e integrándose en sus políticas de seguridad, prevención y en sus Planes Nacionales de Desarrollo, como un programa del Estado Costarricense. Para su institucionalización se ha conformado como Programa adscrito al Viceministerio de Paz (VICEPAZ), en la Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana (DIGEPAZ), dándole estructura jurídica mediante el **Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz**, en adelante El Reglamento, (Decreto Ejecutivo N° 40876, La Gaceta Digital, Alcance N° 37 del 20 de febrero, 2018).

El proceso constructivo finalizó en el segundo trimestre del 2018, en tanto la activación programática de los Centros inició paulatinamente desde el segundo semestre del 2015 (CCP-Garabito), y en 4 Centros más (CCP-Santa Cruz, CCP-Aguas Zarcas, CCP-Heredia y CCP-Cartago) en distintos momentos del año 2017, siendo los últimos en inaugurarse el CCP-Desamparados, en el segundo trimestre de 2018 y CCP-Pococí a finales de 2018. Entre el año 2015 y 2017 las autoridades de las instituciones lograron la asignación presupuestaria que permitió la contratación de personal para la Coordinación Programática, la Casa de Justicia, la Gestión Cultural, el Consejo de la Persona Joven, la Biblioteca y CECI, Taller Nacional de Danza, Taller Nacional de Teatro, Música del SINEM y Escuela Casa del Artista. No obstante, la situación fiscal del país generó el congelamiento por completo de los nombramientos del MCJ para los centros de Desamparados y Pococí, y así como de algunos otros, que no se habían efectuado para otros CCP. Complementariamente, la realización de convenios específicos con otras instituciones ha permitido integrar personal del INA, del PANI y otras organizaciones de manera permanente en algunos CCP.

La Unidad Ejecutora contrató diversas consultorías para la construcción del Modelo de trabajo para los CCP, así como herramientas requeridas para su funcionamiento y apoyo para la institucionalización. El Modelo base propuesto fue aprobado por la Unidad Ejecutora y la Gerencia Técnica del Programa en el año 2014, existiendo consenso en relación con la pertinencia y congruencia de sus orientaciones conceptuales, éticas y metodológicas y enriqueciéndose con herramientas para la acción sustantiva en años recientes.

La propuesta base del Modelo Preventivo se fundamentó en normas nacionales e internacionales que protegen derechos humanos y orientan la prevención frente a diversas manifestaciones de violencia y discriminación; conocimientos y aprendizajes de buenas prácticas nacionales e internacionales afines a sus objetivos<sup>7</sup>. Ello a partir de un análisis sensible a los requerimientos, intereses y realidades de las entidades

<sup>7</sup> Según indica Grillo (2014, p. 8) el diseño del Modelo tomó en cuenta: "la Convención sobre los Derechos del Niño y el Código de la Niñez y la Adolescencia; la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, la Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Mujeres, la Ley contra la Trata, Leyes contra la explotación sexual comercial, entre otras. En materia de Modelos de abordaje e investigaciones, la consultoría inicial tomó en cuenta -principalmente- las siguientes: Modelo Zona Joven. PANIAMOR/MESOAMERICA/AED, Costa Rica 2011; Modelo de Atención Ventanilla Única. ODM/Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración, Costa Rica; Programa Triple P. Fundación DEHVI, Costa Rica 2014; Fundación Parque La Libertad, Costa Rica 2014; Documento Preparados, Listos, Ya! Una síntesis de intervenciones efectivas para la prevención de violencia que afecta a adolescentes y jóvenes. OPS/GTZ 2008; y relación de buenas prácticas recuperada en el Documento Modelo Integral de Prevención de la Violencia a Nivel Local. Programa para la prevención de la violencia y reinserción social (CR-L1031), BID 2010"

participantes, la población objetivo y sus contextos de intervención social preventiva, que fueron debidamente documentados, contrastados e incorporados en los elementos constitutivos del Modelo.

*El Modelo toma en consideración la misión y visión de los CCP según aparece planteada en documentos propios del Programa; los hallazgos de la revisión documental que recorrió el marco legal e institucional de referencia, documentación diagnóstica de los contextos de intervención facilitada por la UEP, el Ministerio de Cultura y Juventud, y los Gobiernos locales participantes, donde se recogieron percepciones y recomendaciones de personas adolescentes sobre los CCP y su programación potencial<sup>8</sup>. También refleja el análisis de bases estadísticas relevantes, entre estas el Censo 2011 (INEC) y Estadísticas Secundarias 2012 (MEP)<sup>9</sup>, e información de primera fuente recuperada a través de entrevistas a funcionarios(as) municipales, y líderes comunales de los territorios de influencia del Programa (Grillo, 2014, p. 8).*

Iniciado el proceso de institucionalización del Programa, a partir del año 2017, al encontrarse paulatinamente más Centros inaugurados y en activación, así como mayor cantidad de profesionales en los equipos de trabajo en los CCP, se multiplicaron los espacios de gestión, negociación y análisis participativo, tanto con respecto a la inducción sobre el modelo, como referidos a necesidades, requerimientos y recomendaciones para su implementación.

El Plan Nacional de Prevención de Violencia y Promoción de la Paz Social (2015-2018), incluyó el Programa CCP, orientando las líneas estratégicas a seguir (diálogo, juventudes, prevención de violencia basada en género y prevención de violencia desde el espacio local), mediadas por la articulación y la coproducción, todo lo cual transversa y debe verse reflejado en este.

Paralelamente, ello introduce la interlocución con entidades que forman parte de la plataforma institucional con diversas rectorías vinculadas a la prevención de las violencias, que definen obligaciones institucionales a ser incluidas en la programática y sobre las que se debe rendir cuentas. Tal es el caso de la Política Pública de la Persona Joven y su Plan de Acción 2014-2019, del Plan Nacional de Atención y Prevención de la Violencia contra las mujeres de todas las edades 2017-2032 y la Agenda Nacional de Niñez y Adolescencia 2015-2021.

La propuesta de gestión y organización del Programa, afianzada ya en un marco institucional y estructurado mediante El Reglamento de CCP, también implica adecuaciones a la propuesta del Modelo Preventivo inicial.

Se integran así, como fuentes de información relevantes para el Modelo Preventivo de los CCP, informes de labores y reflexiones generadas en las articulaciones interinstitucionales del nivel gerencial, técnico nacional y local, los resultados de capacitaciones del

<sup>8</sup> En cada comunidad meta, se realizaron contrataciones de Promotoras/es Comunitarias/os, previo a la construcción de la infraestructura, se realizaron análisis participativos del contexto social y revisión del estado de las principales situaciones de violencia, a modo de líneas base de las problemáticas vinculadas con la seguridad, en especial de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

<sup>9</sup> Desde la Secretaría Técnica del Programa se ha planteado que la toma de decisiones en todos los órganos del modelo de gestión y operación (en la definición de áreas de influencia, selección de temáticas preventivas, planes operativos de cada CCP), parte de investigación actualizada basada en evidencia, que tome en cuenta, por ejemplo: informes estadísticos periódicos del Observatorio de la Violencia del MJP, Poder Judicial y otros órganos participantes de la Comisión Técnica Interinstitucional sobre Estadísticas de Convivencia y Seguridad Ciudadana (COMESCO).

personal de los CCP<sup>10</sup> y del análisis de diversos procesos y proyectos que integran en su concepción y desarrollo la participación de la población adolescente y joven<sup>11</sup>.

De todo ello se ponen en evidencia aciertos, retos y dificultades enfrentadas en la implementación de los mecanismos de intervención preventiva y de gestión en el Programa, y la necesidad de modificar patrones de culturas institucionales, con rutas que faciliten paulatinamente el cambio cualitativo hacia la implementación de El Modelo.

Precisamente, al ser coherentes con las premisas del Modelo propuesto (principios, enfoques, lineamientos éticos y metodológicos), se ha requerido la construcción de nuevas herramientas que posibiliten una implementación y sostenibilidad en el contexto cotidiano de las NNAJ y en el marco de la realidad institucional, local y nacional. Es esta actualización precisamente la que se presenta en este documento, contando en esta oportunidad con el aval del Consejo Nacional del Programa Centros Cívicos por la Paz.

### III. ¿QUÉ SON LOS CENTROS CÍVICOS POR LA PAZ?

Los CCP, son parte de la plataforma de ejecución del Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social financiado por el BID, dirigido prioritariamente a adolescentes y jóvenes, y que al ser institucionalizado en la administración pública se denomina como Programa Nacional de CCP.

Se trata de una estrategia de intervención local dirigida a la juventud, impulsada por el gobierno central en cogestión y articulación con los gobiernos locales, con participación de la comunidad y con énfasis en la participación adolescente, en los siete cantones en los que se ubica la infraestructura, con especial énfasis en el contexto de las Áreas de Influencia que se han definido por cantón.

Representa una alta inversión social, tanto por los fondos procedentes de la Ley 9025 para la construcción de la infraestructura, su equipamiento y propuesta de trabajo, como por la formación y sostenibilidad de una estructura organizativa, que ha requerido la implementación de nuevas plazas profesionales y/o ampliación de funciones a otras, en distintos niveles (facilitadoras/es, Coordinación Programática, supervisiones y/o enlaces técnicos, jefaturas nacionales de las instituciones participantes, Dirección del Programa, administración y servicios municipales, etc.). La relevancia de lo que representa para la institucionalidad se reconoce al haber sido declarados como un programa de interés público para el Estado costarricense (según lo señala el Art. 39 de El Reglamento).

Por un lado, plantea un modelo preventivo que organiza el Programa a partir de un conjunto de principios, enfoques, premisas éticas, metodológicas y operativas. Basándose en el análisis de información de la realidad nacional, en investigación y sistematización

<sup>10</sup> Entre los espacios de capacitación general para el personal de CCP destacan: En el mes de junio de 2017 se realizó el *Seminario Taller sobre buenas prácticas para la gestión interinstitucional de los Centros Cívicos por la Paz: Promoción de factores protectores mediante la cultura, el arte, el deporte, la tecnología y la convivencia pacífica*, tuvo la participación de más de 70 personas contratadas en los CCP, jefaturas medias y autoridades de las instituciones. En esa ocasión el VICEPAZ realizó un análisis cualitativo sobre la aplicación práctica del Modelo con una amplia mayoría del personal de los cinco CCP en funcionamiento en ese momento. Por su parte, en octubre de 2017 con una participación similar, se realizó un segundo espacio de capacitación general para los equipos técnicos, denominado “¿Cómo tender puentes para la inclusión educativa y social de adolescentes y jóvenes? Una mirada desde los Centros Cívicos por la Paz de Costa Rica”.

<sup>11</sup> Entre los años 2017 y 2018, en aras de completar los instrumentos requeridos para la implementación del Modelo Preventivo, se contó con resultados de diversos productos orientados técnicamente por la Dirección del Programa CCP, algunos en coordinación con la UEP y articulados con el Ministerio de Cultura y Juventud, entre ellos el Sistema de Monitoreo y Evaluación para el Programa CCP; además se contó con la cooperación de UNICEF para la elaboración del Manual para la Convivencia en CCP y la implementación y sistematización del Proyecto Centros Cívicos sin Paredes, como forma de operacionalizar el componente de itinerancia de los CCP; en 2019 UNICEF apoyó la contratación de una Propuesta de fortalecimiento de la organización y operación del Programa CCP, dirigida a mejorar la gobernanza y una Propuesta para organizar la oferta formativa del Programa. Asimismo se integran otros aportes específicos como propuesta de implementación de las iniciativas formativas del Modelo Preventivo, en una herramienta denominada *Cartografía Curricular CCP, Oferta de Información, Formación y Acción*, elaborada por la Mag. Milena Grillo, como parte de una consultoría contratada por la UEP.

de experiencias nacionales e internacionales, los CCP promueven el desarrollo personal y el cambio social, al concebir el acceso de las personas adolescentes y jóvenes a los recursos de la cultura (arte, recreación, deporte y tecnologías), junto con los principios de la democracia para la construcción de una ciudadanía que promueva la convivencia pacífica (deliberación, negociación, participación, organización, mediación de conflictos), integrados en espacios formativos con sentido de proceso y enlazados con la familia y la comunidad, en armonía con la naturaleza<sup>12</sup>.

Por otro lado, presenta un desafío a la institucionalidad costarricense, al mantener una plataforma de trabajo intersectorial, interministerial e intersectorial, que supere visiones atomísticas y competencias institucionales y disciplinarias -nacionales, regionales y locales-, cuyo trabajo tiene sentido a partir de lo que les convoca e intersecta: las necesidades, intereses y procesos vitales de la población meta. Es decir, en el Programa Nacional CCP, la pregunta clave no es *“¿de quién son las instalaciones, el equipo o el Programa?, pues lo que interesa realmente es “¿para quién es el Programa y hacia quiénes dirigimos nuestro trabajo?”*<sup>13</sup>.

Los CCP brindan una oferta programática dirigida a convocar prioritariamente la participación de personas adolescentes entre los 13 y los 17 años de edad, como cogestoras de procesos de información, formación y acción, novedosos y con enfoque de juventud, caracterizados por utilizar recursos de la cultura, el arte, la recreación, el deporte y las tecnologías<sup>14</sup> en un marco pedagógico, para el desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas relevantes a la prevención de la violencia y la inclusión social.

El Modelo Preventivo para los CCP se fundamenta en diversos enfoques, perspectivas, paradigmas y principios de legislación nacional e internacional, que constituyen el marco ético y jurídico del que se derivan un conjunto de premisas y supuestos operativos.

El respeto a los derechos humanos, la perspectiva de género, de diversidad e interculturalidad, el enfoque de juventudes, entre otros, se ha tomado como base para construir sus mecanismos de intervención preventiva y de gestión, en el contexto de un programa interministerial, intersectorial e interinstitucional al que pertenecen todos los CCP. Pero cada uno de ellos, se enmarca en un contexto con su propia historia, condiciones sociodemográficas, económicas, problemáticas y potencialidades particulares que marcan la pauta para propuestas diferenciadas.

Las diversas instituciones del Poder Ejecutivo y de cada gobierno local que forman parte del CCP asumen los compromisos de respetar los principios que fundamentan el Programa y contribuir a su sostenibilidad, siguiendo un modelo único de trabajo. Ello implica que aunque cada instancia debe responder a sus propios encargos legales, debe ser capaz de adaptar sus funciones a la especificidad requerida para cada

<sup>12</sup> La misma Ley 9025, fundamenta en su Nota Técnica 2 (Anexo del Programa para la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social): *“De acuerdo con los estudios de evaluación de programas de prevención con rigor científico, existe suficiente evidencia que sugiere que hay estrategias y técnicas de intervención que ya han consolidado su valor preventivo a través de la demostración consistente de resultados tales como el enfoque de entrenamiento de habilidades sociales de niños en riesgo mediante intervenciones tempranas, incluyendo atención para padres. Hein, Andreas. BID 2009. Core Policy 1: Focus on the First Five Years of Life to Prevent Risky Behavior among Young People. Supporting Youth at Risk: A Policy Toolkit for Middle-Income Countries de Cunningham, Cohan, Naudeau y McGinnis (World Bank 2008b)”, p. 13-15.*

<sup>13</sup> Reflexión realizada por el Lic. Víctor Barrantes Marín, durante su gestión como Viceministro de Paz, en reunión con representantes de Municipalidad de Pococí, 8 de marzo, 2018.

<sup>14</sup> La integración de estos recursos fue denominada originalmente Método CARDT, término acuñado por el Viceministerio de Paz (Ministerio de Justicia y Paz de Costa Rica), para referirse a la utilización sistemática del arte, la recreación, el deporte y las tecnologías como recursos pedagógicos, con el propósito específico de prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social. Así implementado en programas preventivos coordinados con UNICEF en el Programa Ventanas de Paz (2010-2014).

Centro Cívico por la Paz, cuyo aporte de recursos (humanos, materiales y conocimientos especializados) potencialice los resultados<sup>15</sup>.

Siendo así, los CCP buscan la innovación social, lo que implica que no van a reproducir visiones institucionales tradicionales; forman parte de la comunidad pero no son centros culturales o salones comunitarios; se constituyen como comunidades de aprendizaje, pero no pretenden sustituir o competir con los centros educativos o con el papel parental; promueven vías alternas de resolución de conflictos, pero no son centros de atención de personas con problemas, sino espacios para la prevención. Su propuesta hace ruptura con un acercamiento a la población meta desde el reconocimiento de la carencia, para enfocarse en sus potencialidades personales y sociales e intereses, *“promoviéndose la superación de desventajas acumuladas como resultado de su historia de vida y de sus contextos de socialización”* (Grillo, 2014, p. 19).

*“...El Modelo promueve que los CCP se posicionen como un lugar de referencia privilegiado para el ejercicio de la ciudadanía joven, un espacio seguro, gratuito y de calidad, libre de violencia en todas sus expresiones y sin discriminación de cualquier tipo...”* (Grillo, 2014, p.8), en el que no se dé el consumo de tabaco, alcohol y otras drogas, ni la tenencia o el uso de armas; en suma, un espacio al que las personas jóvenes llegan voluntariamente, en el ejercicio de su derecho a la participación -con el compromiso que ello implica, donde se promueven oportunidades y se proyecta a la comunidad que es posible construir un espacio cuya convivencia se inspira en los principios de la democracia y los valores que construyen una cultura de paz.

El CCP mantiene una interacción continua con el contexto local, lo que le permite ser parte de una red de instituciones u organizaciones dirigidas a la protección de derechos y a la atención de necesidades de la población prioritaria, activándose los mecanismos de referencia si las situaciones que se enfrentan no pueden ser abordadas desde el Modelo Preventivo. El enlace con otras instancias permite realizar realimentación en diversas vías, por un lado el CCP tiene la posibilidad de contar con información cercana de la realidad cotidiana de las personas menores de edad y sus familias, detectando problemáticas, necesidades y expectativas con respecto a la institucionalidad presente en el territorio. Por otro, es fundamental para el CCP contar con información actualizada producida por la institucionalidad, como respuesta a la observación sistemática de los fenómenos sociales que afectan a su población meta.

El Modelo, se ejecuta mediante dos componentes: los Mecanismos de Intervención Preventiva y una Plataforma de Operación y Gestión. Ambos han evolucionado desde las primeras propuestas elaboradas en el marco de ejecución de la Ley 9025, adaptándose a las realidades institucionales y locales, para generar condiciones de sostenibilidad que trasciendan un programa del gobierno de turno y convertirse en un programa del Estado Costarricense. Esto ha implicado la elaboración de un conjunto de instrumentos técnicos y jurídicos, dirigidos a generar la coherencia interna del Programa, el registro de información y la profundización cualitativa de lo que se ejecuta, así como la evaluación de su impacto.

Con el fin de integrar las características generales que definen a los Centros Cívicos por la Paz y le dan su identidad propia, se presenta una síntesis en el Figura 1.

<sup>15</sup> Dentro de las instituciones que integran su trabajo a la programática de los CCP se encuentran de manera fija: Del Ministerio de Justicia y Paz: Coordinación Programática (DIGEPAZ), Casa de Justicia (DINARAC); del Ministerio de Cultura y Juventud: Profesionales de Ciencias Sociales del Consejo de la Persona Joven (CPJ) y en Gestión Cultural de la Dirección de Cultura (DC); Facilitadores/as de Taller Nacional de Teatro, Taller Nacional de Danza, Escuela Casa del Artista y del Sistema Nacional de Educación Musical; bibliotecólogo/a de SINABI. Por parte de los municipios: Administración, personal de servicios de mantenimiento (jardinería, limpieza u otros), de seguridad, entre otros servicios sociales que, cada vez con más frecuencia, los gobiernos locales amplían para ofrecer/articular también, desde el CCP. Además, en varios CCP se cuenta con el Programa Centro de Intervención Temprana del PANI, con CEN-CINAI del Ministerio de Salud y ofertas formativas sistemáticas del INA, entre otros.

**FIGURA 1**  
**CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN A LOS CENTROS CÍVICOS POR LA PAZ**



FUENTE: Elaboración propia a partir de las disposiciones generales del Modelo Base de Atención de los CCP, señalados en Grillo (2014, p.10).

### 3.1. ¿A quiénes van dirigidos los CCP?

Los CCP están dirigidos a promover la inclusión social, lo que de acuerdo con sus principios y enfoques implica que su existencia no puede verse aislada del contexto en el que se encuentran, ni plantearse únicamente para un tipo de población; sus espacios están diseñados para incluir la mayor diversidad de personas, y en sus articulaciones para organizar sus ofertas, las familias, la comunidad organizada, el sector empresarial, el municipio y las instituciones locales tienen distintas formas de incorporación. Desde esa lógica, el CCP tiene una apertura general a toda la comunidad, con una consigna del máximo aprovechamiento de la infraestructura.

Teniendo presente que se constituyen como un espacio inclusivo, los CCP cuentan con una definición clara de población meta, según la cual se considera la definición temática y metodológica, así como la prioridad del tipo y acceso a la Oferta Programática. De acuerdo con la Ley 9025 y el Reglamento para los CCP, el énfasis para el uso de sus espacios, programas y servicios se dirige a las personas menores de 18 años, priorizando en poblaciones en contextos de alto riesgo y de vulnerabilidad social, no obstante, en El Modelo se definen distintos niveles de acción preventiva, según edad, como se señala a continuación:

### **Población primaria (adolescentes entre los 13 y los 17 años de edad):**

Su participación en la infraestructura, los programas y mecanismos de intervención preventiva tiene prioridad. Con respecto a este grupo etario, el equipo interinstitucional debe realizar el mayor esfuerzo posible de articulación interna y externa. Requiere que se incorporen acciones afirmativas para el acercamiento de población con los siguientes perfiles: *“...personas adolescentes que no asisten al sistema educativo o están en riesgo de exclusión escolar, jóvenes en riesgo de ser parte de pandillas juveniles, en procesos de justicia juvenil restaurativa<sup>16</sup>, con problemas de consumo de drogas, víctimas o victimarios de violencia intrafamiliar, hijos e hijas de mujeres y hombres con privación de libertad y adolescentes embarazadas o madres”*(Grillo, 2014, p.7).

### **Población secundaria (niñas y niños entre los 7 y los 12 años):**

Participan libremente en la Oferta Programática que cada CCP defina para este rango de edad (bibliotecas, música, actividades recreativas y deportivas, etc.). En varios CCP, mediante convenio marco de Cooperación entre el MJP y el PANI existe una oferta denominada Centros de Intervención Temprana (CIT), que integra su acción a la lógica Programática del CCP y está a cargo de personal del PANI; trabajando desde una perspectiva psicosocial y pedagógica, con niñas y niños con dificultades escolares que son referidos por centros educativos del entorno. La existencia de instalaciones de calidad favorece el acceso y disfrute a sus derechos culturales y también posibilita el vínculo de esta población y su posterior participación en la Oferta Programática específica para adolescentes.

### **Población indirecta (niñas y niños de 0 a 6 años):**

Este grupo de edad es abordado en los CCP donde existe alguna alternativa de cuidado infantil, ya sea a través de un Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), espacio en el que se sigue el modelo de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, con el soporte financiero del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF); o bien, a través de Centros de Educación y Nutrición y Centros de Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI), en alianza con el Ministerio de Salud Pública. Idóneamente la alternativa de cuidado infantil debe operar en coordinación con el CCP<sup>17</sup> constituyéndose en un espacio para acercamiento a la población meta (adolescentes madres que llevan sus hijos al CECUDI, por ejemplo), así como para promover programas que desarrolla el CCP. Los procesos informativos y formativos a los cuales tengan acceso las familias, generan un impacto indirecto en esta población infantil.

### **Otras poblaciones:**

El CCP constituye una oportunidad para la integración de ofertas formativas diversas, tanto desde el fortalecimiento psicosocial para el desarrollo personal y la construcción de ciudadanía solidaria y responsable, como desde capacitación específica para el mundo laboral o el mejoramiento económico, abriéndose espacios a cada vez más instituciones u organizaciones para que participen en el Programa y lo hagan posible. Ello implica que dependiendo de su diseño, de la institución u organización que la facilite y de las características puntuales de cada contexto, atraerán a personas interpeladas desde distintas afinidades, necesidades y problemáticas y en distintos momentos de su curso vital.

<sup>16</sup> Desde el año 2018, existen acuerdos entre el Ministerio de Justicia y Paz y el Programa Nacional de Justicia Restaurativa, de la Corte Suprema de Justicia, para que jóvenes que cumplen con los procedimientos requeridos por ese programa, participen en el CCP.

<sup>17</sup> Sobre este aspecto es importante destacar que: a) Los componentes de los diseños arquitectónicos de los CCP tienen correspondencia con las necesidades y requerimientos locales, por lo que no todos los CCP cuentan con alguna alternativa de cuidado infantil. b) De acuerdo con los convenios firmados con las Municipalidades, existen varias modalidades para la operación de los CECUDI, incluyendo la licitación pública o la administración propia; c) En los casos en que se ha optado por establecer la modalidad de trabajo con un CEN-CINAI, al ser operado por un programa del Ministerio de Salud y no por una empresa, se facilita la coordinación con el CCP, dada la existencia de un Convenio interinstitucional diseñado para tal fin.

En igual sentido, al plantear la posibilidad de organización de Comités, promover la participación familiar y comunitaria y el préstamo de las instalaciones para implementar ofertas programáticas acordes con los principios de El Modelo, el rango etario de participación en el CCP puede ser muy diverso, por lo que, en la medida en que los programas dirigidos a otras poblaciones puedan estar en interacción con la población meta, se podrán maximizar efectos complementarios a la estrategia inicial contemplada.

También debe señalarse que hay encargos institucionales que, aunque no riñen con la priorización de población de 13 a 17 años, sí tienen un rango más amplio de acción en su trabajo, tal es el caso del Consejo de la Persona Joven, con un encargo de trabajo con población de 12 a 35 años, o de la Dirección de Cultura que trabaja con la gestión de grupos culturales en la comunidad.

### 3.2. ¿Cuál es su Área de Influencia?

La definición del Área de Influencia de cada uno de los CCP es un proceso estratégico para el Programa, en tanto está directamente relacionado con la proyección del mismo y por ende de la medición de sus indicadores. La Ley 9025, en su objetivo 2 relativo al Componente II: Prevención social focalizada en niños y jóvenes en riesgo en áreas críticas, hace una referencia a las Áreas de Influencia del Programa, ubicando como tales en una primera instancia a los cantones y distritos seleccionados para la construcción de la infraestructura. La nota técnica 1 señala algunos criterios que se siguieron para determinar dicho lugar. En esta la decisión se vincula a indicadores sobre algunos delitos violentos que involucran a personas menores de edad, como también a la existencia de Programas sociales preventivos en esas áreas<sup>18</sup>.

En consecuencia, cada uno de los CCP está ubicado en zonas (distritos, comunidades) con condiciones geográficas, demográficas, socioeconómicas y características de riesgo y vulnerabilidades muy diferentes entre sí, lo que por ende incide de manera distinta en las personas menores de edad y jóvenes que residen allí<sup>19</sup>.

La operacionalización de distintos mecanismos de implementación del Modelo Preventivo, la institucionalización del Programa con miras a su sostenibilidad, la proyección de su cobertura y la definición de indicadores de impacto, han puesto en evidencia la necesidad de reconocer limitaciones y posibilidades del alcance real del trabajo técnico de cada CCP, definiendo de manera más precisa cuál es su Área de Influencia.

<sup>18</sup> La ley 9025 señala: "Los criterios de priorización de las intervenciones cantonales fueron coordinadas con el equipo de Gobierno, donde se solicitó que las siete Provincias del país quedaran representadas por al menos un cantón. Los cantones fueron seleccionados por: i) ubicarse en los dos (2) peores cuartiles de la tasa de homicidios dolosos; ii) ubicarse peor que la media nacional en los delitos de asaltos con violencia y cometidos por victimarios menores de edad; iii) contar con al menos un programa de rehabilitación en ejecución para personas en conflicto con la Ley Penal, como los Centros de Atención Integral (CAIs), a fin de poder articular y sincronizar las intervenciones propuestas para atender la prevención primaria, secundaria y terciaria a nivel local; y iv) estar incluidos en el Programa Comunidades Solidarias, Seguras y Saludables, que complementará acciones de prevención social y situacional de la violencia, a través de inversión en infraestructura física y social." (Nota técnica 1, Ley 9025).

<sup>19</sup> Ubicación de los CCP: **CCP-Garabito**: Jacó, Puntarenas, 1 km al oeste del Maxi Palí (calle ancha); **CCP-Santa Cruz**: Santa Cruz centro, contiguo al Polideportivo; **CCP-Aguas Zarcas**: Aguas Zarcas, Alajuela, costado oeste del Colegio Técnico Profesional de Aguas Zarcas; **CCP-Heredia**: Guararí, San Francisco de Heredia; costado sur de la Escuela Finca Guararí; **CCP-Cartago**: Cantón central Cartago (Distrito Occidental), costado este de la Unidad Pedagógica El Molino; **CCP-Desamparados**: Distrito San Miguel; de la última parada de buses de Urbanización La Capri, 150 metros al sureste; **CCP-Pococí**: Pococí, Limón; 200 metros al norte del Colegio Técnico Profesional de Pococí, zona del Polideportivo. Al respecto se ha destacado algunos aspectos de la diversidad de contextos en que se encuentran: "1. En la meseta central y pertenecientes a la GAM están Cartago, Desamparados y Heredia. Estos tres CCP atienden/atenderán prioritariamente a población urbano-marginal que habita en comunidades en riesgo social, en general con dificultades de acceso a servicios y poca presencia de las instituciones del Estado. En estas zonas es común el tráfico de drogas y la operación de bandas de narcotráfico. 2. En zonas urbanas alejadas de la meseta central que dependen de la actividad agrícola, agroindustrial o ganadera, están Pococí y Aguas Zarcas. Los CCP están en zonas urbanas de gran crecimiento y dedicadas al comercio, donde existen limitadas oportunidades laborales y una población con nivel educativo bajo. 3. En zonas urbanas alejadas de la meseta central que dependen de la actividad turística están Garabito y Santa Cruz, donde los beneficios del turismo han venido acompañados por una serie de problemas: trata, prostitución, tráfico de drogas, abuso de bebidas alcohólicas, entre otros." (Molestina, Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa CCP, 2017).

**TABLA 1**  
**CRITERIOS EVALUADOS<sup>20</sup> PARA LA DEFINICIÓN DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS CENTROS CÍVICOS POR LA PAZ**

CRITERIO	DATOS REQUERIDOS
1. Zonas que tienen el mayor nivel de concentración de población joven, prioritaria para el CCP en el cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población total del cantón, desagregada por sexo y por distrito (número y porcentaje).</li> <li>• Población de mujeres y hombres entre 13 y 17 años de edad, por cantón y distrito (número y porcentaje).</li> <li>• Extensión territorial en km2 cantón / distritos.</li> <li>• Densidad poblacional cantón/ distritos.</li> </ul>
2. Comunidades en que se identifica una combinación de vulnerabilidades frente a la violencia para las juventudes (demográficas, socioeconómicas, educativas, delictivas, en salud sexual y reproductiva u otras).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Desarrollo Social (desagregación distrital) y posición del distrito.</li> <li>• Cantidad y porcentaje de viviendas en asentamientos informales por distrito.</li> <li>• Concentración geográfica de jóvenes entre 13 y 17 años de edad, por distrito, según condición socioeconómica y sexo.</li> <li>• Concentración geográfica de jóvenes entre 13 y 17 años de edad, que no estudian ni trabajan, por sexo.</li> <li>• Datos de matrícula en centros educativos y deserción/exclusión escolar en población entre 13 y 17 años, por distrito y sexo.</li> <li>• Datos de ocupación de población entre 13 y 17 años, por distrito y sexo.</li> <li>• Datos de embarazo adolescente y nacimientos entre madres menores de 18 años (según edades y distrito).</li> <li>• Delitos (asaltos, robos, delitos sexuales, homicidios, femicidios, homicidios con armas de fuego), en jóvenes entre 13 y 17 como víctimas y victimarios por sexo.</li> <li>• Datos de suicidios, por sexo y edad.</li> <li>• Infracciones a la Ley de psicotrópicos</li> <li>• Datos de consumo y decomiso de drogas y alcohol por distrito.</li> <li>• Datos de violencia intrafamiliar reportados al 9-1-1.</li> <li>• Datos de manifestaciones de violencia en centros educativos (armas blancas, armas de fuego, robo, hurto, violencia verbal, física y escrita) entre estudiantes y estudiantes y docentes.</li> </ul>
3. Existencia de programas y proyectos de otras instituciones, en zonas de vulnerabilidad social y frente a la violencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo de instituciones en el cantón del CCP (EBAIS, IMAS, INA, PANI, Casa de Cultura, IAFA, centros educativos).</li> <li>• Información sobre programas sociales de instituciones: distritos en que se desarrolla Programa Puente al Desarrollo u otros programas que entreguen beneficios a familias y personas.</li> <li>• Población participante atendida por centros del INA con edad entre 15 y 17 años según lugar de residencia por distrito y sexo.</li> <li>• Mapeo y cantidad de centros educativos por cantón, distrito y tipo (preescolar, primaria, secundaria, educación abierta, enseñanza especial).</li> <li>• Organizaciones inscritas en el IMAS, Área de Infancia y Juventud.</li> </ul>
4. Existencia de jóvenes líderes/as y grupos organizados de la comunidad, en zonas de vulnerabilidad social y frente a la violencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo de grupos organizados por distrito en el cantón: Asociaciones de Desarrollo (número, nombre, tipo y ubicación) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos culturales, grupos juveniles, etc.</li> <li>• Grupos de Guías y Scouts por distrito.</li> <li>• Grupos de juventud de la Cruz Roja por distrito.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>20</sup> Para la definición inicial del Área de Influencia en los CCP se tomaron en cuenta los datos más recientes según indicadores seleccionados, que permitan una visión general del contexto en que se inserta el CCP. Es idóneo que se cuente con series de datos que permitan perfilar de manera más clara las condiciones históricas de cada comunidad.

Esta delimitación es clave para la planificación del trabajo, determinando las zonas de promoción y cobertura de poblaciones meta, hacia las cuales se dirige y se amplía la acción en el corto, mediano y largo plazo, conforme se instala, se posiciona y se afianza el Programa. Al mismo tiempo es requerida para determinar hacia qué zonas se organiza la acción de los proyectos del eje metodológico transversal del Modelo, denominado “*Centro Cívico sin Paredes*” (itinerancia) al que se hará referencia en los próximos apartados.

Esta definición se construye a partir del análisis contextual que vincula las diferentes problemáticas atinentes a la prevención de la violencia, la promoción de la paz y la inclusión social. Así, toma en cuenta no solo el porcentaje de adolescentes mujeres y hombres, como población meta en los distritos del cantón, sino también la confluencia de condiciones que les vulnerabiliza a nivel social, cultural, económico y los alcances de las políticas públicas en esos contextos.

Del análisis realizado en espacios de trabajo de la Secretaría Técnica del Programa con la representación de la Unidad Ejecutora y de las lecciones aprendidas en la ubicación de los proyectos de CCP sin Paredes, se sistematizaron criterios relevantes para definir el área de influencia-acción del CCP, indicando qué tipo de datos se requieren para la toma de decisiones<sup>21</sup>, según se indica en la Tabla N° 1.

Es claro que, al determinar el tipo de proyección y priorización institucional, es relevante la particularidad del contexto de cada CCP (tipo de zona geográfica, densidad de población, distancias entre distritos y comunidades, recursos institucionales para la sostenibilidad del desplazamiento a zonas seleccionadas, institucionalidad presente o ausente en zonas de mayor vulnerabilidad, aportes de otras instituciones o sectores estratégicos, entre otros aspectos). Lo anterior implica que su definición puede variar en el tiempo, para ello se requiere su presentación, tanto en el Comité Técnico, como en el Consejo Nacional que gerencia el Programa, para su debido redireccionamiento a los funcionarios de las distintas con presencia o articulación en los CCP.

#### **IV. NUESTRO MARCO REFERENCIAL**

Un Modelo de trabajo para los CCP que responda intrínsecamente a los objetivos de prevención de violencia y promoción de la inclusión social, requiere bases firmes fundadas en conceptos y principios orientadores a nivel ético, metodológico y operativo. Pero también implica, tener claridad de las implicaciones que tiene la gestión y operación, en un marco de respeto a la normativa nacional e internacional, para el desarrollo de un Programa sostenible dirigido a la innovación social, ejecutado por distintas instituciones del Poder Ejecutivo y de los Gobiernos Municipales, con aporte de las más diversas alianzas estratégicas.

La clave del éxito, precisamente, se encuentra en la construcción de una identidad que dé unidad, articulación y coherencia interna (ideológica, técnica, administrativa y política), a tan diversos elementos que construyen El Modelo, y apuntalan y dan sentido al Programa Nacional de CCP.

Prevenir la violencia y promover la inclusión social, en un espacio seguro, para el ejercicio de derechos, dirigido con prioridad a personas jóvenes en contextos de vulnerabilidad (en razón de su edad, género, condición socioeconómica, discapacidad, etnia u otras), nos remite a una propuesta socialmente proactiva para incidir en problemáticas multifactoriales que atentan contra el desarrollo y la seguridad.

<sup>21</sup> De manera puntual la ubicación de zonas prioritarias de mayor desagregación para el trabajo del CCP (barrios, asentamientos informales, etc.), debe ser trabajada a nivel cualitativo en comunidad, el uso de la metodología de cartografía social es de gran utilidad para ello.

El **desarrollo humano** entendido como la ampliación de opciones, libertades y oportunidades de las personas, para mejorar su calidad de vida y promover el bienestar social, tiene una relación intrínseca con la construcción social de un marco de garantía y respeto a los derechos humanos y, por ende, de promoción de la seguridad humana para que ello sea posible. Tal y como lo consigna la ONU: “(...) *ningún país puede tener desarrollo sin seguridad ni seguridad sin desarrollo, y no tendrá seguridad ni desarrollo si no respetan los derechos humanos.*” (ONU, 2010, cit. por PNUD, 2011, p. 21).

La **seguridad humana** hace referencia a la construcción social de condiciones para que las personas vivan libres de temor, libres de necesidad o miseria y con libertad para vivir en dignidad. “*Seguridad humana significa proteger las libertades fundamentales: libertades que constituyen la esencia de la vida. Significa proteger al ser humano contra las situaciones y las amenazas críticas (graves) y omnipresentes (generalizadas). Significa utilizar procesos que se basan en la fortaleza y las aspiraciones del ser humano. Significa la creación de sistemas políticos, sociales, medioambientales, económicos, (...) culturales que, en su conjunto, brinden al ser humano las piedras angulares de la supervivencia, los medios de vida y la dignidad*” (CSH, ONU, 2003 cit. por PNUD, 2011, p. 18).

Ello alude a dos requerimientos para su consecución, la protección del Estado y la sociedad frente a las amenazas de la inseguridad, y el empoderamiento “... *relacionado al desarrollo de las capacidades en las personas y las comunidades para un ejercicio informado y socialmente responsable de su autonomía y toma de decisiones, que les potencie como transformadores de condiciones y productores de su propia seguridad humana y la de los demás*” (Grillo, 2017, s.p.).

La prevención de la violencia en sus múltiples y diversas manifestaciones y el fortalecimiento de una cultura de paz, devienen como procesos fundamentales hacia esa protección y empoderamiento desde las comunidades en que se encuentran los CCP, entidades sobre las que se proyecta desarrollar las políticas y estrategias preventivas planteadas por el VICEPAZ como instancia rectora<sup>22</sup>.

Desde el VICEPAZ se reconoce la complejidad y multidimensionalidad de la violencia como construcción social y cultural en que inciden factores individuales, relacionales, culturales, ambientales, comunitarios, del contexto socioeconómico y políticos, cuyas condiciones se manifiestan en forma diferenciada, por género, edad y contexto.<sup>23</sup> Su visión preventiva no solamente contempla incidir en factores de riesgo, sino que trasciende hacia la potenciación de habilidades en las personas jóvenes, el acceso a oportunidades para su desarrollo, la participación, organización y mejoramiento de la convivencia social en comunidad, la necesidad de incidir en factores estructurales y culturales que generan desigualdades y reconoce lo indispensable de la investigación y el análisis de información para realizar una prevención planificada e inteligente que pueda hacer susceptible de evaluación el trabajo que se realice.

En sus estrategias se enfatiza en el nivel de prevención primaria (en función de la potencialidad de las y los jóvenes de las comunidades vulnerables), se abona a la prevención situacional (dado que el CCP marca un cambio en el entorno, renovando el espacio y dando acceso seguro a oportunidades y ejercicio de derechos) y se

<sup>22</sup> Para una revisión de los niveles y tipos de prevención, los enfoques prioritarios y las estrategias que rigen el trabajo del Viceministerio de Paz, véase: Ministerio de Justicia y Paz, Viceministerio de Paz. Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018 “Articulando el diálogo de la Costa Rica Bicentenario”. Imprenta Nacional, 2014.

<sup>23</sup> El modelo ecológico para la comprensión de la violencia, explora la relación entre los factores individuales y contextuales y considera la violencia como el producto de muchos niveles de influencia sobre el comportamiento; reconoce la multiplicidad de causas que intervienen y la interacción de factores de riesgo en la familia y en ámbitos social, cultural y económico más amplios, con una diferencialidad del impacto según el curso de vida, género u otras especificidades. Véase OMS (2003). Informe mundial sobre la violencia y la Salud.

contribuye a la potenciación de espacios de prevención comunitaria y social (al promover la articulación, la cogestión con grupos comunitarios, la coproducción y la corresponsabilidad para la construcción de la seguridad, mediante la sinergia con diversos programas de mejora e inversión social entre la institucionalidad pública, la sociedad civil, la ciudadanía y el sector privado, creando canales participativos, intersectoriales, interinstitucionales y territoriales).

En esta misma línea de análisis, desde el punto de vista de gestión pública, el trabajo intersectorial desde y con el municipio es congruente con una forma de gobernabilidad dirigida a reconocer lo local, lo territorial como escenario de gestión y ejecución de políticas públicas. Y es que *“La capacidad de territorializar las políticas públicas no viene a erradicar la existencia de los conflictos sociales, pero sí viene a revertir situaciones y relaciones caracterizadas por actitudes ampliamente competitivas o de exclusión entre el gobierno central y los gobiernos locales, puesto que a lo interno de la ingeniería del Estado, su capacidad de canalización debe incluir entre su racionalidad el control técnico y político para la generación de más y mejores condiciones político-institucionales para la calidad de vida de las y los ciudadanos.”* (DEMUCA, 2011, p. viii).

Para el Programa CCP, en consonancia con las políticas nacionales vigentes que promueven la descentralización, el gobierno local constituye un actor fundamental para la implementación de su propuesta de inclusión, cohesión y desarrollo social, en una búsqueda de que las políticas públicas de promoción de seguridad y prevención de la violencia, se traduzcan en los escenarios donde ocurren las problemáticas. A su vez se requiere con urgencia el fortalecimiento de la institucionalidad local y el trabajo en redes intersectoriales con articulaciones diversas y alianzas público-privadas, organizadas mediante objetivos y metas comunes para que sus intervenciones tengan impacto coyuntural y estructural. Precisamente, estas dimensiones son parte de los pilares de trabajo en la definición del Modelo Preventivo del Programa CCP y ya han sido integradas en sucesivos Planes Nacionales de Desarrollo del país. Tal y como lo plantea DEMUCA (2011):

*“La mayor expresión de un Estado capaz de generar procesos de territorialización de políticas públicas, se produce cuando la dimensión local se encuentra adecuadamente considerada en los planes nacionales de desarrollo. Para ello no basta con una mención específica y concertada de la agenda municipal con los gobiernos locales, sino también la capacidad de articulación del entramado institucional para poner en marcha un proceso de redes verticales (gobierno central-gobierno local), como horizontales (gobierno-actores estratégicos), cuyas combinaciones permiten una adecuada canalización de las demandas ciudadanas desde el respeto de la institucionalidad local, y por ende una efectiva respuesta a éstas desde la integralidad del Estado. Teniendo como brújula de navegación: el respeto de la autonomía municipal y el principio de subsidiariedad.”* (p. xv).

## **4.1. Premisas sustantivas**

### **4.1.1. Enfoque de derechos humanos y de derechos de la niñez y la adolescencia**

Los derechos humanos, al ser inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna plantean exigencias fundamentales e incondicionales que puede reclamar cualquier persona por su condición de tal. Se considera que son universales, integrales e irrenunciables, por lo que, deben ser atendidos en primera instancia por los Estados, al hacer referencia a condiciones de sobrevivencia, convivencia y participación en sociedad. La satisfacción de estos derechos se considera indispensable para que las personas puedan desarrollarse de forma integral y optar por una forma de vida acorde con estos valores.

La aplicación del enfoque de derechos humanos dentro del Modelo Preventivo en los CCP, adquiere especial relevancia pues permite identificar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo, favoreciendo el desarrollo de una aspiración común para corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el desarrollo humano y el progreso social.

La creación de un entorno protector de derechos es posible, cuando se logra la visibilidad de las personas titulares de derechos con aquello a lo que tienen derecho; así como a los titulares de deberes y las obligaciones que les atañen para fortalecer la capacidad de cada una de las partes y reivindicar o satisfacer los derechos, según corresponda. En este sentido, es trascendental hacer notar el rol imprescindible del Estado y el nivel de congruencia que se tenga en las políticas, planes y procesos que favorezcan una sociedad protectora de derechos.

Derivado de lo anterior, el Enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia, reconoce a la persona menor de edad como titular de derechos humanos generales por su condición de persona, y de derechos específicos por su estado de desarrollo, en los cuales se deben considerar derechos especiales de protección cuando su desarrollo óptimo se vea afectado.

En consistencia con los enfoques tratados, los mecanismos de intervención que conforman el Modelo Preventivo de los CCP para población adolescente y joven, propios de los CCP -según se introducen más adelante en este documento-, consideran y reafirman la defensa y protección de los derechos de las personas menores de edad participantes en todos sus procesos y actividades.

Esto marca un cambio relevante en la relación entre las personas participantes y las personas facilitadoras de los procesos en el marco de la gestión de El Modelo, en tanto no son beneficiarias de asistencialismo de intervenciones/instituciones benefactoras, sino sujetas de derechos, incluidos sus derechos culturales.

A este respecto, es relevante profundizar en que la Política Nacional de Derechos Culturales (2014-2023), cuya rectoría la ejerce el Ministerio de Cultura y Juventud, parte del reconocimiento de derechos humanos culturales, cuya garantía corresponde al Estado, en tanto su defensa y exigibilidad a las personas, grupos sociales, comunidades, pueblos y poblaciones particulares. En su marco normativo se cita el Art. 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: *“Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten”*.

Se considera que la cultura es un factor de cohesión social y un recurso dinamizador de los aportes simbólicos y materiales, base de los procesos creativos de la humanidad que permite imaginar, comunicar, difundir ideas, conocimientos y aprendizajes; tiene un papel medular en la vida política, económica y social de las poblaciones y es central en el bienestar humano. Por tanto, es clara su relevancia para el desarrollo de las personas adolescentes y jóvenes, y medular en que sea uno de los pilares de trabajo en el Modelo CCP.

De esta forma, es visible la vinculación de este enfoque con los componentes de implementación de El Modelo, al encontrar que la Política Nacional de Derechos Culturales (MCJ, 2014):

- *Reconoce la naturaleza específica de las manifestaciones, bienes y servicios culturales, por ser portadores de identidad, de valores y de sentido.*
- *Reconoce que en el país existen, interactúan y se enriquecen mutuamente diversas culturas.*

- *Reconoce que las manifestaciones, bienes y servicios culturales generan significados, crean valores materiales e inmateriales, son fuente de riqueza y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Pero también reconoce que las relaciones interculturales no son simétricas, están atravesadas por relaciones de poder, sujeción, exclusión y discriminación; por lo tanto, el Estado debe establecer prioridades y debe emprender acciones afirmativas que conduzcan a relaciones más equitativas, inclusivas y respetuosas entre los seres humanos (...)*  
*Finalmente, la PNDC reconoce la corresponsabilidad de todas las personas en la construcción de una visión colectiva y una orientación estratégica de la vida cultural del país, mediante la participación en la toma de decisiones y su implementación efectiva para el bienestar de los diversos grupos, comunidades, poblaciones y pueblos que componen el país.” (p. 14)*

#### 4.1.2. Enfoque de juventudes

Este enfoque concibe a las personas jóvenes como sujetos integrales de derechos civiles, políticos, sociales, culturales y económicos, pero ante todo, como protagonistas de su propio desarrollo.

Al igual que se planteó previamente, con el enfoque de niñez y adolescencia, se parte del reconocimiento del deber estatal a la atención de las nuevas generaciones que habitan su territorio, como un imperativo ético y legal que favorece el desarrollo humano éstas y que tendrá un beneficio social con el retorno esperado de dicha inversión en el corto, mediano y largo plazo.

Diversos estudios<sup>24</sup> atribuyen a este retorno beneficios para el desarrollo de capacidades intra e interpersonales de quienes reciben atenciones de alta calidad, con lo cual se propicia un desarrollo exitoso en el presente y que ofrece réditos también en lo futuro. Estos reportes presentan también estudios en los que existe una relación positiva entre esta inversión y la reducción de comportamientos delictivos, tasas de repitencia y desescolarización, y en embarazos tempranos, con el correspondiente ahorro en costo personal y material para su atención.

Tal y como señala la Política Pública de la Persona Joven y su Plan de Acción 2014-2019, se *“ve a las juventudes como capital humano y social, que pueden contribuir significativamente con la reducción de las brechas de desigualdad”* (MCJ, 2015). De forma complementaria, Grillo (2014) comenta que:

*“...para la psicología del desarrollo, la adolescencia y la juventud temprana son reconocidas como el período del curso de vida de las personas, entre los 12 y los 21 años de edad, donde se produce la adquisición y consolidación de una identidad personal y social consistente en una conciencia moral autónoma, de reciprocidad, en línea con ciertos valores significativos. La adolescencia es también una*

<sup>24</sup> El Modelo Base (Grillo, 2014) menciona como fuentes importantes de estos estudios al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), y la CEPAL. Estas fuentes documentan una relación positiva entre la inversión social en la adolescencia, el trabajo con esta población y la reducción en comportamientos delictivos, en las tasas de repitencia y desescolarización, y en la ocurrencia de embarazos tempranos, con el correspondiente ahorro en costo personal y material para su atención. Para la dimensión macro señalan el progreso reportado por la población que se beneficia de este tipo de inversión en cuanto a incremento en el nivel de ingreso, así como en los años promedio de estudio y nivel alcanzado. También en las tasas de empleo efectivo para las madres adolescentes o de reingreso de éstas al proceso educativo formal, a distintos niveles comenzando por la conclusión de la enseñanza secundaria.

*edad de adquisición de independencia, de desprendimiento respecto a la familia de origen y de establecimiento de nuevos lazos de grupo, de amistad y de relación sexual. Abundantes estudios ligados a este campo del conocimiento presentan a la adolescencia como la etapa más decisiva del desarrollo humano, pues en ella pueden producirse un mayor número de transformaciones que en las etapas anteriores o en etapas posteriores, ya sea la entrada a la adultez o tercera edad<sup>25</sup>” (p.12).*

Asimismo este enfoque plantea que cada grupo etario tiene especificidades en su desarrollo, necesidades e intereses vinculados con su pertenencia a grupos sociales, culturas, etnias, clases sociales y en relación con su género, que deben ser tomados en cuenta en los abordajes de los CCP sin que ello signifique anulación, imposición o exclusión de ningún grupo.

Es así, como estos fundamentos sostienen la importancia del trabajo con la población meta definida, hombres y mujeres entre los 13 y 17 años, para lograr incidir en las desigualdades a las que se enfrentan en su día a día y, además, propiciando una ruptura en el ciclo de transmisión intergeneracional de la exclusión social y de las violencias que enfrentan las personas de las áreas de influencia de los CCP.

### **4.1.3. Perspectiva género-sensitiva**

Según Lagarde, M. (1996):

*“La perspectiva de género permite analizar y comprender las características que definen a las mujeres y a los hombres de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias. Esta perspectiva de género analiza las posibilidades vitales de las mujeres y los hombres; el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros, así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar y las maneras en que lo hacen” (p. 2)*

De esta forma, se reconoce y aborda, con propósito transformador, la existencia de patrones culturales que, por una parte, legitiman relaciones de dominio y violencia de los hombres sobre las mujeres de todas las edades y condiciones socioeconómicas y, por otra, producen inequidades entre los unos y las otras para el acceso a oportunidades y servicios, incluidas las prestaciones sociales<sup>26</sup>. Estos patrones se aducen como condiciones necesarias para dominar a las mujeres y dan lugar a una desigualdad estructural de género y a una mayor representación femenina en los fenómenos de exclusión social, particularmente en lo político y lo productivo.

<sup>25</sup> Desde estas fuentes se desprende también que según se sea hombre o mujer, la juventud temprana parece constituirse en factor de riesgo de cometer un acto de violencia de pareja o violencia sexual, o de ser víctima del mismo. Se ha observado de manera constante que en los hombres, la edad temprana es un factor de riesgo de cometer violencia física contra la pareja (Black et al., 2001); y, en las mujeres, de ser víctima de esta violencia (Harwell y Spence, 2000; Romans et al., 2007; Vest et al., 2002). La evidencia es menos contundente en asociar edad temprana y actos de violencia sexual cometidos por hombres, aunque algunos estudios exploratorios apuntan en este sentido (Jewkes et al., 2009). Integrando el enfoque de juventud y la perspectiva género-sensitiva, abundante evidencia científica soporta que las mujeres jóvenes están en mayor riesgo de violación que las mujeres mayores (Jewkes, Sen y García-Moreno, 2002). Según la OMS, la estadística disponible en sistemas judiciales y centros de atención de crisis por violación de diversos países en el continente americano, documenta que entre un tercio y dos tercios de todos los casos atendidos de víctimas de agresión sexual tienen 15 años de edad o menos. Ciertas formas de victimización sexual también aparecen asociadas con la edad temprana, en particular la violencia en los espacios educativos, al igual que la trata con fines de explotación sexual de mujeres adolescentes y adultas jóvenes, sobre todo la violencia que tiene lugar en las escuelas y las universidades.

<sup>26</sup> Prestaciones sociales hace referencia a la amplia gama de programas, recursos, ofertas, que se brindan a las familias en un territorio, por organismos públicos y privados (salud, educación, vivienda, seguridad ciudadana, prevención de maltrato, empleo, etc.). Una parte de ellos lo componen los subsidios monetarios.

Esta visión permite analizar y comprender las características que definen a las mujeres y a los hombres de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias. En su práctica se constituye en un posicionamiento analítico *-una visión científica y política sobre las mujeres y los hombres de todas las edades-* que posibilita reconocer y valorar en su diferencia, las potencialidades vitales de cada uno de estos colectivos; el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades; las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros, así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar y las maneras en que lo hacen.

La perspectiva de género destaca el patriarcado, las relaciones de poder y las construcciones jerárquicas de la masculinidad y la femineidad como motor predominante y generalizado de la violencia de género en sus distintas expresiones. Desde esta perspectiva, el Modelo busca contribuir a la construcción de espacios y procesos que promuevan una participación y convivencia basada en el respeto y aprecio recíproco entre géneros, a partir de la promoción de una cultura de igualdad de derechos y no violencia<sup>27</sup>.

Esta perspectiva transversal en los ejes temáticos y ámbitos de trabajo de los CCP, según se enuncian más adelante, conlleva intrínsecamente que desde sus contenidos se promueva una cultura no machista y una nueva construcción de masculinidades, lo que hace consonancia con varios ejes estratégicos del Plan Nacional de Prevención de Violencia y Promoción de la Paz Social y de la Política Nacional de Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres en todas las edades.

#### **4.1.4. Enfoques de curso de vida y contextual**

Los enfoques sobre el curso de vida y el contextual se plantean como supuestos obligados para el diseño y ejecución de procesos de información, formación y acción de este Modelo con su población primaria. Esto significa que, como pauta de actuación transversal, las propuestas de intervención deben ser ajustadas al momento del curso de vida en que se encuentran las personas destinatarias, tomando en cuenta las especificidades de la normativa que tutela sus derechos.

El reconocimiento de la población meta (adolescente y joven), implica que en las estrategias, metodologías y actividades a realizar se debe partir de los intereses, necesidades y particularidades del momento vital en que se desarrolla esta población, así como a las potencialidades de aporte y respeto a los procesos y dinámicas propias del CCP, en concordancia con su contexto cultural, su género, etnia, su condición económica y grupo social de referencia.

Particular relevancia tiene la detección y transformación de actitudes y prácticas adultocéntricas y autoritarias que desconocen a las niñas, niños y adolescentes como personas integrales, sujetas de derechos. Entendiendo que en el espacio del CCP debe promoverse el aprendizaje recíproco, el cuidado mutuo y la solidaridad entre todas las personas.

<sup>27</sup> Siguiendo a ONU Mujeres (2007), y en concordancia con las premisas de este Modelo Preventivo, la Política Nacional de atención y prevención de violencia contra las mujeres de todas las edades, 2017-2032, señala que la promoción de una cultura de igualdad y no violencia es más efectiva cuando tiene como objetivos... "1) *transformar actitudes individuales y colectivas, creencias y conductas relacionadas a normas de género y roles en una comunidad determinada* e 2) *implementar estrategias locales y nacionales para empoderar a las mujeres y eliminar las disparidades de género* (Morrison, et.al. 2004). *Las intervenciones dirigidas a lograr cambios en el nivel interpersonal, relacional, comunitario y de la sociedad o aquellas que facilitan una más extensa movilización de la comunidad contra la violencia pueden tener un poderoso efecto en el cambio de la conducta individual.* (Harvey, et al., 2007)". Esto se refuerza con el hecho de que, además, existe evidencia que muestra que los grupos más estratégicos para trabajar en la promoción de una cultura de igualdad y no violencia son la primera infancia y las personas adolescentes.", p. 36.

Desde el enfoque contextual, también se parte de la premisa de adaptar las hipótesis de trabajo, el diseño de procesos y la gestión al contexto donde opera cada CCP; reconociéndose de esta forma, las características y potencialidades de la población meta, en función de su comunidad, historias de vida comunes y elementos del contexto familiar, comunal, institucional, económico, político, social y cultural en donde conviven.

#### **4.1.5. Paradigmas de la Diversidad y de la Interculturalidad**

Según Grillo (2014), el paradigma de la Diversidad plantea una nueva ética del desarrollo que parte de visiones y relaciones libres de discriminación, donde ninguna persona humana es percibida y tratada como inferior y donde se promueve el principio de igualdad, no sólo entre semejantes sino, y por sobre todo, entre diferentes; favoreciendo la construcción de sociedades y colectivos cuyos integrantes dejan de mirarse como antagónicos y se reconocen y valoran como diversos y equiparables; de esta forma, las sociedades y comunidades se vuelven multidimensionales donde la diversidad es lo que crea identidad y genera valor colectivo.

El paradigma de la Interculturalidad, por su parte, permite establecer límites apropiados a la acción pública para que el desarrollo de una iniciativa de interés colectivo tome en consideración particular las especificidades que presentan los grupos meta a ser alcanzados por su propuesta. Esto no solo con el fin de asegurar el respeto debido a los valores, la cultura y las costumbres que construyen su identidad, sino con la intención expresa de potenciar encuentro y enriquecimiento recíproco.

En línea con ambos paradigmas, desde este Modelo se visiona una dinámica generada desde los CCP como lugar de encuentro comunitario, abierto y apreciativo de la participación de todas las expresiones de la diversidad y la interculturalidad presentes en su contexto de intervención, donde la interacción que se nutre y se propicia desde sus espacios, es lo que crea identidad y valor colectivo para las generaciones presentes y futuras que hacen a ese territorio (Grillo, 2014).

Finalmente, es necesario rescatar que el CCP es un espacio diverso e intercultural, no solamente por la convergencia de personas de las distintas comunidades y contextos de las áreas de influencia de estos, sino también por la incorporación de representantes de diversas culturas institucionales que, sin perder la identidad de su institución de origen, han de construir un tejido común que dé conexión y coherencia desde el Modelo Preventivo.

#### **4.1.6. Perspectiva geo-social**

Esta perspectiva es relevante al establecer una política, programa o servicio público para la atención de demandas legítimas por parte de colectivos amplios y de diversa condición socio-económica, cuando al Estado le resulta imposible responder en su totalidad con los recursos disponibles y dentro del plazo previsto para la intervención en cuestión (Principio de Progresividad).

Ello permite priorizar y ordenar en el tiempo los contextos en que se enfocará la acción pública de que se trate, según se vaya desarrollando, para lo cual se toman en consideración tanto su densidad poblacional, como la confluencia de condiciones que les vulnerabilizan a nivel geográfico, social, cultural, económico y los alcances de las políticas públicas en esos contextos. Asimismo, hace posible comprender la influencia de las estructuras sociales, en su relación con el entorno y cómo se desarrollan las relaciones entre las personas, grupos y comunidades en distintos contextos (Ej. rural, urbano, portuario, agrícola, etc).

El resultado esperado es asegurar la asignación más estratégica y costo-efectiva posible de los recursos de que se dispone en un momento dado, en línea con el principio de justicia social.

Esta perspectiva que aparece incorporada desde el diseño macro de la estrategia CCP, expresado en la determinación de los territorios seleccionados para su implementación en el país, se recoge nuevamente desde este Modelo Preventivo, en la forma en que se define lo que se ha denominado el Área de Influencia para cada CCP (Apartado 3.2).

Dicha delimitación permite determinar las zonas a las que se dirigen prioritariamente los Centros Cívicos sin Paredes (dimensión itinerante, que será abordada más adelante), como también los espacios en los que se priorizará la promoción y la divulgación de información e intervenciones de procesos formativos.

## 4.2. Principios y supuestos para la gestión y operación

Existen algunas premisas básicas que garantizan la implementación de El Modelo en su ejecución. Estas pueden plantearse como declaraciones de principios, puntos de partida, supuestos que se asumen como requerimiento a partir de un acuerdo previo o bien, una condición innegociable para que el Programa pueda operar.

En su conjunto tienen implícito que a partir de la articulación y la cogestión realizada desde la diversidad de instituciones, organizaciones y partes interesadas que participan, se promueve la coherencia interna del Programa, con la expectativa de lograr la corresponsabilidad en el trabajo de prevención integral que busca El Modelo.

A continuación, se plantean estas premisas, algunas de carácter general y otras más específicas y prácticas, dirigidas a la gestión y operación articulada de las instituciones y organizaciones que participan en el Programa acorde con lo planteado en el Art. 4 del Reglamento, en el cual se señala un conjunto de principios que son planteados a modo de supuestos sobre la base de los cuales se organiza la labor de Rectoría del Ministerio de Justicia y Paz.

### 4.2.1. Principios Generales

El Reglamento de los CCP señala un conjunto de principios generales, que se afianzan en algunos de los enfoques y perspectivas enunciadas en el apartado anterior, pero además incluye premisas que promueven una gestión de calidad en la administración pública. Se enuncian a modo de marco de disposiciones *sine qua non*<sup>28</sup> que deben transversar “*diligencias, actuaciones o gestiones para la operación de los CCP*” en aras de garantizar el funcionamiento coherente de un Programa dirigido a la prevención de violencia y la promoción de la inclusión social.

Así, es requerido que **toda persona, institución, organización que participe en este Programa, se comprometa** a actuar con “...*estricta observancia de los derechos humanos y en apego a los principios de la democracia, promoción de la paz, justicia social, laicidad, inclusión y respeto a la diversidad e igualdad de género, presunción de buena fe, probidad, transparencia, legalidad, celeridad, eficiencia y eficacia de la actividad administrativa.*” (Art. 4, Reglamento Rector de Organización y funcionamiento de los CCP).

<sup>28</sup> Locución latina que hace referencia a: “condición sin la cual no”.

## 4.2.2. Visión inclusiva

La Ley 9025 orienta el Programa en función de la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social, por lo cual este supuesto operativo requiere del máximo esfuerzo para que se vea reflejado en el accionar general de los CCP. Desde esta visión inclusiva se busca promover la participación de diferentes grupos sociales en los procesos desarrollados mediante el Modelo Preventivo en cada CCP, sin que exista discriminación alguna. Asimismo, implica generar acciones afirmativas para que las niñas, niños y adolescentes, participen en la cogestión de los procesos, en un marco de promoción de ciudadanía activa y equidad. De ello se deriva la comprensión de que los recursos utilizados para lograr esta inclusión no pueden verse como un gasto, sino como una importante inversión social.

En este sentido, también son de referencia obligada los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>29</sup>, que reiteran esta visión y que interpelan a la institucionalidad del país a partir de que el Estado Costarricense se suscribe al Pacto Nacional por los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De dichos ODS, es imprescindible enunciar, con especial énfasis, el ODS N°16: *“Promover sociedades pacíficas e **inclusivas** para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y **crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles**”*, que reúne parte de la esencia de los CCP.

En las orientaciones para el logro de este Objetivo, la Organización de Naciones Unidas (ONU) señala que:

*“Para lograr la paz, la justicia y la inclusión, es importante que los gobiernos, la sociedad civil y las comunidades trabajen juntos para poner en práctica soluciones duraderas que reduzcan la violencia, hagan justicia, combatan eficazmente la corrupción y garanticen en todo momento la participación inclusiva. La libertad para expresar las propias opiniones, en privado y en público, debe estar garantizada. Las personas deben poder participar en el proceso de adopción de las decisiones que afectan a sus vidas. Las leyes y las políticas deben aplicarse sin ningún tipo de discriminación. Las controversias deben resolverse mediante sistemas de justicia y política que funcionen bien. Las instituciones nacionales y locales deben rendir cuentas y tienen que prestar servicios básicos a las familias y las comunidades de manera equitativa y sin necesidad de sobornos”* (ONU, 2017).

## 4.2.3. Participación multisectorial

Bajo este supuesto de operación se convoca a las instituciones y sectores con interés legítimo en la operación del Modelo Preventivo, a generar una articulación efectiva de sus competencias y recursos en torno a las acciones locales de interés mutuo que permitirán el logro de los resultados esperados.

Esta articulación implica la puesta en común de recursos financieros, materiales y de conocimiento, por parte de instituciones públicas, incluido el gobierno central, los gobiernos locales, las organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas y las entidades de cooperación internacional. Constituyéndose en alianzas multisectoriales que potencian la sinergia de esfuerzos para ampliar las capacidades y calidad del trabajo de los CCP, lo que resulta muy congruente con el Objetivo 17 de los ODS: Alianzas para lograr los objetivos.

<sup>29</sup> Véase: ONU. Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. En: [www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2017/01/Goal\\_16\\_Spanish.pdf](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2017/01/Goal_16_Spanish.pdf)

Y es que precisamente este Objetivo de Desarrollo Sostenible, evoca a la implementación de los apoyos conjuntos que permiten mejorar la implementación y el alcance de un nivel superior de eficiencia en la gestión, todo esto resultado de los acuerdos y sinergias que evitan duplicidades y/o subsanan vacíos<sup>30</sup>. Este supuesto favorece también capitalizar, a través de canales idóneos, la contribución de actores económicos y sociales que no han estado tradicionalmente vinculados a la implementación de iniciativas de este tipo, para que puedan fungir como aliados estratégicos del Estado en la búsqueda conjunta de mayor bienestar, seguridad y convivencia en las comunidades. Todo esto sin detrimento o reemplazo de las responsabilidades del Estado.

Desde esta perspectiva y en lo que corresponde a la estrategia de los CCP, se plantea una cogestión por parte del gobierno central representado por el Ministerio de Justicia y Paz y el gobierno local<sup>31</sup>, trabajando en asocio con instituciones claves del gobierno central con mandatos asociados y la comunidad organizada según esté mejor representada en cada contexto de intervención.

La planificación, coordinación y seguimiento a la atención de la población joven como población primaria de este Modelo, se sustenta en una plataforma operativa que en sí misma tiene inscrita la multisectorialidad, conformada por una Coordinación Programática y un equipo técnico y de servicios aportado por las entidades parte trabajando en red, capacitados en el Modelo Preventivo, con acceso a formación continua y asesoría de expertos externos, nacionales e internacionales, estimulan su capacidad para renovar contenidos y procesos en línea con el concepto de innovación social asumido por el Modelo<sup>32</sup>.

Asimismo, para integrar de manera orgánica el aporte del sector privado en apoyo a los CCP, el Programa promueve la creación de Fundaciones pro CCP, en coordinación directa con la planificación y estructura organizativa de los mismos.

#### **4.2.4. Trabajo en red, coordinación intersectorial, interministerial e interinstitucional**

Los programas y servicios públicos que dan soporte técnico y operativo a la implementación de este Modelo, deben actuar a manera de red interinstitucional y no como un agregado de servicios inconexos (BID, 2010), en función de los fines y objetivos propios del CCP representado en la prevención de la violencia y la inclusión social de población joven en condición de vulnerabilidad, residente en sus contextos de intervención.

Para los efectos de este Modelo se entenderá por red interinstitucional al conjunto integrado por unidades pertenecientes a una o más instituciones públicas, que transforma recursos obtenidos de su entorno para producir determinados productos para terceros mediante un proceso de trabajo común. Esta red interinstitucional debe funcionar como una “Ventanilla Única de Servicios de Prevención”, cuya gestión se realiza con total transparencia hacia la población participante.

<sup>30</sup> Las responsabilidades que asume cada parte en la administración del inmueble, sus bienes y procesos –espacios, servicios básicos, procedimientos financieros/contables, etc.), quedan definidas en cada caso, vía carta de entendimiento que acompaña y es parte constitutiva del convenio de cooperación interinstitucional que da asidero legal a la participación de las entidades en la operación de los CCP.

<sup>31</sup> Ello según lo establecido en el Convenio Marco de Cooperación Institucional, y su Adenda N°1, entre las municipalidades de los cantones sede de cada CCP y el Ministerio de Justicia y Paz, suscrito en el año 2012 y 2017 respectivamente, así como en las Cartas de Entendimiento específicas que se han suscrito o se elaboren de manera particular con cada Municipio en el futuro, en consonancia con los lineamientos establecidos para la gestión y funcionamiento propio de los CCP.

<sup>32</sup> En aras de impulsar esta visión de innovación social, en el mes de noviembre del año 2017 con financiamiento de la UEP se realizó el Taller sobre Modelos de Innovación Social y gestión de proyectos socioculturales, dirigido a un grupo de multiplicadores representantes de diversas áreas de los CCP, tanto del MJP como del MCJ, a cargo del especialista internacional Miguel Raimilla; asimismo como seguimiento a éste se estableció un curso en línea para profundizar sobre herramientas de comunicación social.

El trabajo en red, con participación de múltiples instituciones y sectores que se constituyen como partes interesadas para realizar un trabajo unificado, requiere de una sistemática y clara coordinación y cooperación intra e interinstitucional. Como premisa integradora esto implica que toda institución pública y entidad privada que participe en el funcionamiento de los CCP, debe apegarse a lo establecido por el Modelo Preventivo.

En la gestión y vigilancia del cumplimiento de este supuesto, para asegurar la buena articulación de las actividades, la Coordinación Programática de cada CCP asume un papel sustantivo, pero también cada persona facilitadora de procesos formativos (deportivos, culturales, artísticos, técnicos, etc.) debe actuar en consecuencia.

Estas relaciones de cooperación que hacen posible el cumplimiento del supuesto aquí tratado para los CCP, se encuentran debidamente delimitadas en la propuesta de gestión y operación, consignada en el Reglamento, el cual formaliza jurídicamente este principio. Esto sin detrimento de otros mecanismos como las Cartas de Entendimiento entre las entidades nacionales parte de la iniciativa y el gobierno local respectivo o bien, nuevas instituciones u organizaciones que con presencia fija o transitoria con las que se estime conveniente generar estos acuerdos para garantizar la integralidad de las intervenciones.

#### 4.2.5. Partes interesadas

Este supuesto determina que toda institución, organización o programa debe tomar en consideración y respetar a sus “partes interesadas”, entendidas éstas como las personas o colectivos cuyos derechos pueden verse afectados por sus decisiones, o que tienen intereses legítimos en ámbitos directamente impactados por sus actividades y resultados. De este supuesto se deriva la **obligación de la respectiva entidad en considerar los puntos de vista de sus partes interesadas**, según hayan sido identificadas, aun cuando éstas no tengan un rol formal en la gobernanza de la entidad o no sean conscientes de su interés legítimo en las decisiones o actividades que ésta realiza o tiene previsto realizar.

Para los propósitos del presente Modelo se consideran partes interesadas, en primer lugar, las personas menores de edad que constituyen su población primaria y secundaria y sus familias; seguidas por las instituciones públicas y privadas que participen directamente en su implementación o que colaboren de distinta manera en su diseño, desarrollo, escalamiento y evaluación; los sistemas o redes con los que establezca acuerdo de referencia y contra-referencia de población, como lo es la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) para la población indirecta del Modelo así como para la atención de hijos e hijas de adolescentes madres participantes en su oferta. Las partes interesadas son convocadas como actores legítimos en los procesos de análisis para diseñar la planificación, en la evaluación del Programa y en la rendición de cuentas.

#### 4.2.6. Trabajo unificado

Hace referencia al compromiso de cada una de las entidades participantes para poner a disposición del CCP respectivo, el conocimiento y el recurso técnico generado desde sus programas, para trabajar de forma articulada, bajo la coordinación del MJP, en función de un único Modelo de Prevención que constituye la oferta de información, formación y acción propia del CCP.

Esto implica que cada entidad debe proporcionar el personal técnico y administrativo que asegure la ejecución de sus componentes y de la plataforma de operación. La articulación y por ende unificación del trabajo desde el Modelo Preventivo, asume como un imperativo que el personal técnico destacado en los CCP participe en los espacios

de capacitación y coordinación que establezca el ente rector, para salvaguardar el cumplimiento de este principio estipulado en el Reglamento.

#### 4.2.7. Principio de laicidad

El Art. 4, inciso e) Principios generales del Reglamento Rector de Organización y funcionamiento de los CCP (N°40876-JP-MCJ), señala que: *“Todas las diligencias, actuaciones o gestiones para la operación de los CCP se realizarán con estricta observancia de los derechos humanos y en apego a los principios de la democracia, promoción de la paz, justicia social, laicidad, inclusión y respeto a la diversidad e igualdad de género, presunción de buena fe, probidad, transparencia, legalidad, celeridad, eficiencia y eficacia de la actividad administrativa.”*

El principio de laicidad en el Programa CCP, se enmarca en el respeto a los derechos humanos, entendiendo que cada persona tiene derecho a la libertad de culto y a sus creencias; la religión es parte del ámbito privado y particular de las personas. Ello implica que los procesos de formación del CCP deben mantenerse al margen de procesos de persuasión o promoción de cualquier doctrina religiosa.

Además, no debe existir injerencia de ninguna confesión religiosa en los símbolos, elementos gráficos utilizados, ni en los procesos de planificación y operación del Programa, garantizándose su independencia con respecto a cualquier instancia religiosa del contexto local, nacional e internacional, permitiendo así una apertura y respeto a la multiplicidad de creencias. Por lo anterior, no se promueven ritos específicos de ninguna religión o culto, pero se respetan las costumbres y las expresiones culturales de la comunidad.

Al mismo tiempo, no se excluye el préstamo de instalaciones a una organización (religiosa o no) si su solicitud implica una propuesta formativa acorde con los enfoques y ejes temáticos del Modelo Preventivo y cumple con los requisitos existentes en el CCP. Debe aclararse que la laicidad no es sinónimo de ateísmo y que el CCP tiene apertura a la participación de personas que no tengan creencias religiosas específicas. Es importante recordar que lo más relevante en el CCP es garantizar la inclusión de todas las personas, para promover su desarrollo personal y social.

Desde este principio *“...la laicidad permite a creyentes y no creyentes, o creyentes de otra religión, convivir en una nación. Fundamentalmente, la laicidad es la neutralidad del Estado, hay creyentes y no creyentes, pero son todos ciudadanos. El Estado no tiene preferencias respecto a creyentes y no creyentes y asegura la libertad de cada uno de conciencia, religión, convicción, expresión, asociación y la igualdad entre ellos. El único límite puesto por el Estado es el respeto del orden público, la seguridad, la salud pública y el hecho de que mi libertad no debe impedir la libertad del otro.”* (Jean-Christophe Peaucelle, en: Rivera, 2017)

Otro ejemplo de la aplicación del respeto a las creencias y afiliaciones, con el objetivo de que sus participantes vivan una auténtica inclusión, se evidencia en que el CCP no interfiere de ninguna forma en la afiliación política de sus participantes, y de allí que el CCP no debe constituirse en un espacio para la propaganda político partidista de ningún grupo en particular.

#### 4.2.8. Participación y consulta comunitaria

Desde el enfoque contextual y bajo el supuesto de inclusión de partes interesadas en el Programa, la participación de las personas adolescentes y jóvenes, las familias y las

organizaciones de la comunidad de referencia de la población meta, es considerada fundamental para el funcionamiento del Modelo Preventivo.

Los CCP desde su Comité de Coordinación Interinstitucional deben implementar y coordinar estrategias para promover la participación y la consulta de las comunidades (personas menores de edad, jóvenes, familias), como también de los representantes locales de las instituciones, los organismos no gubernamentales nacionales e internacionales, del sector privado productivo empresarial y de la sociedad civil a través de organizaciones comunales, que coadyuven en el desarrollo de las actividades.

Como parte del estímulo a la participación y consulta juvenil, se fomenta el Foro de Juventudes, como instancia de escucha y diálogo para contribuir con el proceso de toma de decisiones en el marco del Programa, según los enfoques y principios de El Modelo. Está conformado por adolescentes y jóvenes representantes de los diferentes ámbitos formativos del CCP y organizaciones juveniles de la comunidad involucradas en sus programas, siendo promovido por el Consejo de la Persona Joven, en coordinación con las diferentes instituciones representadas en el CCP.

#### **4.2.9. Iniciativa y apoyo privado y público**

Siguiendo las premisas operativas del Modelo Preventivo y en aras del cumplimiento de los fines de los CCP, el MJP como ente rector y las entidades participantes del Programa, consideran sustantiva la participación de los sectores público y privado en el desarrollo de este. Desde un enfoque contextual, las organizaciones y empresas especialmente vinculadas con las comunidades y áreas de influencia de los CCP son vistas como corresponsables en la construcción de la seguridad y en la prevención de la violencia en su entorno comunitario.

Precisamente, el proceso de conformación del Programa estimula la creación de Fundaciones pro CCP, sin fines de lucro en cada cantón de referencia, cuyo propósito radica en apoyar la gestión de los CCP desde la empresa privada y la organización comunitaria, en coordinación directa con la planificación y estructura organizativa de los centros, partiendo del supuesto operativo de trabajo unificado y en función de la programación, los planes y metas del CCP. El aporte del sector público y privado a los CCP también se ve favorecido al haberse declarado como un Programa de interés público para el país, según se establece en el Art. 39 del Reglamento.

#### **4.2.10. Evaluación de proceso y resultados, transparencia y rendición de cuentas**

Este supuesto operativo está vinculado directamente con el modelo de gestión propuesto para el Programa CCP; alude a una disciplina y actitud permanente de apertura a la escucha y al diálogo en una evaluación concurrente con todas las partes interesadas en este y especialmente recuperando la palabra de la población meta que le da sentido a su existencia (Ortiz, 2017).

*“Este supuesto contempla la formulación de indicadores que documenten logros mensurables en la población prioritaria del Modelo. Esto en cuanto a desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas relacionadas con: a) la prevención de violencias y el incremento en la seguridad de sus relaciones con el entorno inmediato y mediato; b) el aprovechamiento de oportunidades que ofrece su entorno para la incorporación a los espacios educativos o al mundo productivo; y c) la participación ciudadana en la promoción de una cultura de paz en sus sistemas primarios de socialización: escuela, familia y comunidad” (Grillo, 2014, p.16)*

Directamente vinculado con el principio de transparencia en la gestión pública, la evaluación también debe ser utilizada para la rendición de cuentas, mecanismo que promueve la eficiencia y la eficacia en función de resultados planificados. Esto implica, tal y como señala El Reglamento que, al menos, una vez al año cada CCP debe rendir un informe detallado en relación con el uso de las instalaciones, el manejo presupuestario, las personas beneficiarias de los servicios, las donaciones recibidas y, en general, de todo aquello que permita a la ciudadanía evaluar la gestión de esos centros con regularidad y en apego a la Ley General de la Administración Pública, la Ley General de Control Interno N° 8292 (La Gaceta 169, 4-9-2012) y otras que le son atinentes.

Esta rendición de cuentas debe realizarse ante los respectivos concejos municipales, alcaldías, entidades participantes del Programa (partes interesadas), entre otros, publicándose al menos en el sitio web oficial del Ministerio de Justicia y Paz y en los medios de divulgación de los CCP.

Finalmente, es importante rescatar que la optimización de estos procesos se verá beneficiada con la construcción progresiva de un Sistema de Registro e Información para CCP que permitirá más eficiencia y sistematicidad en el registro del accionar de los CCP y su evaluación continua, lo que reta a la priorización de recursos institucionales y a la definición técnica de responsabilidades al respecto, si se desea dejar una huella clara del impacto del Programa.

### 4.3. Enfoques pedagógicos

#### 4.3.1. El CCP como comunidad de aprendizaje

Los enfoques pedagógicos en el Modelo Preventivo, permiten a las personas facilitadoras comprender, con mayor profundidad, la forma en la que se proyecta se den los procesos de enseñanza-aprendizaje en el entorno de las intervenciones que realiza el CCP, principalmente, aunque no limitado a la Oferta Programática.

Ante todo, es necesario tener presente que el CCP no se concibe como un espacio institucionalizado de educación, por lo que la transmisión de conocimientos y la construcción del entorno de aprendizaje se desarrollan desde una óptica de la educación no formal. Siendo entonces relevante presentar la diferencia entre estos modelos de educación.

Según Coombs y Ahmed (1975), citado por Careño, Colmenar, Egido y Sanz (2000), algunas de las premisas básicas de estos tres modelos de educación son:

- *La Educación informal: es el proceso que dura toda la vida y en el cual cada persona adquiere y acumula conocimientos, capacidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y el contacto con su medio.*
- *La educación no formal: es toda actividad educativa organizada y sistematizada realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de aprendizaje a subgrupos de la población, ya sean adultos o niños.*
- *La educación formal: es el sistema educativo altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad (p. 260).*

De esto se desprende que la educación formal se caracteriza por una intencionalidad claramente definida y sistemática. Mientras que la educación no formal, busca estimular el aprendizaje fuera del sistema educativo típicamente graduado y jerarquizado; aun cuando actualmente, se parte de la premisa de que los modelos educativos son más parte de un continuo que de una categorización rígida.

Para cualquiera de los efectos, la educación no formal, al ser un método para el desarrollo de aprendizajes específicos, cumple un importante papel para la movilidad social. En ese sentido es que en la segunda mitad del siglo XX, a partir de la interpretación de la realidad latinoamericana, desde una visión distinta de los modelos educativos europeos, se promueve el desarrollo de pedagogías de la liberación. Tal y como lo explica Careño et al (2000):

*Esta tendencia tiene una gran variedad de propuestas educativas que, al pensarse la diversidad, poseen algunos puntos en común: el reconocimiento de la politicidad de la educación, la denuncia de los factores de alienación provenientes del contexto económico y político y la propuesta de transformación de la realidad, que contraste fuertemente con el reformismo postulado por las pedagógicas desarrolladas. Paulo Freire es uno de los más destacados representantes de esta tendencia (p.190).*

Para Torres y Pareja (2007), usando la definición de Trilla (1998) la educación no formal “es el conjunto de procesos, medios e instituciones, específica y diferenciadamente diseñados, en función de explícitos objetivos de formación o de instrucción, que no están directamente dirigidos a la provisión de los grados propios del sistema educativo reglado” (p.18). Según estos mismos autores, la educación no formal cuenta con cinco características primordiales a saber:

- 1. Propósitos:** son diversos y numerosos, van desde la mejora de capacidades psicomotrices o el aprendizaje de actitudes hasta el desarrollo de habilidades intelectuales.
- 2. Agentes:** hace referencia a las personas que participan de la acción educativa, se incluyen tanto los educadores como los pares. Si bien no hace distinciones en cuanto a raza, características sociodemográficas o grupo social, en la mayoría de los casos estos esfuerzos se dirigen a grupos socialmente vulnerables.
- 3. Contenidos y metodologías:** varían de acuerdo a las condiciones ambientales, temporales, a los agentes y los propósitos. Sin embargo, suelen ser más activos y flexibles.
- 4. Espaciotemporales:** acá la acción pedagógica trasciende las barreras del espacio y el tiempo, porque se desarrolla en múltiples posibles lugares y en horarios flexibles para facilitar la disponibilidad de los educandos.
- 5. Financiación y gestión:** por lo general reducidos sin que esto afecte su calidad.

De forma complementaria, se parte de la importancia que representa el aprendizaje significativo, el cual radica en que los nuevos conocimientos se fijan a partir de la información que ya la persona posee, de forma tal que los amplía, ajusta o reconstruye, lo cual implica también que se condicionan los nuevos conocimientos o experiencias se darán en mayor medida en los conceptos que se hayan asimilado como más relevantes. Bajo este planteamiento es que se hace necesario reconocer el importante papel de socializar las experiencias propias, de forma individual y colectiva, para generar mayores oportunidades de conocimiento.

La oportunidad de aprendizaje que representa el socializar de forma colectiva, favorece el desarrollo de una comunidad de aprendizaje, concepto proveniente de corrientes que buscan transformar la educación formal para genera entornos más democráticos, efectivos e inclusivos entre los agentes del aprendizaje.

Es así como Rodrigues de Mello (2011), plantea que en la gestión de centros educativos, bajo la modalidad de Comunidades de Aprendizaje:

*“...se trata de buscar una organización escolar menos jerárquica y más comunicativa, guiada por criterios formativos y no por la determinación cerrada de papeles sociales estáticos. Los conocimientos tácitos y*

*diversificados de profesionales y no profesionales pueden ser fuentes de mejora en este sentido. Al dialogarse con las familias, miembros de la comunidad local, y alumnado, se reorganiza la escuela a ser más democrática. En una Comunidad de Aprendizaje, la participación de las familias, de estudiantes y de comunidad circundante es intensificada, fortaleciéndose los colegiados ya existentes (como el consejo de Escuela, por ejemplo) y se amplían su presencia en procesos de reflexión, de planificación y de acción” (p. 12).*

A partir de lo expuesto, se puede plantear entonces, la significativa importancia de la participación activa del Equipo Técnico, las personas a cargo de la facilitación de los procesos formativos, las personas participantes, sus familias, la comunidad, el Foro de Juventudes, como un motor nuclear de la Comunidad de Aprendizaje, la cual puede tomar también como referentes otras instituciones o colectivos con presencia legitimada en el Área de Influencia del CCP como agentes importantes del aprendizaje.

Por su parte, el Paradigma de Formación Complementaria propuesto por la Escuela de Posgrado en Educación de la Universidad de Harvard<sup>33</sup>, es parte de las propuestas pedagógicas del Modelo Preventivo, en la construcción de la comunidad de aprendizaje en los CCP. Según este:

- Las poblaciones procedentes de contextos de exclusión social acumulan carencias importantes en los planos afectivos, cognitivos y de recursos familiares, educativos y sociales, que limitan significativamente sus posibilidades de crecimiento personal y progreso social, generación tras generación.
- La desactivación de los ciclos intergeneracionales de fracaso y exclusión social que afectan a estas poblaciones requiere de su vinculación a espacios públicos de interacción social, seguros y de calidad, que fomenten la integración social, con participación de grupos de origen y condición diversa.
- Una acción social es necesaria desde lo local, para la generación de espacios sostenibles de esta naturaleza, donde la población en desventaja social tenga acceso, como **segundo maestro**, a una **oferta de formación complementaria a la dinámica familiar y escolar** de la que participan regularmente (primeros maestros). Esta oferta debe ser diseñada para acompañarles hacia la superación de estas desventajas y situarles así en una mejor condición para acceder y aprovechar de manera óptima, los servicios y beneficios que ofrece el Estado y sus instituciones, a través de sus programas universales y selectivos.

Según la fuente, reconocer estas condiciones facilita el inicio de acciones que llevan al rompimiento del círculo de exclusión social, empoderando a los sectores vulnerables con elementos que favorecen un mejoramiento de su condición. De ahí que la total alineación de este enfoque con el propósito de ser de los CCP como un todo, permite su incorporación como elemento orientador del Modelo para todos sus Mecanismos de Intervención.

#### **4.3.2. Diseño con perspectiva de proceso y con el método de Aprendizaje Basado en Proyectos**

Como se comentaba previamente, en el contexto de una comunidad de aprendizaje, los procesos refieren a habilidades, operaciones y disposiciones a través de las cuales un conglomerado de personas en aprendizaje construye significado y desarrolla actitudes y prácticas en relación a sus contenidos (Costa & Liebmann, 1997, cit. por Grillo, 2014, p.17).

<sup>33</sup> Grillo (2014, p. 16), señala que para un estudio amplio sobre los elementos que singularizan este paradigma y la investigación que sustenta su propuesta, ver: Suzanne Bouffard et al. (2008). Complementary learning: recommended and related readings. Producido por: Harvard Family Research Project. Disponible en: [www.hfrp.org](http://www.hfrp.org); Zarret and Lemmer, 2008.

Siguiendo lo planteado por Grillo (2014), desde esta perspectiva, en los CCP **el proceso y su contenido constituyen una unidad; los recursos de la cultura, arte, recreación, deporte, y tecnologías, son el vehículo -la metodología- a través del cual se obtiene, analiza y utiliza el contenido. En tanto el contenido -lo sustantivo (la prevención de violencias y la inclusión social), es la agenda para desarrollar conocimientos, actitudes y prácticas en quienes participan, para ser utilizadas y aplicadas en beneficio propio y de terceras partes.**

Aunque cada uno de estos elementos podría enseñarse por aparte, se da un aprendizaje más efectivo cuando se aplican integrados y asociados a situaciones de vida o simulaciones que involucran aprendizaje experiencial (Costa & Liebmann, 1997; Rubin, 1997, cit. por Grillo, 2014); este supuesto resulta esencial para el desarrollo de capacidades en el ámbito del análisis y uso de información, la colaboración con otras personas, y la toma de decisiones éticas e informadas (National Center for Education and the Economy, 2006).

El diseño de procesos que fomenten aprendizajes en el CCP, debe vincularse directamente con su propuesta de innovación para la transformación individual y grupal, contribuyendo socialmente a la prevención de la violencia, a la inclusión y al desarrollo. Trabajar con este propósito, requiere la integración coherente de distintos procedimientos (inscripción, elaboración de expediente, etc.), métodos, técnicas y realización de actividades, en función de unos objetivos de formación vinculados con el área de trabajo que los formula, pero también en relación con los grandes objetivos del Programa a nivel nacional.

Precisamente en la implementación de esta propuesta pedagógica, es fundamental que se cumplan simultáneamente dos supuestos: (1) que las distintas disciplinas presentes en el CCP integren y articulen su trabajo formativo, informativo, de investigación, promoción, etc., como equipo y (2) que el diseño de la información y formación busque incidir en los procesos de vida de la población meta.

En aras de generar las condiciones para el logro de esta propuesta pedagógica, desde el VICEPAZ –como ente rector del Programa CCP- y con el respaldo del Comité Técnico Nacional, se ha orientado la programación operativa promoviendo **procesos conjuntos/ articulados y particularmente procesos formativos articulados** <sup>34</sup>.

De acuerdo con lo definido en coordinación con la Unidad de Planificación del Ministerio de Justicia y Paz, en el año 2017, un proceso conjunto es: *“El conjunto integrado de acciones, reuniones, coordinaciones y logísticas que se dividen en distintas fases y que generan un entregable final ya sea este un evento, movilización comunitaria, documento, certificación, etc. Dichos procesos deben ser ejecutados en alianza con actores institucionales presentes en la programática del Centro Cívico y/o con otros actores comunitarios y además, estos deben ser coherentes con alguno/s de los ejes de trabajo del modelo de prevención del CCP, a saber: **Auto cuidado y Cuido, Inclusión social, Cultura de Paz y Convivencia Pacífica y/o Centros Cívicos sin Paredes.**”* (MJP, 2018)

La propuesta busca hacer una ruptura a la gestión atomizada que cuantifica actividades aisladas por disciplina o área de trabajo de cada institución en particular, como si fueran un fin en sí mismas, para hacer énfasis en una gestión por resultados y por procesos, acorde con las necesidades específicas del contexto y de las grandes líneas

<sup>34</sup> Los procesos conjuntos pueden ser de muy diversos tipos: de información, de divulgación, de promoción, pero en el marco de la comunidad de aprendizaje del Modelo Preventivo CCP adquieren particular relevancia los **procesos formativos conjuntos**, los cuales deben cumplir con los criterios de un Proceso Formativo, y también los de un Proceso Conjunto. En el apartado referente al Mecanismo de formación, información y acción se define operativamente el concepto de proceso formativo.

estratégicas del CCP, en función de prevenir las problemáticas de violencia que afectan a las juventudes en lo local. Desde esta perspectiva, cada evento que se lleve a cabo en el CCP, así como cada instancia que participe, deben verse integrados a sus procesos sustantivos, dándole sentido al marco inter-institucional de trabajo.

De allí la relevancia de la integración de socios/as estratégicos/as y de que el Plan Operativo Anual se realice en función del análisis del contexto, de información veraz, oportuna y de calidad, procedente de investigación actualizada sobre la realidad de las poblaciones prioritarias del Programa.

En este marco pedagógico, el desarrollo de proyectos y la utilización de técnicas para la participación, acordes con el curso de vida, contexto y diversidades de la población meta, son parte de la metodología y recursos fundamentales a integrarse en las comunidades de aprendizaje en los CCP, contribuyendo a darles sentido (Grillo, 2017).

Como uno de los recursos para la implementación del Modelo, Grillo (2017) propone la corriente pedagógica denominada **Aprendizaje Basado en Proyectos**. Señala que el proyecto refiere a un método que facilita el aprendizaje colaborativo, el análisis crítico y la conformación de equipo, dirigido a la innovación y a la resolución de problemas complejos. Facilita a quien media el proceso formativo que sus participantes amplíen aprendizajes, a los que UNESCO denomina Competencias para el Siglo XXI<sup>35</sup>, en tanto grupalmente se involucran, se apropian de manera lúdica y creativa de los contenidos, promoviendo la innovación y la puesta en práctica de nuevo conocimiento.

El diseño de ofertas formativas mediante este proceso de aprendizaje requiere claridad con respecto a los fenómenos a prevenir, preparación y sistematicidad, por parte de quien facilita el proceso, no obstante, sus resultados de aprendizaje justifican el esfuerzo.

En la Figura 2 se consideran distintos pasos para diseñar una experiencia de aprendizaje basada en proyectos, lo que puede resumirse en las siguientes recomendaciones:

1. Comenzar por el final (qué resultados de aprendizaje se quieren lograr)
2. Apoyar al grupo en la formulación de sus propias preguntas generadoras (en un papel de facilitación y orientación, no de resolución).
3. Motivar a las personas aprendices a entender cómo pensar como expertas (promoviendo el pensamiento crítico, la solución de problemas, la flexibilidad en los planes y la adaptabilidad a los contextos, la productividad, la transparencia y rendición de cuentas). Ello estimula el investigar sobre otros aspectos que necesitan saber para realizar el proyecto.
4. Ayudar al grupo en su presentación, publicación y/o representación del producto obtenido, para conocimiento de terceras audiencias.

<sup>35</sup> El Informe Delors, elaborado por la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XX, establece cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos.

## FIGURA 2 EL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS

El trabajo por proyectos sitúa a los alumnos en el centro del proceso de aprendizaje gracias a un planteamiento mucho más motivador en el que entran en juego el intercambio de ideas, la creatividad y la colaboración.



FUENTE: Aula Planeta.com, en: Oferta de Información Formación y Acción. Cartografía curricular, Modelo CCP. (Grillo, 2017)

### 4.4. Implicaciones éticas, metodológicas y operativas de la integración del marco referencial

Como se indicó al inicio de esta sección, la integración coherente del marco referencial conlleva distintas implicaciones éticas, metodológicas y operativas al implementarse el Modelo Preventivo en los CCP. Las más relevantes se presentan a continuación, las cuales son clave para la activación de los mecanismos de intervención, la planificación y control de calidad de los espacios, programas y servicios.

## TABLA 2 MARCO REFERENCIAL: IMPLICACIONES ÉTICAS

### IMPLICACIONES ÉTICAS

- Todas las intervenciones son absolutamente respetuosas y apreciativas a la relación adolescente-familia. Por lo tanto, complementarias y no alternas a la responsabilidad y función formativa que corresponde al ejercicio del derecho-deber propio de una autoridad parental legítima.
- El conocimiento y ejercicio de los derechos políticos, civiles, económicos, sociales y culturales es materia de reflexión y acción en cada uno de los procesos que se desarrollan, en línea con los principios de integralidad y universalidad.
- El acompañamiento que se brinda a cada participante está amparado al Principio del Interés Superior, como orientación para la toma de decisiones que éste hace a lo largo de su vinculación con el Modelo.
- Se busca potenciar continuamente a la población meta para que, desde una visión de su desarrollo personal, se pueda incorporar el principio de Autonomía Progresiva, el cual permite generar sentido de responsabilidad, empoderamiento personal y no dependencia hacia el CCP o su personal.
- La participación de la población objetivo es voluntaria en tanto se entiende como el ejercicio libre y responsable del derecho que toda persona menor de edad tiene a participar en procesos que le aporten en su desarrollo personal y su progreso social.
- La familia y el centro educativo son incorporados como partes interesadas de primer nivel para el éxito de los resultados buscados (Primeros maestros).
- Se reconoce y aborda, con propósito transformador, la existencia de patrones culturales que, por una parte, legitiman relaciones de dominio-violencia de los hombres sobre las mujeres de todas las edades y condiciones socio-económicas y, por otra, producen inequidades entre los unos y las otras para el acceso a oportunidades y servicios, incluidas las prestaciones sociales.
- Se aporta a la formación de masas críticas de adolescentes comprometidos/as con la construcción de una convivencia familiar, comunitaria y social basada en relaciones de respeto y equidad entre hombres y mujeres.
- Se asume como práctica obligada la implementación sistemática de diagnósticos locales inclusivos de la perspectiva adolescente.
- Se trabaja la prevención de la violencia de género con la población primaria, particularmente en sus expresiones intrafamiliar y en relaciones de noviazgo.
- Las normas de convivencia y otros instrumentos de apoyo a la implementación del Modelo contemplan la diversidad humana como valor, donde toda discriminación u omisión basada en este criterio es objeto de una intervención socio-educativa de carácter grupal.
- Las instituciones participantes en el Programa promueven la formación continua del personal, a efecto de concientizar sobre las implicaciones éticas, jurídicas, metodológicas y operativas de su participación en función de la población meta.
- Se promueve el vínculo positivo, la relación horizontal y la cercanía entre las personas facilitadoras y la población meta, no obstante, ello se da un marco de respeto, manteniendo límites claros que favorezcan una relación estrictamente profesional.

### **TABLA 3**

## **MARCO REFERENCIAL: IMPLICACIONES METODOLÓGICAS**

### **IMPLICACIONES METODOLÓGICAS**

- Se incorpora la participación de la población objetivo en la construcción de contenidos, actividades y normas de los procesos de interacción y formación, desde un espacio de interlocución respetuoso de sus derechos y responsabilidades, necesidades e intereses.
- El personal participante en el Programa reconoce y acepta el compromiso de implementar sus aprendizajes y ser coherente con los principios del Modelo Preventivo.
- Se prevé espacios y canales de intercambio y articulación con los referentes familiares y/o personas significativas de sus participantes, en todo lo posible.
- Contempla el establecimiento de mecanismos de coordinación y cooperación con las representaciones locales del sistema educativo formal para la referencia y contra-referencia de población primaria y secundaria y el desarrollo conjunto de estrategias de apoyo al éxito educativo, incluida la educación remedial.
- Promueve con su población primaria, la revisión y reconceptualización de los patrones culturales que determinan sus identidades de género y les imponen condiciones asociadas a éstas, fomentando la desigualdad y el machismo. Énfasis especial se da a fortalecer su capacidad para superar vulnerabilidades frente a violencias asociadas a condicionamientos de género. Al mismo tiempo plantea alternativas para la construcción de masculinidades positivas.
- Toma en cuenta los intereses y necesidades del grupo primario y utiliza como recurso pedagógico, medios cercanos a sus códigos de comunicación y relacionamiento.
- Aprovecha la Metodología CARDT, como un medio para generar los fines del Modelo Preventivo. Así, la música, las artes dramáticas y visuales, el deporte, la recreación y las tecnologías de la información y la comunicación son recursos de especial interés para atraer a la población meta.
- La programación anual promueve el intercambio y valoración recíproca de la diversidad (en sus múltiples dimensiones) y de conocimiento y aprecio del acervo cultural del contexto de los grupos y poblaciones específicos del Área Influencia de los CCP.
- Se reconoce a la persona menor de edad desde sus potencialidades personales y sociales, para avanzar hacia la superación de desventajas acumuladas como resultado de su historia de vida y/o presentes en sus contextos inmediatos de socialización (familia, escuela, comunidad).
- La gestión del CCP incorpora acciones afirmativas orientadas a asegurar el acceso equitativo de las personas menores de edad; tanto en su Oferta Programática, uso de espacio físico y en los procesos conjuntos generados desde el Modelo o con los que se articulen acciones, sin discriminación alguna.
- Desde lo generacional, el diseño contempla una organización de grupos que toma en consideración la edad de las personas participantes, requiriendo con prioridad una oferta específica y diferenciada para la población entre 13 y 17 años.
- La intervención a nivel intergeneracional es posible en la medida en que el propósito de trabajo entre las personas menores de edad o personas jóvenes con adultos o adultas mayores, esté asociado a un propósito o estrategia asociada al Modelo Preventivo, y respaldado por necesidades o intereses detectados por/para la población meta.
- La planificación anual se lleva a cabo con base a las necesidades sentidas o detectadas de la población meta, respetando los criterios técnicos y la toma de decisiones basadas en evidencia, las cuales toman en cuenta entre otros insumos los diagnósticos locales, el área de influencia vigente, información consolidada en expedientes, entre otros insumos.

## TABLA 4 MARCO REFERENCIAL: IMPLICACIONES OPERATIVAS

### IMPLICACIONES OPERATIVAS

- El acceso a la Oferta se considera esencialmente gratuito en tanto no conlleva pago alguno por la población participante, pero sí representa un aporte significativo en especie, de su parte, en cuanto al tiempo y esfuerzo para el logro de los resultados esperados.
- La gestión operativa incorpora como obligación propia, cuando supera el ámbito de intervención del Modelo, la referencia acompañada ante terceras instituciones, públicas y/o privadas con mandatos relacionados, a las situaciones que demanden la protección de derechos y/o la atención de necesidades de su población objetivo, para su resolución.
- La operación del Modelo se realiza en horarios flexibles, para hacer efectivo el derecho de acceso de la población meta a espacios de integración social que toman en cuenta el tiempo requerido para la convivencia familiar y social, con una oferta de información, formación-acción complementaria y no alterna a la educación formal.
- Se toman las disposiciones necesarias para garantizar el derecho de hombres y mujeres participantes, a un acceso equitativo a los recursos y oportunidades que brinda el Modelo, para lo cual se implementaran acciones afirmativas con objetivos y resultados medibles asociados a la participación equitativa de adolescentes y jóvenes mujeres en los procesos impulsados desde el CCP, más allá de su vinculación a la oferta formativa.
- La planificación contempla acciones afirmativas sistemáticas para asegurar la participación de grupos que enfrentan desafíos particulares para la inclusión social y la protección de violencias prevalentes en sus contextos de convivencia y en razón de su condición socioeconómica o la de sus colectivos de referencia.
- Se procura el mayor alineamiento posible del presupuesto, entre la asignación costo-efectiva de los recursos disponibles en un período dado y el principio de justicia social.
- El diseño anual del PAO se realiza en espacios participativos, garantizando el diseño con sentido de proceso y articulando propuestas formativas que procuren el mayor impacto para la población prioritaria.
- Para propiciar el rompimiento de la lógica de la exclusión social, en poblaciones en situación de desventaja social y principalmente adolescentes, se requiere de un ejercicio continuo y proactivo en el establecimiento de estrategias de captación de población meta.
- El registro y seguimiento continuo a la asistencia de los participantes en los procesos formativos permite disminuir la deserción en las intervenciones, reforzando a su vez el sentido de importancia de la población meta para el CCP y su personal.
- El sentido de pertenencia de la población meta con el Modelo Preventivo y el CCP es objeto de relevancia durante la planificación de actividades y la creación de la dinámica grupal positiva que se debe generar en la Oferta Programática.

## V. COMPONENTES

Este Modelo está constituido por dos componentes diferenciados, que responden a los principios enunciados en nuestro marco referencial. El primer componente se refiere a los Mecanismos de Intervención Preventiva y el segundo a una Plataforma de Gestión y Operación. Estos se describen a continuación.

### 5.1. Mecanismos de Intervención Preventiva

#### 5.1.1. Una Oferta de información-formación y acción relevante, sensitiva y de calidad

La programación de la Oferta de Información y Formación en los CCP es uno de los principales mecanismos para la implementación de su Modelo Preventivo. De allí que debe ser formulada de manera rigurosa, entendiendo que en El Modelo base (Grillo, 2014) está concebida como un segundo maestro en subsidiariedad a la familia y la escuela que se conciben como primeros maestros.

Como se ha indicado, su propósito es vincular prioritariamente a personas adolescentes en contextos de desventaja social del Área de Influencia del CCP, a espacios y procesos de información, formación y acción, seguros y de calidad, que utilizan los principios de la democracia y los recursos de la cultura, para potenciarles como agentes de cambio social, en beneficio propio y de sus grupos primarios de referencia (familias, pares y comunidad). Ello mediante el acompañamiento en el desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas en los dos ámbitos de influencia del CCP: la prevención de la violencia con énfasis en expresiones identificadas como prevalentes en sus entornos de convivencia; y la superación de condiciones de desventaja social con fines de promoción a la inclusión social.

Su diseño y ejecución se enmarcan en una concepción de Comunidad de Aprendizaje, donde, como se ha indicado, la construcción del conocimiento es resultado del aporte colectivo y cada participante, sea adolescente o profesional en roles de facilitación o tutoría, aporta experiencias y saberes que son tomados y procesados por el grupo, para ser compartidos o confrontados, produciendo nuevos aprendizajes.

En cuanto a contenidos de su agenda temática, la prevalencia de las expresiones de violencia en la vida de la población primaria, y las demandas y oportunidades para la incorporación al mundo productivo en sus entornos de convivencia, devienen en criterios que orientan la definición de la agenda temática asumida por El Modelo al momento de su elaboración. Ello a partir de lo documentado en investigaciones nacionales con información desagregada localmente, diagnósticos locales donde se registran las percepciones y sentimientos de las propias personas adolescentes destinatarias potenciales o participantes de programas existentes, referentes familiares de las mismas y actores clave de la institucionalidad presente en cada contexto. Esta agenda, se presenta a continuación en formato gráfico, agrupados en tres ejes de formación-acción.

Como se puede apreciar en la Figura 3, los Ejes 1 y 3 están a cargo de la Plataforma de operación propia del Modelo, en lo que refiere al diseño de contenidos y metodologías (Currículo de Oferta Programática), la organización de las actividades y la determinación de sus entidades responsables, así como la integración permanente de las mismas en el marco de la planificación anual y cuatrimestral. No obstante, dado que el trabajo en red y la coordinación intersectorial, son premisas a seguir en los equipos interinstitucionales, es viable el aporte articulado de diversas instancias locales, nacionales e internacionales para ampliar la oferta programática.

**FIGURA 3**  
**EJES TEMÁTICOS DEL MODELO PREVENTIVO**  
**CENTROS CÍVICOS POR LA PAZ**



El Eje 2 se organiza mediante el establecimiento de alianzas multisectoriales con instancias especializadas de acuerdo con las particularidades de cada contexto (necesidades, medios y tipos de producción, tipo de industria, tipo de zona geográfica, etc.), así como también tomando en cuenta las visiones estratégicas a nivel macroeconómico y social que se gesten para el país. Es relevante la elaboración de Cartas de Entendimiento o Convenios Marco que promuevan la sostenibilidad de las ofertas, tanto mediante gestiones apoyadas desde el Viceministerio de Paz (ente rector del Programa) en el nivel nacional o regional, como desde el nivel local, por gestiones de la Coordinación Programática, el equipo interinstitucional y la representación del Gobierno local, con responsabilidad directa por la buena marcha de la iniciativa, siempre en estricto apego al Modelo Preventivo.

Entidades aliadas clave para este Eje 2, son el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Ministerio de Educación Pública (MEP); y en su ausencia, instancias públicas o privadas en el campo de la formación vocacional, empleo y asociatividad.

La organización de la oferta formativa como Programa de cobertura nacional, ha requerido de la construcción de códigos de trabajo e instrumentos comunes en la operación de todos los CCP. Dentro de ellos la denominación de proceso formativo ha sido relevante como forma de integrar bajo un mismo concepto la diversidad de oferta Programática en los distintos CCP.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Más adelante se plantean estrategias para la organización de esa oferta formativa.

Un proceso formativo supone una serie de fases sucesivas dirigidas a conseguir uno o varios objetivos de formación. Los elementos que constituyen estos procesos son:

- Cuenta con, al menos, una persona facilitadora.
- Se ingresa por inscripción (matrícula).
- Se da seguimiento a la participación.
- Tienen un horario y fechas determinadas para su desarrollo, con un mínimo de cuatro sesiones de dos horas cada una (8 horas de formación).
- Idóneamente en su metodología propone un proyecto que permita generar un producto al cierre del proceso, encaminado a involucrar a la comunidad y/o a generar acciones prosociales. Puede implicar: una exposición del trabajo realizado, un festival organizado por las personas participantes, acciones de voluntariado u otro tipo de proyección del aprendizaje logrado.
- Se vinculan necesariamente con, al menos, uno de los ejes temáticos del Modelo Preventivo.
- Se ubican aquí las distintas ofertas institucionales, dirigidas a población meta que se matricula de manera espontánea en el CCP o que de forma específica es referida por otras instituciones u organizaciones en función de un abordaje específico (acciones afirmativas).
- Dentro de los procesos formativos también se contemplan espacios de trabajo grupal que desarrollen un acompañamiento a grupos específicos de jóvenes, focalizando según problemáticas y con interés de realizar acciones afirmativas, donde se genere una integración intencionada de contenidos de El Modelo, a cargo de una o más disciplinas existentes en el CCP. Ej. madres adolescentes, jóvenes con sobre edad en el sistema educativo, jóvenes fuera del sistema educativo/no trabajan ni estudian; riesgo de exclusión escolar (por factores psicosociales).
- Se espera que además de brindar capacidades técnicas en la materia específica que se imparte (en áreas artísticas, tecnológicas, deportivas u otras), se promueva el desarrollo de capacidades para la prevención de la violencia y actitudes y comportamientos no discriminatorios.
- Los procesos formativos en los CCP están divididos en dos grandes categorías: una agenda programática fija y una agenda programática complementaria, definidas de la siguiente manera:
  - **Agenda programática fija:** incluye a todos los procesos formativos que sistemáticamente ofrece el personal técnico designado por instituciones contempladas en la Ley 9025 así como de otras instituciones a partir de convenios o cartas de entendimiento que se hagan específicamente para los efectos.
  - **Agenda programática complementaria:** incluye a todos los procesos formativos ofertados por otras organizaciones e instituciones, que contribuyan al fortalecimiento de otros procesos contemplados en la agenda programática del CCP o bien, que no sean ofertados de forma sistemática. Dado que depende principalmente de las alianzas que se realice con otras instancias, su duración, tipo de propuesta formativa e instancias involucradas pueden variar en el tiempo.
- Por su parte, una segunda categorización con la que cuentan los procesos formativos es a partir de su metodología en:
  - Procesos grupales de acompañamiento a población adolescente y joven (Psicosocial, socioafectivo: Habilidades para la Vida, Territorio Joven, etc.).
  - Curso técnico (por ejemplo: manipulación de alimentos, cocina, inglés, animación sociocultural, etc.).
  - Curso artístico (danza, teatro, artes visuales, música).
  - Proceso deportivo (skaters, halterofilia, fútbol sala, atletismo, ajedrez, fútbol femenino).
  - Taller temático.
  - Apoyo académico a adolescentes (tutorías u otras estrategias).
  - Proceso de emprendedurismo.

## A. La calidad de la facilitación en la Oferta Programática

Las personas que tienen a cargo este importante rol deben tener claridad sobre los enfoques conceptuales, los principios éticos, metodológicos y operativos (ya presentados) que fundamentan y dan identidad al CCP. Sin embargo, la labor no se trata solamente de un asunto cognitivo que se aborda con capacitación e información, sino ante todo con sensibilización, concientización, análisis crítico y autocrítico para actuar en consecuencia en cada uno de los procesos que se lleven cabo.

Experiencias previas derivadas de esa implementación y de la sistematización hecha por consultorías especializadas<sup>37</sup>, se plantean algunas premisas de alta relevancia que cualifican la forma de facilitación idónea en el Programa CCP, tanto en los espacios internos como en sus propuestas de CCP sin Paredes.

- Las personas facilitadoras desde cada disciplina que realiza procesos y actividades formativas en el CCP, deben ser flexibles y adaptar las propuestas de su disciplina (métodos y técnicas de trabajo) al contexto en que deben desarrollarlas y en función del curso de vida de la población meta. Lo cual cobra particular relevancia ante temáticas referidas a sexualidad, género, violencia, etc., y en términos de favorecer los intereses y potencialidades de la población meta.
- Al elaborar el plan de trabajo y seleccionar la metodología a seguir se debe fomentar y trabajar de modo creativo, donde se promueva la construcción colectiva, se fortalezca la participación de cada miembro del grupo y el proceso grupal como un todo, especialmente cuando se trate del trabajo con la población prioritaria del CCP.
- En el proceso de inter-aprendizaje, la coherencia entre lo que se dice y se hace en la dinámica grupal, es fundamental para la formación. Por ejemplo, al promover una nueva cultura en torno al respeto de los derechos de mujeres y hombres en igualdad, es fundamental la conciencia de las implicaciones del uso de un lenguaje inclusivo en la cotidianidad.
- Quienes faciliten los procesos formativos deben tener una lógica de ampliación y profundización de contenidos y experiencias de las personas adolescentes y jóvenes, dirigidos a promover el desarrollo de su perspectiva, especialmente a partir del análisis de situaciones de su realidad más inmediata (personal, grupal, familiar, educativa, comunal), pero en continua referencia a su ubicación en un contexto social, regional y global (la provincia, el país, el continente, el mundo) que le influye y al que es posible influir.
- La persona facilitadora debe contar con información actualizada acerca de cuáles son las redes y alianzas estratégicas institucionales con que cuenta el CCP, y hacer las coordinaciones pertinentes a lo interno o al exterior del CCP (según sea su cargo y el caso) para ponerlas en marcha en beneficio de la atención de necesidades específicas o problemáticas que requieren atención para la población meta.
- Al facilitar procesos formativos, se debe promover acciones afirmativas para las personas entre 13 y 17 años en especial contexto de riesgo y vulnerabilidad social, entendiendo que sobre el sentido de trabajar de manera específica con grupos en el rango de edad de la población meta. El trabajo con población de amplio rango de edad permite intercambios y aprendizajes intergeneracionales, así como la ruptura del adulto-centrismo. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la aproximación metodológica y conceptual se debe adecuar para poder abordar temáticas de manera adecuada dependiendo de nivel de desarrollo de cada participante. Por

<sup>37</sup> Se adaptan en el apartado diversas recomendaciones realizadas por la empresa Tríptico, en la consultoría de Sistematización del Programa Centro Cívico sin Paredes, contratada en el marco de Cooperación de UNICEF con el MJP en el año 2018.

ejemplo, existen temáticas sensibles (género, sexualidad, prevención de la violencia) que se deben trabajar de forma específica para cada grupo de edad.

- El diálogo, la comunicación continua y la sintonía con la dimensión afectiva de la población meta es parte de la identidad del trabajo en todos los espacios, lo que posibilita evaluar y detectar necesidades o situaciones particulares de estos, en función de referir a otros servicios externos o solicitar apoyo psicoeducativo.
- Asimismo, la escucha activa en los grupos permite detectar situaciones sociales, económicas y riesgos producidos en el contexto familiar, educativo y comunal que pueden estar afectando a las y los jóvenes y que requieren abordaje conjunto de las redes interinstitucionales y comunitarias.

En términos operativos y metodológicos, a partir del análisis de buenas prácticas dentro de los procesos formativos, tanto en el CCP como externos a este (CCP sin Paredes), se integran las siguientes recomendaciones dirigidas a la forma en que los equipos gestionan los procesos de promoción, procedimientos de matrícula, el trabajo en algunos espacios socioafectivos, así como el contacto con las familias y sus comunidades de procedencia:

- Difundir la convocatoria de participación tanto por medios virtuales como impresos (afiches en puntos estratégicos de la comunidad, como terminales de bus) y visitas de campo a las comunidades.
- Involucrar a madres, padres o encargados de las y los participantes para aumentar la incidencia del desarrollo del proyecto, por ejemplo, a través de los preparativos de un festival o encuentro de cierre del proceso formativo.
- Promover técnicas dinamizadoras y metodologías de trabajo grupal que rompan con subgrupos y generen inclusión y reconocimiento entre las y los participantes.
- Que el facilitador o facilitadora incluya a las y los participantes en la organización de las actividades y de las sesiones formativas en aras de fortalecer la confianza.
- Las técnicas del “Círculo de Confianza” (en la metodología del Teatro Restaurativo), Círculos de Paz (para resolución de conflictos) son herramientas de cohesión grupal y autoconfianza.
- Utilizar insumos diversos que potencien la expresión de las y los participantes desde distintos lenguajes: dibujo, escritura, expresión corporal, expresión escrita, etc.
- Realizar actividades fuera del espacio en que se imparten las sesiones permite el desarrollo de habilidades sociales en las y los participantes. Por ejemplo: giras, talleres complementarios, etc.
- Desarrollar dinámicas de identificación y expresión de emociones con el fin de generar empatía y cohesión grupal.
- Alternar los grupos de trabajo para evitar la formación de subgrupos aislados.
- Mantener el contacto con las y los participantes durante el lapso de pausa entre etapas de trabajo, motivándolos con mensajes, recursos e ideas que se concreten cuando se retomen las sesiones. Esto puede incidir positivamente en la permanencia de las y los participantes
- Reconocer los cambios y ciclos dentro del grupo, incorporar en las sesiones aquellas temáticas propuestas por las y los participantes.

- Entender y comunicar que el error es un momento de aprendizaje y no una evaluación, potenciando la seguridad en las y los participantes.
- Establecer parámetros de comportamiento dentro de la sesión en función de los principios del Programa y su propuesta de convivencia positiva en un marco de derechos, entendiendo que no necesariamente son los que las y los participantes están acostumbrados en su vida cotidiana. De esta forma se les hace ver que existen otras formas de relacionarse sin violencia y discriminación.
- Adaptar el orden de las actividades programadas de acuerdo con las necesidades y ritmo de las y los participantes (impartir actividades que requieran más energía al inicio de la sesión, y dejar aquellas más pasivas para luego de los tiempos de comida).
- Incentivar la participación de las y los participantes en actividades extra-programáticas vinculadas a temáticas como prevención de la violencia, empoderamiento de niñas, niños y adolescentes, etc. Por ejemplo: participación en marcha contra la violencia, visita a obras de teatro, entre otras actividades.
- Brindar la posibilidad de que cada participante traiga invitados a las sesiones con la finalidad de difundir el proyecto e incorporar a más niñas, niños y adolescentes a las actividades.
- Los proyectos realizados durante los procesos formativos deben formularse de modo tal que no generen presión sobre las y los participantes, evitando que sean motivo de deserción.
- Se debe fomentar la presentación pública de estos proyectos lo cual representa una oportunidad para generar sentido de pertenencia, proyección a la comunidad y fortalecer a la autoestima y sensación de logro de la población meta.
- El producto de ese proyecto presentado a la comunidad o a poblaciones específicas en el Área de Influencia, debe mostrar una integración entre lo artístico y el mensaje de prevención e inclusión social que orientó su diseño.
- El Sistema de Registro, con expediente único para cada participante que se matricula en los procesos formativos, brinda la posibilidad de realizar un seguimiento longitudinal personalizado, lo que debe constituirse en una práctica sistemática para quienes facilitan.
- Al mismo tiempo como parte de los instrumentos y técnicas formativas, especialmente útiles para espacios de tutoría o abordaje psicoeducativo, es muy relevante que se incentive la elaboración de bitácoras o cuadernos de registro de emociones en los y las participantes, como parte de la promoción del auto-reconocimiento.

## **B. Estrategias para la organización de la Oferta Programática<sup>38</sup>**

Como se ha indicado, la organización de la oferta formativa de los CCP requiere una propuesta pedagógica y de contenidos distinta a la de un espacio de educación formal tradicional. Ello en función de que las disciplinas participantes integren y articulen su

<sup>38</sup> En el apartado se consignan los principales resultados de la Consultoría *Elaboración de una propuesta para la organización de la oferta formativa para el Programa Centros Cívicos por la Paz, adecuada a la demanda de su población meta*, financiada por UNICEF en el marco de cooperación con el MJP/VICEPAZ, realizada en el primer cuatrimestre del 2019 mediante la contratación de FUNPADEM. Para estos efectos se desarrolló un proceso de investigación participativa y de análisis cualitativo, utilizando encuestas, grupos focales sobre las temáticas de modularidad, oferta de cursos, propuestas de mejoras, y retos actuales; grupos de discusión/validación de propuestas, análisis de buenas prácticas de programas similares, con participación tanto del personal de CCP como de representantes del Comité Técnico Nacional. El modelo original de los CCP plantea un proceso formativo de doce meses de trabajo (ciclo completo), donde la persona

trabajo formativo como equipo y con el propósito de que el diseño de la información y formación incida a nivel socio afectivo y en el desarrollo integral de la población, lo cual está particularmente indicado para la población primaria en condiciones de alto riesgo y vulnerabilidad.

La base para un diseño curricular para esta población, desde una visión de proceso, que incluya la metodología de elaboración de proyectos e integre los enfoques del Modelo Preventivo, debe pensarse desde una perspectiva modular y desde la transversalidad de contenidos dirigidos a la prevención de la violencia. Debe entenderse que este tipo de diseño “... se enfoca en fortalecer e incrementar la eficiencia de los procesos de formación, en procura siempre de generar pensamiento crítico y participación, aumentando y fortaleciendo las competencias individuales y grupales de las personas participantes. Dentro del diseño modular se deben generar metas en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de que las personas puedan desarrollarse e integrarse a su entorno con mayores capacidades que le permitan acceder a mejores oportunidades... visto desde un enfoque constructivista, el modelo de Centros Cívicos por la Paz requiere que el aprendizaje adquirido cobre relevancia en el ámbito comunitario y en el desarrollo social de las personas jóvenes permitiendo su desarrollo y crecimiento personal.” (FUNPADEM, 2019, p. 5-6).

### **i. La modularidad:**

Son múltiples los factores de riesgo en que viven los y las jóvenes en las áreas de influencia de los CCP, cuyos contextos de exclusión social les vulnerabilizan hacia la violencia, de allí que “... las manifestaciones de violencia deben asumirse desde modelos integrales que permitan a las personas jóvenes acceder a nuevas oportunidades, abordando tanto de manera implícita como explícita las variables que generan la violencia y contribuyendo de una manera más eficaz en la construcción de una cultura de paz.” (FUNPADEM, 2019, p. 13).

Aunque pueden existir muchas propuestas de estructuras modulares para la oferta pedagógica, acorde con las necesidades de la población de los CCP, es necesario que en estas se contemplen siempre ofertas dirigidas a promover inclusión social, desde el fortalecimiento educativo con opciones técnicas de capacitación, en función de un mejor acceso al empleo y al desarrollo económico, pero sin dejar de lado módulos que promuevan el desarrollo socioafectivo.

### **Para el desarrollo de una formación modular dentro de los Centros Cívicos debe tenerse en cuenta:**

- a) Ejes de trabajo (ejes temáticos):** Son de carácter transversal y deben reflejarse en cada uno de los procesos, cursos o talleres que brindan los CCP (Cuido y auto cuidado, Promoción de la Inclusión social y Convivencia y Cultura de Paz). Están dirigidos a generar cambios a nivel actitudinal y disciplinar en quienes participan.
- b) Oferta programática:** Son procesos programáticos que tienen por objeto la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social a través del arte, cultura y deporte, la tecnología y recursos de la democracia. Se refiere a todos los cursos, procesos y talleres de formación que se desarrollan en los CCP dentro de la oferta fija.

joven cuenta con la posibilidad de seleccionar procesos o cursos que incrementen su desarrollo personal mediante etapas. En estas se incluyen procesos de evaluación para verificar el logro de las metas. Sin embargo, al inicio de la institucionalización de los CCP ello no se ha realizado de manera sistemática y generalizada en relación con la población de adolescentes entre 13 y 17 años (población prioritaria), requiriéndose la implementación de una estructura modular que articule el aporte interinstitucional en función de metas prioritarias, y un proceso de evaluación que permita verificar los avances de las competencias en las personas participantes longitudinalmente. Lo anterior dado que la implementación de cursos inicia en los CCP antes de la institucionalización del Programa, sin un diseño estandarizado para el cumplimiento de las propuestas del Modelo Preventivo original. La Consultoría rescata los acercamientos realizados en los CCP a esta propuesta del Modelo y propone formas de organizar la oferta tanto para la población en general, como para población primaria en condiciones de alto riesgo y vulnerabilidad.

El diseño de una modularidad integral en los CCP, propone seis etapas a implementar en el modelo formativo, desde un enfoque de aprendizaje por competencias.



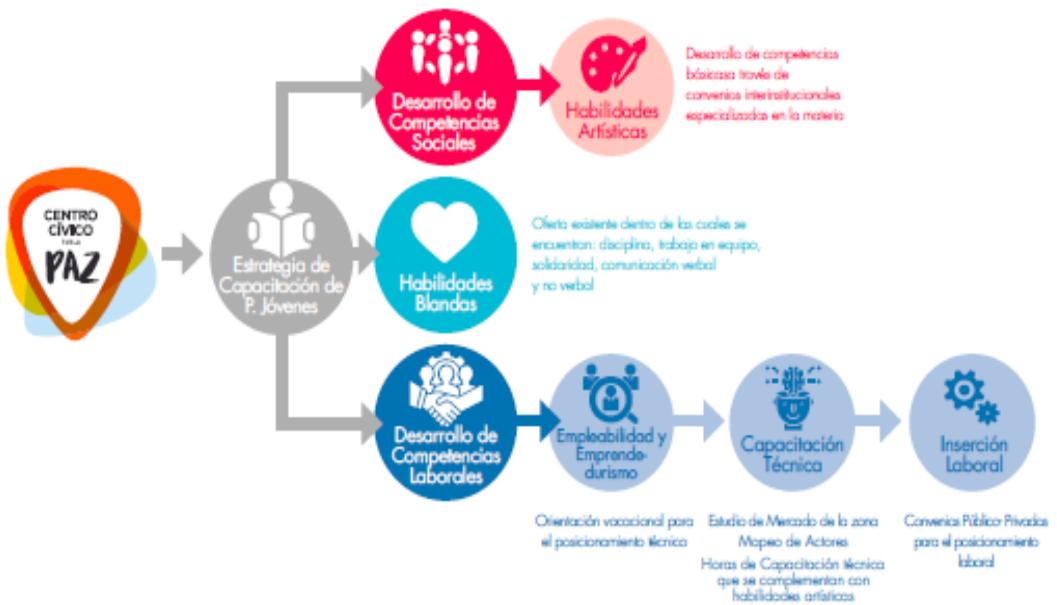
Dado que se trata de una propuesta que se concibe dirigida a la prevención de la violencia y la convivencia pacífica hay algunas características que se recomienda en esta modularidad (Palala, 2015, cit. por FUNPADEM, 2019, p. 24-25):

- a) **“La flexibilidad”** por lo que se requiere la transformación de prácticas educativas convencionales, orientadas hacia la innovación brindando estrategias para la resolución de situaciones que se presentan en el día a día de los espacios formativos.
- b) **“La contextualización”** nos permite reconocer el entorno geográfico y social en que se desenvuelven las personas jóvenes de las comunidades tomando en cuenta sus particularidades. No se pueden generar intervenciones exitosas si no se conoce la realidad del entorno donde se desenvuelve.
- c) Como parte importante en el desarrollo curricular se debe tomar en cuenta el **“Aprendizaje situacional”**, (toda experiencia que se ha desarrollado en cada Centro Cívico), para que el proceso de aprendizaje sea relevante y significativo y permita iniciar procesos de desarrollo a través de acciones concretas basadas en la experiencia vivida previamente.
- d) **“La interdisciplinariedad”** a través de estructuras modulares donde converjan los diferentes programas establecidos en la oferta fija. Generando interrelación en las áreas de formación. Que nos permitan instalar capacidades en las personas participantes como ejes transversales dentro de los programas y no mediante la generación de programas específicos.
- e) **“La evaluación”** de todos los procesos y programas, no solamente basada en evaluación final. Se requiere de constancia en la evaluación, que permita retroalimentaciones periódicas para generar los cambios que se requieran (metodológicos, de contenido, entre otros) con la finalidad de que el programa tenga el impacto deseado.

- f) **“La sinergia institucional”**, es la necesidad de generar acciones y esfuerzos coordinados, aprovechando todos los recursos que se encuentran en los sectores a intervenir, con la finalidad de tener un mayor impacto. Trabajar personas jóvenes sumando los recursos institucionales, comercio, padres y madres de familia, con la finalidad de que las personas jóvenes cuenten con un recurso que brinde soporte fuera de las puestas de los Centros Cívicos.
- g) **“La transversalidad de los contenidos”** busca involucrar las diferentes áreas tratando de generar capacidades y comportamientos en las personas participantes de los procesos formativos programáticos, siendo que los contenidos están implícitos y explícitos, favoreciendo el desarrollo de estructuras de pensamiento y actitudes. La transversalidad se evidencia desde los ámbitos de producción del conocimiento tomando en cuenta la interdisciplinariedad que genere una relación horizontal entre las diferentes disciplinas.

La estrategia propuesta se resume en el siguiente esquema:

**FIGURA 5**  
**PROPUESTA FORMATIVA CURRICULAR PARA LOS CCP**



Fuente: FUNPADEM, 2019.

**A. Estrategia de captación de personas jóvenes:** debe ser constante y enfocada en un perfil de población delimitado para el tipo de oferta, con el fin de que le resulte atractiva. Corre paralela con la promoción del CCP en sus áreas de influencia, es decir que en todas sus actividades pueden darse a conocer ofertas específicas, teniendo presente el objetivo y población para la que se diseñen. Entre otros deben tenerse en cuenta las comunidades u organizaciones en las que se realicen acciones del CCP sin Paredes, las actividades culturales y deportivas abiertas a la participación comunitaria. Se requiere partir del contexto específico de procedencia de las personas jóvenes (características sociales, culturales, territoriales y económicas) para poder generar una oferta flexible, adaptada a los horarios y las necesidades de la población, entre ellas las necesidades económicas de transporte o alimentación que implican realizar alianzas público-privadas (instituciones, organizaciones sociales, sector empresarial y municipal) para promover becas y

apoyo económico. Asimismo es necesario brindar información sistemática y actualizada mediante los medios de comunicación accesibles en la zona (redes sociales, canales de tv locales, emisoras de radio). El impacto que tiene el uso de metodologías creativas genera un efecto de promoción entre pares que motiva el interés de participación de la población meta.

**B. Desarrollo de habilidades socioafectivas o blandas:** El desarrollo de estas habilidades es un eje central en la función del CCP, en especial con la población meta que cuente con las mayores condiciones de riesgo (por ejemplo, quienes están fuera del sistema educativo o en alto riesgo de exclusión educativa). En una modularidad integral debe complementarse con la capacitación artística y con la capacitación técnica. Tiene que ver con la puesta en práctica integrada de: aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos. Estas habilidades van más allá de las habilidades que tienen que ver con el conocimiento académico curricular (denominadas usualmente habilidades duras). Así: “Las habilidades cognitivas son aquellas correlacionadas con el coeficiente intelectual y las del conocimiento. Entre tanto, por habilidades socio-emocionales se entienden aquellas que pertenecen al área del comportamiento o que surgen de los rasgos de la personalidad y que usualmente se consideran blandas (Vindas, L., 2012, cit. por FUNPADEM, 2019).

Algunas de las habilidades socioemocionales que se busca destacar a través de los programas de prevención de la violencia son:

**Tabla 5. Tipos de Habilidades Blandas por promover en CCP**

Tipo	Habilidad	Descripción
Sociales e interpersonales	Comunicación asertiva	Busca generar en las personas jóvenes la capacidad de comunicarse de forma clara y armoniosa con las demás personas manifestándose de manera simple y oportuna.
	Empatía / Solidaridad	A través de procesos de sensibilización y conciencia se busca generar capacidad de identificarse con el sentimiento o la posición de algo o alguien.
Cognitivas	Toma de decisiones	Es la elección entre diversas alternativas.
	Pensamiento crítico	La generación de pensamiento crítico se basa en el análisis y la evaluación consciente de las situaciones y la capacidad de cuestionar de manera crítica un enunciado.
	Innovación y creatividad	Esta habilidad impulsa a las personas jóvenes a encontrar formas o procedimientos para desarrollar acciones de manera distinta a la tradicional, motivando el desarrollo cerebral.
	Autoevaluación	Capacidad mediante la cual una persona se evalúa a sí misma identifica sus fortalezas y debilidades. Esto le permite una mejor toma de decisiones.
Manejo de Emociones	Manejo de Estrés	El manejo del estrés va de la mano con la autoevaluación y permite reconocer la forma en la que se reacciona frente a las situaciones de estrés. Una vez identificadas permite desarrollar estrategias adecuadas.
	Autocontrol	La capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.

Fuente: Tomado de (MJP, UNICEF, 2019: adaptado de “Jóvenes latinos carecen de habilidades “blandas” al salir del colegio” Vindas, L., 2012, cit. por FUNPADEM, 2019)

**C. Desarrollo de Competencias sociales:** La generación de competencias sociales en los CCP se encuentra articulada mediante el desarrollo de habilidades socioemocionales y el fomento de habilidades artísticas y deportivas, que de forma conjunta generan mayor sensibilidad y cambios conductuales hacia la prevención de la violencia. La UNESCO considera necesario el dominio de la cultura y las artes para la formación de las personas, de modo que si en la educación se incluyen diferentes manifestaciones creativas, como la música, el teatro, la danza o movimiento corporal y las artes visuales, mediales y literarias, se provee el máximo de oportunidades para el desarrollo integral y autónomo de las personas como sujetos de su propia experiencia (Rojas, 2016, p.14, cit. por FUNPADEM, 2019, p. 18).

**Tabla 6. Tipos de Habilidades Artísticas**

Manifestación Creativa	Beneficio de la Educación artística
Música	Permite tener mayor concentración y navegar en nuestra interioridad abriendo paso al autoconocimiento. Además, hace más sensible el sentido auditivo, vuelve a las personas más rítmicas y más perceptible.
Teatro	Desarrolla la creatividad, el trabajo en equipo y la integración a través del juego dramático, además brinda mayor confianza.
Literatura	Leer y escribir incrementa el conocimiento en el número de palabras por lo que las personas que la practican son capaces de expresar mejor sus ideas y emociones.
Pintura o dibujo	Reúne elementos de su vivencia cotidiana, se convierte en un medio de expresión y ayuda en los procesos para seleccionar, interpretar y reafirmar.
Danza	Promueve el trabajo en equipo y todos los valores relacionados con la danza como la solidaridad, tolerancia, cooperación y el reconocimiento de uno mismo.

Fuente: Adaptado de “documento La importancia de las habilidades artísticas” por Gutiérrez 2016, FUNPADEM, 2019)

**D. Desarrollo de competencias laborales:** El modelo de CCP busca mantener a la población meta dentro del sistema educativo formal o vincularles nuevamente a esa u otra opción de formación, mientras se ofrece la oportunidad de acceder a los procesos culturales y deportivos, todo ello integrado como herramientas para prevenir la violencia y en concordancia con sus particularidades.

Según se plantea en el Eje temático 2, la oferta técnica para las personas menores de edad debe estar orientada a tutorías, centros de estudio o a la gestión dirigida a su reinserción y o permanencia dentro del sistema educativo.<sup>39</sup> Entre tanto la oferta de capacitación técnica para jóvenes entre los 17 a los 30 años, debe ser una opción para mejorar sus capacidades y acceder a mejorar su calidad de vida.

El fin de la propuesta de desarrollo de competencias laborales es abrir una oferta formativa mediante convenios interinstitucionales que brinde opciones a las personas jóvenes de terminar sus estudios y/o capacitarse en algún oficio o área técnica para acceder al ámbito laboral y generar ingresos. Para alcanzar este objetivo se proponen una serie de acciones que deben implementarse de manera permanente en los CCP:

<sup>39</sup> Un ejemplo de este abordaje se ha realizado con el Proyecto Profes comunitarios durante el año 2019, iniciativa realizada en una alianza del MEP con el MJP, con financiamiento de la OEA, que implica la contratación de una persona profesional en Ciencias Sociales y Educación que trabaja como gestora promoviendo la articulación interinstitucional hacia la reincorporación y la permanencia en el sistema educativo en las áreas de influencia de los CCP.

- **Componente de capacitación para la empleabilidad o el emprendimiento:** Este componente debería integrarse a la programación al menos dos veces al año. Puede ser un medio de orientación vocacional dirigido a reconocer habilidades y capacidades; favorecer la búsqueda de empleos o la creación y puesta en funcionamiento de sus propios micro-emprendimientos.

Una vez que se define el perfil vocacional de las personas beneficiarias, serán orientadas a cursos específicos para complementar sus capacidades con formación técnica. Realizando un levantamiento de los cursos de preparación para emprendimiento y otros específicos para empleabilidad. Puede dirigirse a personas adultas jóvenes que por diversas razones han abandonado el sistema educativo formal o para aquellas que quieren desarrollar sus capacidades para mejorar su calidad de vida.

- **Capacitación técnica:** El primer paso para plantear una propuesta de plan de estudios técnicos, es realizar un estudio de mercado para reconocer la necesidad de empleabilidad de la zona, con el objetivo que la propuesta pueda tener un impacto a nivel de la comunidad. Para ello se requiere un mapeo de actores comerciales de la zona, siendo idónea la creación de alianzas público – privadas a través de las cuales se puedan generar convenios que le permitan a las personas acceder a una bolsa de empleo. También, es necesario un mapeo de instituciones con propuestas formativas, apropiadas a las necesidades de capacitación técnica detectadas, y crear convenios que faciliten la participación dentro de los CCP.
- **Inserción laboral:** En este componente se requiere de convenios interinstitucionales, público privados, que faciliten el posicionamiento laboral de las personas jóvenes dentro de la comunidad. Es idóneo que se realicen prácticas laborales técnicas con opción de empleabilidad a futuro. Las personas que seleccionan el módulo de emprendimiento también requieren de convenios para el posicionamiento de sus productos y para el componente de retribución a la comunidad.

Como se ha reiterado, el desarrollo de habilidades técnicas conlleva la integración de habilidades socio-afectivas, e idóneamente ello debe promoverse como marca distintiva en los CCP, aunque los cursos o talleres técnicos no estén integrados en una estructura modular. Por ello, en la práctica, desde la activación de los CCP se ha ido desarrollado un conjunto de estrategias de transversalización (sustitución, complemento o transversalidad) cuya aplicación permite que las personas que solamente tienen interés en capacitarse técnicamente, siempre tengan acceso a la generación de capacidades a través de componentes específicos para el desarrollo de habilidades socioafectivas.

## ii. Estrategias de transversalización

Dentro del diseño curricular se busca integrar las competencias sociales, utilizando los programas técnicos y artísticos ya establecidos programáticamente dentro de los Centros Cívicos, (mismos que por sí solos ya desarrollan ciertas habilidades), indistintamente si se dirigen a población prioritaria o no. Estos programas se fortalecen con procesos específicos de habilidades socioafectivas y temáticas que forman parte de las políticas públicas nacionales a ejecutar en los CCP que requieren prevención en lo local (violencia por razones de género, nuevas masculinidades, resolución de conflictos, derechos humanos, entre otros).

En primer lugar, se debe tomar en cuenta que los ejes transversales tienen un carácter integrador porque atraviesan, vinculan y conectan los procesos formativos que se llevan a cabo en un CCP. Convirtiéndose en instrumentos que recorren cursos, talleres, actividades y temáticas fortaleciendo un concepto de unidad. Para generar estrategias de

transversalización idóneas, se requiere establecer previamente ¿cuáles son las temáticas que queremos abordar y hacia qué población queremos dirigirlas? Lo anterior con el objetivo de desarrollar metodologías que se adecuen a las necesidades y se vuelvan atractivas para el público meta.

Transversalizar contenidos o temáticas específicas surge de la necesidad de crear espacios formativos que permitan la reflexión colectiva y personalizada de las personas jóvenes. Se trata de crear conciencia y generar un intercambio de ideas que permita la toma de decisiones, el fortalecimiento de la identidad, el pensamiento crítico y el enriquecimiento de sus proyectos de vida.

*“Los ejes transversales se constituyen, entonces, en fundamentos para la práctica pedagógica al integrar los campos del ser, el saber, el hacer y el convivir a través de los conceptos, procedimientos, valores y actitudes que orientan la enseñanza y el aprendizaje. Hay que insistir en el hecho de que el enfoque transversal no niega la importancia de las disciplinas, sino que obliga a una revisión de las estrategias aplicadas tradicionalmente en el aula al incorporar al currículo en todos sus niveles, una educación significativa para el niño a partir de la conexión de dichas disciplinas con los problemas sociales, éticos y morales presentes en su entorno” (Botero, C. 2006, p.52, cit. por FUNPADEM, 2019).*

La transversalización de temáticas requiere la articulación de procesos o cursos, sumada a la capacitación y sensibilización de las personas facilitadoras en metodologías específicas. Esto último permite trabajar las competencias sociales y reproducir los contenidos a través de su especialidad.

En la Figura 3, se sistematizan prácticas y saberes que ya previamente se han implementado con positivos resultados en los diferentes Centros Cívicos por la Paz, permitiendo articular una propuesta que integra las habilidades socioafectivas y las temáticas específicas en los procesos formativos y actividades incluidas en la Programática de los CCP.

A continuación, se establecen cinco formas de transversalización y su respectiva explicación para la puesta en práctica.

**FIGURA 6**  
**PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS**

- 
- 1 Sustitución**  
Una vez al mes se sustituye una sesión de trabajo para abordar un componente. Abordaje a cargo de equipo del CCPs, o por personas externas a través de convenios.
  - 2 Complemento**  
Abordaje en cada sesión de trabajo, requiere de capacitación, sensibilización y de una caja de herramientas metodológicas.
  - 3 Semana Transversalización**  
Cada 4 meses se toma una semana completa para compartir sobre un tema establecido. El objetivo es que durante la semana asistan a foros, talleres y charlas enfocadas en prevención de violencia.
  - 4 Proceso Conjunto**  
Desarrollo de un programa de capacitación específica planificada por el equipo de trabajo del CCP.
  - 5 Programas Focalizados**  
Se habilitan para atender necesidades específicas de poblaciones evidenciadas. Busca reforzar habilidades y brindar apoyo en situaciones específicas. Requiere de coordinación interinstitucional.

Fuente: Tomado de FUNPADEM, 2019: basada en información de grupos focales realizados con el personal de CCP.

**A. Sustitución:** consiste en reemplazar una clase o sesión de trabajo para abordar un contenido específico, la regularidad con la que se aplique la sustitución variará de acuerdo con el tiempo establecido del proceso. Ejemplo: una vez al mes se sustituye la sesión de trabajo para abordar un componente específico. La planificación de esta estrategia debe ser conjunta entre el personal que labora en los CCP, generando subgrupos que asuman las temáticas por especialidad o que coordinen con organizaciones externas para el desarrollo de la temática.

Supuestos para la puesta en práctica:

- Se requiere definir anualmente las temáticas que se pretenden abordar.
- Debe desarrollarse planificación interinstitucional conjunta anual que permita la consecución de los objetivos.
- Generar capacidad y compromiso en el equipo de trabajo a través de capacitaciones basadas en las temáticas.

**FIGURA 7**  
**SUSTITUCIÓN**



Fuente: Tomado de MJP, UNICEF, 2019, Informe de consultoría presentado por FUNPADEM, 2019.

**B. Complemento:** Este componente se basa en incluir contenidos temáticos o elementos generadores de reflexión en los procesos formativos con el objetivo de hacerlos más completos y efectivos. Ejemplo: En la clase de teatro, se establece que en cada sesión de trabajo se aborde una temática específica (género, nuevas masculinidades, derechos humanos, entre otros), con el objetivo de tener impacto se plantea realizar una obra de teatro sobre el tema, facilitando que cada estudiante investigue sobre la temática.

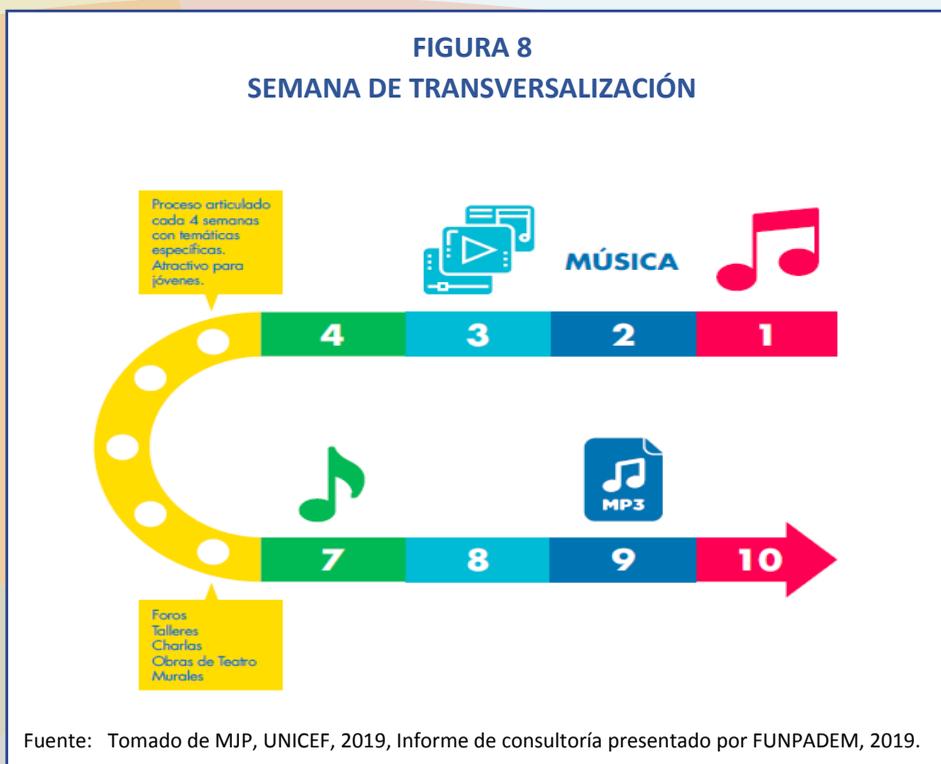
Supuestos para la puesta en práctica:

- Se requiere capacitar y sensibilizar a las personas facilitadoras en las diferentes temáticas.
- Contar con una caja de herramientas metodológicas que faciliten el abordaje adecuado orientado a cada temática.

**C. Semana de Transversalización:** Esta opción se dirige a todos los procesos que desarrollan los CCP y conlleva la integración y posicionamiento de temáticas específicas mediante la apertura de varios talleres, charlas, foros entre otros, a las que cualquiera que vaya al CCP puede inscribirse o participar. Propone el análisis exhaustivo y focalizado en torno a los problemas y las situaciones identificadas como relevantes en cada contexto. Se puede realizar cada cuatro meses o más, dependiendo de las posibilidades de cada CCP. Esta modalidad debe darse dentro de los horarios de las clases ya establecidas para que no genere un recargo (esta semana cada persona cambia sus clases normales para asistir a la semana de transversalización).

Supuestos para la puesta en práctica:

- La planificación debe programarse de forma conjunta entre las instancias existentes en los CCP de manera tal que se establezcan las temáticas a tratar con anterioridad.
- Articulación entre sectores.



**D. Proceso Conjunto:** Como se explicó en el apartado 4.3.2, este tipo de proceso busca trabajar de manera conjunta y previamente planificada, requiere de recursos materiales y recurso humano coordinado para alcanzar un objetivo previamente identificado. Es una propuesta de transversalización orientada desde el Programa CCP que puede implicar distintos tipos de articulación conjunta (información, promoción, divulgación, investigación, etc.), aunque es idóneo que esta se realice en función de generar procesos formativos articulados para la población prioritaria. Dichos procesos deben ser ejecutados en alianza con actores institucionales presentes en la programática del Centro Cívico y/o con otros actores comunitarios y además, estos deben ser coherentes con alguno/s de los ejes de trabajo del modelo de prevención del CCP.

Supuestos para la puesta en práctica:

- Desarrollo de un programa de capacitación específico en donde se integren las diversas áreas de trabajo, que sea planificado por el equipo del CCP. Tiene como fin dotar a las personas de habilidades y utilizará las materias artísticas y culturales como un medio para alcanzarlas. Ejemplo: un taller de liderazgo que incluya una sesión de danza para abordar el tema de expresión corporal, lenguaje verbal y no verbal. En otra sesión se incluye una clase de música para abordar nuevas masculinidades, entre otras. De esta forma, se van articulando las diferentes áreas de trabajo, no solamente en brindar una sesión si no en planificar y crear de manera conjunta un programa que genere el impacto deseado.

**FIGURA 9**  
**PROCESO CONJUNTO**



Fuente: Tomado de MJP, UNICEF, 2019, Informe de consultoría presentado por FUNPADEM, 2019.

**E. Programas Focalizados:** Son programas que permiten una rápida y profunda inmersión en temáticas específicas a desarrollar en los CCP, con el objetivo de brindar una respuesta más directa y generar un impacto en la población meta. Estos tienen por objetivo poner a disposición asistencia focalizada para las necesidades detectadas. El ideal es que cada facilitador dentro de su clase esté en la capacidad de detectar los casos de personas jóvenes que requieran atención focalizada. Por ejemplo, en reuniones del equipo de trabajo se detecta que el consumo y experimentación con sustancias psicotrópicas está afectando a un número determinado de participantes, por lo que de manera integral se busca generar o coordinar un proceso de prevención de drogas. Para ello se abrirá un programa / taller que permita referir a personas de otros grupos.

Supuestos para la puesta en práctica:

- Requiere de sensibilización y compromiso por parte del equipo de trabajo.
- Debe generarse un procedimiento de intervención y referencia dentro de los CCP.
- Dentro de esta opción se destaca la necesidad de contar con una persona profesional en psicología en cada CCP para brindar contención a las personas jóvenes que sean referidas.

## **5.1.2. El Tercer Maestro: el CCP como un espacio seguro, inclusivo y de calidad**

La gestión del CCP requiere la construcción permanente de un espacio seguro, inclusivo y de calidad con identidad propia, para el encuentro y la interacción libre y creativa de niñas, niños y adolescentes de origen y condición diversa, con el segmento adolescente articulado en torno a una oferta diseñada para convocar intereses personales hacia la prevención de las violencias y la promoción de la inclusión social; y asociada a aspiraciones universales de la juventud como lo son el desarrollo de habilidades y talentos artísticos, deportivos, recreativos, tecnológicos y socio-culturales, incluida su participación en las oportunidades que brinda la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Para el logro de los fines que animan el Modelo, este espacio es considerado el tercer maestro en el proceso de crecimiento personal y progreso social de su población primaria y secundaria y, como tal, requiere de una gestión particular en correspondencia con los siguientes lineamientos:

- Posicionamiento inequívoco del CCP como “Territorio joven libre de violencias, tabaco, alcohol y otras drogas; armas y discriminación”, con una configuración que refleja claramente la participación de la población primaria en su organización y gestión.
- Disponibilidad de infraestructura física debidamente equipada e interconectada tecnológicamente, que invita a la población meta a permanecer en ella, con dimensiones suficientes para alojar grupos de edades diversas en procesos de interacción o formación simultáneos, lo que incluye el espacio tecnológico, los espacios polivalentes para la realización de los procesos formativos y las sesiones grupales de intervención psicoeducativa, tutoría académica o socioafectivos, y espacios de trabajo para la programación de las actividades por parte de la Coordinación Programática y el Equipo Técnico.
- Delimitación de al menos los siguientes ambientes deseables para el desarrollo de procesos de distinta naturaleza – Área de Recepción/Ingreso, Auditorio, Salas de: Música, Artes Escénicas, Artes Visuales, Multipropósito, Biblioteca, Centro Comunitario Inteligente (CECI), áreas verdes, skatepark, cancha/ gimnasio multiuso -diseñados de forma que los mismos no interfieran entre sí pero propicien “contaminación positiva” entre participantes y procesos; y dotados de los recursos didácticos requeridos para el buen desarrollo de sus programaciones.
- Operación a cargo de personal calificado y disponible en todo el horario establecido, con capacidad para brindar el acompañamiento que la población meta requiere para hacer el aprovechamiento óptimo de sus recursos, en línea con los objetivos del Modelo.
- Existencia de normas de uso o protocolos para los espacios comunes, elaborados con participación de la población objetivo.

### **5.1.2.1. Sobre la convivencia y el abordaje de situaciones de conflicto o violencia en el CCP**

Un encuadre que oriente la convivencia cotidiana, es uno de los instrumentos requeridos por los equipos interinstitucionales de los CCP, en procura de que este espacio sea respetuoso de los principios y premisas éticas y jurídicas que fundamentan su existencia y determine qué hacer cuando existen conflictos o situaciones de violencia.

Siguiendo los principios operativos del Programa, como instrumento de implementación, en el año 2018 se realizó la construcción participativa del “Manual para la Convivencia en Centros Cívicos por la Paz: prevención, atención y seguimiento ante situaciones de conflicto y violencia”, que plantea orientaciones prácticas acerca de cómo actuar preventivamente en los CCP y con respecto a cómo promover la convivencia positiva desde el Modelo Preventivo. Define operativamente conceptos clave y da pautas generales de actuación que deslindan lo conflictivo de lo delictivo, a efecto de que el conjunto del personal del CCP organice de manera coherente su actuación, nombrando un Comité de convivencia<sup>40</sup>. Presupone también, que cada CCP cuente con un mapeo de instancias locales de referencia para la atención de situaciones específicas develadas a partir de los conflictos emergentes y las coordinaciones previas con estas para la obtención de respuesta oportuna y de calidad.

A nivel sustantivo, el Manual ubica el interés superior de las personas menores de edad como aspecto medular del mismo y enuncia las responsabilidades e implicaciones éticas y normativas para quienes participan, transitan y forman parte del Programa, para con los derechos de las mismas, en enunciados que transversan los enfoques generales del Modelo.

Adquiere particular relevancia los enunciados positivos que dan identidad al CCP y cualifican el tipo de convivencia esperada en sus instalaciones y propuestas de trabajo, tal y como se evidencia en el siguiente Decálogo, construido en el proceso de institucionalización del Programa.

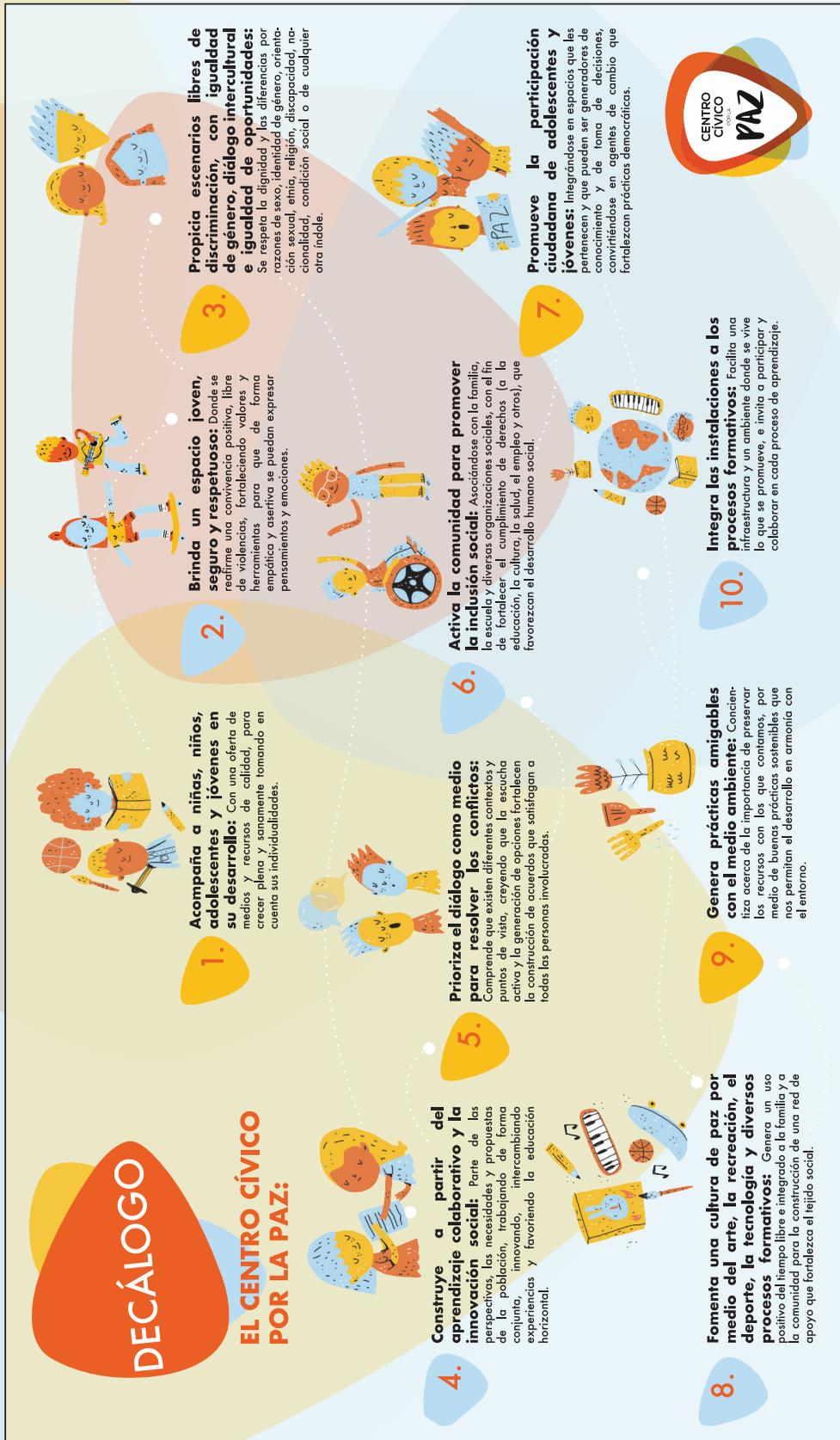
## **A. Decálogo de los Centros Cívicos por la Paz**

Bajo el supuesto de que todo lo que ocurre, se manifieste y se exhiba en los CCP, forma parte de su propuesta pedagógica integral (espacio como tercer maestro), se ha elaborado un conjunto de premisas -a modo de Decálogo- que pone en evidencia la transversalización de los enfoques y principios del Programa. (Ver Figura 10)

Este decálogo deberá ser exhibido en espacios de acceso continuo por la población que asiste y transita en las instalaciones, a modo de posicionamiento de lo que se espera y se promueve en el marco de la identidad del CCP, así como en los procesos de inducción o inicio de talleres de la Oferta Programática, en los que se estime apropiado.

<sup>40</sup> El Manual para la Convivencia en CCP, se construyó con una metodología participativa con jóvenes participantes del Programa en los CCP de San Carlos, Heredia y Jacó, así como con representantes de sus equipos técnicos. Contó con la dirección de la Secretaría Técnica del Programa y la validación de las Coordinaciones Programáticas y de representantes de los equipos técnicos de los 7 Centros Cívicos por la Paz. Se realizó mediante la contratación de la consultora Etty Kaufman como parte del Programa de cooperación internacional que realiza UNICEF para el Viceministerio de Paz.

**FIGURA 10  
DECÁLOGO CENTROS CÍVICOS POR LA PAZ**



FUENTE: Manual para la Convivencia en Centros Cívicos por la Paz: Prevención, Atención y Seguimiento ante situaciones de conflicto y violencia (2019).

### 5.1.3. Servicio de Referencia y Contra-referencia: hacia la articulación de las entidades locales de atención psicosocial

Esta referencia y contra referencia puede darse entre unidades que conforman un mismo sistema, entre sistemas, o hacia/desde instancias que operan en su entorno, con competencias y mandatos relevantes para la situación de que se trate. El seguimiento dado y los resultados obtenidos de la gestión hecha deben ser compartidos con las partes que intervinieron en su referencia, siempre que esto no afecte el principio de confidencialidad y la seguridad personal de la(s) persona(s) involucrada(s).

El Servicio de Referencia y Contra-referencia propio del Modelo tiene como objetivo favorecer la atención psicosocial pronta y efectiva de situaciones que presenten personas adolescentes usuarias de sus servicios, cuyos requerimientos hagan necesaria la participación de entidades especializadas, según la situación de que se trate.

Las principales pautas por considerar para el funcionamiento de este servicio son las siguientes:

- La responsabilidad por la adecuada activación del servicio recae en el personal técnico, el cual, dependiendo de la situación, su función en el CCP o implicaciones legales asociadas a ésta, deberá iniciar el proceso o bien, comunicar internamente a la Coordinación Programática para su debido proceso. En cualquier caso, la Coordinación Programática del CCP deberá estar informada por escrito respecto a la activación de referencias emitidas o contra referencias recibidas, para su debido registro.
- El personal que tenga estas responsabilidades estará debidamente capacitado en los principios de la intervención en crisis y las políticas del CCP para estos efectos.
- En todos los casos el personal técnico deberá efectuar la anotación de la referencia y contra-referencia hecha en el expediente de la persona adolescente respectiva (Sistema de Registro y Seguimiento). El Servicio contará con una boleta para la referencia de situaciones, donde se detalle el motivo por el cual se refiere a la persona adolescente, asignándole un nivel de urgencia alta, media o baja para su atención por parte del ente especializado. De ello deberá dejarse constancia en el Sistema de Registro establecido para el CCP.
- En todos los casos, se comunicará a la persona adolescente sobre la activación del servicio para su mejor atención, y el compromiso del CCP con el seguimiento del mismo en procura de su atención oportuna y efectiva, con resguardo de la confidencialidad que el asunto requiera y permita.
- Será responsabilidad de la persona integrante del Equipo Técnico, que activó la referencia, de dar seguimiento a la acción, para asegurar el debido disfrute de la atención requerida por parte de la persona adolescente involucrada, así como a las recomendaciones emitidas por la parte tratante.
- La decisión de incorporar a las familias o encargados en la activación del servicio está en función del cumplimiento del principio del interés superior de la persona adolescente en cuestión, tal y como se indica en el Manual para la Convivencia.
- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos).

- La contra-referencia tendrá como contraparte principal el sistema educativo, para coordinación de servicio de educación remedial en caso de adolescentes escolarizados con problemas de rendimiento académico o comportamiento; y/o de personas adolescentes en condición de desescolarización, para procurar su reincorporación al sistema.
- Cada CCP debe contar con un mapeo actualizado de los diferentes servicios de atención y recursos comunitarios con que se pueda complementar o hacia el que se pueda referir a la población meta y a su familia, según sus necesidades específicas.

#### **5.1.4. El Centro Cívico sin Paredes (la dimensión itinerante)**

En línea con el enfoque contextual y la incorporación de acciones afirmativas como criterio propio de El Modelo para la determinación de sus servicios, se incorpora una dimensión de trabajo itinerante como Mecanismo de Intervención en comunidades meta definidas dentro del Área de Influencia del CCP.

Denominada CCP sin Paredes (CCsP) se plantea como una alternativa para llevar la Oferta Programática y la divulgación y posicionamiento del CCP a contextos donde resulte necesaria de manera sistemática para población primaria residente en distritos o comunidades fuera de su alcance directo, y en que por lejanía geográfica o por cuya condición socioeconómica o de vulnerabilidad social se ha generado una dinámica social de exclusión. De esta forma, el direccionar la acción preventiva a estas comunidades constituye una acción afirmativa para esas poblaciones.

Los contenidos a desarrollar se vinculan con los Ejes temáticos de El Modelo, pero se delimitan para cada contexto, en acuerdo a las propuestas y expectativas de las partes interesadas y en atención a criterios objetivos para su funcionamiento. La zona en la que se realiza tiene relación directa con la delimitación del Área de Influencia de cada CCP, la cual es una decisión político-técnica tomada con base en información de las comunidades (cantón, distrito, barrios) desagregada por género y edad, que permita tener claro un perfil de la población meta en sus comunidades.

Para el mejor desarrollo y desempeño del CCsP, se reconoce como elemento de éxito, la participación y apoyo activo de la comunidad organizada que opera en la zona a trabajar, en tanto el fortalecimiento de las personas jóvenes debe concebirse integrado al fortalecimiento del tejido social en que se encuentra su entramado de relaciones.

En una primera fase, el desarrollo de la propuesta comunitaria del Programa siguió un proceso paralelo a la gestión de la infraestructura y la activación inicial de los CCP, de hecho, puede decirse que primero iniciaron las actividades “Sin Paredes”, a cargo de jóvenes profesionales gestores/as comunitarios/as, dada la necesidad de una primera promoción y preparación comunal realizada por la Unidad Ejecutora del Programa para la construcción de acuerdos con los Municipios.

No obstante, fue hasta el 2017 por iniciativa de la DIGEPAZ que se sistematizó una propuesta de activación juvenil en las comunidades cercanas a la infraestructura de los CCP, contando con el financiamiento de UNICEF, denominándosele Centros Cívicos sin Paredes (CCsP). Esta vez mediante la contratación de profesionales con doble especialidad en alguna ciencia social y en recursos de teatro restaurativo, deporte, fotografía, poesía, danza, integrados a procesos socioafectivos y comunitarios. Sus positivos resultados para promover los CCP y para la activación de la Red juvenil preventiva y de cambio social, hicieron que de 4 comunidades iniciales (Desamparados, Heredia, Pococí y Cartago), se ampliara a las 7 de los CCP en el segundo semestre del 2017 (integrándose Santa Cruz, Garabito y Aguas Zarcas).

Otras fases de ejecución de CCsP surgieron en el 2018 con financiamiento de UNICEF y en el 2019 con financiamiento del Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD). Precisamente, en ese proceso de trabajo de los CCsP, VICEPAZ y UNICEF sistematizaron la experiencia, construyendo una lógica de mayor profundización con procesos estratégicos, tácticos y sustantivos, para las personas adolescentes en sus contextos comunitarios, planteándose indicadores para monitorear las intervenciones preventivas y la producción de información requerida para la toma de decisiones. Ello derivó en la construcción de un Modelo para CCP sin Paredes, que pasó a formar parte de las estrategias de trabajo del Área de Gestión Local de DIGEPAZ, como alternativa de desarrollo comunal y de promoción de seguridad con enfoque territorial, en comunidades prioritarias e independientemente de la existencia de edificaciones de Centros Cívicos por la Paz.

No obstante, en aras de integrar las exitosas estrategias de trabajo comunitario con jóvenes del CCsP, se determinó que se mantendría esta denominación para los procesos de itinerancia establecidos como parte de El Modelo. Ello implica partir de los conocimientos adquiridos desde el diseño puesto en marcha con consultores/as externos de UNICEF, pero adaptando lo pertinente para que sea sostenible y sea ejecutable con el personal de los CCP y dentro de su Oferta Programática sistemática.

Dentro de las lecciones aprendidas que recogen estas sistematizaciones y que tienen aplicación directa para los CCP, se recomiendan las siguientes (Portilla y Solís, 2018; Tríptico, 2017, 2018):

- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). La itinerancia del CCsP es fundamental para la promoción del trabajo que se realiza en el CCP, pero idóneamente debería ir más allá de captar población meta, con una perspectiva de gestión territorial de la prevención e inclusión social y generar oferta formativa y/o procesos conjuntos diversos que incidan en el desarrollo comunal.
- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). En el trabajo formativo con jóvenes se recomienda seguir la propuesta de CCsP diseñada por DIGEPAZ-UNICEF donde la disciplina artística o deportiva o técnica, constituye un vehículo para el trabajo de formación grupal y enriquecimiento socioafectivo.
- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). Las comunidades deben seleccionarse como resultado de una proyección estratégica del CCP, basándose en evidencias técnicas y en las zonas definidas para su Área de Influencia. De allí que se requiere investigar sobre el contexto, problemáticas y percepciones sobre violencia en las comunidades meta, para adaptar los procesos de trabajo y proyectos a sus necesidades, teniendo en cuenta el análisis desde el modelo ecológico para la comprensión de la violencia.
- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). Se requiere de un mapeo comunitario e institucional, para identificar qué recursos disponibles existen en territorio en el cual se encuentra situado el CCsP. Esta debe ser una base de datos dinámica en actualización continua.

- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). La vinculación de actores comunales legitimados a nivel cantonal puede aportar a los procesos de diagnóstico, la construcción de línea base, la convocatoria de participantes y dar legitimidad al proceso en el nivel local. Al mismo tiempo es necesario conocer la legislación atinente a las organizaciones para el desarrollo comunal y órganos asociados y además tener un contacto directo con estas en su propio espacio comunitario y de dinámica social.
- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). La búsqueda de alianzas estratégicas con instituciones y actores locales (Asociaciones de Desarrollo, por ej.) facilita la conformación y desarrollo del proceso, tanto a nivel logístico como en relación con las estructuras que le den sostenibilidad en las comunidades, incluido el gobierno local. Estas pueden aportar en áreas en que las y los participantes muestren interés en reforzar. Ello requiere también trabajar en la calidad de la relación del trabajo conjunto: CCP-organizaciones-instituciones y su sensibilización con respecto al Modelo Preventivo CCP.
- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). Se considera que un período de trabajo de menos de tres meses, en una proyección comunitaria, es insuficiente para analizar resultados e impactos tangibles del proceso. De allí la pertinencia de abrir espacios de diálogo y trabajo conjunto de manera periódica y planificar proyectos que motiven la cogestión (eventos culturales, deportivos, recreativos, culturales, de formación e información) e incidan en el fortalecimiento de la organización misma.
- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). Se debe considerar presupuestariamente los recursos que implica la realización de procesos formativos en el marco de los CCsP, analizándose otras posibilidades de participación cuando no sea viable realizarlos fuera de las instalaciones, por ejemplo, considerar becas de transporte para jóvenes, coordinación para traslados del personal si no existieran fondos para viáticos, apoyo con materiales por empresa privada, etc.
- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). El proceso de trabajo en CCsP debe tener como uno de sus propósitos la formación de agentes multiplicadores en comunidad, al respecto es necesario realizar un perfil de las características idóneas que debe tener y trabajar en función de ese fortalecimiento facilitándoles recursos y apoyo de los actores institucionales y locales.
- La referencia tendrá como contraparte principal la Red de apoyo propia de los CCP (redes de atención y prevención de violencia, CCCI cantonal, Cruz Roja, Delegación policial) y los servicios de salud disponibles en su contexto de intervención (EBAIS, CAI, hospitales cercanos). El trabajo en comunidad requiere contar con una red de instituciones locales para la referencia a programas sociales (IMAS, MEP, CCSS) u

otras instancias, lo que permite que la articulación institucional potencie el alcance y efectividad de las metas de atención a las dimensiones de pobreza y vulnerabilidad.

- Es idóneo sistematizar anualmente la experiencia de trabajo conjunto con organizaciones y abrir un espacio para la realimentación y perfeccionamiento de los procesos de cogestión.

## 5.2. Plataforma de Gestión y Operación del Programa CCP

### 5.2.1. Las estructuras formales del Programa CCP

Institucionalizar y hacer sostenible el Programa CCP mediante una articulación y cogestión de las instituciones participantes, ha requerido darle un rango normativo formal, mediante la creación del Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz (Decreto N° 40876, La Gaceta Digital, Alcance N°37 del 20 de febrero, 2018).

De acuerdo con la Ley N° 9025, la ejecución del Programa de Centros Cívicos por la Paz es responsabilidad del Ministerio de Justicia y Paz, dándole el encargo de generar espacios físicos para que las comunidades y en particular las personas jóvenes, puedan contar con oportunidades alrededor de la cultura, el arte, la recreación, el deporte y la tecnología, que faciliten la transformación de los focos de delincuencia y violencia en oportunidades de educación, sana convivencia, respeto, cooperación, tolerancia y desarrollo.

Según la Ley Orgánica del MJP (N°6739) el Viceministerio de Paz, es el ente rector<sup>41</sup> en prevención de la violencia, con responsabilidad en diseñar políticas públicas orientadas hacia la consecución de un desarrollo humano sostenible, articulando y coordinando las actividades de prevención de la violencia y la criminalidad a nivel intersectorial e interinstitucional.

Ello se vincula con el principio de coordinación del Estado, citado en el Considerando 8., de El Reglamento que indica: *“8. Que el principio de Coordinación del Estado procede del artículo 140, inciso 8) de la Constitución Política, según el cual corresponde al Poder Ejecutivo “vigilar el buen funcionamiento de los servicios y dependencias administrativas” y tiene como finalidad obtener la unidad de*

<sup>41</sup> El Art. 5 del Reglamento, establece pautas al Viceministerio de Paz para el ejercicio de esta rectoría en los Centros Cívicos por la Paz:

- a) Coordinación interinstitucional en el desarrollo de las políticas públicas en relación con los CCP a través del MJP y su Viceministerio de Paz.
- b) Todos los recursos que se doten a los CCP, tales como edificaciones, equipos, mobiliarios, personal técnico y administrativo, son de uso exclusivo para el cumplimiento de los fines para los cuales fue creado.
- c) Desarrollo prioritario de los fines de los CCP en servicios a favor de la población de cero a dieciocho años en riesgo social, en áreas críticas que permitan la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social. El CCP igualmente podrá generar oferta de servicios para otros grupos o sectores de la población.
- d) Presencia estatal, física y simbólica en la comunidad, dirigida al abordaje prioritario de niñas, niños adolescentes y jóvenes que no estén en la escuela o que no hayan concluido la educación secundaria.
- e) Cobertura de servicios que contemple de manera sistemática una oferta programática en las áreas de música, artes, cultura, tecnología, deporte y recreación, así como en lo relacionado con la red de cuidado (centros de cuidado y desarrollo infantil temprano, en los CCP que lo requieran).
- f) Promoción de la resolución alternativa de conflictos a través de Casas de Justicia y prevención de situaciones de violencia en sus distintas manifestaciones.
- g) Participación inclusiva de la empresa pública y privada, y de organizaciones no gubernamentales, en el desarrollo de los planes formativos y demás servicios de los CCP.
- h) Definición e implementación de un modelo de trabajo y prevención de los CCP, unificado y coordinado, bajo la guía del MJP y que regirá para todas las entidades participantes.
- i) Generación de recursos propios de manera que se pueda sumar mayor capacidad de fondos para ampliar la capacidad de los CCP al máximo posible, en concordancia a lo establecido por El Modelo de los Centros Cívicos por la Paz, sin detrimento de los fines para los que fue creado el CCP o lo que se indica en el presente reglamento y en apego a la Ley General de Administración Pública y el ordenamiento jurídico vigente.
- j) Establecimiento de un registro de personas beneficiarias de los CCP, de manera que se construya una reserva de datos histórica de estos centros y sus logros a favor de la población beneficiada.

*la actuación administrativa del Estado. La norma citada conjuntamente con el artículo 188 constitucional contiene los principios de coordinación y dirección del Poder Ejecutivo sobre la administración central y descentralizada.”*

En el Programa CCP esto implica alianzas estratégicas del Ministerio de Justicia y Paz con el Ministerio de Cultura y Juventud, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, el Ministerio de Educación Pública, el Patronato Nacional de la Infancia, universidades estatales, organizaciones no gubernamentales, sector privado y las Municipalidades<sup>42</sup> de los cantones de Garabito, Santa Cruz, San Carlos, Heredia, Cartago, Desamparados y Pococí.

Con estas instancias, se han suscrito convenios de cooperación interinstitucional, comprometiéndose con el establecimiento de un marco de acción, la coordinación y cooperación interinstitucional, para poner en funcionamiento y dar la sostenibilidad financiera, administrativa y técnica a los Centros Cívicos por la Paz, para el mejor cumplimiento de sus objetivos.

La normativa garantiza a las personas usuarias, comunidades y entidades participantes, la puesta en práctica de los mecanismos de evaluación, control administrativo, resolución de conflictos y gestión de riesgo. Estipula que tanto los programas como el recurso humano que aporta cada ente, deberán desarrollarse en estricto apego al modelo de prevención, operación y desarrollo establecido por el Ministerio de Justicia y Paz. También señala que toda la información asociada al programa, su población meta, y otra data sensible o de interés que pudiera generarse, será custodiada y resguardada por el MJP como ente rector; además le adjudica responsabilidad con respecto a los estándares y requerimientos para el manejo de imagen, registro de marca de los CCP y manejo de información en redes sociales u otros medios que determine.

El Reglamento no solamente señala cuál es la estructura del Programa, sino que establece algunos direccionamientos administrativos y un marco ético y técnico general con respecto a enfoques y principios, ya señalado en el apartado sobre el marco referencial del Modelo Preventivo. Seguidamente se realiza una síntesis de las principales instancias señaladas en la plataforma de gestión y operación en El Reglamento.

<sup>42</sup> En relación con los contenidos de los Convenios y Cartas de Entendimiento entre las Municipalidades, el MJP y otras instituciones participantes del Programa, es pertinente observar lo indicado en los Arts. 30 y 33 de El Reglamento:

**Artículo 30. Consideraciones administrativas sobre los Centros Cívicos por la Paz.** La gestión administrativa de los CCP se regirá conforme al compromiso que han asumido libre y voluntariamente las municipalidades y demás entidades participantes mediante la carta de entendimiento suscrita con el MJP. Estos acuerdos deberán considerar al menos: el área a utilizar para que cada una de las entidades participante disponga de un lugar adecuado para brindar los servicios de su área, el mantenimiento, uso y resguardo de las instalaciones, de los equipos y bienes del CCP; el pago de los servicios públicos, pólizas y otros gastos asociados a la gestión del CCP; todo ello conforme a El Modelo de CCP y la política que acuerde el Comité de Coordinación Interinstitucional. Para el cumplimiento de dichos acuerdos, las entidades participantes deberán procurar sus mejores esfuerzos y gestiones dentro del marco de sus competencias y posibilidades para realizar los aportes respectivos en materia técnica y financiera.

**Artículo 33. Servicios públicos.** En razón del compromiso asumido libre y voluntariamente por las municipalidades frente a la sostenibilidad y mantenimiento del CCP y con base en la Carta de Entendimiento suscrita por el MJP para la operación de cada CCP, las municipalidades asumen el pago de los servicios públicos con el apoyo solidario de las Entidades Participantes. Para ello podrán promover alianzas o acuerdos con los prestadores de servicios públicos y otros posibles socios estratégicos para que dentro de su competencia y capacidad legal, brinden un trato particular o de colaboración en la prestación y costo de estos servicios para los CCP. Las instituciones del Gobierno Central que participen en el Programa, deberán procurar sus mejores esfuerzos en el marco de sus posibilidades para contribuir en el pago de los servicios públicos. Para ello establecerán los acuerdos necesarios con el ente rector y la municipalidad respectiva.

## 5.2.1.1. Organización de Nivel Nacional

### A. Consejo Nacional de Centros Cívicos

El Consejo Nacional de Centros Cívicos está conformado por el/la ministro/a o viceministro/a de: Justicia y Paz (quien lo preside); de Cultura y Juventud; de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones; del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Tiene posibilidades de ampliar o modificar la integración de representantes de entidades u órganos que consideren pertinentes, lo cual ha sido relevante dado que permite realizar nuevas coordinaciones con instituciones que amplían la Oferta Programática y contribuyen con los mecanismos de implementación del Modelo Preventivo. Participa también el/la directora/a de la DIGEPAZ, instancia que funge como Secretaría Técnica del Consejo.

Dicho Consejo tiene la potestad de convocar a representantes de las Municipalidades, grupos y sectores de la sociedad civil que se considere pertinentes para el funcionamiento del Programa. Sus sesiones son de carácter público y se realizan en horas hábiles al menos una vez cada seis meses y en forma extraordinaria cuando la Presidencia del Consejo lo considere. Tanto el Consejo como sus comisiones de trabajo sesionan y laboran ad honorem.

Le corresponde definir, analizar, planificar y evaluar las políticas y acciones que realizan los entes participantes desde los diferentes programas, con el objetivo de prevenir la violencia y crear una cultura de paz, en apego y observancia de El Modelo de CCP. Tiene funciones<sup>43</sup> normativas y regulatorias, de aprobación de ajustes técnicos, recomendación de propuestas de infraestructura permanente o móvil, promoción y establecimiento de convenios de cooperación nacionales o internacionales, con entes públicos o privados, así como la coordinación y seguimiento a la ejecución de las responsabilidades de cada municipalidad con el CCP según las Cartas de Entendimiento vigentes.

### B. Comité Técnico Nacional de los Centros Cívicos por la Paz

El Comité Técnico Nacional de CCP es el órgano técnico asesor del Consejo Nacional de Centros Cívicos para la deliberación y coordinación técnica requerida entre las instancias participantes, y con ello la implementación de El Modelo.

Está conformado por representantes de las instituciones que han destacado personal técnico de manera permanente y desarrollan programas en los CCP. Entre estas participa un/a representante de: DIGEPAZ (quien lo preside), DINARAC, Dirección Nacional de Cultura, Consejo de la Persona Joven, Museo de Arte Costarricense, Sistema Nacional de Educación Musical, Teatro Popular Mélico Salazar, Sistema Nacional de Bibliotecas u otras instancias así designadas por el Consejo Nacional de CCP.

Sus sesiones son de carácter público y se realizan en horas hábiles, al menos una vez, cada tres meses y en forma extraordinaria cuando la Presidencia del Comité lo considere; sus sesiones y tareas se realizan en forma ad honorem.

El Comité tiene tareas<sup>44</sup> de investigación, planificación, coordinación y evaluación de las políticas y acciones de cada entidad participante en el Programa, así como garantizar su articulación interinstitucional en procedimientos, métodos y técnicas en proyectos conjuntos, en función de los fines de los CCP y su Modelo preventivo. De allí

<sup>43</sup> El Art. 8 del Reglamento de Organización y funcionamiento de los CCP establece detalladamente las funciones del Consejo Nacional de los Centros Cívicos por la Paz.

<sup>44</sup> Las funciones detalladas del Comité Técnico Nacional de Centros Cívicos por la Paz, se definen en el Art. 13 del Reglamento de Organización y funcionamiento de los CCP.

se deriva la función de proponer ajustes técnicos a El Modelo u otra normativa asociada al Programa, en concordancia con sus principios y enfoques. Asimismo, se le adscriben tareas de promoción de campañas de información y divulgación en prevención de manifestaciones de violencia y criminalidad y de elaboración del informe anual de ejecución de todos los CCP.

### **C. Secretaría Técnica del Programa CCP**

En el proceso de institucionalización, la Secretaría Técnica del Programa CCP se ha constituido en un órgano técnico, consultivo, asesor y ejecutor de las directrices y acuerdos que surgen del Consejo Nacional, del Comité Técnico Nacional, así como de la Rectoría misma del Programa. También se ha encargado de impulsar y gestionar los mecanismos de implementación y la elaboración de herramientas del Modelo Preventivo para hacer posible la institucionalización sostenible del Programa.

Es además un órgano de coordinación y enlace entre las instituciones y personas participantes del Programa, de los niveles político, técnico y administrativo, nacional y local. En ese proceso el trabajo se ha orientado de manera participativa promoviéndose grupos de análisis, de discusión y de validación de propuestas, muchas de las cuales han surgido mediante la gestión de recursos de cooperación nacional e internacional dirigidos a diseñar productos específicamente direccionados para el Programa.

La Secretaría Técnica funciona en la plataforma de trabajo del VICEPAZ, con la participación de la Dirección Nacional y la Supervisión Técnica (de DIGEPAZ), y el acompañamiento político, técnico y administrativo desde el Viceministerio de Paz. De esta forma, la Secretaría Técnica se encarga de que los lineamientos del programa en relación con el Modelo Preventivo permeen en la dinámica de los CCP en el nivel local y de que se sostenga el enlace y realimentación con las estructuras política y técnica nacional y local.

El Art. 6 del Reglamento ubica la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de CCP en la Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana, entidad adscrita al Viceministerio de Paz (VICEPAZ), asignándole funciones de convocatoria y seguimiento de acuerdos del Consejo, indicándose que es la Dirección de DIGEPAZ quien la preside. Esta Dirección también preside el Comité Técnico Nacional, convoca y realiza las gestiones requeridas (administrativas, logísticas, informes de labores y de seguimiento) para que se cumplan sus acuerdos.

Paralelamente, en relación con el trabajo de la Secretaría Técnica y del Comité Técnico Nacional, ha resultado de gran valor que distintas instituciones hayan designado enlaces técnicos, cuya existencia tiene un alto potencial para el trabajo articulado en procura de una buena gobernanza y visión sistémica del Programa. Además, facilita la cogestión que garantiza la ejecución apropiada de El Modelo.

## **5.2.1.2. Organización del Nivel local**

### **A. Coordinación Programática**

Se trata de una figura fundamental en el Programa, al ser responsable de que sus fines, sus ideas rectoras y su Modelo se cumplan en el nivel local; para ello debe servir como un enlace, que facilite y coordine todas las acciones necesarias para que las entidades participantes cumplan con sus deberes y obligaciones acordadas.

Tiene la responsabilidad de liderar la planificación anual de la Oferta Programática en procura de la innovación, de promover y desarrollar un trabajo en red con el soporte de la convergencia de conocimientos y especialidades aportados por las instituciones

ahí representadas. Ello requiere una actualización continua de sus conocimientos en conceptos, metodologías psicosociales y normativa especialmente aplicable a los CCP, así como el seguir lineamientos técnicos del Programa.

Esta Coordinación está a cargo de un/una profesional en Psicología Social que nombra el Ministerio de Justicia y Paz, quien mantiene una relación directa con la Supervisión Técnica y la Dirección del Programa ubicados en el VICEPAZ; además, actúa en estrecha coordinación con la Administración del CCP cuya responsabilidad compete al gobierno local.

Dentro de sus funciones está el presidir el Comité de Coordinación Interinstitucional; participar en el Comité Administrativo y articular las decisiones emanadas de estos dos espacios. Además tiene funciones de enlace con diversas instancias locales en aras de promover la diversidad y calidad de la Oferta Programática, la facilitación de las acciones de las distintas entidades participantes, así como de resguardo y sostenibilidad de los CCP y su equipamiento en función de los fines de su creación y las normas dictadas para su operación, por lo que debe poner en conocimiento a las instancias técnicas del Programa cualquier incumplimiento de los compromisos de las instituciones en la operación de los CCP.

En su trabajo debe ser capaz de diseñar y liderar proyectos y procesos conjuntos articulados, la transversalización temática acorde con los enfoques de trabajo en los CCP, la organización o gestión de procesos formativos y de promoción, la coordinación del trabajo dirigido a la comunidad mediante el CCsP, establecer comités, enlazar con las Fundaciones, liderar la aplicación del Manual para la Convivencia, El Reglamento, las políticas públicas y la normativa especialmente aplicable a los CCP.

## **B. Equipo técnico y administrativo de las Instituciones**

Las instituciones participantes del Programa se han comprometido a nombrar el personal técnico y administrativo idóneo requerido para el cumplimiento de sus funciones, asumiendo la responsabilidad de cubrir los salarios, cargas sociales, pólizas, materiales e implementos de trabajo y demás responsabilidades que ello implique. En igual sentido esto debe ser asumido por las organizaciones sociales o del sector privado que destaquen personal en los CCP, para el desarrollo de programas afines al Modelo Preventivo.

El personal técnico y administrativo designado en cada CCP deben acatar lo establecido en El Reglamento, El Modelo, el Manual para la Convivencia en los CCP, la legislación nacional vinculante y demás protocolos internos vigentes, según lo establezca el ente rector en coordinación con las instancias participantes, lo que implica también que deben participar activamente en los espacios colegiados de coordinación y de capacitación que se programen. Además, deben acatar la reglamentación propia de la institución u organización con la cual mantengan dependencia administrativa.

Es fundamental que todo el personal contratado participe en un proceso de inducción que le permita ubicar con claridad cuál es la expectativa sobre su ejercicio profesional, en el marco ético y metodológico de la comunidad de aprendizaje del CCP. Se requiere, además, que mediante las instancias técnicas del nivel nacional y desde la Coordinación Programática, se promueva una capacitación y una asesoría sistemática, tanto por parte de los enlaces técnicos o personas especialistas de nivel nacional e internacional, que permita la apropiación de los distintos mecanismos, conceptos y enfoques de El Modelo.

### **C. Comité de Coordinación Interinstitucional**

Este Comité es el órgano de articulación y coordinación integrado por todas las instituciones y organizaciones que participan de forma fija en la programática de los CCP. Opera bajo la coordinación del MJM, por medio de quién realiza las funciones de Coordinación Programática y realiza reuniones al menos una vez al mes, así como las demás veces que se considere necesario.

Es el espacio idóneo para construir un equipo de trabajo que trascienda las disciplinas y las instituciones como entes separados y trabaje de manera integral e integrada en función del Modelo Preventivo unificado de los CCP. En ese sentido debe ser un espacio de resolución de los conflictos que surjan en la operación cotidiana de los CCP, de coordinación de procedimientos, métodos y técnicas acordes con su Modelo Preventivo. Entre otras, tiene las tareas de hacer la planificación anual del CCP, en función de los indicadores del Programa; promover una participación activa de la comunidad y la iniciativa privada en los programas a desarrollar, emitir recomendaciones al Comité Técnico Nacional, respecto de El Modelo y otros aspectos de orden técnico, que favorezcan una constante realimentación sobre el desempeño del Programa.

### **D. Administración Municipal del CCP**

La Administración de cada CCP debe estar a cargo de una persona profesional nombrada por la Municipalidad respectiva, según lo acordado en el Convenio Marco y las Cartas de Entendimiento suscritas por el MJM. En ese marco sus funciones primordiales son de coordinación y de ejecución de las responsabilidades a cargo de la municipalidad, las cuales contemplan los procesos de pago de servicios públicos, seguridad, limpieza y mantenimiento preventivo y correctivo del CCP respectivo; dentro de las responsabilidades recae también la coordinación de las decisiones administrativas con el Comité de Coordinación Interinstitucional según su competencia.

Finalmente, es importante rescatar que algunas Administraciones Municipales cumplen un rol adicional, al contemplado originalmente, apoyando la articulación de otros servicios de índole social municipal con la Coordinación Programática y el Comité Coordinador Interinstitucional, siempre en apego a El Modelo.

### **E. Comité Administrativo**

Es una instancia interinstitucional integrada por la persona encargada de la Administración (quien lo preside), la Coordinación Programática y el personal Administrativo de otras entidades que participan y aportan a la sostenibilidad y gestión del CCP. Se constituye con el propósito de que la gestión administrativa sea congruente con el Modelo de los CCP. Debe sesionar en forma sistemática, al menos una vez al mes.

Se encarga de la coordinación y comunicación de los procesos administrativos del CCP en función de la ejecución programática, el desarrollo y cumplimiento de El Modelo, la toma de decisiones sobre utilización de espacios del CCP por parte de terceros, así como dar seguimiento a necesidades de mantenimiento y reparación de la infraestructura. Debe elaborar informes de gestión, inventario de bienes y de uso de espacios, activos y situación administrativa general del CCP, dirigiéndolos a la Secretaría Técnica del Programa y mediante una exposición de resultados hacia la comunidad local.

También en el Art. 31 de El Reglamento se establece potestad a este Comité para la generación de recursos propios exclusivamente para la sostenibilidad del CCP en

aspectos de mantenimiento, conservación del edificio, equipo y mobiliario, becas u otros dirigidos a la población meta. Se indica también que es posible: *“...concesionar, dar en arriendo o por permiso de uso, instalaciones del CCP, siempre que no se afecten los fines de estos centros de acuerdo con lo establecido en El Modelo, que no incida en la programación de las actividades que se desarrollan, para lo cual se requerirá del permiso por parte del Comité Administrativo.”*

## **F. El Foro de Juventudes y su derecho a la participación**

En congruencia con el Modelo Preventivo, sus principios y enfoques de derechos, género, curso de vida y de juventudes, así como desde la inclusión en sus diversidades; cada CCP debe promover la conformación de un Foro de Juventudes, integrado por los/as adolescentes y jóvenes representantes de los diferentes ámbitos formativos del CCP y organizaciones juveniles de la comunidad involucradas en los programas del CCP.

Tiene el objetivo de *“Fortalecer la participación y el empoderamiento de las personas jóvenes mediante la apertura de un espacio de escucha y diálogo que contribuya con el proceso de toma de decisiones en el marco del Programa de Centros Cívicos por la Paz.”* (Art. 25 Reglamento).

El Consejo de la Persona Joven, en coordinación con las diferentes instituciones representadas en el CCP, tendrá la responsabilidad de gestión y coordinación del Foro, así como de crear y actualizar su mecanismo de integración en el Programa.

Se espera que el Foro de Juventudes sirva como espacio de retroalimentación e intercambio de las juventudes y los diferentes sectores que conforman la población prioritaria de los CCP, sea un espacio de consulta del Comité de Coordinación Interinstitucional, para conocer y analizar las necesidades de la población prioritaria en la programación de los CCP, sus propuestas para la elaboración de proyectos, y ejerzan una representación de las juventudes del CCP en espacios de participación juvenil que sean afines a los objetivos y principios establecidos en El Modelo.

## **G. Comités de Apoyo**

En aras de contribuir al funcionamiento idóneo del CCP y para abordar aspectos detectados en los procesos de análisis y evaluación del mismo, se establece la posibilidad de que se conformen Comités de Apoyo. Estos pueden darse para propósitos puntuales y de abordaje coyuntural o de más largo plazo según se requiera (por ej. consulta comunitaria, becas, deportes u otros), y siempre deben contar con el aval y seguimiento del Comité de Coordinación Interinstitucional y de la Coordinación Programática, con posibilidad de integrar a instancias del sector público y privado u organizaciones de sociedad civil.

En el marco del Manual de Convivencia para los Centros Cívicos por la Paz se establece la conformación obligatoria del Comité de Convivencia, encargado de promover un ambiente de convivencia positiva y de abordar y dar seguimiento a situaciones de conflicto en aras de prevenir la violencia.

## **H. Las Fundaciones en pro de los CCP**

La Ley de Fundaciones No. 5338 (La Gaceta No. 170 del 1 de setiembre de 1973), establece que: Art. 1. *“Reconócese personalidad jurídica propia a las fundaciones, como entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un*

*patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social”.*

Precisamente con el propósito de apoyar al CCP en relación con necesidades puntuales de carácter programático, administrativo o de activación de aportes del sector privado, se plantea la posibilidad de que se conforme una Fundación de apoyo a cada uno de los CCP.

Su plan de trabajo y direccionamiento de recursos que se generen producto de acuerdos con otras organizaciones, donaciones o gestión propia, deben ser directamente articulados y contextualizados con los Comités de Coordinación Interinstitucional y Administrativo según corresponda. Estas Fundaciones prestarán colaboración y apoyo a la gestión del CCP, en función de su programación, sus planes y metas, en estricta observancia de El Modelo, de allí que es fundamental el enlace técnico de la Coordinación Programática realimentando este propósito.

### **5.2.2. La Gestión Basada en Resultados y en Procesos**

El Modelo Preventivo de los CCP solo es posible si existe una estructura de gestión que lo operacionalice integrando de manera coherente y coordinada el trabajo de sus distintos niveles de ejecución y decisión (nacional, regional, local, interinstitucional, interministerial, intersectorial; técnico, administrativo, político; horizontal, vertical, etc.).

Sus principios, propuestas metodológicas y formas de organización, plantean la cogestión y la coproducción de proyectos y procesos articulados, en función de prevenir la violencia y promover la inclusión social. Como ya se ha indicado, esto significa una ruptura al modelo tradicional de trabajo de instituciones aisladas, una propuesta de integración a partir de objetivos y metas comunes a cumplir, en cada CCP en particular, y en general en el marco del Programa Nacional. Ello también responde a objetivos país integrados en diversas políticas públicas vigentes. A nivel organizacional, esta estructura de gestión tiene correspondencia con un modelo de trabajo matricial, basado en resultados y en procesos.<sup>45</sup>

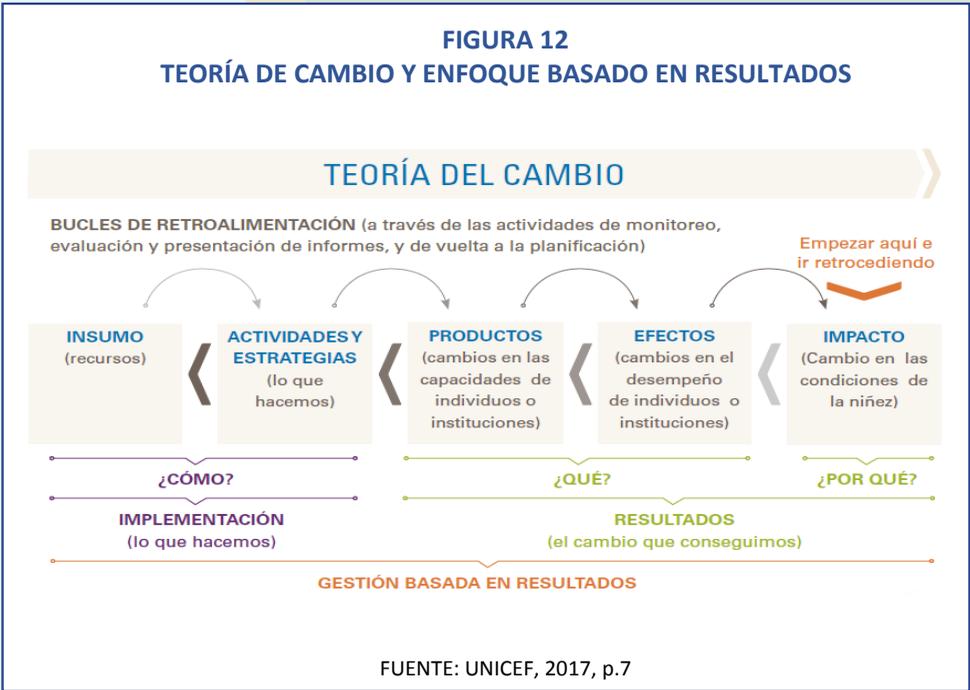
La gestión basada en resultados es muy utilizada en la institucionalidad pública y promovida por los organismos de las Naciones Unidas. De acuerdo con la UNODC, en la gestión basada en resultados *“...todos los actores que contribuyen directa o indirectamente a la consecución de un conjunto de resultados garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados deseados. Los actores, a su vez, usan información y evidencia obtenida de los resultados reales para informar la toma de decisiones sobre el diseño, los recursos y la ejecución de programas y actividades, así como sobre la rendición de cuentas y la presentación de informes...”* no se trata de *“...un conjunto de herramientas o instrucciones, ni es un fin en sí mismo; es una forma de pensar sobre proyectos y programas que permite mejores prácticas de gestión, una mayor eficacia organizacional y mejores resultados de desarrollo.”* (UNODC, 2018, p.10)

<sup>45</sup> De acuerdo con Bernal Monge (CICAP, 2014): “Los modelos de gestión pública en América Latina se han caracterizado históricamente por centrarse en el cumplimiento de normas y procedimientos, lo que se conoce como modelo de “gestión por normas”. Este modelo tradicional buscaba, fundamentalmente, adecuarse a los recursos, funciones y normas existentes. En el modelo de “gestión por resultados”, dado que se da énfasis a las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinan los recursos y productos necesarios, cambia por completo el modelo tradicional mencionado. En: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/la-gestion-por-resultados-en-el-sector-publico/>. Según McBride (2011): “La gestión por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados”. En: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/06/23/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural-necesario-en-el-sector-publico/>

De esta forma se plantea una lógica cíclica que permite aprender y ajustar las acciones de acuerdo con los resultados obtenidos, es decir se propone “desplazar el foco de atención de aquello que estamos haciendo –las actividades– a los cambios que estamos generando o propiciando –los resultados. Significa cultivar la curiosidad respecto a cómo se producen los cambios y mantener una actitud estratégica en relación con el mejor modo de catalizar el cambio positivo en los sistemas sociales” (Unicef, 2017, p. 7). Ello se ilustra en la siguiente figura:

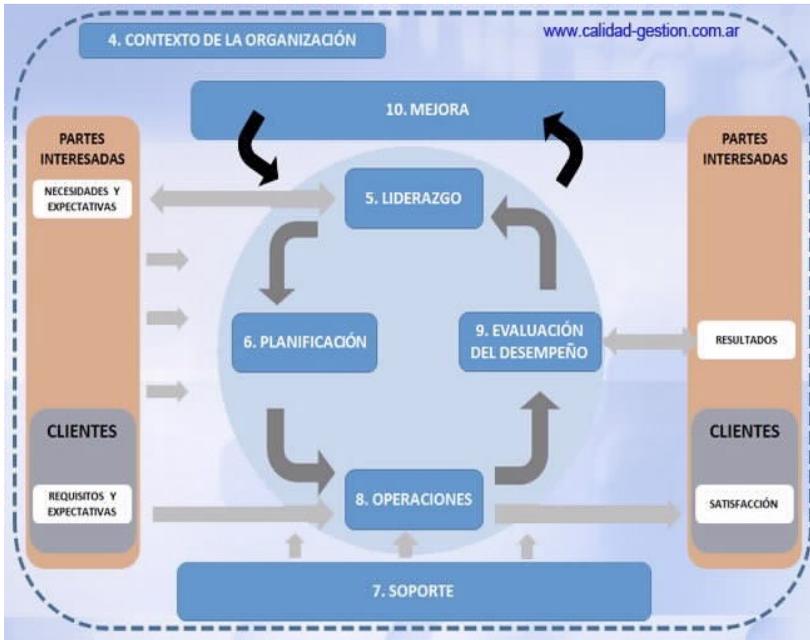


Este modelo de gestión basada en resultados se vincula con el concepto de “teoría de cambio”, que implica el diseño de procesos y productos directamente relacionados con efectos e impactos esperados, tal y como se esquematiza en la Figura 12.



La gestión basada en procesos es de uso frecuente en empresas del sector privado y se propone desde la definición de normas de calidad ISO 9001. Los principios de un enfoque por procesos desde ISO son los siguientes: enfoque en el cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque en procesos, enfoque en sistema, mejora continua, enfoque en hechos, relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores. Se parte de que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, lo que se diferencia de los procedimientos organizacionales, que son secuencias de actividades que deben ser ejecutadas para producir o suplir un servicio. Estas actividades están organizadas en tareas o grupos de tareas que toman insumos y los transforman y proveen un resultado, ya sea para clientes internos o externos. (Tríptico, 2019, p. 21).

**FIGURA 13**  
**ESQUEMA DE ENFOQUE BASADO EN PROCESOS SEGÚN ISO 9001**



FUENTE: ISO 9001 2015, calidad-gestión.com.ar, tomado de Tríptico, 2019, p. 20.

*“El enfoque basado en procesos requiere identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema lo que contribuye a la eficiencia y eficacia de la organización en el logro de los objetivos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se tratan como un proceso. Entender a una organización con el enfoque de sistema implica que las acciones sobre una parte afectan al todo, y los efectos de las intervenciones pueden estar en diferentes partes del sistema, no solo en la parte donde fue intervenida. En este sentido, los elementos básicos de un proceso son: salidas, entradas, clientes, proveedores, indicadores, recursos, actividades y entidades ejecutoras. Hay que tener en cuenta que, a la hora de describir los procesos, los insumos deben estar en relación con los productos, es decir, no se debe mezclar insumos de información, con insumos de producción, etc. (...) Esto implica que la descripción de los procesos debe hacer lógica la transformación de los insumos en sus respectivos productos o servicios.” (Tríptico, 2019, p. 21)*

Esta propuesta matricial de gestión por procesos y resultados, difiere de la estructura organizacional funcional, en la cual se da un énfasis en la especialización de las funciones normadas de cada área o departamento, de modo tal que existe una baja integración con la organización en general, afectando la transversalización y el logro de objetivos y metas comunes. Es decir que el personal se esfuerza por realizar las funciones asignadas pero no hay una visión global del proceso. Por el contrario, en la organización matricial hay una relación constante entre todas las personas que participan, integradas en los proyectos que los unen; visto desde los CCP, esa unidad de trabajo que integra al personal institucional y otras instancias participantes, tiene lugar en lo que se ha concebido como procesos conjuntos.

Precisamente el esfuerzo de institucionalización requiere que cada una de las instituciones participantes en el Programa, tengan claridad del cambio cualitativo que representa la gestión territorial del Modelo Preventivo para los CCP, entendiendo que su puesta en marcha genera una dinámica compleja que requiere enfrentar varios retos:

Las instituciones que conforman el Programa CCP son en sí mismas un sistema de entidades con diferencias en cuanto a sus funciones, rectorías, servicios, enfoques y relaciones con las poblaciones y comunidades.

Sus participantes deben acatar directrices que proceden de distintos niveles de autoridad administrativa y supervisión técnica de su propia institución, pero al ser parte del Programa Nacional CCP, deben adaptar sus funciones para el cumplimiento de objetivos que les son comunes y a los que institucional y personalmente se han adscrito al aceptar la contratación en el mismo. Ello implica generar concordancia de los perfiles profesionales, horarios, organización de jornadas, e integración de contenidos transversales y coherentes con el Modelo Preventivo, lo que implica la necesidad de capacitación especializada y continua.

Es decir, en la dinámica particular de cada CCP, a partir de la identificación de necesidades y problemáticas en la comunidad y en la población meta, el personal debe integrarse a equipos de trabajo, sin perder la perspectiva, ni la competencia específica encomendada para la institución de la que proceden. Mientras se mantiene la identidad institucional, se construye como equipo una identidad conjunta como equipo del CCP y del Programa del que se forma parte, para lo que se requiere un alto nivel de identificación con la tarea, la comprensión del propósito del CCP en el nivel local y nacional, pues son esos intereses comunes los que deben guiar a los equipos, aprovechando sus saberes y capacidades.

La determinación del liderazgo de los grupos que deben ejecutar proyectos y procesos conjuntos, debe tener en cuenta los resultados esperados, las competencias de las instituciones participantes, el conocimiento técnico del personal involucrado en las tareas, e incluso las afinidades con los temas abordados.

El trabajo articulado requiere -pero también promueve- que el personal se integre como equipo en los diferentes desafíos, generándose sinergias al compartir conocimientos, metodologías, información y recursos, en aras de que los procesos se enfoquen en producir los resultados esperados.

El registro sistemático de información, el monitoreo y la evaluación en este modelo de gestión basado en procesos y resultados, permite partir de evidencia y reproducir buenas prácticas que permiten el crecimiento general del Programa. Ello requiere generar espacios para la reflexión, la evaluación y la sistematización, identificando y promoviendo ofertas selectivas, focalizadas y universales.

Conforme los equipos del Programa vayan apropiándose de sus principios y modelos de trabajo, será más efectivo el manejo de la incertidumbre que conlleva esta ruptura

con los modelos de organización tradicionales. De allí que es necesario que se vayan desarrollando cada vez más sistemáticamente las siguientes propuestas:

- Generar una estructura de relaciones por niveles de coordinación<sup>46</sup> para ordenar las comunicaciones y la toma de decisiones, con claridad de los niveles de relacionamiento, los productos esperados, flujos de información y actividades específicas y /o comunes en cada nivel y para su relación multinivel.
- Categorizar y ordenar procesos organizativos para: el nivel político, operativo, administrativo, de gestión, información, itinerancia y otros, en aras de tener evidencia del cumplimiento en todos los niveles involucrados, ya mencionados en el apartado 5.2.1.
- Informar a todas las estructuras de gestión sobre los perfiles de trabajo y roles de sus participantes.
- Contar con herramientas, enfoques y pasos ordenados y estandarizados para todos los CCP en función de procesos generales y transversales (investigación, diagnóstico, diseño, evaluación, promoción, formación, etc.)
- Homogeneizar los procesos de planificación institucional, sin perder la perspectiva del contexto, y donde se respeten y reconozcan las particularidades de cada institución, liderazgos, necesidades locales, definición de alianzas estratégicas, gestión de recursos locales y nacionales.
- Los procesos integrados en la planificación anual deben tener articulación con los objetivos y metas nacionales e institucionales, clarificando y generalizando información sobre los indicadores que se miden, los registros y resultados esperados, en lo cual adquiere relevancia el funcionamiento de instancias eficaces de supervisión y monitoreo y evaluación.

### 5.2.3. Sistema de Registro, Monitoreo y Evaluación

Dentro de los componentes de El Modelo, cuyo marco de gestión está basado en resultados y en procesos, adquiere particular relevancia la existencia del Sistema de Registro, Monitoreo y Evaluación. Su principal objetivo es brindar información válida y oportuna sobre los avances y resultados e impactos de las intervenciones que se realizan en un plan, proyecto o programa, haciendo posible una toma de decisiones basada en evidencia y así contar con mejoras en los procesos.

Es decir, en concordancia con sus principios en El Modelo es fundamental la planificación, la evaluación, la sistematización y la rendición de cuentas participativa, lo cual supone la formulación de indicadores que documenten, adecuada y mensurablemente, los logros de la población prioritaria. El Modelo plantea que el Sistema debe medir el desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas en relación con:

1. La prevención de violencias y el incremento en la seguridad de las relaciones con el entorno inmediato y mediano.
2. El aprovechamiento de oportunidades que ofrece el entorno para la incorporación al mundo productivo.
3. La participación ciudadana en la promoción de una cultura de paz en los sistemas primarios de socialización: escuela, familia y comunidad.

Desde la perspectiva de la gestión basada en resultados, el monitoreo y la evaluación son parte del ciclo de ejecución de un plan, programa o proyecto, que empieza con el proceso de diagnóstico, continúa con la formulación del problema y la evaluación

<sup>46</sup>La Consultoría Elaboración de una propuesta de gestión basada en resultados y evidencia que contribuya al mejoramiento organizacional y funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz, ejecutada por Tríptico Consultoría Social, financiada por UNICEF y coordinada por el VICEPAZ (2019), plantea una propuesta de modelo de gestión basado en procesos y en resultados, coherente con las actuales estructuras de gestión y con las propuestas conceptuales y metodológicas del Modelo Preventivo para los CCP.

preliminar (ex ante, línea de base), sigue con la programación, continúa con la elaboración de los instrumentos de monitoreo y cierra con la evaluación ex post. La evaluación ex post complementa al seguimiento e idealmente debe ser realizada de manera regular. Sus fines son brindar una valoración sobre lo que funciona y lo que no funciona en la gestión del plan, programa o proyecto, dar información valiosa sobre las razones para ello y proponer recomendaciones. (Molestina, 2017, p. 16)

Los elementos para establecer este Sistema, fueron planteados por la Unidad Ejecutora, en interés de contar con herramientas para valorar el impacto del Programa CCP, elaborándose varias propuestas que fueron revisadas y modificadas a partir de la institucionalización en el 2017.

A partir de la adopción del Modelo Preventivo y teniendo en cuenta las experiencias iniciales de implementación en los primeros CCP, durante el 2017 y 2018, en coordinación con la Secretaría Técnica del Programa y con validación de los equipos técnicos de los CCP, con la UEP se construyó una metodología de marco lógico y herramientas consecuentes para el registro, la planificación, el seguimiento y la evaluación, que se han ido estandarizando para su puesta en marcha en el período 2018-2022.

Dentro de las premisas para la construcción, puesta en marcha y fortalecimiento de este Sistema de Registro, Monitoreo y Evaluación (SRME), se consideró que existe una serie de condiciones que deben darse para garantizar su éxito como una herramienta útil para la programación y gestión de los CCP:

### **Respaldo político para la implementación del programa de los CCP:<sup>47</sup>**

Es inherente a la gestión propuesta, pues parte de la articulación interinstitucional e intersectorial y promueve la participación del sector privado y las comunidades en sus áreas de influencia. El respaldo político se ha validado mediante la inclusión de indicadores en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública, al ser este la principal herramienta del sistema de monitoreo y evaluación del estado costarricense.<sup>48</sup> En una primera fase de ejecución de la Ley 9025, el indicador del PND 2015-2018 se vinculó al proceso constructivo de la infraestructura y su equipamiento, en tanto que en el PNDIP 2018-2022 se integra un indicador relativo a intervención estratégica de Seguridad Humana, dirigido a *“Fortalecer los espacios públicos a través de programas integrales bajo el modelo de los Centros Cívicos por la Paz, en coordinación con otras instituciones del Gobierno Central y los Municipios”*, con un indicador de gestión y de eficacia: *Porcentaje de población entre 13 a 18 años de los distritos de influencia de los Centros Cívicos por la Paz que participan y concluyen programas de formación integral articulados interinstitucionalmente respecto del total de población entre 13 a 17 años de los distritos de influencia de los Centros Cívicos por la Paz.*

### **Definición de responsabilidades:**

De acuerdo con lo señalado en el apartado 5.2., aunque cada institución participante en los CCP tiene responsabilidades específicas según sus competencias formales, en su participación y adhesión al Modelo Preventivo, adquieren responsabilidades con el cumplimiento de los objetivos e indicadores del Programa. Ello debe ser claramente encuadrado y asumido por todas las partes que lo conforman, entendiendo que el

<sup>47</sup> De acuerdo con Molestina (2018), el Banco Mundial y el BID han señalado que en la gestión pública en América Latina, los SME exitosos son los que cuentan con el apoyo político de los niveles superiores (May, Shand, Mackay, Rojas y Saavadre, 2006). La característica central de estos sistemas es que logran involucrar eficiente y efectivamente a todas las partes interesadas (p. 12).

<sup>48</sup> Para el PNDIP 2018-2022, el Sistema Nacional de Evaluación (SINE) evaluará al Programa CCP. Este Sistema lo conforma la Presidencia de la República, el MIDEPLAN, el Ministerio de Hacienda, las Unidades de Planificación Institucionales y las rectorías sectoriales del Poder Ejecutivo en Costa Rica. Tiene la función de evaluar la gestión gubernamental en relación con el desempeño institucional, el desarrollo del país y el bienestar ciudadano.

Programa no es posible sin la articulación y que para lograrlo debe cumplirse con lo establecido en El Reglamento.

### **Solventar las dificultades metodológicas para recabar la información:**

Este es uno de los aspectos cruciales para el desarrollo óptimo de las herramientas del Sistema, facilitar la recolección, sistematización e interpretación estandarizada de los datos. Implica poner en consonancia como Programa, el conjunto de herramientas y sistemas específicos que las instituciones que forman parte del mismo ya tienen en curso, ubicando la utilidad común y la posibilidad de generar instrumentos que sirvan a los propósitos de todas las partes involucradas. *“Aún con el debido respaldo político y acordadas las responsabilidades sobre la implementación del SRME, pueden existir dificultades metodológicas para recabar, interpretar, analizar y difundir la información de modo que resulte útil para la gestión del programa. Éstas se relacionan con cuestiones tales como la clara definición de los conceptos y términos contenidos en la matriz de marco lógico y la disponibilidad de datos estandarizados para todos los CCP.”* (Molestina, 2018, p. 12)

El Sistema de registro, monitoreo y evaluación de los CCP esté compuesto por varias herramientas, entre las que se cuentan con mayor relevancia:

- A. Matriz de Marco Lógico.** Es la herramienta central del SRME, donde se establecen los objetivos del programa, las acciones estratégicas y los indicadores, de impacto, de resultado y de producto. Es el parámetro de seguimiento y evaluación del Programa. Sus contenidos deben orientar todos los momentos de cualquier intervención: planificación y organización; implementación; recolección y registro de información; análisis de datos; toma de decisiones.
- B. Matriz de indicadores.** Es una herramienta complementaria de la matriz de marco lógico; es una ficha técnica de los indicadores operacionalizados, que incluye para cada uno: método de recolección y cálculo; fuente de información; responsable; supuestos y/o riesgos.
- C. Glosario de términos utilizados en la matriz de marco lógico:** Tiene el fin principal de estandarizar los resultados de la aplicación de la matriz de marco lógico precisando el significado de cualquier término o concepto susceptible de interpretación, en función de las premisas del Modelo Preventivo.
- D. Matriz diseñada para recoger los datos de la línea de base:** Contiene los indicadores y la información disponible al inicio de la implementación del Programa y sirve como punto comparativo para evaluar sus efectos en los distintos momentos del proceso de monitoreo y evaluación.
- E. Hoja de monitoreo:** que tiene el propósito de recoger los datos que alimentan la matriz de Marco Lógico, mediante un formato estandarizado. Esta herramienta sirve, a la vez, para ir monitoreando el avance de la implementación del programa.
- F. Formulario de registro de participantes:** Constituye la base para la generación de una gran parte de la información que alimenta el SRME. Requiere que se recopile de manera estandarizada en todos los CCP. El formulario toma en cuenta información vinculada con los indicadores y aspectos de relevancia para El Modelo. El proceso de construcción requirió un análisis de otros instrumentos de registro utilizados previamente, dándose un proceso de consulta y validación en todos los equipos de los CCP. Al inicio se contó con un formulario escrito requerido para realizar una línea base en el año 2018, y luego se inició la construcción de una herramienta informática para contar con un expediente digital para cada

participante de los CCP, con una perspectiva de mejora continua a efecto de contar con otros módulos que contribuyan en conjunto a contar con un robusto sistema de información del Programa.

- G. El expediente digital de registro cuenta con un Manual de alimentación del SRME** con instrucciones específicas para los diferentes tipos de usuario que integra. Entre otros tiene distintos módulos de información (datos personales, información de contacto, educación, trabajo, intereses, gustos, afinidades, cursos matriculados y finalizados, etc.) que permiten guardar una historia longitudinal de la evolución de la persona participante.
- H. Cuestionario de actitudes y comportamientos.** De aplicación regular y sistemática a las y los participantes de los procesos formativos disponibles en los CCP, que formen parte de la población primaria de atención.
- I. Matriz para informes anuales de los CCP.** También estandarizada para facilitar la comparación y el análisis.
- J. Matriz para informe anual del programa de los CCP.** Mediante este formato estandarizado se interpreta y analiza la información recogida en el conjunto de CCP.
- K. Matriz para la elaboración anual de la planificación:** es un instrumento básico para el monitoreo y la evaluación, pues muchos de los datos que alimentan el SRME salen de las fichas técnicas que se deben llenar en el marco de la implementación del POA.
- L. Fichas técnicas de proyectos y procesos conjuntos:** Son una herramienta que contribuye a la organización del trabajo conjunto interinstitucional, favorece la construcción conjunta de las propuestas a ejecutar según lo planteado en la planificación anual y el contar con evidencia de sus resultados en aras de la transparencia y la rendición de cuentas.

Tal y como se ha reiterado, al tratarse de un Programa en fase inicial de institucionalización muchas de las herramientas mencionadas requieren ciertas condiciones (recursos técnicos, humanos, tiempo, tecnológicos), para su implementación. Sin embargo, en gran medida estas se relacionan con la toma de conciencia y apropiación de las nuevas formas de gestión por parte de las distintas estructuras formales del Programa, lo que en muchos casos requiere un salto cualitativo en las culturas institucionales.

## VI. REFERENCIAS

Banco Interamericano de Desarrollo (2011). Perfil del Proyecto CR-L101: Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social. En: [www.iadb.org/project/CR-L1031](http://www.iadb.org/project/CR-L1031), recuperado el 12/03/2019

Botero, C. (2006). Los ejes transversales como instrumento pedagógico para la formación en valores. (Universidad de Medellín 2006). Recuperado de: <http://132.248.9.34/hevila/Revistapolitecnica/2006/no3/5.pdf>

Careño, Miryam; Colmenar, C; Egido, I; Sanz, F. (2000). Teorías e instituciones contemporáneas de educación. Síntesis Educación. Madrid.

Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, Gobierno de Costa Rica (2015). Agenda Nacional de la Niñez y la Adolescencia. Metas y compromisos 2015-2021. UNICEF, Costa Rica.

Decreto Ejecutivo N° 40876. Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz. Diario Oficial La Gaceta Digital, Alcance N° 37 del 20 de febrero, 2018. Ministerio de Justicia y Paz, Ministerio de Cultura y Juventud, Ministerio de la Presidencia.

EDUCAGUÍA (s.f.). Guía Gestión de Calidad, gestión por procesos. Disponible en: <http://www.educagua.com/apuntesde/calidad/gestion-por-procesos.pdf>. Recuperado el: 28/08/2019, a las 8:30 hrs.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia –UNICEF (2017). Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez. Recuperado de: [https://www.unicef.org/MANUAL\\_RESULTADOS\\_UNICEF2017\(1\).pdf](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017(1).pdf)

Fundación DEMUCA (2011). Territorialización de Políticas Públicas. Coordinación Interinstitucional en Centroamérica y República Dominicana. San José, Costa Rica.

Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM) (2019). Informe final Elaboración de una propuesta para la organización de la oferta formativa para el Programa Centros Cívicos por la Paz, adecuada a la demanda de su población meta. Consultoría contratada por el Ministerio de Justicia y Paz en el marco de cooperación de UNICEF Costa Rica.

González, Marco (2019). Enfoque de gestión por procesos y resultados. Presentación realizada en sesión de Coordinación Programática, Abril, 2019.

Grillo, Milena (2014). Propuesta base del Modelo Preventivo para Centros Cívicos por la Paz. Informe, parte I. Consultoría para el Ministerio de Justicia y Paz, Programa Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión social.

Grillo, Milena (2017). Mecanismo de oferta de Información, formación, acción: Cartografía curricular. Bases conceptuales. Bases Metodológicas. Marco Referencial para el Modelo de Atención. Consultoría realizada para el Ministerio de Justicia y Paz, Programa Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión social).

Gutiérrez, L. (2016.). La importancia de las habilidades artísticas. Recuperado de : <https://www.mediasource.mx/blog/la-importancia-de-las-habilidades-artisticas> <https://presidencia.go.cr/comunicados/2019/03/centro-civico-por-la-paz-de-aguas-zarcas-albergara-cen-cinai/>

Instituto Nacional de las Mujeres (2017). Política Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las edades, Costa Rica 2017-2032.

Lagarde, Marcela (1996). La perspectiva de género. En Género y feminismo. Desarrollo humano y Democracia (1996), pp. 13-38. Catedra UNESCO de Derechos Humanos, UNAM.

Ley N° 9025 Aprobación del Contrato de Préstamo N° 2526/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo. Diario Oficial La Gaceta N° 64, Alcance Digital 39, del 29 de marzo de 2012.

McBride, Daniel. (2011). La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/06/23/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural-necesario-en-el-sector-publico/>. Recuperado el 13/09/2019, a las 11:55 hrs.

Ministerio de Cultura y Juventud (2014). Política Nacional de Derechos Culturales (2014-2023).

Ministerio de Cultura y Juventud (2013). Política Nacional de Derechos Culturales (2014-2023). Gobierno de Costa Rica, Imprenta Nacional.

Ministerio de Cultura y Juventud (2015). Política Pública de la Persona joven y su plan de acción 2014-2019. Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, Costa Rica.

Ministerio de Justicia y Paz (2015). Plan Nacional de Prevención de Violencia y Promoción de la Paz Social, Articulando el Diálogo en la Costa Rica Bicentenario (2015-2018). Viceministerio de Paz. Imprenta Nacional.

Ministerio de Justicia y Paz (2018). Plan Operativo Institucional 2018. DIGEPAZ, VICEPAZ.

Ministerio de Justicia y Paz, UNICEF (2019). Manual para la Convivencia en Centros Cívicos por la Paz: prevención, atención y seguimiento ante situaciones de conflicto y violencia.

Molestina, Marisol (2017). Informe de avance de resultados. Revisión y enriquecimiento de documento de base de sistema de monitoreo y evaluación. Actualización de matriz de margo lógico. Asesoría en materia de evaluación, monitoreo y elaboración de herramientas técnicas de gestión y activación de los Centros Cívicos por la Paz. Consultoría realizada para el Ministerio de Justicia y Paz, Programa Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión social, Ley 9025.

Molestina, Marisol (2018). Guía para la alimentación del Sistema de Monitoreo y Evaluación del programa de los Centros Cívicos por la Paz. Asesoría en materia de evaluación, monitoreo y elaboración de herramientas técnicas de gestión y activación de los Centros Cívicos por la Paz. Consultoría realizada para el Ministerio de Justicia y Paz, Programa Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión social, Ley 9025.

Monge, Bernal (2014). La gestión por resultados en el sector público. En Boletín CICAP. En: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/la-gestion-por-resultados-en-el-sector-publico/>. Recuperado el día: 09/09/2019, a las 14:05 hrs.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2018). Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espano1.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espano1.pdf). Recuperado el: 13/09/2019, a las 10:30 hrs. UNODC.

Organización de Naciones Unidas (2013). Programa Conjunto: Redes para la convivencia, comunidades sin miedo” Costa Rica. Ventana temática: Prevención de conflictos y construcción de la Paz. Informe narrativo final. (2009-2013). Fondo para el logro de los ODM, En: [http://www.nacionesunidas.or.cr/dmdocuments/PC\\_PAZ\\_FINAL.pdf](http://www.nacionesunidas.or.cr/dmdocuments/PC_PAZ_FINAL.pdf)

Organización de Naciones Unidas (2016). Desarrollo Sostenible, por qué es importante. En: [http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/17\\_Spanish\\_Why\\_it\\_Matters.pdf](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/17_Spanish_Why_it_Matters.pdf)

Organización de Naciones Unidas (2017). Objetivos de Desarrollo sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. En: [http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wpcontent/uploads/sites/3/2017/01/Goal\\_16\\_Spanish.pdf](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wpcontent/uploads/sites/3/2017/01/Goal_16_Spanish.pdf)

Organización Mundial de la Salud (2003). Informe mundial sobre la violencia y la Salud. Publicación Científica y Técnica N° 588. Organización Panamericana de la Salud, Washington, D.C.

Ortiz, Maritza (2017). Recomendaciones para la implementación del Modelo de Prevención en CCP, Ponencia presentada al Seminario Buenas prácticas en prevención de violencia dirigido al personal del Programa Centros Cívicos por la Paz el 18 de junio de 2017. Programa Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión social, Ley 9025.

Ortiz, Maritza (2018). Áreas de influencia, Centros Cívicos por la paz. Documento de trabajo, Secretaría Técnica Programa Centros Cívicos por la Paz, DIGEPAZ- Viceministerio de Paz.

Palala, A. (2015). Modelo pedagógico para la prevención de la violencia y convivencia pacífica a nivel del aula y centro educativo. (Editorial Serviprensa S.A.) Recuperado de: <http://unesco Guatemala.org/wp-content/uploads/2015/06/Modelo-Pedagogico-para-la-Prevencion-de-la-Violencia-y-Convivencia-Pac-fica.1.pdf>

Portilla, Melania y Solís, Mariela (2018). Informe final Consultoría para el Fortalecimiento Organizativo en las Comunidades donde se Implementa el Modelo Centro Cívicos sin Paredes. Consultoría contratada por el Ministerio de Justicia y Paz en el marco de cooperación de UNICEF.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2010). Política Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Promoción de la Paz Social. San José, Costa Rica.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2011). El enfoque de la seguridad humana desde tres estudios de caso. Instituto Interamericano de Derechos Humanos, San José, Costa Rica.

Rivera, Ernesto (2017). "La laicidad permite a creyentes y no creyentes convivir en una nación" Entrevista a Jean-Christophe Peaucelle, Consejero de Asuntos Religiosos del Ministerio francés de Europa y Asuntos Exteriores. Semanario Universidad, 27 de setiembre, 2017. En: <https://semanariouniversidad.com/pais/consejero-asuntos-religiosos-del-ministerio-franceseuropa-asuntos-exteriores/>. Recuperado el día: 13/09/2019 a las 12:00 hrs.

Rodriguez de Mello (2011). Comunidades de Aprendizaje: Democratización de los Centros Educativos. En TENDENCIAS PEDAGÓGICAS N° 17 2011. Disponible en: [https://repositorio.uam.es/xmlui/bitstream/handle/10486/6363/38412\\_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/xmlui/bitstream/handle/10486/6363/38412_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Recuperado el día: 27/08/2019, a las 17:04 hrs.

Rojas, P. (2016). Caja de herramientas para la educación artística (Volumen 1-5). Santiago, Chile: 2ª edición. Recuperado de: [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/cuaderno1\\_web.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/cuaderno1_web.pdf)

Tríptico Consultoría Social (2017-18). Informe Sistematización del Modelo Centro Cívico sin Paredes. Consultoría realizada para el Ministerio de Justicia y Paz en el marco de cooperación de UNICEF Costa Rica.

Tríptico Consultoría Social (2019). Informe final Elaboración de una propuesta de gestión basada en resultados y evidencia que contribuya al mejoramiento organizacional y funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz. Consultoría realizada para el Ministerio de Justicia y Paz en el marco de cooperación de UNICEF Costa Rica.

UNICEF (2017). Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez. En: [https://www.unicef.org/MANUAL\\_RESULTADOS\\_UNICEF2017%281%29.pdf](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017%281%29.pdf), Recuperado el 8-07-2019.

UNESCO (1997). La educación encierra un tesoro. Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XX. Delors, Jacques editor. Ediciones Santillana.

Viceministerio de Paz, UNICEF (2019). Sistematización del Modelo Centro Cívico sin Paredes 2017-2018. Costa Rica.

Vindas, L. (2012). Jóvenes latinos carecen de habilidades "blandas" al salir del colegio. El Financiero CR. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2012/marzo/18/economia3104366.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/marzo/18/economia3104366.html)



CENTRO  
CÍVICO

POR LA

PAZ