

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA, EFICACIA Y SOSTENIBILIDAD
DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CENTRO CÍVICO POR LA PAZ DE
GARABITO(CCPG), 2015-2021

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y
Proyectos de Desarrollo para optar por el grado y título Maestría
Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo

REBECA SOLANO ESQUIVEL

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2022

Dedicatoria

A mi mamá, quien es un ejemplo de mujer tenaz que lucha por lo que cree y que desde que tengo memoria la recuerdo leyendo, matriculando cosas nuevas y emprendiendo proyectos en los que pone el corazón y la dedicación. También la dedico a mi papá, quien ha trabajado toda su vida sin descanso y ha servido a las demás personas sin esperar nada a cambio.

A mi hermana y hermanos, que son el más grande tesoro que tengo, con quienes comparto maravillosas memorias y quiero seguir viviendo aventuras.

A las nuevas integrantes de la familia: Kailey, Isabel y al pequeño Víctor que han venido a llenar de luz e ilusión nuestras vidas.

Agradecimientos

Extiendo mi más profundo agradecimiento a las diferentes personas que han acompañado y enriquecido mi proceso de formación académica; desde el personal docente de la Escuela de Ciencias Políticas, mi carrera base, hasta los y las profesoras del Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo, quienes compartieron sus conocimientos y herramientas en esta área de estudio. En particular quiero reconocer el soporte y los consejos de mi Comité Asesor, encabezado por la Mag. Carmen Marín González y los doctores Leonardo Castellón Rodríguez y Ramón Rosales Posas, pues sin sus observaciones, recomendaciones y su entera disposición no habría sido posible concluir este proceso con la satisfacción de que el recorrido estuvo lleno de aprendizaje y crecimiento, tanto académico como profesional.

También es oportuno agradecer a las personas funcionarias del Centro Cívico por la Paz de Garabito, por abrirme las puertas de este programa y por estar siempre anuentes a participar de las reuniones, los talleres y entrevistas. Espero que los resultados emanados de este proceso evaluativo les sean de utilidad para seguir impactando de manera tan positiva la vida de las personas del cantón de Garabito.

No puedo finalizar sin mencionar a las personas que rodean mi vida, como mi familia, que es mi soporte y mi mayor orgullo; mis amigas y amigos, de quienes aprendo en cada discusión; y quiero agradecer a mi amigo David Navarro por sus oportunas recomendaciones en este proceso.

Este Trabajo Final de Graduación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo



MSc. Olman Villareal Guzmán
**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**



Mag. Carmen Marín González
Tutora



Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Asesor



M.Sc. Ramón Rosales Posas
Asesor



Dr. Juan Carlos Mora Montero
**Representante del Director del Posgrado en Evaluación de Programas y
Proyectos de Desarrollo**



Rebeca Solano Esquivel
Sustentante

Tabla de contenido

| | |
|--|------|
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimientos | iii |
| Hoja de aprobación | iv |
| Tabla de contenido..... | v |
| Resumen..... | viii |
| Abstract..... | ix |
| Índice de figuras..... | x |
| Índice de tablas | xi |
| Lista de acrónimos | xiii |
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I..... | 3 |
| Teoría de la intervención..... | 3 |
| Contexto general de la intervención..... | 3 |
| Necesidad que originó la intervención | 15 |
| Objetivos de la intervención..... | 23 |
| Población objetivo..... | 23 |
| Mapeo de actores clave (MAC), Centro Cívico por la Paz Garabito | 24 |
| Identificación de funciones y roles de cada actor | 25 |
| Tipos de actor..... | 30 |
| Matriz de Mapa de actores | 31 |
| Teoría del programa..... | 33 |
| Enfoques que sustentan intervención | 33 |
| Enfoque de derechos humanos..... | 35 |
| Enfoque de juventudes | 36 |
| Enfoque de prevención de la violencia | 38 |
| Enfoque de género | 40 |
| Enfoque de curso de vida y contextual..... | 41 |
| Paradigmas de la Diversidad y de la Interculturalidad | 42 |
| Perspectiva geo-social | 43 |
| Precisión del objeto de estudio: Una aproximación al Modelo de Gestión del CCPG | 43 |
| Lógica causal..... | 51 |

| | |
|--|-----|
| Cadena de resultados..... | 53 |
| Capítulo II..... | 56 |
| Estrategia metodológica..... | 56 |
| Problema de evaluación | 56 |
| Justificación de la evaluación | 57 |
| Condiciones que favorecen o limitan la evaluación | 58 |
| Objeto de evaluación | 60 |
| Objetivos..... | 61 |
| Objetivo general | 61 |
| Objetivos específicos..... | 61 |
| Interrogantes de la evaluación | 62 |
| Criterios de evaluación | 62 |
| Audiencias | 63 |
| Modelos de evaluación | 66 |
| Tipo de evaluación..... | 72 |
| Aspectos metodológicos | 74 |
| a. Encuesta: cuestionario | 75 |
| b. Entrevista..... | 76 |
| c. Revisión documental | 77 |
| d. Taller participativo | 77 |
| Análisis de los datos recolectados | 79 |
| Análisis de contenido..... | 80 |
| Análisis estadístico | 80 |
| Triangulación | 84 |
| Delimitación temporal | 94 |
| Análisis de evaluabilidad..... | 94 |
| Hallazgos | 99 |
| Capítulo III..... | 100 |
| Hallazgos relacionados con el criterio de pertinencia | 100 |
| 1965 | 116 |
| Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC..... | 118 |
| Aprobación de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer | 118 |
| Capítulo IV | 127 |
| Hallazgos relacionados con el criterio de eficacia..... | 127 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo IV | 170 |
| Hallazgos relacionados con el criterio de sostenibilidad | 170 |
| Capítulo VI | 199 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 199 |
| Conclusiones | 199 |
| Recomendaciones | 203 |
| Lecciones aprendidas | 207 |
| Fuentes consultadas | 210 |
| Anexos | 224 |
| Anexo 1. Lista de asistencia taller construcción Mapeo de Actores Clave (MAC). agosto del 2019 | 225 |
| Anexo 2. Mapeo de Actores Clave (MAC). Documento entregado al CCPG..... | 226 |
| Anexo 3. Tipología de actores según condición | 241 |
| Anexo 4. Instrumentos aplicados durante el trabajo de campo | 241 |
| Cuestionario | 241 |
| Entrevista nivel central | 244 |
| Entrevista nivel local..... | 245 |
| Anexo 5. Taller de definición de objeto de evaluación | 246 |
| Anexo 6. Asistencia a Taller sobre objetivos del CCPG y su alcance..... | 247 |
| Anexo 7. Resultados de actividad en línea realizada en <i>Padlet</i> | 247 |
| Anexo 8. Libro de código (primera versión) | 250 |
| Anexo 9. Análisis de evaluabilidad..... | 251 |
| Anexo 10. Explicación constructo juicios de valor | 254 |
| Anexo 11. Actividades por eje temático Centro Cívico de Garabito..... | 257 |
| Anexo 12. Detalle de la proyección de contos por año 2018-2026..... | 259 |

RESUMEN

En el presente documento se plasman los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones surgidos de la evaluación de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del Modelo de Gestión (MG) del Centro Cívico por la Paz de Garabito (CCPG).

Entre los principales hallazgos destaca, en primer lugar, que el modelo de gestión del CCPG es altamente pertinente para atender la problemática que se plantea la intervención, así como las necesidades de su población meta. Además, está estrechamente vinculado con su sustento teórico y normativo. No pasa lo mismo en relación con su congruencia frente a la arquitectura del Estado, con la cual tiene roces en términos de la estructura organizacional y la lógica centralizada de la administración pública, lo que dificulta su accionar.

En segundo lugar, la gestión de las acciones en el CCPG ha permitido el cumplimiento de los objetivos (principalmente el 1 y 2) de la intervención, siendo la misma característica de trabajo articulado y colaborativo la que contribuye con su consecución. Al mismo tiempo, las personas funcionarias identifican como desafíos tanto la articulación multinivel como la medición de cambios que genera la intervención en la población beneficiaria.

Por último, la sostenibilidad del CCPG es baja, ya que, si bien cuenta con legitimidad entre las personas funcionarias, aspectos medulares como las responsabilidades o roles respecto a recursos para la operación del Centro no están lo suficientemente claros, además instituciones de gran relevancia para la intervención como es el caso de la Municipalidad de Garabito y el Instituto Nacional de Aprendizaje, no se han acoplado a lo lógica de trabajo que exige el Modelo.

En este contexto se recomienda hacer ajustes al Modelo de Gestión, como por ejemplo, formalizar los mecanismos para “bajar” información del nivel político al local-operativo; generar y formalizar mecanismos *bottom up*, que lleven información desde lo local, para enriquecer la toma de decisiones sobre la dirección estratégica del nivel político; repensar el lugar de los gobiernos locales en la estructura organizacional de los Centros Cívicos; fortalecer a la Secretaría Técnica, por el rol que tiene en la dirección y apoyo a la articulación.

Además, se proponen otras recomendaciones como la generación de espacios de capacitación constante, tanto para actualizar y formar a las personas funcionarias; la aplicación de instrumentos estandarizados pre y post-test sobre actitudes frente a la violencia que permitan medir los efectos de la intervención sobre la población beneficiaria; dar mayor participación al Foro de Juventudes en la definición de acciones del CCPG; propiciar que las instituciones vinculadas al MG mantengan los recursos para el pago del personal destacado en el CCPG, así como precisar y formalizar los aspectos relacionados con las responsabilidades en el pago de servicios públicos, entre otros.

ABSTRACT

This document sets out the main findings, conclusions and recommendations arising from the evaluation of the relevance, effectiveness and sustainability of the Management Model (MG) of the *Centro Cívico por la Paz de Garabito* (CCPG).

Among the main findings, it is worth noting, first, that the CCPG's Management Model is highly relevant to solve the problems raised by the intervention, as well as the needs of its target population. In addition, it is closely linked to its theoretical and normative support. The same does not happen in relation to its consistency with the architecture of the State, with which it has friction in terms of the organizational structure and the centralized logic of public administration, which makes it difficult to act.

Second, the management of the actions in the CCPG has allowed the fulfillment of the objectives (mainly 1 and 2) of the intervention, being that same characteristic of articulated and collaborative work the one that contributes with its achievement. At the same time, the officials identify as challenges both the multilevel articulation and the measurement of changes that the intervention generates in the beneficiary population.

Finally, the sustainability of the CCPG is low, since, although it has legitimacy among officials, core aspects such as responsibilities or roles regarding resources for the operation of the CCPG are not clear enough, in addition to institutions of great relevance for the intervention, as is the case of the *Municipalidad of Garabito* (local government) and the *Instituto Nacional de Aprendizaje*, have not been coupled to the work logic required by the Model.

In this context, it is recommended to make adjustments to the Management Model, such as, for example, formalizing the mechanisms for “downloading” information from the political level to the local-operational level; generating and formalizing bottom-up mechanisms, which bring information from the local level, to enrich decision-making on the strategic direction of the political level. Rethink the place of local governments in the organizational structure of the *Centro Cívico*; strengthen the *Secretaría Técnica*, due to the role it has in directing and supporting coordination.

In addition, other recommendations are proposed, such as the generation of constant training spaces, both to update and train the staff; the application of standardized pre- and post-test instruments on attitudes towards violence that make it possible to measure the effects of the intervention on the beneficiary population; give greater participation to the *Foro de Juventudes* in the definition of CCPG actions; to encourage the institutions linked to the MG to maintain the resources for the payment of the personnel assigned to the CCPG, as well as to specify and formalize the aspects related to the responsibilities in the payment of public services, among others.

Índice de figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Organigrama del Centro Cívico por la Paz de Garabito. | 11 |
| Figura 2. Ubicación de los distintos Centros Cívicos por la Paz | 17 |
| Figura 3. Población objetivo: niñas, niños y adolescentes | 24 |
| Figura 4. Tipología de los actores, Centro Cívico por la Paz, Garabito. | 30 |
| Figura 5. Mapa de actores sociales | 31 |
| Figura 6. Inclusión de enfoques de acuerdo a documentos clave del Programa de CCPs | 35 |
| Figura 7. Representación de una estructura matricial | 49 |
| Figura 8. Nube de palabras resultante del análisis de las entrevistas a personas funcionarias del CCP | 50 |
| Figura 9. Cadena de resultados del Centro Cívico por la Paz de Garabito | 55 |
| Figura 10. Cronograma | 94 |
| Figura 11. Análisis de evaluabilidad del CCPG | 98 |
| Figura 12. Distribución de respuestas sobre el factor comunicación | 132 |
| Figura 13. Distribución de respuestas sobre el factor cooperación | 133 |
| Figura 14. Distribución de respuestas sobre el factor coordinación | 136 |
| Figura 15. Distribución de respuestas sobre el factor colaboración | 138 |
| Figura 16. Distribución de respuestas sobre el factor convergencia | 140 |
| Figura 17. Distribución de respuestas sobre el factor consolidación | 141 |
| Figura 18. Índice de articulación del CCPG, 2022 | 145 |
| Figura 19. Comparación de los puntajes por facto, entre nivel central y nivel local, 2022 | 146 |
| Figura 20. Distribución de personas matriculadas en cursos y procesos INA CCP Garabito por rango de edad, 2018 | 154 |
| Figura 21. Resumen de procesos conjuntos en el periodo 2018-2021, según cobertura | 159 |
| Figura 22. Calificación dada por las personas funcionarias a las acciones del CCPG, según una escala de 1 a 10 | 171 |
| Figura 23. Normativa, lineamientos y mecanismos institucionales que contribuyen a la continuidad de las acciones del CCPG | 176 |
| Figura 24. Competencias de la Municipalidad, UEP y Ministerio de Justicia y Paz en el marco de la Carta de entendimiento | 183 |
| Figura 25. Detalle del objetivo e indicador incluido en Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 | 189 |
| Figura 26. Estructura de costos, según rubro de inversión | 196 |
| Figura 27. Estructura de costos, según institución | 197 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Indicadores demográficos en cantones seleccionados para la creación de Centros Cívicos por la Paz, en el año 2010. | 19 |
| Tabla 2. Exclusión en enseñanza primaria y secundaria según cantón secundaria según cantón seleccionado para la creación de Centros Cívicos. | 20 |
| Tabla 3. Tasa de delitos cometidos en cantones seleccionados para la creación de Centros Cívicos por la Paz, año 2010. | 21 |
| Tabla 4. Ocurrencia de delitos en el cantón d Garabito. 2007-2010. | 21 |
| Tabla 5. Comportamiento del IDHc del cantón de Garabito en el periodo 1992-2009 | 25 |
| Tabla 6. Matriz Caracterización de actores. | 25 |
| Tabla 7. Niveles de prevención de la violencia | 39 |
| Tabla 8. Categorización de la oferta temático Centro Cívico de Garabito | 52 |
| Tabla 9. Resumen de técnicas de investigación, según audiencia y número de personas participantes | 74 |
| Tabla 10. Niveles en la articulación interinstitucional | 81 |
| Tabla 11. Pesos asignados a la dimensión que conforma en índice de articulación interinstitucional | 83 |
| Tabla 12. Matriz de evaluación. Objetivo uno, dimensiones, categorías, variables y criterios | 85 |
| Tabla 13. Matriz de evaluación: objetivo dos, dimensiones, categorías, variables y criterios | 88 |
| Tabla 14. Matriz de evaluación: objetivo tres, dimensiones, categorías, variables y criterios | 92 |
| Tabla 15. Número de menciones de los enfoques por parte de las personas funcionarias y presencia en documentos formales del Modelo | 101 |
| Tabla 16. Resumen de respuestas a la interrogante ¿El modelo de gestión permite atender las necesidades de la población beneficiaria? | 110 |
| Tabla 17. Comparación de objetivos específicos, según ajustes de 2018 | 113 |
| Tabla 18. Listado de normativa internacional y nacional relacionada con la intervención de CCPG | 116 |
| Tabla 19. Niveles en la articulación interinstitucional | 128 |
| Tabla 20. Análisis de los niveles de articulación, según los documentos vinculados al CCPG | 130 |
| Tabla 21. Espacios de articulación reconocidos por las personas entrevistadas | 135 |
| Tabla 22. Resultados de la pregunta ¿Cuáles son los objetivos del CCPG? Aplicada en taller con funcionario (as) del nivel local | 147 |
| Tabla 23. Relación entre los objetivos del CCPG y los ejes temáticos que | 148 |

| | |
|---|-----|
| orientas la planificación de la oferta programática | |
| Tabla 24. Cobertura en número de personas participantes en los procesos asociados al CCPG, periodo del 2015-2021 | 150 |
| Tabla 25. Talleres específicos ejecutados en los años 2018, 2019 y 2021, por la DC y la SINABI | 151 |
| Tabla 26. Actividades puntuales, según institución, entre 2015-2021 | 152 |
| Tabla 27. Tipo de acciones llevadas a cabo por el Foro de Juventudes, en el marco del CCPG | 157 |
| Tabla 28. Resultados de la pregunta ¿Cuáles son los objetivos del CCPG? Aplicada en taller con funcionario (as) del nivel local. | 162 |
| Tabla 29. Tipos de apoyos institucionales para fortalecer las acciones del CCPG | 174 |
| Tabla 30. Desglose del monto asignado al componente II del Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social | 177 |
| Tabla 31. Inversión correspondiente al componente 2. Prevención Social de la Violencia, contrato de préstamo n.º 4871/OC-CR | 178 |
| Tabla 32. Personas funcionarias del CCPG, según institución a la cual pertenecen | 192 |
| Tabla 33. Proyección de inflación, periodo 2019-2026 | 193 |
| Tabla 34. Proyección de costos del CCPG, periodo 2022-2026 | 195 |

Lista de acrónimos

| | |
|---------|--|
| AL | Asamblea Legislativa |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BM | Banda Municipal |
| CCPG | Centros Cívicos por la Paz de Garabito |
| CCPs | Centros Cívicos por la Paz |
| CCSS | La Caja del Seguro Social |
| CECUDI | Centro de Cuido y Desarrollo Infantil |
| CJ | Casa de Justicia |
| CPJ | Consejo de Persona Joven |
| DC | Dirección de cultura |
| DIGEPAZ | Dirección de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana |
| DH | Área de Desarrollo Humano |
| ECA | Escuela Casa del Artista |
| FODESAF | Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares |
| FJ | Foro de Jóvenes |
| IAFA | Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia |
| ICODER | Instituto Costarricense de Deporte y Recreación |
| IMAS | Instituto Mixto de Ayuda Social |
| INA | Instituto Nacional de Aprendizaje |
| INAMU | Instituto Nacional de las Mujeres |
| MAC | Mapeo de Actores Clave |
| MCJ | Ministerio de Cultura y Juventud |
| MEP | Ministerio de Educación Pública |
| MG | Municipalidad de Garabito |
| MICITT | Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones |
| MJP | Ministerio de Justicia y Paz |
| OIJ | Organismo de Investigación Judicial |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| PANI | Patronato Nacional de la Infancia |
| PB | Población beneficiaria |
| PE | Poder Ejecutivo |
| PJ | Poder Judicial |
| SINABI | Sistema Nacional de Bibliotecas |
| SINEM | Sistema Nacional de Educación Musical |
| TND | Taller Nacional de Danza |
| TNT | Taller Nacional de Teatro |
| VP | Viceministerio de Paz |



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.


Yo, Rebeca Solano Esquivel, con cédula de identidad 114290002, en mi condición de autor del TFG titulado EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA, EFICACIA Y SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CENTRO CÍVICO POR LA PAZ DE GARABITO(CCPG), 2015-2021

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.


FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Introducción

El Centro Cívico por la Paz de Garabito (CCPG), es uno de los siete Centros construidos en el marco del componente II del Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, el cual es coordinado por el Ministerio de Justicia y Paz (MJP), en el tanto es el ente rector en la materia. Esta intervención parte del entendido de que el combate a la inseguridad y la violencia requiere de un enfoque preventivo, es por eso que el CCPG se plantea como objetivo la promoción del desarrollo de niñas, niños y principalmente jóvenes, mediante programas que les permitan la generación de habilidades para la vida, que propicien la prevención de la violencia y la convivencia pacífica (Ministerio de Justicia y Paz [MJP], 2017a).

Para llevar a cabo esta intervención se ha requerido de la participación de diferentes instituciones, entre ellas el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y sus adscritas, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), a través de la Red de Cuido, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), entre otros (Ley N° 9025, 2012). Esto bajo un Modelo de Gestión que resulta ser novedoso, pues se fundamenta en principios como el de la coordinación institucional e interinstitucional y de trabajo unificado, todo orientado por enfoques como el de derechos humanos, juventudes, género y otros.

En el presente documento se plasman los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones, así como otros aspectos contextuales y metodológicos, del proceso evaluativo del Centro Cívico por la Paz de Garabito (CCPG), durante el periodo 2015-2021. El objeto de la evaluación fue el Modelo de Gestión del CCPG y se enfocó en los criterios de pertinencia, eficacia y sostenibilidad.

El primer capítulo contiene la teoría de la intervención, en la cual se desarrollan puntos como el contexto general en el cual surge el CCPG, la necesidad o problemática que pretende solventar, los objetivos y población a la cual se

dirige, además se hace una amplia identificación de actores vinculados a la intervención y se expone su lógica causal.

También en este capítulo se profundiza en el Modelo de Gestión del CCPG, explicando cuál es su definición, cuáles son sus principios orientadores y de qué manera se estructura y articula el trabajo de las diferentes instituciones que intervienen.

En el capítulo dos se expone la estrategia metodológica, que abarca desde la definición del problema de evaluación, la justificación de la evaluación, el objeto y objetivos del proceso evaluativo, hasta los criterios y estrategia de recolección de datos y el procesamiento de la información.

Los hallazgos se presentan en los capítulos tres, cuatro y cinco y están organizados según criterio de evaluación, a saber, el primero presenta los relacionados con el criterio de pertinencia, seguido por los vinculados con el criterio de eficacia y, por último, los concernientes al criterio de sostenibilidad.

El último capítulo recoge las principales conclusiones y recomendaciones que surgieron del proceso evaluativo, además presenta algunas de las lecciones aprendidas que dejó la realización de la evaluación.

Por último, es necesario mencionar que, como medida para promover el uso de los resultados de esta evaluación por parte de las audiencias interesadas, se ha acordado hacer una devolución al nivel local, a través de la Coordinación Programática del CCPG y a la Secretaría Técnica del Programa de Centros Cívicos, ubicada en la Dirección Nacional de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana (DIGEPAZ).

Capítulo 1

Teoría de la intervención

hace que haya esta dinámica de familia, en el sentido de que tenemos que convivir como instituciones en un mismo espacio y como eso trasciende a la búsqueda de un objetivo común. Es un ejercicio de esa horizontalidad; la toma de decisiones se hace en conjunto. Ha dado fruto en muchos casos (C08)¹.

Contexto general de la intervención

Génesis del Centro Cívico por la Paz de Garabito (CCPG)

El Centro Cívico por la Paz Garabito (CCPG) es uno de los siete Centros Cívicos por la Paz (CCPs) que forman parte de una estrategia estatal para la prevención de la violencia y promoción de la paz. La coordinación y dirección de esta estrategia recae en el Ministerio de Justicia y Paz y específicamente en el Viceministerio de Paz, cuya misión es “Contribuir al respeto integral de todas las manifestaciones de los derechos humanos de la población y promover la paz e inserción social de los sectores más excluidos” (MJP, 2017b).

Con esta misión y comprendiendo que la reducción de la violencia, la inclusión social y mejora de la seguridad ciudadana pasa por el diseño y ejecución de mediadas que trasciendan el enfoque de control/sanción, el Ministerio de Justicia y Paz desarrolló el Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, el cual además de involucrar medidas para la sanción y el control de la violencia, propone una serie de acciones encaminadas a la prevención; tal es el caso de la construcción de los siete CCPs y la definición de su correspondiente Modelo de Atención (Ley N° 9025, 2012).

¹ Se ha codificado la identidad de las personas entrevistadas, con la finalidad mantener su anonimato. Por esta razón las citas textuales o referencias a información sobre la ejecución y percepciones de la intervención, obtenida mediante las entrevistas se identifica con un código y no con el nombre de la persona entrevistada.

En términos generales, el Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social define como su objetivo general contribuir con la disminución del delito violento en el país; para esto se apoya en los siguientes objetivos específicos:

- 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.
- iii. Reducir la tasa de reincidencia de la población en conflicto con la Ley Penal (Ley N° 9025, 2012).

Como se puede extraer de la cita anterior, el objetivo dos es el marco en el cual se amparan las acciones relativas a los CCPs, en el tanto son concebidos como “el espacio físico y simbólico de presencia estatal y comunitaria que brinda servicios” (Ley N° 9025, 2012), enfocados en la inserción social y la promoción de la paz, principalmente dirigidos a las personas jóvenes de las comunidades beneficiarias, esto mediante el trabajo articulado de distintas instituciones vinculadas al arte, la cultura y el deporte, entre otras.

Con la intención de ejecutar las medidas planteadas en el Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, el 20 de mayo de 2011, el Gobierno de la República de Costa Rica suscribió un contrato de cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El costo de este se estimó en ciento ochenta y siete millones setecientos cincuenta y dos mil dólares (US\$187.752.000)² (Ley N° 9025, 2012).

El componente II del Programa³, referente a la prevención de la violencia y promoción de la paz, identifica como población prioritaria de intervención a

² De este monto, el Banco financió US\$132,4 millones (70%), mientras el monto restante US\$55,3 millones (30%) corresponde a una contrapartida local.

³ Cada componente se vincula con un objetivo específico. Los componentes son los siguientes: Componente I: Fortalecer la capacidad institucional del Ministerio de Seguridad Pública y el Ministerio de

niñas, niños y adolescentes y propone cinco subcomponentes para su abordaje, a saber:

- 1) Diseño, construcción, equipamiento y modelo de operación de siete Centros Cívicos para la Paz (CCP), uno en cada provincia del país.
- 2) Diseño curricular, equipamiento y desarrollo de Escuelas de Música y Arte, Escuelas de Deporte y Centros de Cuido y Desarrollo Infantil Temprano (CCDIT).
- 3) Desarrollo curricular y protocolos de atención, diseño e impresión de materiales, formación, capacitación de personal y establecimiento de una instancia coordinadora de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil (RCDI).
- 4) Fortalecimiento de programas remediales flexibles de aprendizaje tutorial para jóvenes que abandonaron los estudios de primaria o secundaria.
- 5) Puesta en operación de siete Casas de Justicia para promover la resolución alternativa de conflictos, campañas de desarme y atender situaciones de violencia de género, así como evaluaciones de impacto. (Decreto N° 37324-JP, 2012).

Es decir, además de la construcción de los CCPs, el Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social contempló el desarrollo del andamiaje operativo y pedagógico y el equipamiento de los espacios.

El 31 de agosto del 2012, mediante la Ley 9025, se aprobó el convenio de préstamo y se inició el proceso de construcción de los siete Centro Cívicos por la Paz, tal como se estableció en el componente II del Programa. Para dicho componente se destinó un total de US\$57.8 millones de dólares, por concepto de construcción, equipamiento y operación (Ley N° 9025, 2012).

En el Programa de Prevención de la Violencia y Promoción se estableció que los 7 CCPs se debían construir en cada una de las provincias; eligiéndose los cantones de Garabito en Puntarenas, Guararí en Heredia, Desamparados en San José, el Catón Central en Cartago, Pococí en Limón, Aguas Zarcas en Alajuela y Santa Cruz en Guanacaste⁴.

Como ya se indicó, el rector en la materia, y por lo tanto encargado de la coordinación y dirección del Programa, es el Ministerio de Justicia y Paz, a través del Viceministerio de Paz, con la participación y colaboración de una serie de instituciones enfocadas en el abordaje integral de la prevención de la violencia, la promoción de la paz y la inclusión social.

Marco normativo: hitos en la implementación

Hito 1. Ley 9025 “Aprobación del contrato de préstamo n.º 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”.

La aprobación del contrato por parte de la Asamblea Legislativa, no sólo formalizó el acuerdo, sino que le dio rango de Ley a lo estipulado en este. Entre los puntos a destacar, en el componente II se establece el financiamiento de las intervenciones dirigidas a niñas, niños y jóvenes de entre 0 y 18 años de los cantones seleccionados para construir los CCPs. Además, para el abordaje integral de las necesidades de esta población y para garantizar un trabajo enfocado en la prevención de la violencia y la inclusión social, se estableció la participación de instituciones de diferentes sectores, tal es el caso del Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Ministerio de Justicia y Paz (MJP), el Instituto Costarricense

⁴ “Estos cantones fueron seleccionados según 4 criterios: pertenencia a una de las 7 provincias del país; participación en el Programa “Comunidades Solidarias, Seguras y Saludables”, altos índices delictivos y de violencia verificados a nivel cantonal; la existencia de Centros de Atención Institucional (CAIs)” (Grillo, 2015, p. 3), en el capítulo III se aborda este punto con mayor profundidad.

del Deporte y la Recreación (ICODER), el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), las Municipalidades, entre otros (Ley N° 9025, 2012).

Hito 2. Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Justicia y Paz y las municipalidades vinculadas a CCP⁵.

El 31 de agosto del año 2012, el MJP y las siete municipalidades parte del Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, formalizaron su acuerdo de participación mediante un convenio marco⁶, en el que se definieron los roles, responsabilidades y aspectos generales de la coordinación del trabajo.

El objetivo general de este convenio es “diseñar, construir y equipar un Centro Cívico para la Paz en cada cantón participante” (Convenio marco de cooperación, 2012), además establece la necesidad de firmar acuerdos específicos entre cada una de las municipalidades y el MJP.

Como parte de los acuerdos, se definió que la participación de otras instancias, como por ejemplo el IMAS, el ICODER y el MCJ, debía formalizarse mediante un acuerdo y que a las municipalidades y al MJP les correspondería coordinar la participación, en los CCPs, de escuelas de música, arte y de deportes, además de vincular otros proyectos para el desarrollo infantil temprano y las Casas de Justicia (Convenio marco de cooperación, 2012).

Para la construcción de cada uno de los CCPs, se acordó que las municipalidades aportarían el terreno, mientras que la construcción del inmueble se realizaría con los recursos provenientes del préstamo con el BID.

⁵ Corresponde a las municipalidades de los cantones de Garabito en Puntarenas, Guararí en Heredia, Desamparados en San José, el Catón Central en Cartago, Pococí en Limón, Aguas Zarcas en Alajuela y Santa Cruz en Guanacaste.

⁶ El convenio tenía una vigencia de 4 años; en el 2017 se realizó una adenda para extenderlo por otros 4 años.

En relación con la articulación entre las instituciones mencionadas, es necesario puntualizar que el principio de coordinación institucional e interinstitucional establece lo siguiente:

[...] cada ente público participante en el funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz deberá coordinar interna y externamente con el fin de asegurar la buena articulación de las actividades que se promueven en cumplimiento de los objetivos propios de los CCP. Los entes y órganos de la Administración Pública deberán actuar entre sí de manera coordinada, facilitando el acceso e intercambio de los recursos y de la información necesaria para el desarrollo óptimo de centros cívico y el cumplimiento de sus fines y objetivos (Convenio marco de cooperación, 2012).

Hito 3. Convenio específico o Carta de entendimiento entre la Municipalidad de Garabito, el Ministerio de Justicia y Paz, el Ministerio de Cultura y Juventud y el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

El 28 de abril del 2014, fecha en la que fue inaugurado el primer Centro Cívico, el de Garabito, la municipalidad de este cantón, el MJP, el MCJ, el INA y el ICODER, firmaron una carta de entendimiento específica, con el objeto de “establecer el modelo de ejecución, formalizar las condiciones para poner en funcionamiento del CCPG y dar sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo (Convenio específico, 2014).

Además, en este acuerdo se definen algunos de los principios que sustentarán y orientarán el trabajo realizado por el CCPG como, por ejemplo, la coordinación interinstitucional, enfocada en la promoción de la paz y prevención de la violencia (Convenio específico, 2014).

Así mismo, el acuerdo define las competencias de cada una de las partes, en términos de pago de servicios, administración del inmueble, el desarrollo de programas y servicios de las instituciones participantes.

En este punto, se ahonda y se establece que el MCJ a través de sus adscritas, a saber, el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM), la Escuela Casa del Artista (ECA), el Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI), el Teatro Mélico Salazar, el Taller Nacional de Teatro, el Taller Nacional de Danza, deben brindar servicios que promuevan el disfrute de los derechos culturales y la revitalización de las manifestaciones artísticas y tradiciones culturales.

Al INA se le delegó la competencia de desarrollar capacitaciones en programas técnicos que promuevan la empleabilidad de las personas de la zona de influencia del CCPG. Por otra parte, al ICODER le correspondería apoyar como ente asesor y colaborador especialista en instalaciones deportivas y recreativas.

En el caso de la Municipalidad de Garabito, en su figura de gobierno local, le corresponden los asuntos administrativos del CCPG, responsabilidad que comparte con el MJP, quien además debe gestionar y coordinar el CCPG para que cumpla con sus objetivos.

Hito 4. Definición del Modelo Preventivo de Centros Cívicos por la Paz.

En el mes de julio de 2014, se publicó el documento que reúne los aspectos generales que definen el “El Modelo Preventivo de los CCPs”. Este documento forma parte de las acciones definidas en el componente II del Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, específicamente el señalamiento sobre el diseño de un modelo de operación para los siete CCPs. Esta versión sistematiza los enfoques teórico-prácticos, los principios operativos, ejes temáticos y las normas generales para el funcionamiento de los CCPs.

En el año 2019, a partir de las experiencias y lecciones aprendidas en los siete CCPs, se realizó una actualización del Modelo Preventivo, el cual más allá de

hacer una transformación de la propuesta previa, se enfocó en precisar y profundizar los conceptos y enfoques definidos en el Modelo, así como la forma que en estos se deben operacionalizar en el quehacer de las personas funcionarias (M. Ortiz, comunicación personal 26 de mayo de 2021).

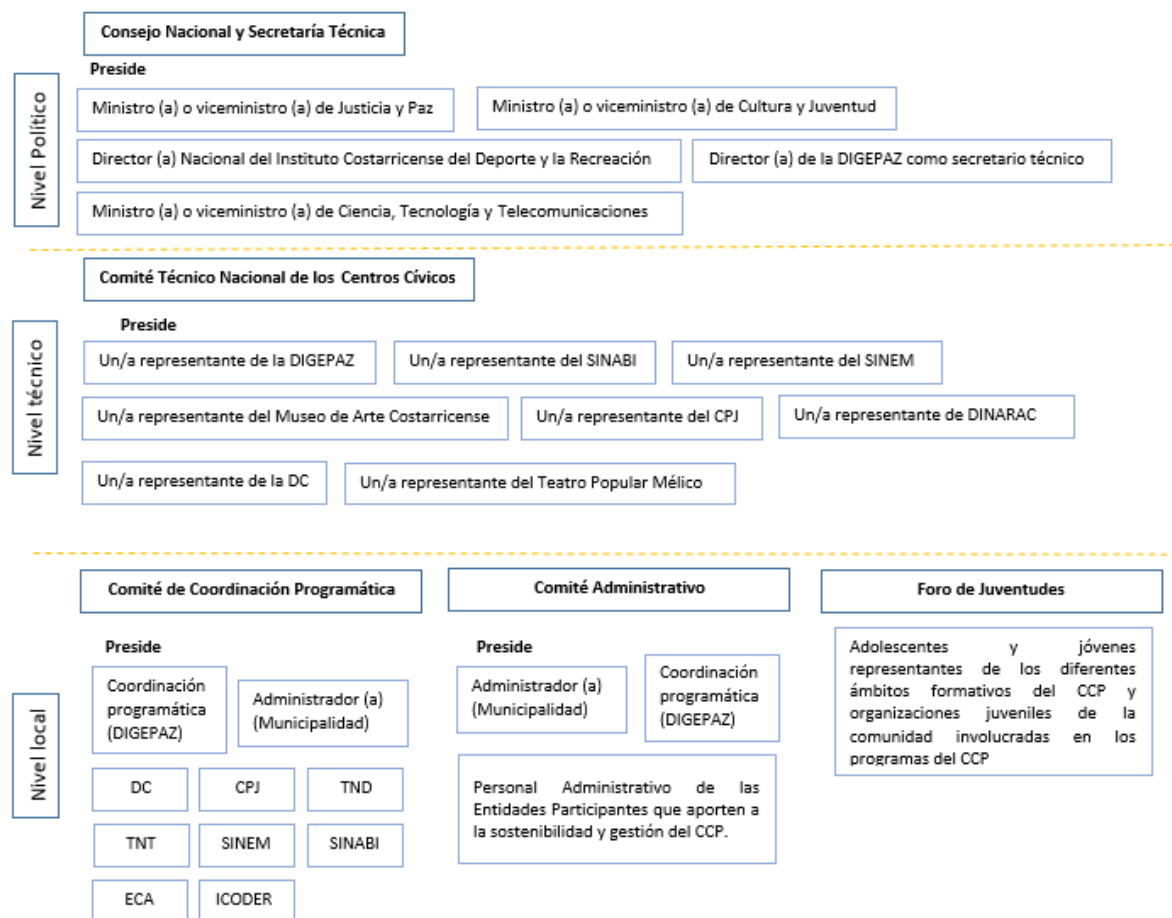
Hito 5. Decreto Ejecutivo No. 40876 – JP – MCJ “Reglamento rector de organización y funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz”.

En el Decreto N° 40876 JP – MCJ, publicado en el diario oficial La Gaceta el 20 de febrero de 2018, se recogen los elementos normativos más relevantes sobre la organización, operación, gestión y administración de los CCPs. A continuación, se resumirán los aspectos relacionados con la organización, roles y principios generales de trabajo.

En lo correspondiente a la estructura del Modelo de CCPs, según lo que plantea el Decreto N° 40876 JP – MCJ, se pueden identificar tres niveles en la organización: uno político, el nivel técnico y un nivel operativo. En cada uno hay representación de las diferentes instituciones que participan en CCPs y el Reglamento se encarga de definir los roles y responsabilidades de cada instancia (ver **Figura 1**).

Figura 1

Organigrama del Centro Cívico por la Paz de Garabito



Nota: Estructura y roles el Programa de CPPs. Elaboración propia, a partir del Reglamento N° 40876 JP – MCJ de 2018. *Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz* y entrevistas a actores de nivel central.

A continuación, se hace una breve descripción de las funciones, finalidades y miembros constituyentes de las distintas instancias.

Consejo Nacional y Secretaría Técnica: el objetivo de esta instancia está definida en el artículo 6 del Decreto N° 40876 JP-MCJ, Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz, el cual le confiere la responsabilidad de:

[...] definir, analizar, planificar y evaluar las políticas y acciones que realizan los diferentes 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 (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 6).

El Consejo Nacional está constituido por jercas de los diferentes entes vinculados a los CCPs, a saber:

- a) El ministro (a) o el viceministro (a) de Justicia y Paz, quien lo presidirá.
- b) El ministro (a) o el viceministro (a) de Cultura y Juventud.
- c) El ministro (a) o el viceministro (a) de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.
- d) El director (a) Nacional del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- e) El director (a) de la Dirección Nacional de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana (DIGEPAZ) como secretario (a) técnico (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 5).

Por su parte, el **Comité Técnico Nacional de los Centros Cívicos**, se trata de un órgano técnico asesor del Consejo Nacional de Centros Cívicos y coadyuva en la deliberación y coordinación técnica de los demás órganos involucrados en el Modelo de los CCPs. Este comité está conformado por las siguientes instancias:

- a) Un/a representante de la DIGEPAZ, quien lo presidirá.
- b) Un/a representante de Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (DINARAC).
- c) Un/a representante de la Dirección Nacional de Cultura (DC).
- d) Un/a representante del Consejo de la Persona Joven.
- e) Un/a representante del Museo de Arte Costarricense.

- f) Un/a representante del Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM).
- g) Un/a representante del Teatro Popular Mélico Salazar.
- h) Un/a representante del Sistema Nacional de Bibliotecas técnico (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 5).

El Reglamento define entre sus funciones: la elaboración de informes de ejecución, coordinar y evaluar las políticas y acciones de los entes participantes, asegurar la coordinación de procedimientos, métodos y técnicas en los proyectos conjuntos. Y un aspecto de suma importancia, es que puede proponer al Consejo Nacional ajustes al Modelo u otra normativa correspondiente a los CCPs.

En el nivel local destaca el **Comité de Coordinación Programática**. Esta instancia es coordinada por MJP, por medio de la coordinación programática, su objetivo es facilitar la participación y coordinación de las instituciones parte de los CCPs.

De acuerdo con el artículo 20, este Comité se integra de la siguiente manera:

El Comité Interinstitucional estará conformado por la Coordinación Programática quien lo presidirá, el administrador/a que designe la municipalidad respectiva, y el personal designado por la Dirección de Cultura, el Consejo de la Persona Joven, el Taller Nacional de Danza, el Taller Nacional de Teatro, el Sistema Nacional de Educación Musical, el Sistema Nacional de Bibliotecas, la Escuela Casa del Artista y el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, y podrá sesionar de manera ampliada integrando a los/las funcionarios de los diversos entes participantes cuando los temas a tratar así lo ameriten (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018).

Algunas de las funciones definidas son la resolución de conflictos operativos a lo interno del Centro Cívico por la Paz respectivo, asegurar la coordinación de

procedimientos, métodos y actividades desarrolladas en el ámbito local, vigilar el cumplimiento de lo planteado por el Modelo Preventivo de los CCPs, además de realizar la planificación anual de las actividades u oferta programática y la distribución de los roles de las instituciones en esta (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 21).

El rol de esta instancia se vuelve fundamental, ya que es:

un espacio de discusión, de toma de decisiones y seguimiento. En este espacio se concilia lo referente al Modelo de Atención, talleres a impartir, actividades a realizar para la gestión del espacio, solicitud de requerimientos, entre otros; para garantizar la buena marcha del CCPG y el cumplimiento de los objetivos y fines del Modelo de Atención (Vargas y Trejos, 2016).

Vale la pena detenerse en el rol de la **Coordinación programática**. Esta persona es designada por el MJP, específicamente por la DIGEPAZ y es la responsable de articular y coordinar el Modelo Preventivo, se encarga de vigilar que la oferta programática sea coherente con los objetivos del Modelo, es decir, le corresponde:

[...] la operación y gestión programática [...] Este funcionario(a), será el responsable de que los fines de los CCP y su modelo de prevención se cumplan, así como de servir de enlace, que facilite y coordine todas las acciones necesarias para que las entidades participantes cumplan con los deberes y obligaciones aquí estipuladas. (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 16).

Además, en otros documentos sobre el CCPG, se subraya que el trabajo realizado por esta coordinación abarca 5 áreas específicas, a saber:

- Coordinación del Modelo de Atención,
- Articulación interinstitucional,
- Promoción y difusión,

- Gestión de recursos y;
- Fortalecimiento institucional. (Vargas y Trejos, 2016)

La otra instancia que se ubica en el nivel local es el **Comité Administrativo**, cuya finalidad es contribuir a la óptima gestión administrativa de los CCPs. Se compone por la persona administradora designado por la municipalidad correspondiente, quien presidirá, y el personal administrativo de las demás instituciones participantes en el nivel local (Decreto N° 40876 JP – MCJ, art. 23). Sus funciones se concentran en coordinar, en gestiones administrativas y de mantenimiento para el funcionamiento del Centro Cívico por la Paz correspondiente (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 24).

En el caso de la figura que ejerce en rol de **Administración**, le corresponde ejecutar las acciones que son responsabilidad de la municipalidad (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 18). En el CCPG, esta persona se encarga de coordinar el mantenimiento, la seguridad y la limpieza del espacio físico que comprende el CCPG (Vargas y Trejos, 2016). Vale mencionar que, en el tanto la persona encargada de la administración es nombrada por la Municipalidad de Garabito, esta instancia se constituye como el vínculo entre el Centro Cívico y el gobierno local.

El **Foro de Juventudes** tiene como objetivo servir “de espacio de coordinación y comunicación de los procesos administrativos del CCP en función de la ejecución programática y el desarrollo y cumplimiento de El Modelo” (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 24) y sus integrantes serán representantes de las distintas organizaciones de jóvenes presentes en la comunidad y que estén vinculadas con el CCP (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 26).

Necesidad que originó la intervención

En los últimos años en el país se ha evidenciado un aumento en la inseguridad ciudadana y en los índices de criminalidad, lo cual, según el Ministerio de Justicia y Paz, es atribuible, en primer lugar, al efecto del tráfico internacional de

drogas, escenario en el cual el país es ruta de paso de sustancias hacia el norte del continente, pero, además, hay un aumento en la incidencia del consumo a nivel nacional, principalmente en personas adolescentes. Lo que se ve agravado por la debilidad del Estado en la implementación de estrategias de seguridad (MJP, 2015).

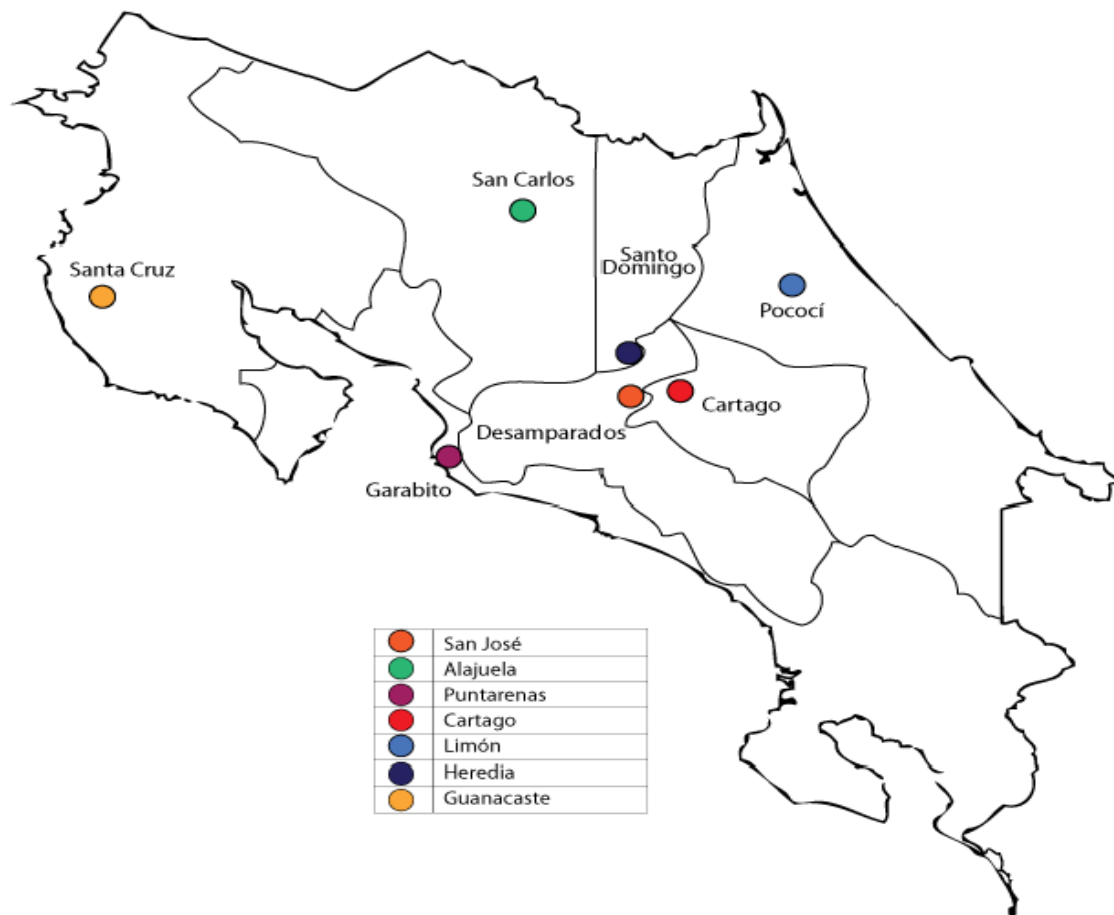
En segundo lugar, se reconoce la necesidad de aplicar una política preventiva focalizada, dirigida a áreas específicas del territorio nacional, que cuentan con poblaciones en riesgo o vulnerabilidad social (MJP, 2015).

Por último, se reconoce que hay una desarticulación generalizada de los actores institucionales responsables de políticas preventivas dirigidas a la inclusión social y la convivencia en paz (MJP, 2015).

Frente a esta problemática, el Estado costarricense ha formulado el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia y ha logrado su implementación gracias al financiamiento del BID. El componente II de dicho Programa contiene lo relacionado con los CCPs, los cuales se ubican en comunidades estratégicas, en términos de vulnerabilidad social de su población. En la **Figura 2**, se presenta la ubicación geográfica de cada uno de los CCPs.

Figura 2

Ubicación de los distintos Centros Cívicos por la Paz



Nota: Georreferenciación de cada uno de los CCPs construidos. Tomado del Observatorio de la violencia; Sistema de Información sobre violencia y delito (SISVI). Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana [DIGEPAZ] (p. 8), 2011.

Tal como se expuso en el apartado anterior, la propuesta de los CCPs parte de una concepción amplia de la violencia y de una intervención integral sobre una problemática que es multicausal y que está marcada, en gran medida, por condiciones de vulnerabilidad como la exclusión educativa, entre otras.

Por esta razón es que, de acuerdo al artículo uno de la Ley 7582, una vez aprobado el préstamo para el financiamiento del Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, la selección de los puntos en lo

que se construirían los CCPs, debían considerar las siguientes características tanto cualitativas como cuantitativas:

- Existencia de una población infanto-juvenil, que representa el 19,3% de la población joven del país.
- Escasa inversión en infraestructura y desarrollo de proyectos para la promoción de oportunidades recreativas, deportivas y culturales.
- Fortalecimiento de procesos en materia de prevención de violencia y promoción de paz ejecutados por el Viceministerio de Paz y otras instituciones del Estado. Entre las cuales cabe mencionar: programa “Comunidades Solidarias, Seguras y Saludables”, Sistema Nacional de Educación Musical, Comités de Seguridad Comunitaria, entre otros.
- Desarrollo de acciones mediante la firma de convenios en especial del Programa Conjunto Redes para la Convivencia “Comunidades Sin Miedo” que se impulsa entre el Gobierno y el Sistema de Naciones Unidas.
- Análisis de tasas de delitos y de violencia a nivel cantonal, tales como delitos contra la vida, delitos contra la propiedad e infracciones a la Ley de Psicotrópicos, Ley de Violencia Doméstica y Ley de Armas y Explosivos.
- Porcentaje de exclusión educativa.
- La existencia de Centros de Atención Institucional (CASI), que atienden a la población en conflicto con la ley penal a fin de fortalecer acciones de rehabilitación y reinserción relacionadas con la prevención terciaria de la violencia.²
- Existencia de redes locales de trabajo vinculadas con la prevención de violencia, que coadyuven al desarrollo de acciones y sirvan como mecanismo para la sostenibilidad del proyecto.
- Disponibilidad de terreno para la instalación del Centro.

- Fuerte involucramiento institucional que brinde el respaldo adecuado a las acciones previstas y su posterior sostenibilidad. Esta decisión debe verificarse en los registros presupuestarios del gobierno local y otras instituciones involucradas presentes en el cantón mediante la formulación de programas de prevención. (Observatorio de la violencia, 2011, pp. 10-11).

Dichas variables fueron establecidas como parámetro para determinar la posibilidad real de ejecución del proyecto en los cantones seleccionados, además, del eventual impacto que podría tener, en términos de contribuir a la paz social de las comunidades beneficiarias. En relación con la cobertura poblacional se estima que, en conjunto, los CCPs beneficiaran a un 18.1% de la población nacional (Observatorio de la violencia, 2011), así mismo se destaca que las regiones seleccionadas cuentan con un porcentaje considerable (por encima del 51% en todos los casos) de población menor de 35 años (ver **Tabla 1**).

Tabla 1

Indicadores demográficos en cantones seleccionados para la creación de Centros Cívicos por la Paz, en el año 2010

| Cantones | Habitantes | Porcentaje de población menor de 35 años | Porcentaje de población menor de 19 años | Porcentaje de población femenina |
|---------------|------------|--|--|----------------------------------|
| Total país | 4615646 | 59,8% | 33,2% | 50,7% |
| Desamparados | 304614 | 62,1% | 33% | 50,1% |
| San Carlos | 151369 | 64,0% | 37,7% | 48,7% |
| Cartago | 156926 | 59,1% | 32,5% | 49,9% |
| Santo Domingo | 37540 | 53,0% | 26,7% | 49,5% |
| Santa Cruz | 23389 | 51,3% | 29,9% | 48,9% |
| Garabito | 23389 | 62,3% | 30,5% | 46,6% |
| Pococí | 154272 | 62,4% | 36,6% | 47,2% |

Nota: Tomado del Observatorio de la violencia; Sistema de Información sobre violencia y delito (SISVI). Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana [DIGEPAZ] (p. 11), 2011.

En relación con la exclusión educativa, de acuerdo con datos del Ministerio de Educación Pública (MEP), el III ciclo registra a nivel nacional un 10.2%, vale mencionar entre los cantones seleccionados para la ejecución de los CCPs, Pococí supera el promedio nacional con un 13.6% mientras Garabito iguala el promedio nacional con un 10.2% (ver **Tabla 2**).

Tabla 2

Exclusión en enseñanza primaria y secundaria según cantón secundaria según cantón seleccionado para la creación de Centros Cívicos, año 2010

| Cantones | Primaria | | | | Primaria | | | |
|---------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|
| | Escuela | Matrícula | Exclusión | | Colegios | Matrícula | Exclusión | |
| | | | Absoluto | Relativo | | | Absoluto | Relativo |
| Total país | 4032 | 491163 | 13762 | 2,8 | 808 | 346218 | 35503 | 10,2 |
| Desamparados | 56 | 21983 | 444 | 2,0 | 24 | 17519 | 1536 | 8,9 |
| San Carlos | 230 | 21093 | 614 | 2,9 | 44 | 12990 | 1211 | 9,3 |
| Cartago | 56 | 17244 | 444 | 2,6 | 24 | 16521 | 1495 | 9,0 |
| Santo Domingo | 21 | 4980 | 71 | 1,4 | 7 | 3780 | 279 | 7,4 |
| Santa Cruz | 71 | 5786 | 164 | 2,8 | 11 | 4368 | 417 | 9,5 |
| Garabito | 17 | 2329 | 165 | 7,1 | 5 | 1099 | 112 | 10,2 |
| Pococí | 139 | 16316 | 594 | 3,6 | 21 | 10687 | 1454 | 13,6 |

Nota: Tomado del Observatorio de la violencia; Sistema de Información sobre violencia y delito (SISVI). Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana [DIGEPAZ] (p. 12), 2011.

Otra de las variables consideradas en la determinación de los cantones seleccionados es la criminalidad, ya que la finalidad de la intervención es contribuir con la reducción de la misma y la promover la paz social. En términos generales, los CCPs fueron ubicados en cantones con altos índices de criminalidad; sobresalen los casos de Garabito y de Santa Cruz, los cuales para el año 2010 presentaron una alta incidencia de delitos (ve **Tabla 3**).

Tabla 3

Tasa de delitos cometidos en cantones seleccionados para la creación de Centros Cívicos por la Paz, año 2010

| Delito | Desamparados | | San Carlos | | Cartago | | Santo Domingo | | Santa Cruz | | Garabito | | Pococí | |
|-----------------------------|--------------|------|------------|------|---------|------|---------------|------|------------|------|----------|------|--------|------|
| | Total | Tasa | Total | Tasa | Total | Tasa | Total | Tasa | Total | Tasa | Total | Tasa | Total | Tasa |
| Asalto | 419 | 14,3 | 128 | 8,5 | 20,5 | 319 | 62 | 16,5 | 27 | 6,1 | 77 | 34,8 | 197 | 13,1 |
| Asalto a casa de habitación | 34 | 1,2 | 5 | 0,3 | 26 | 1,7 | 6 | 1,6 | 5 | 1,1 | 1 | 0,5 | 18 | 1,2 |
| Robo a edificación | 147 | 5,0 | 204 | 6 | 185 | 9 | 35 | 9,3 | 79 | 0 | 106 | 9 | 252 | 7 |
| Robo de vehículo | 398 | 13,6 | 130 | 8,7 | 170 | 9 | 79 | 21,1 | 34 | 7,7 | 29 | 1 | 310 | 6 |
| Robo a casa de habitación | 179 | 6,1 | 338 | 5 | 225 | 5 | 42 | 11,2 | 103 | 4 | 187 | 5 | 361 | 3 |
| Robo a persona | 3 | 0,1 | 24 | 1,6 | 13 | 0,8 | 1 | 0,3 | 8 | 1,8 | 5 | 2,3 | 7 | 0,5 |
| Tacha de vehículo | 139 | 4,7 | 110 | 7,3 | 278 | 9 | 69 | 18,4 | 73 | 6 | 218 | 5 | 104 | 6,9 |
| Hurto a persona | 83 | 2,8 | 105 | 7,0 | 122 | 7,9 | 14 | 3,7 | 49 | 1 | 170 | 8 | 62 | 4,1 |
| Homicidio | 28 | 1,0 | 7 | 0,5 | 10 | 0,6 | 8 | 2,1 | 1 | 0,2 | 2 | 0,9 | 18 | 1,2 |
| Violación o tentativa | 17 | 0,6 | 18 | 1,2 | 8 | 0,5 | 5 | 1,3 | 8 | 1,8 | 6 | 2,7 | 26 | 1,7 |

Nota: Tomado de Sistema de Información sobre violencia y delito (SISVI). Observatorio de la violencia. Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana [DIGEPAZ] (p. 12), 2011.

En el caso específico del cantón de Garabito, según datos del Organismo de Investigación Judicial (OIJ) es el municipio que, a nivel nacional, lideraba la tasa total de delitos en el año 2012, así mismo encabezaba la lista de tasas de agresiones, tacha de carros, asesinatos y violaciones (Rojas, 2013). Los datos de la **Tabla 4**, ilustran la situación.

Tabla 4

Ocurrencia de delitos en el cantón d Garabito. 2007-2010

| Delito | Año | | | |
|-----------------------------|-------|------|------|------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Asalto | 45,7 | 38,2 | 35,9 | 34,8 |
| Asalto a casa de habitación | 0,5 | 2,0 | 1,0 | 0,5 |
| Robo a persona | 3,8 | 7,6 | 4,8 | 2,3 |
| Robo a casa de habitación | 106,5 | 75,8 | 56,0 | 84,5 |
| Robo de vehículo | 32,6 | 26,5 | 28,2 | 13,1 |
| Robo a edificación | 59,8 | 55,5 | 36,4 | 47,9 |

| | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|------|
| Hurto a persona | 114,1 | 71,3 | 83,7 | 76,8 |
| Tacha de vehículo | 215,2 | 152,2 | 116,8 | 98,5 |
| Homicidio | 1,1 | 3,1 | 2,4 | 0,9 |
| Violación o tentativa | 4,3 | 0,0 | 0,0 | 2,7 |

Nota: Tomado del Observatorio de la violencia; Sistema de Información sobre violencia y delito (SISVI). Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana [DIGEPAZ] (p. 17), 2011.

Sobre la exclusión social, es preciso indicar que el cantón de Garabito ha presentado algunos avances en términos de su Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc). Entre el año 1992 y el año 2000 se encontraba en un nivel bajo, mientras para el año 2005 se logró ubicar en un nivel medio bajo y se mantuvo hasta el 2009, ver el detalle en la **Tabla 5**.

Tabla 5

Comportamiento del IDHc del cantón de Garabito en el periodo 1992-2009

| | Año | | | | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1992 | 1995 | 2000 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Índice de Desarrollo Humano | 0,498 | 0,498 | 0,581 | 0,695 | 0,665 | 0,730 | 0,745 | 0,735 |

Nota: Elaboración propia a partir de Atlas de Desarrollo Humanos Cantonal de Costa Rica (2011). PNUD-UCR.
Rangos: bajo (0,443-1,661); medio bajo (0,670-0,708); medio alto (0,720-0,753); alto (0,760-0,947).

De acuerdo con datos del Plan Regulador del Cantón de Garabito, del 2009, el cantón presenta retrocesos en aspectos como la pobreza, la cual tiene una tendencia creciente, un aumento del desempleo abierto, desigualdades territoriales, un incremento en los conflictos ambientales y una reducción del ingreso real de las familias, especialmente de las más vulnerables (Municipalidad de Garabito, 2009).

En este contexto, surge la repuesta del Estado a través los CCPs, en particular el CCPG, en el que se enfoca esta evaluación. El espacio de CCPG se orienta a la prevención focalizada de la violencia, mediante el arte, el deporte y la

recreación, pero también brindando espacios de inclusión social como la formación técnica, fortalecimiento de la empleabilidad y otras alternativas de educación no formal.

Objetivos de la intervención

Para atender la problemática identificada, el programa definió como objetivo de la intervención: “promover el desarrollo pleno de niños, niñas y jóvenes por medio de programas que contribuyan con el fortalecimiento de las habilidades para la vida, la prevención de la violencia y la convivencia pacífica (MJP, 2017a).

Además, como misión se planteó lo siguiente:

Somos una estrategia novedosa de intervención local para la prevención de la violencia y promoción de la inclusión social basada en la participación adolescente e impulsada por el gobierno central en alianza con gobiernos locales y las comunidades por medio de recursos de cultura, arte, recreación, deporte y tecnología (MJP, 2017a).

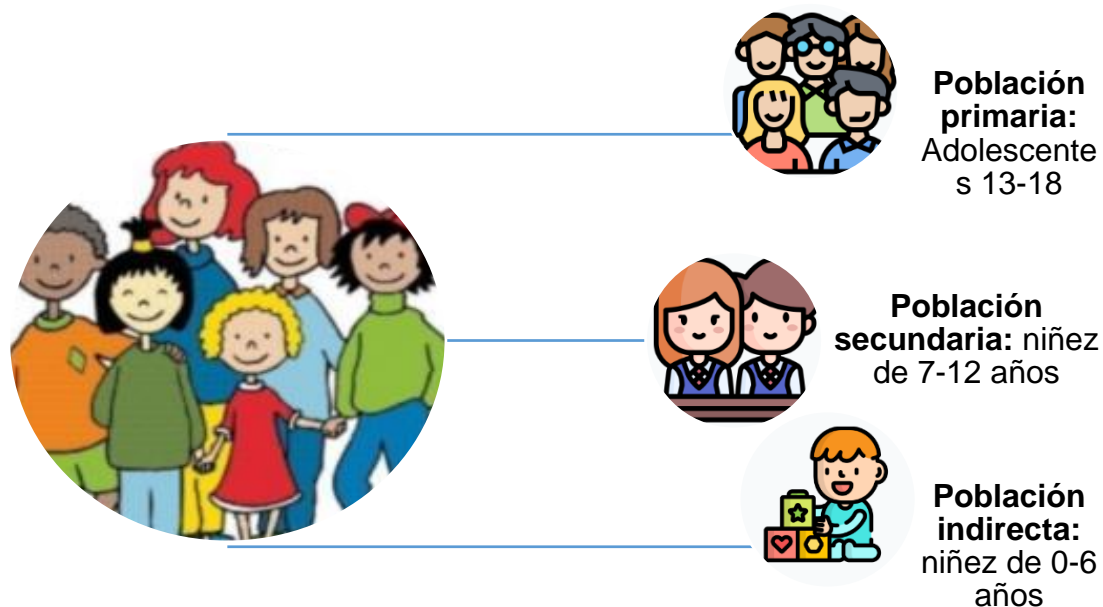
Y por visión definió: “ser un modelo de referencia para el encuentro y la participación de las personas jóvenes en la construcción de la convivencia pacífica” (MJP, 2017a).

Población objetivo

La población objetivo de las acciones del CCPG son “personas adolescentes en condición de vulnerabilidad, entre los 13 y los 18 años de edad, así como niñas y niños entre los 7 y 12 años de edad (ver **Figura 3**), residentes en los distritos de Jacó y Tárcoles, y la comunidad de Quebrada Ganado” (Grillo, 2014, p. 27), también incluye la atención de niñas y niños de 0 a 6 años de – esto en el servicio de CECUDI-.

Figura 3

Población objetivo: niñas, niños y adolescentes



Nota: Desagregación de la población que es atendida por el CCPG. Elaboración propia, a partir de Grillo (2014).

En este punto hay que aclarar que la población objetivo o primaria son las personas jóvenes, entre 13 y 18 años, pues el CCPG es una intervención dirigida a esta población, sin embargo, el espacio que ofrece el CCPG no excluye a otras poblaciones; si hay cupos en la matrícula se acepta a personas adultas y en el CECUDI a niñas y niños de 0 a 6 años (M. Ortiz, comunicación personal, 26 de mayo de 2021).

Mapeo de actores clave (MAC), Centro Cívico por la Paz Garabito

El mapeo de actores clave (MAC)⁷ o también llamado sociograma tiene gran relevancia, pues permite, en un primer momento, identificar a los actores más

⁷ El apartado de mapeo de actores se realizó en una sesión participativa, en agosto del 2019 y se entregó como un producto de la evaluación a las personas funcionarias de CCPG. La sesión contó con la presencia y colaboración de: Gabriela Vargas, Carolina Fonseca, Yensy Sanchez, Wendy Prendas, Ulrike Gutiérrez, Evelyn, Benett Pérez, Orando Madrigal (ver **Anexo 1**).

importantes en relación con un tema específico y, en segundo lugar, permite establecer cómo se articulan y cuál es su peso en el entramado social. Lo cual es fundamental para un adecuado diseño de estrategias de intervención que busca la transformación de la realidad social (Gutiérrez, 2007).

El MAC se fundamenta en el supuesto de que la realidad social se puede percibir como un conjunto de redes sociales o relaciones que son producto de la vinculación entre los distintos actores que entran en juego, los cuales pueden ser individuales, colectivos, públicos y/o privados (Pozo, 2007).

Identificación de funciones y roles de cada actor

A continuación, en la **Tabla 6**, se presenta una identificación y breve descripción de las competencias de cada uno de los actores identificados como partícipes en acciones del CCPG. La finalidad es “reconocer las principales funciones de los actores sociales e institucionales en la propuesta de intervención” (Tapella, 2007, p. 6), es decir, se hace una caracterización de los distintos actores para conocer cuál es su rol en la gestión y funcionamiento del CCPG.

Tabla 6

Matriz Caracterización de actores

| Actor | Función |
|-------------------|---|
| Alcaldía | De acuerdo al código municipal, le corresponde vigilar el cumplimiento de acuerdos y convenios que haya suscrito el gobierno local. |
| Vicealcaldía | Asume las funciones tanto operativas como administrativas que la Alcaldía Municipal le delegue. |
| Concejo Municipal | Aprueba el presupuesto de la |

Para su elaboración se tomó como base, la propuesta teórica y metodológica de Tapella (2007), ahondando en puntos como, 1. Propuesta inicial de clasificación de actores ;2. Identificación de funciones y roles de cada actor; 3. Análisis de los actores; 4. Elaboración de la Matriz de Mapa de actores (para ver documento completo consultar **Anexo 2**).

| Actor | Función |
|---|--|
| | Municipalidad y define las políticas y prioridades del gobierno, siempre considerando el programa de gobierno presentado por la Alcaldía Municipal. |
| Viceministerio de Paz (VP) | Es el ente rector en materia de prevención de la violencia y promoción de la cultura paz, en beneficio de la convivencia ciudadana. |
| Casa de Justicia (CJ) | Son Centros de Resolución Alternativa de Conflictos vecinales y tienen como finalidad descongestionar los procesos judiciales, además de llevar cabo acciones para sensibilizar y promover una cultura de paz. Forman parte del MJJ. |
| Dirección de cultura (DC) | Entidad encargada de llevar a cabo procesos participativos enfocados en el desarrollo de capacidades en gestión sociocultural en las comunidades. Forma parte del MCJ. |
| Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) | Es un programa enfocado en el desarrollo humano, que se propone generar desarrollo integral de niños, niñas y jóvenes a partir de la práctica orquestal. Forma parte del MCJ. |
| Taller Nacional de Danza (TND) | Institución que se dedica a la gestión, promoción y formación en danza. Forma parte del MCJ. |
| Taller Nacional de Teatro (TNT) | Institución Estatal que se enfoca en la formación de actores y promotores de teatro, con el fin de promover el teatro como arte de representación, como medio de expresión y como recurso socioeducativo de carácter formativo. Forma parte del MCJ. |
| Escuela Casa del Artista (ECA) | Escuela Casa del Artista, tiene como fin ofrecer formación artística. Forma parte del MCJ. |
| Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI) | La red de bibliotecas tiene por objetivo contribuir al desarrollo social y cultural del país, a partir de servicios de información y |

| Actor | Función |
|--|---|
| | acceso al conocimiento, además, de la promoción de programas que promueven la lectura. Forma parte del MCJ. |
| Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) | Institución rectora en materia de promoción del ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres, a partir de programas orientados a su empoderamiento y reconocimiento de derechos, con la finalidad de construir una sociedad justa e igualitaria. |
| Consejo de la Persona Joven (CPJ) | Ente rector en materia de Políticas Públicas de la Persona Joven, le corresponde coordinar, apoyar, promover y estimular acciones orientadas al ejercicio de una ciudadanía activa y su desarrollo integral. Forma parte del MCJ. |
| Ministerio de Educación Pública (MEP) | Institución rectora en educación. Desarrolla procesos de enseñanza-aprendizaje para niños, niñas, adolescentes y personas adultas. |
| Policía Municipal (PM) | Le corresponde llevar a cabo acciones de vigilancia y seguridad dentro del territorio cantonal. |
| Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) | Es el instrumento de la política social selectiva. Financia programas y servicios a las instituciones del Estado que atienden necesidades de vivienda, educación, salud y protección social de costarricenses y extranjeros residentes legales del país. |
| Patronato Nacional de la Infancia (PANI) | Institución responsable la promoción y garantía de los derechos de las personas menores de edad. |
| El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) | Canaliza alianzas y acciones interinstitucionales para familias que buscan salir de su condición pobreza, acompaña, entre otras acciones, a los CECUDI. |
| Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | Brinda diferentes opciones de capacitación y formación vocacional |

| Actor | Función |
|--|---|
| Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) | que contribuyan con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Su finalidad es dirigir, capacitar, promover y estimular los deportes y la recreación de los niños, jóvenes y adultos de la comunidad. |
| Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI) | Instancia administrada por la municipalidad, su accionar se enfoca en la niñez y las familias en condición de pobreza o vulnerabilidad. |
| Área de Desarrollo Humano (DH) | Instancia adscrita a la Municipalidad de Garabito que tiene entre sus funciones promover acciones que favorezcan el desarrollo humano de las personas munícipes. |
| Asamblea Legislativa (AL) | Poder encargo de generar legislación, o normas para el acceso a mecanismos de garantía de derechos de las personas habitantes del país. |
| Poder Ejecutivo (PE) | A través de decretos y respaldo político puede apoyar acciones para la promoción y resguardo de los derechos de las personas habitantes del país. |
| Banco Interamericano de Desarrollo (BID) | Ente que financia proyectos y programas para el desarrollo en América Latina y el Caribe. |
| Personas Funcionarias de CCPG (PF) | Personal de las diferentes institucionales vinculadas al CCP que llevan a cabo las distintas acciones dirigidas a la población beneficiaria. |
| Asociación de Desarrollo Integral (ADI's) | Agrupaciones de interés público que llevan a cabo acciones dirigidas a generar desarrollo social, económico, ambiental y cultural. Entre las que destacan por el trabajo que realizan en conjunto con el CCPG están las |

| Actor | Función |
|-----------------------------|--|
| | asociaciones de desarrollo de Las Parcelas, Lagunillas y Bajamar. Además, se ha coordinado con las asociaciones de Tárcoles, Herradura y Jacó. |
| Banda Municipal (BM) | Agrupación de músicos que representa a la comunidad en distintos eventos y cuenta con el apoyo de la Municipalidad de Garabito. |
| Foro de Jóvenes (FJ) | De acuerdo al Reglamento de CCP es promovido por el CPJ, está conformado por jóvenes que participan en los diferentes espacios formativos del centro, su finalidad es constituir un espacio de consulta del Comité de Coordinación Interinstitucional y hacer propuestas de proyectos dirigidos a la población beneficiaria. |
| Fundación (Fd) | Esta instancia tiene la finalidad articular con el sector privado para canalizar recurso hacia las acciones del CCP. Está compuesta por un representante designado por el Poder Ejecutivo, otro nombrado la Municipalidad y tres representantes de la sociedad civil. |
| Población beneficiaria (PB) | Niñas, niñas y adolescentes que participan en las distintas actividades promovidas por el CCP para la prevención de la violencia y la promoción de una cultura de paz. |

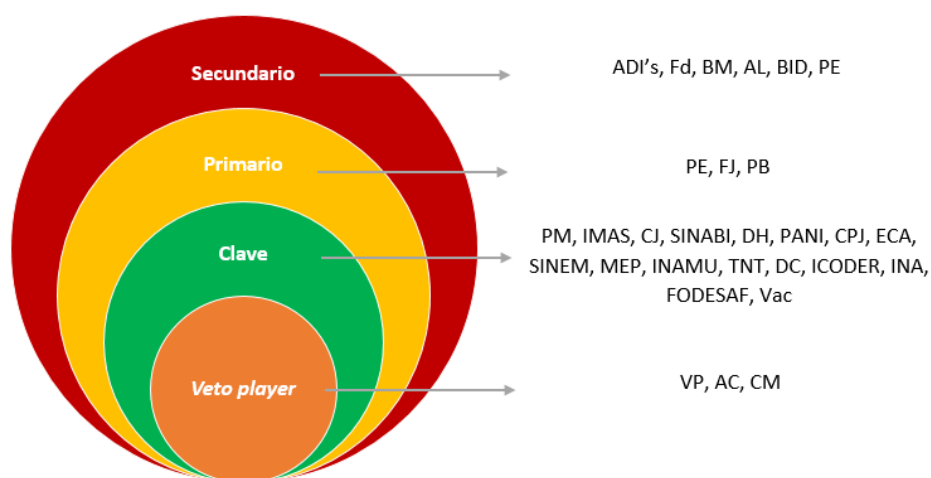
Nota: Elaboración propia a partir de información de sitios web Ministerios de Justicia y Paz, Ministerio de Cultura y Juventud, Ministerio de Educación Pública (MEP), Poder Judicial (Juzgado Penal Juvenil y de la Familia), Patronato Nacional de la Infancia (PANI), La Caja del Seguro Social (CCSS), El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), 2019.

Tipos de actor

Una vez identificados los diferentes actores que tienen algún tipo de vinculación con el CCPG, sus correspondientes roles y su nivel de poder⁸ (ver **Anexo 2**), se debe hacer una clasificación, según su condición, a saber; veto *player*⁹, actor primario y actor secundario (ver **Anexo 3**). En la **Figura 4**, se ilustra la tipología de los actores.

Figura 4

Tipología de los actores, Centro Cívico por la Paz, Garabito



Nota: Elaboración propia, 2019.

Los actores *veto player* son precisamente algunos de los que se identifican como de poder alto, es decir, la Alcaldía, el Concejo Municipal y el Viceministerio de Paz

La mayoría de actores son clave, lo cual se explica en el tanto el CCPG tiene la finalidad poner a disposición de la población meta una oferta variada que va desde el deporte y la recreación, la capacitación técnica, las actividades culturales y artísticas, hasta los servicios de mediación y resolución alterna de conflictos, lo que lleva a que haya una gran cantidad de actores ejecutando

⁸ Los niveles de poder utilizados son: bajo, alto, medio. En el anexo 2 se puede ubicar la tabla con esta clasificación, la cual fue elaborada de manera conjunta con las personas funcionarias del CCPG.

⁹ Se refiere a cualquier jugador individual o colectivo cuya decisión puede cambiar el *estatus quo* (traducción propia, Tsebelis, 2000, p. 442) o bien paralizar la intervención.

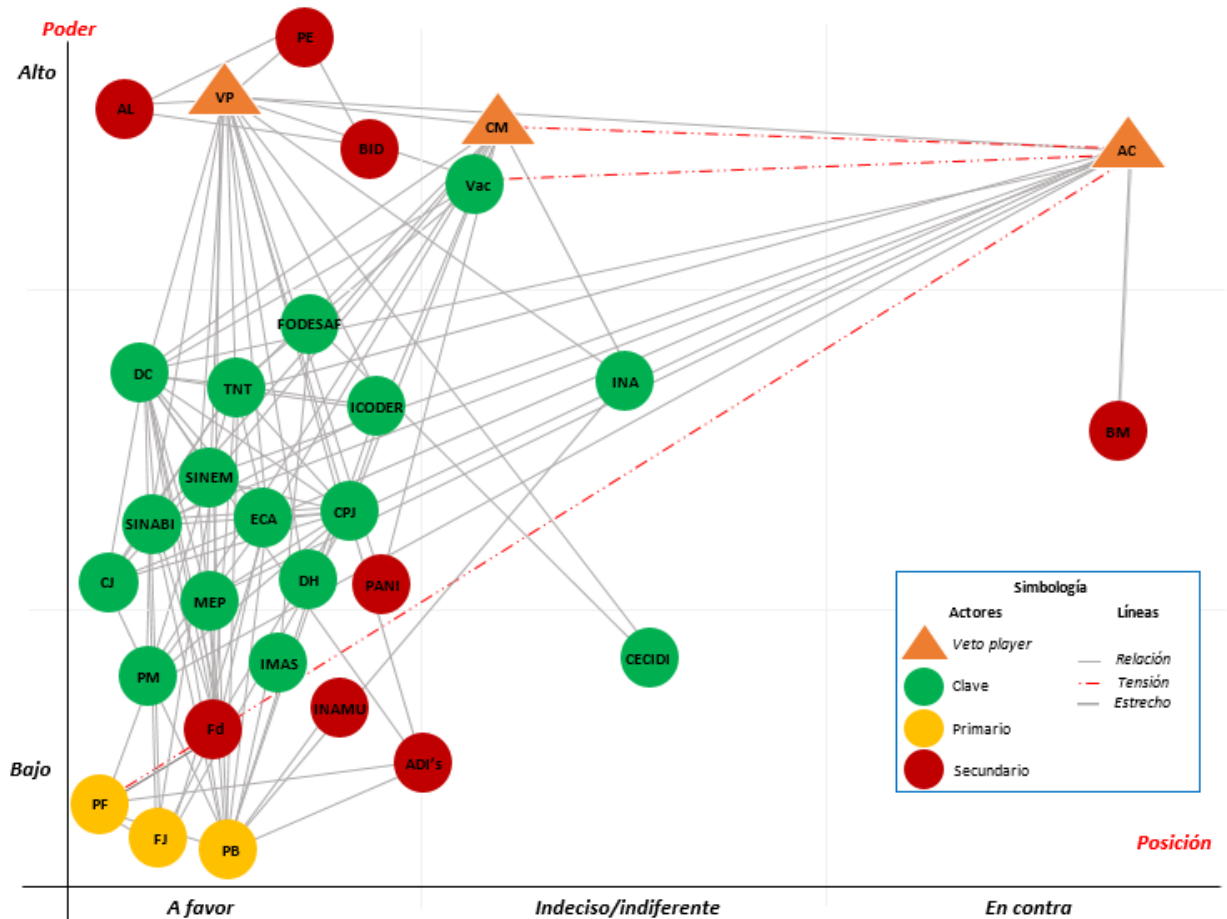
acciones de manera constante y de los cuales depende la continuidad de la oferta programática del CCPG.

Matriz de Mapa de actores

Una vez identificados y categorizados los diferentes actores, corresponde diagramar en un plano cartesiano el nivel de apoyo, el poder y la tipología de cada uno, además de hacer explícitos los vínculos que existen entre actores, que pueden ser: estrecho, tenso o relación (ver **Figura 5**).

Figura 5

Mapa de actores sociales



Nota: Elaboración propia, 2019

A partir del análisis de redes sociales (ARS)¹⁰ se pueden identificar nodos, instituciones, que son centrales en el desarrollo de la intervención, esta centralidad o importancia se determina por la cantidad de actores con los que mantienen vínculos. En este caso el Viceministerio de Paz sobre sale como el actor que tiene un mayor número de vínculos o que está conectado con un mayor número de actores en la red, lo cual se puede explicar en que, a través la Coordinación Programática, tiene un rol determinante dentro del modelo de gestión del CCPG, ya que le corresponde la coordinación y ejecución de las acciones llevadas a cabo por los distintos actores participantes (Decreto N° 40876 JP– MCJ, 2018, art. 4).

Por otra parte, actores como la Dirección de Cultura, el Concejo Municipal y la Alcaldía se identifican como nodos centrales. Sin embargo, el caso de este último llama la atención, ya que no sólo es un actor que tiene un nivel de poder alto, sino que es un *veto player*, pero que tiene una posición que se identifica, según el criterio de las personas funcionarias del nivel local, como contraria o poco colaborativa con el CCPG, lo cual representa un riesgo para la sostenibilidad y la efectividad de la intervención, además, se debe considerar que algunos de los vínculos que sostiene con actores tanto centrales en la red, como lo es el Concejo Municipal, y actores clave, como la Vicecaldía, es una relación tensa, lo cual es contraproducente para el funcionamiento del CCPG.

Se evidencia que la mayoría de actores que forman parte del Comité de Coordinación Interinstitucional, tienen una relación homofílica, es decir, conforman un grupo que comparte vínculos, lo cual genera una especie de “micro red” o “red en la red”, lo que refleja la articulación de acciones y el trabajo conjunto que llevan a cabo estas, para brindar servicios de manera

¹⁰ El ARS en las ciencias sociales tiene como interés analizar la red de relaciones, los determinantes de esas relaciones, los intereses, las posiciones, la capacidad de influencia de los actores en sus entornos sociales, entre otros. Para profundizar puede consultar <http://www.pensamientocomplejo.org/docs/files/J.%20Aguirre.%20Introducci%F3n%20al%20An%20E1lisis%20de%20Redes%20Sociales.pdf>
http://materias.df.uba.ar/redesa2018c2/files/2018/10/03_RedetesSociales_2.pdf

integral a la población beneficiaria. Este es el caso del Viceministerio de Paz (VP) –representado en el personal designado por la DIGEPAZ-, la Dirección de Cultura (DC), el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM), la Escuela Casa del Artista (ECA), el Consejo de la Persona Joven (CPJ), la DINARAC (Casa de Justicia) y el Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI).

Lo anterior lleva a observar a aquellas instituciones que, a pesar de que formalmente deben articular acciones y que forman parte del modelo de atención, tienen pocos vínculos con el resto de actores involucrados en el CCPG, entre ellos destaca el CECUDI, el INA y el ICODER. La relevancia de este hallazgo se encuentra en que los CCPs deben ser, por una parte, una “estrategia interinstitucional de intervención local” (Decreto N° 40876 JP– MCJ, 2018, art.3) encargado de ofrecer una serie de servicios mediante el “trabajo en red soportado por la convergencia de conocimientos y especialidades aportados por las instituciones [...] representadas (Grillo, 2014, p.5), es decir, los CCPs no se reducen a un espacio en donde cada institución funciona de manera aislada, sino que su modelo operativo, de gestión y atención debe funcionar de manera articulada, por lo que estas tres instituciones deberían tener una mayor integración.

Por otra parte, este hallazgo evidencia que aún hay instituciones que a pesar del mandato del Decreto N° 40876 JP– MCJ y de los planteamientos del Modelo de gestión no han logrado integrarse a la lógica de trabajo del CCPG.

Teoría del programa

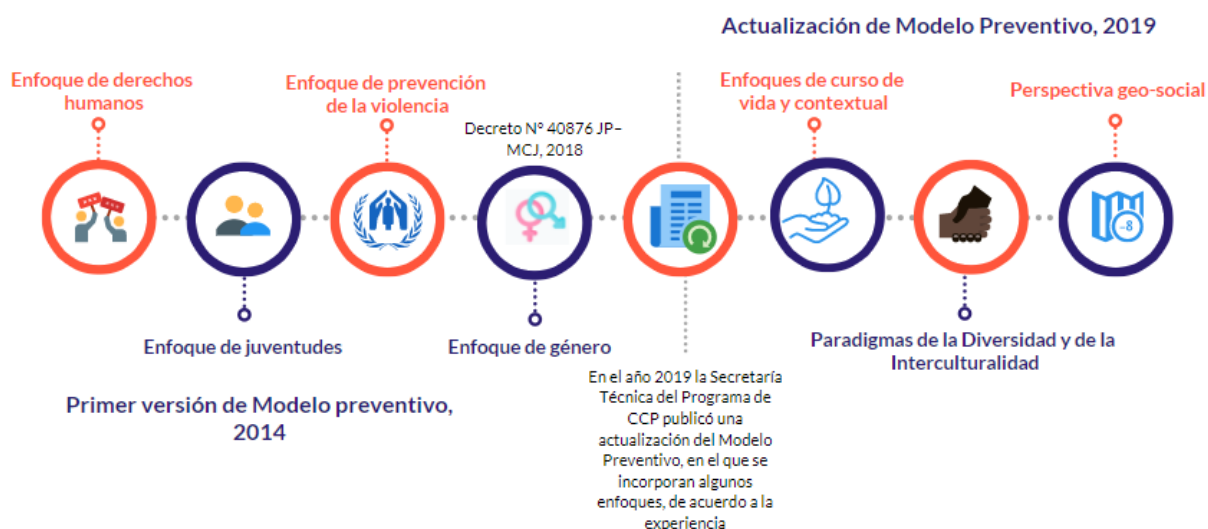
Enfoques que sustentan intervención

Como parte del proceso de adaptación y los cambios que ha tenido el programa CCPs, los enfoques teóricos que dan sentido a su accionar también han evolucionado; se han adecuados a la realidad contextual que han encontrado las instituciones en el momento de llevar a cabo su trabajo. En la **Figura 6** se presenta el detalle.

En el documento en el que se establece el Modelo Preventivo de los CCPs (2014) se mencionan los enfoques de derechos humanos, enfoque de juventudes y prevención de la violencia. En consonancia con este planteamiento, en la formalización de la propuesta, mediante el Reglamento Operativo de los Centros Cívicos por la Paz, de febrero del 2018, se estableció, en el artículo 3 que estos tres enfoques constituirían las bases conceptuales y operativas de la intervención y además se incluyó el enfoque de género. Más adelante, en el año 2019, con la actualización del Modelo Preventivo de los CCPs, llevada a cabo por la Secretaría Técnica del Programa de CCPs, se incluyeron otros enfoques que también resultan relevantes para la intervención, a saber, enfoque de curso de vida y contextual, paradigmas de la diversidad y de la interculturalidad y la perspectiva geo-social. Es necesario precisar que, con el remozamiento del Modelo Preventivo de los CCPs se hizo un esfuerzo no sólo por explicar cada uno de los enfoques, sino ahondar en cómo ellos se deben operacionalizar en el accionar de los CCPs.

Figura 6.

Inclusión de enfoques de acuerdo con documentos clave del Programa de CCPs



Fuente: Este diagrama pretende ser una aproximación de línea de tiempo que presenta momentos clave en la inclusión de enfoques en el marco del Modelo Preventivo. Elaboración propia, a partir de Grillo (2014); Decreto N° 40876 JP – MCJ Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz; Ministerio de Justicia y Paz [MJP], 2018.

Enfoque de derechos humanos

El enfoque de derechos humanos es el marco general que sustenta la intervención, en primer lugar, porque la convivencia en un ambiente sano, es un derecho tutelado por el marco jurídico nacional; y la violencia es reconocida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un problema de salud pública (Abad, 2006, p. 25).

De acuerdo a la OMS un acto violento se define como:

El uso intencional de la fuerza o el poder físico, de hecho o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones (Krug et al, como se citó en Abad, 2006, p. 28).

Le corresponde al Estado como organización política, jurídica, social y económica, generar las condiciones necesarias para el goce de los derechos de las personas habitantes del país, en este sentido, a través de planteamientos como los contenidos en el Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, el Estado articula una serie de acciones interinstitucionales e intersectoriales que tienen como finalidad hacer frente a los crecientes índices de violencia, pero desde una perspectiva tanto preventiva como de abordaje integral a las personas.

Este abordaje integral parte del planteamiento de que la plenitud de los seres humanos requiere necesariamente de la satisfacción de sus diversas necesidades o de la globalidad de sus derechos (considera el ámbito económico, cultural, educativo, de salud, entre otros), ya que estos están interrelacionados y son interdependientes, por ejemplo, el ejercicio de los derechos políticos requiere de la satisfacción de los derechos sociales y económicos de las personas.

Por último, el enfoque de los derechos humanos se ve reflejado en el modelo de intervención de los CCPs, en la manera de definir la población meta. En párrafos anteriores se expuso como los CCPs ofrecen servicios a población entre los 0 y los 18 años, pero además atiende a población adulta en condición de vulnerabilidad. De acuerdo con el enfoque de los derechos humanos las personas no son en abstracto, es decir, que están insertas en una realidad social en constante interacción con sus pares, su familia y la comunidad y que esta es una relación dialéctica, lo que implica que las intervenciones deban abordar a las personas en sus contextos y no simplemente en su individualidad.

Enfoque de juventudes

Desde una perspectiva amplia en la comprensión y la interpretación de los instrumentos internacionales de derechos humanos, las personas jóvenes y adolescentes son sujetos de derechos y el mismo marco normativo que tutela

los derechos de los demás seres humanos aplica para estos. En este sentido, se afirma que:

[...] la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) consigna y protege los derechos de las personas adolescentes y las personas jóvenes, aunque estas no aparezcan mencionadas como tales en dicho instrumento. Tal como lo señala su preámbulo, “considerando que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948; párrafo 1); los derechos protegidos por dicha declaración son universales y por tanto son también derechos de la población adolescente y juvenil” (Aldeas Infantiles SOS, 2017, p. 7).

El enfoque de juventudes es el eje transversal de la Política Pública de la Persona Joven, en este se conceptualiza a las “personas jóvenes como sujetos integrales de derechos civiles, políticos, sociales, culturales y económicos, y como protagonistas de su propio desarrollo” (Consejo de la Persona Joven [CPJ], 2015, p. 21), de igual manera se reconoce que cada individuo tiene necesidades particulares y específicas dadas por sus características personales y por el entorno que le rodea, ya que este está impregnado de determinantes sociales que actúan y tienen efecto sobre las personas.

Es decir, no se habla de “una juventud única” o monolítica, sino que se reconoce que hay tantas juventudes como personas jóvenes. La importancia de dicho reconocimiento está en que visibiliza las diferencias, es capaz de identificar las particularidades dentro de la misma categoría de jóvenes y adolescentes, ya sea por factores como el estrato socio-económico, el acceso a la educación, la zona geografía en la cual se desenvuelve el sujeto, los cuales son aspectos que determinan en buena medida el acceso y disfrute de derechos de estas poblaciones.

En relación con este señalamiento, Aldeas Infantiles SOS (2017) expone que:

Es preciso y necesario comprender que la “adolescencia” y la “juventud” se presentan como constructos sociales dinámicos y no como categorías inamovibles que imponen la necesidad de dejar de entender a los grupos de personas que atraviesan este momento de la vida, como bloques de población homogéneos, que les interesa lo mismo, que necesitan lo mismo, que piensan y se comportan igual y bajo las mismas premisas. (p. 12)

Esta es una de las rupturas pendientes en la formulación y ejecución de intervenciones dirigidas a las personas jóvenes y adolescentes, junto con la ruptura del adulto centrismo, el cual construye a estas poblaciones como incapaces de participar y de tomar parte activas en las acciones que tienen potencial de transformar el entorno.

Las políticas públicas, programas y proyectos con enfoque de juventudes deben procurar los espacios adecuados y pertinentes para que los jóvenes y adolescentes asuman un rol de agentes activos y empoderados, lo que les permita percibirse y construirse como sociocidadanos.

Enfoque de prevención de la violencia

De acuerdo con esta perspectiva hay una diferenciación sustancial:

una violencia observable ligada a las agresiones (violencia directa) y la criminalidad (violencia delictiva) como formas de violencia que generan una preocupación manifiesta y una reacción social concreta, sobre la que intervienen el orden público y la política criminal. También existen condiciones sociales de gran amplitud en sus efectos sobre la ciudadanía, como son, la desigualdad y la vulnerabilidad social (violencia institucional y estructural). Estos rasgos responden a la complejidad misma del concepto de violencia, cuya condición se manifiesta de forma diferenciada por género, edad y lugar (MJP, 2015, p. 16).

Desde el posicionamiento en el cual la violencia es un fenómeno multidimensional, su abordaje también lo debe ser; lo que incluye estrategias de intervención para la prevención de la violencia directa y la generación de espacios seguros.

La atención de la violencia es abordada por los Estados a partir de políticas públicas en seguridad ciudadana, las cuales pueden tener como fundamento distintos paradigmas o perspectivas; los más comunes son el paradigma del control/sanción y el paradigma de la prevención. En este sentido:

El Viceministerio de Paz desarrolla su trabajo con un enfoque preventivo de la violencia, el cual surge como complemento a la acción represiva del Estado; y donde su aspiración principal descansa en detener la violencia antes de que esta ocurra y promueve para ello distintos factores de protección. En este plan, dichas intervenciones se clasifican desde un modelo multinivel de prevención de la violencia y el delito basado en la coproducción de la seguridad (MJP, 2015, p. 16).

El modelo de prevención multinivel está constituido por la prevención situacional, la prevención comunitaria, y la prevención social. En la **Tabla 7**, se resumen cada una de ellas:

Tabla 7

Niveles de prevención de la violencia

| Prevención Situacional | Prevención Comunitaria | Prevención Social |
|---|---|--|
| La prevención situacional se enfoca en evitar las oportunidades delictivas, mediante el diseño y manipulación del espacio buscando dificultar el acceso y las posibilidades de comisión de delitos específicos de potenciales | La prevención comunitaria se refiere a las tácticas orientadas a los espacios locales, barriales y vecinales. Se promueve la participación local para fortalecer el control social y la búsqueda de canales de comunicación entre los | La prevención social se enfoca en intervenir en los factores de riesgo estructurales y sociales a los que ven expuestos los grupos en vulnerabilidad como son los jóvenes y los niños. En la prevención social las acciones buscan |

| | | |
|--|--|---|
| <p>ofensores o victimarios. Esta estrategia se ejemplifica con la recuperación de los espacios, el diseño ambiental, el mejoramiento de la iluminación y la vigilancia de los espacios públicos.</p> | <p>vecinos, así como el desarrollo de las acciones con recursos comunitarios. Se ha asociado esta táctica a la medición comunitaria, la policía comunitaria y la vigilancia vecinal.</p> | <p>mejorar la calidad de vida de la población focalizando programas de bienestar social para la población (arte, deporte, salud, educación, entre otros).</p> |
|--|--|---|

Fuente: Tomado del Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2010, Ministerio de Justicia y Paz [MJP], 2015.

Desde esta perspectiva se asume que el Estado debe orientar sus acciones en cada una de estas dimensiones, esto con la finalidad de dar un abordaje integral a esta problemática social.

En el caso particular de los CCPs, hay un importante énfasis en la prevención social de la violencia, pues la intervención parte del entendido de que esta se produce por razones estructurales y que la manera de prevenirla es atacando esas razones. Esto es posible mediante programas focalizados, que promuevan el desarrollo de habilidades, el disfrute de derechos y la inclusión social, a través del arte, la cultura, la educación, entre otros.

Enfoque de género

Desde este enfoque se reconoce que hay patrones construidos social y culturalmente que determinan las relaciones entre mujeres y hombres, validando un trato desigual y de dominación de los segundos sobre las mujeres. Este reconocimiento tiene una intensión transformadora, es decir, identificar y denunciar esas características asociadas al sexo, que llevan a relaciones de poder desigual y que limitan la vivencia plena de los derechos de las mujeres.

La importancia del enfoque de género y sus estudios es que:

[...] permitió establecer que las características humanas consideradas femeninas, es decir, exclusivas de las mujeres, eran adquiridas mediante

complejos procesos individuales y sociales y no se derivaban automáticamente de su sexo. Con este argumento se combatió el determinismo biológico que negaba a las mujeres igualdad de oportunidades en la sociedad, así como la supuesta existencia femenina (Huamán, 2003, pp.11-12).

Superar el determinismo biológico y los roles asociados al sexo permitirían una sociedad más igualitaria y justa en términos de acceso a derechos y oportunidades por parte de mujeres y hombres, lo cual también coincide con la eliminación de las diferentes formas de violencia que afectan a las mujeres, pues las barreras y limitaciones basadas en el sexo también conllevan discriminación y exclusión.

En el contexto específico de los CCPs se considera el enfoque de género como un eje transversal de la intervención, lo cual implica que “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” (MJP, 2019a).

Enfoque de curso de vida y contextual

Este enfoque postula que en el diseño de las diferentes intervenciones se debe considerar “el momento en el curso de vida” de las personas destinatarias. En el caso del Programa de CCP, las acciones se focalizan en población adolescente y joven, por lo que el diseño y ejecución de las diferentes actividades de información y de formación deben contemplar las características y necesidades de este grupo poblacional.

El reconocimiento de las particularidades de la población 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 (MJP, 2019a).

Además, supone la necesidad de romper con conductas y actitudes adultocéntricas y reconoce a las personas menores de edad como sujetos de derechos, merecedores de entornos de aprendizaje horizontales en los cuales puedan proponer y ser partícipes activos en la construcción del conocimiento¹¹.

Sobre el enfoque contextual, cada uno de los CCP adapta sus actividades y procesos a las realidades contextuales de los territorios en los cuales se ubican, esto se refleja, por ejemplo, en los procesos formativos o las mallas curriculares, estas varían según el CCP, sus necesidades contextuales, entorno económico y cultural de la comunidad (J. Vargas, comunicación personal, 22 de abril de 2021).

Paradigmas de la Diversidad y de la Interculturalidad

El reconocimiento del paradigma de la diversidad plantea una nueva ética en la forma de relacionarse y de proponer las acciones dirigidas a la población meta, no sólo parte de la comprensión de que el trato entre las personas se sustenta en relaciones de igualdad y libres de discriminación de cualquier tipo; va más allá y sostiene que el trato igualitario se debe dar entre “diferentes”, apuntando a sociedades que valoren la diversidad y vean en ella un elemento identitario y que genera valor colectivo al grupo.

Por otra parte, el paradigma de interculturalidad está presente “cuando dos o más sociedades con culturas diferentes se relacionan (...). Las relaciones interculturales están presentes en el momento mismo del contacto” (Borboa-Trasviña, 2006, p. 46), no hay pretensión de homogenizar, y en el contexto de

¹¹ De acuerdo con la documentación revisada en el marco de los CCPs, los enfoques juventudes y de curso de vida son bastante similares; el primero enfocado en los derechos de este grupo poblacional, mientras que el segundo, en la necesidad de considerar las características particulares del momento vital, para la operacionalización de las acciones.

los CCPs, este paradigma permite establecer intervenciones públicas acotadas a las particularidades intrínsecas en los grupos meta de la propuesta.

Perspectiva geo-social

Esta perspectiva supone una priorización o focalización de las intervenciones públicas, en función de la identificación geográfica de las necesidades sociales, económicas, demográfica, culturales, entre otras, de la población a la cual se dirigen. Tiene sentido en un contexto en el cual el Estado cuenta con recursos limitados para hacer frente grandes necesidades de la población, busca realizar acciones que puedan tener gran impacto, es decir, guarda un principio de uso eficiente de recursos.

En otras palabras, esta perspectiva

permite priorizar y ordenar en el tiempo los contextos en que se enfocará la acción pública (...) para lo cual toman en consideración tanto su densidad poblacional, como la influencia de condiciones que les vulnerabilizan a nivel geográfico, social, cultural, económico y los alcances de las políticas públicas (MJP, 2019a)

En el caso del Programa de los CCPs, esta perspectiva ha estado presente desde el diseño de la propuesta, ya que, a partir de un análisis de características cantonales como el porcentaje de población joven, las tasas de exclusión educativa, tasas de robos, entre otros, se determinó la ubicación de cada uno de los siete CCPs, entre ellos el de Garabito.

Precisión del objeto de estudio: Una aproximación al Modelo de Gestión del CCPG
Habiendo abordado aspectos sobre el contexto de la intervención, los principales actores vinculados a los CCPs, y en particular al CCPG, los hitos normativos que han formalizado el Programa de CCPs y los enfoques teóricos que le sustentan, se vuelve necesario detenerse y realizar un acercamiento –un *zoom*- en el Modelo de Gestión del CCPG, en el tanto este es el objeto de evaluación del presente trabajo final de graduación y que, además es una

propuesta innovadora, que encierra cierta complejidad por las características que tiene.

De acuerdo con Mato, Santamaría, de Sousa, Cheaz (2001) los modelos de gestión se sustentan en la definición de “los elementos de referencia que deben influenciar la forma de pensar, decidir, y actuar de cualquier gerente en la organización que se estable dicho modelo” (p. 62), es decir, el modelo de gestión contempla desde los fundamentos epistemológicos del accionar de la institución, hasta la definición de los procesos y mecanismos que median la toma de decisiones¹².

En el caso del CCPG, sobre la configuración del Modelo de Gestión destacan tres momentos. El primero es la génesis del modelo, que sucede cuando, en el año 2014 se contrata una consultoría para que diseñe un “Modelo Preventivo”¹³, el cual sienta las bases teóricas y operativas del Modelo de Gestión, pues aglutina de manera general componentes como la identificación de la población meta, la misión y la visión de la intervención, además de las perspectivas teóricas que la sustenta, mencionando enfoques como el enfoque de derechos humanos, el enfoque de juventudes y prevención de la violencia –este punto se ahondó en el apartado anterior-, así como los principales parámetros de la plataforma operativa, es decir, la dirección programática (vinculada con la planificación) y la integración de equipo a nivel local.

El segundo momento, refiere a la formalización y ampliación de las bases del Modelo Preventivo, esto a partir del Decreto Ejecutivo N° 40876 JP– MCJ, del 20 de febrero de 2018, el cual estableció el Reglamento de Centros Cívicos y

¹² Esta conceptualización de modelo de gestión parte de la necesidad de construir la sostenibilidad institucional, en el sentido que la continuidad de una institución o proyecto no dependa de una persona (el o la gerente) sino de una visión y un marco de comportamiento compartido por los miembros de la institución.

¹³ Este fue responsabilidad de la Unidad Ejecutora del préstamo obtenido mediante la Ley 9025, dentro de las diversas contrataciones, por consultoría, estaba este modelo conceptual y una forma de gestión para que fuera desarrollada los CCP (Entrevista Maritza Ortiz, Coordinado)

que en su artículo 4 plantea los principios bajo los cuales se deben regir los CCPs, los cuales son los siguientes:

- **Trabajo unificado:** las instituciones involucradas en los CCPs deben contribuir con conocimiento y el recurso técnico generado desde sus programas, para trabajar de manera articulada bajo la dirección del ente rector, el MJP.
- **Coordinación institucional e interinstitucional:** las instituciones que participen en los CCPs, ya sean públicas o privadas, deben apegarse a lo establecido en el Modelo y en el Reglamento, con el fin de:

“[...] asegurar la buena articulación de las actividades con la Coordinación Programática a cargo de la DIGEPAZ del Viceministerio de Paz, el cual es el responsable de implementar las ideas rectoras y del cumplimiento de El Modelo mediante la coordinación y ejecución de las acciones del equipo del CCP, desarrollando un trabajo en red con otras instituciones del gobierno local, central y descentralizado, para el mejor desempeño del CCP y el cumplimiento de sus fines y objetivos” (Decreto N° 40876 JP– MCJ, 2018, art. 4, inciso b).
- **Iniciativa y apoyo privado y público:** el ente rector y las demás instituciones involucradas deben motivar al sector privado y público a que se sume a los esfuerzos y trabajo de los CCPs.
- **Participación y consulta comunitaria:** se debe promover la participación de las comunidades, representadas en las nuevas generaciones, las instituciones, organizaciones comunales, organismos no gubernamentales, las empresas y de la sociedad civil en general. Esta participación será coordinada por Comité de Coordinación Interinstitucional.
- **Principios Generales:** todas las acciones, desde la gestión hasta la operación del centro, deben estar apegada a los principios de derechos humanos, 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.

- **Rendición de cuentas:** se debe hacer rendición de cuentas en relación con el uso de instalaciones, manejo presupuestario, personas beneficiarias de los servicios, donaciones recibidas y todo aquello que contribuya a la transparencia.

Destaca sobre los principios mencionados, el lugar medular que ocupa el “trabajo articulado” entre las instituciones, que además tiene intrínseco elementos que pueden dificultar su efectiva realización, especialmente la convergencia de instituciones tanto de la administración centralizada (ministerios y adscritas) como de la descentralizada, a saber, las municipalidades (descentralización territorial), instituciones autónomas, como el INA, instituciones semiautónomas (el caso del ICODER), ya que todas rigen su trabajo bajo diferentes parámetros administrativos.

Adicionalmente, el trabajo articulado se plantea siempre bajo la rectoría del Ministerio de Justicia y Paz y orientado por enfoques como el de derechos humanos, participación y los valores democráticos, esto con el fin de dar un abordaje integral de la problemática de la violencia y la promover la paz social.

Además, el Reglamento de Centros Cívicos establece la estructura –en el apartado de Marco normativo se abarcó con amplitud-, así como los roles de cada una de las instancias involucradas. Es importante destacar que la estructura es multinivel, a saber: a) un nivel político, que ubica al Consejo Nacional de Centros Cívicos, conformado por los o las ministras vinculadas con el Programa de CCPs; b) un nivel técnico, representado en la figura del Comité Técnico Nacional, constituido por representantes de las instituciones parte del Programa; c) un nivel local (operativo), en el que se encuentran las personas funcionarias destacadas, para los efectos de esta evaluación, en el CCPG.

El tercer momento, está vinculado con la versión actualizada del Modelo Preventivo –realizada por la Secretaría Técnica en el año 2019- en este se hace una profundización de algunos conceptos y una “explicación operativa” de los enfoques, tanto los mencionados en la primera versión del documento como los nuevos que fueron adoptados por el modelo, por ejemplo, enfoque de curso de vida y contextual, paradigmas de la diversidad y de la interculturalidad y la perspectiva geo-social.

A su vez, la actualización del 2019 incluye otros elementos fundamentales como el enfoque pedagógico, en el que se hace énfasis que los CCPs no son un espacio institucionalizado de educación, sino que se trata de un lugar en el que se debe implementar un modelo de educación no formal y con el método de aprendizaje basado en proyectos¹⁴ (MJP, 2019a).

Por otra parte, se establece –desde el VICEPAZ con apoyo del Comité Técnico Nacional- que los CCPs deben realizar **procesos conjuntos**, con la finalidad de cumplir con el enfoque pedagógico, pero además para estimular las acciones conjuntas en el marco del principio de trabajo articulado.

Sobre los procesos conjuntos se precisa que “pueden ser de muy diversos tipos: de información, de divulgación, de promoción, pero en el marco de la comunidad de aprendizaje del Modelo Preventivo” (MJP, 2019a), de acuerdo con Jairo Vargas, Viceministro de Paz, se trata de:

[...] un proceso de intervención social donde estén al menos 3 instituciones públicas, intercambiando recursos económicos y técnicos, alrededor de un factor protector orientado a una población en vulnerabilidad y que se destaque en un territorio prioritario, el proceso debe contemplar procesos de planificación, seguimientos (comunicación personal, 22 de abril de 2021).

¹⁴ Este ubica al estudiantado como el centro del proyecto mediante una metodología que permite el intercambio de ideas y el trabajo colaborativo.

Por último, en esta actualización se menciona que la propuesta de estructura de organización es matricial (MJP, 2019a), cuya expresión máxima se materializa, precisamente, en los procesos conjuntos, pues estos implican una relación entre funcionarias y funcionarios de diferentes instituciones que convergen tanto, en un mismo espacio como en un mismo proyecto, enfado en una población específica.

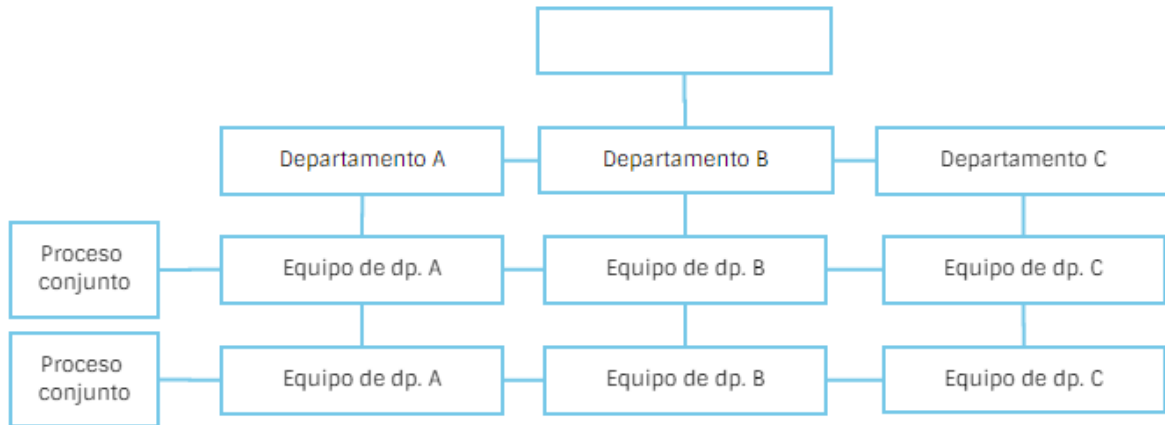
Sobre la organización matricial, es necesario realizar algunas precisiones. En primer lugar, esta forma de organización se constituye tanto en una estructura por funciones o departamentos (especialización), como en una horizontal, que combina a personas funcionarias de los diferentes departamentos funcionales para conformar un equipo de proyecto (Minsal y Pérez, 2007; Mintzberg, 1991), es decir, permite que las personas funcionarias participen en proyectos puntuales sin desatender las funciones que tienen dentro de las instituciones a las que pertenecen.

En segundo lugar, esta forma de organización tiene como característica contar con una cadena de mando múltiple (Minsal y Pérez, 2007) o en palabras de Mintzberg (1991) “la estructura matricial sacrifica el principio de unidad de mando” (p. 76), por lo que se sitúa en una estructura de autoridad dual, pues tiene una jefatura de departamento funcional –flujo de autoridad vertical- y una jefatura o gerencia de proyecto, quien también tiene autoridad técnica sobre los miembros del equipo de trabajo (ver **Figura 7**).

Figura 7

Representación de una estructura matricial

Nota: Ilustración de cómo luce una estructura matricial. Confinación entre las estructura



funcional y estructura por proyectos. Adaptado de Lledó C.f y Mintzberg (p. 75), 1991.

En el caso de esta estructura matricial, con autoridad dual en la que diferentes gerentes comparten responsabilidad por las decisiones Mintzberg (1991), se vuelve de suma importancia la comunicación y la conciliación para realizar las tareas.

En resumen, el modelo de gestión de los CCPs es complejo y ha evolucionado conforme se ha implementado la intervención, siempre manteniendo los principios fundacionales como lo son los enfoques y la característica de la articulación interinstitucional, que además ha implicado de que las instituciones recurran a diferentes instrumentos legales para formalizar y aclarar roles y acuerdos.

En palabras del Viceministro de Justicia y Paz, se trata de un “[..] modelo de coproducción que implica muchos elementos: coordinación, articulación, suma de recursos, conocimientos, suma de voluntades, alianzas estratégicas, gestión de sinergias público-privadas, sinergias públicas-públicas” (J. Vargas, comunicación personal, 22 de abril de 2021).

Lógica causal

Como se ha señalado a lo largo del presente documento, el CCPG tiene como finalidad promover el desarrollo pleno de niñas, niños y jóvenes por medio de programas que contribuyan con el fortalecimiento de las habilidades para la vida, la prevención de la violencia y la convivencia pacífica, para la materialización de este objetivo el CCPG cuenta no solo con diferentes tipos de recursos, si no que ha puesto en marcha una serie de acciones vinculadas a la prevención de la violencia y promoción de la paz y la inclusión social, desde enfoques como el de género, derechos humanos y violencia, juventudes, entre otros.

Para hacer posible esta propuesta de intervención que pretende ser integral, se requiere de la participación de instituciones de diferentes sectores y con distintas competencias, que amparadas en el artículo 4 del Decreto lleven a cabo acciones articuladas en una modalidad de trabajo conjunto.

Con la intención de encausar estas acciones, la oferta programática del CCPG se apoya en tres ejes temáticos, los cuales se sustentan en los enfoques teóricos definidos para la intervención y requiere de la participación activa de las diferentes instituciones que forman parte del Programa de CCPs. Los ejes temáticos son los siguientes:

- Eje 1. Cuido y autocuido: se enfoca en temas como la violencia intrafamiliar, la violencia de género (noviazgo, embarazo en adolescencia), violencia entre pares (bullying), violencia asociada a micro tráfico de drogas, robo y daño a la propiedad; explotación sexual comercial y discriminación.
- Eje2. Inclusión social: se proporciona educación (técnicas de estudio, educación remedial), empleo-autoestima (empleabilidad, idiomas, tecnologías); cultura de emprendimiento; asociatividad.

- Eje 3. Cultura de paz y participación: en relación con los principios de la democracia se enfocan temas como la participación ciudadana; en el ámbito de resolución de conflictos, se brindan servicios de mediación, manejo del enojo, expresión de sentimientos, comunicación asertiva; y acción social.

Para cada uno de estos ejes se desarrollan actividades específicas (ver **Anexo 11**). Así mismo, la oferta se puede categorizar en oferta o talleres permanentes, talleres sobre temas específicos, actividades y efemérides, entre otros. En la **Tabla 8** el detalle.

Tabla 8

Categorización de la oferta temática Centro Cívico de Garabito

| Tipo de actividad | Descripción |
|--|--|
| Talleres artísticos permanentes | Forman parte de programas permanentes de las instituciones públicas, a saber, ECA, TND, SINEM (teatro, danza, cerámica, dibujo, música) son impartidos de manera regular dentro del CCPG. En el caso de teatro tiene una duración trimestral y los otros semestrales. |
| Talleres sobre temas específicos | Talleres cortos que pueden estar relacionados con el arte, el deporte (taekwondo, capoeira, violín, guitarra, piano, canto) o bien abordar temas sobre derechos humanos, liderazgo, proyecto de vida, salud sexual y reproductiva. |
| Actividades y efemérides | Festivales, encuentros, celebración de fechas significativas. |
| Actividades deportivas en las instalaciones del CCPG | Práctica de <i>skate</i> , básquet, equipo de fútbol |
| Cursos técnicos del INA | Son cursos de 4 meses a 2 años de duración, algunos son para mayores de 15 años y otros de 18. |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Cadena de resultados

En relación con los insumos, estos se pueden categorizar en las siguientes dimensiones; recursos humanos; concerniente a las personas funcionarios de las diversas instituciones que desarrollan sus labores en el marco de CCPG; recurso económico, por una parte, tiene gran peso los recursos provenientes del Contrato de Préstamo N.º 2526/OC-CR, parte del cual se destinó a la infraestructura del CCPG, por otra parte, a los recursos producidos por el mismo CCPG (por concepto de alquileres de instalaciones, etc.) y el aporte de las instituciones parte.

La normativa también se convierte en un insumo importe para la intervención, en este sentido destacan la Ley de creación (Ley N° 7582, 1996); el Convenio con la Municipalidad de Garabito, Ministerios de Justicia Paz, Municipalidad de Garabito y otras instancias, Ley N° 9025 Contrato de Préstamo N.º 2526/OC-CR (2015-2018), el Reglamento, entre otros.

Por su parte, el recurso físico va más allá de un edificio, sino que este está provisto de laboratorio de cómputo, biblioteca, Casa de Justicia, Casa de la cultura y Escuelas de música.

Por último, documentos como el Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, el Modelo Preventivo de los CCPs y los diagnósticos comunales, son fundamentales en la identificación de la problemática y la caracterización adecuada de la población meta.

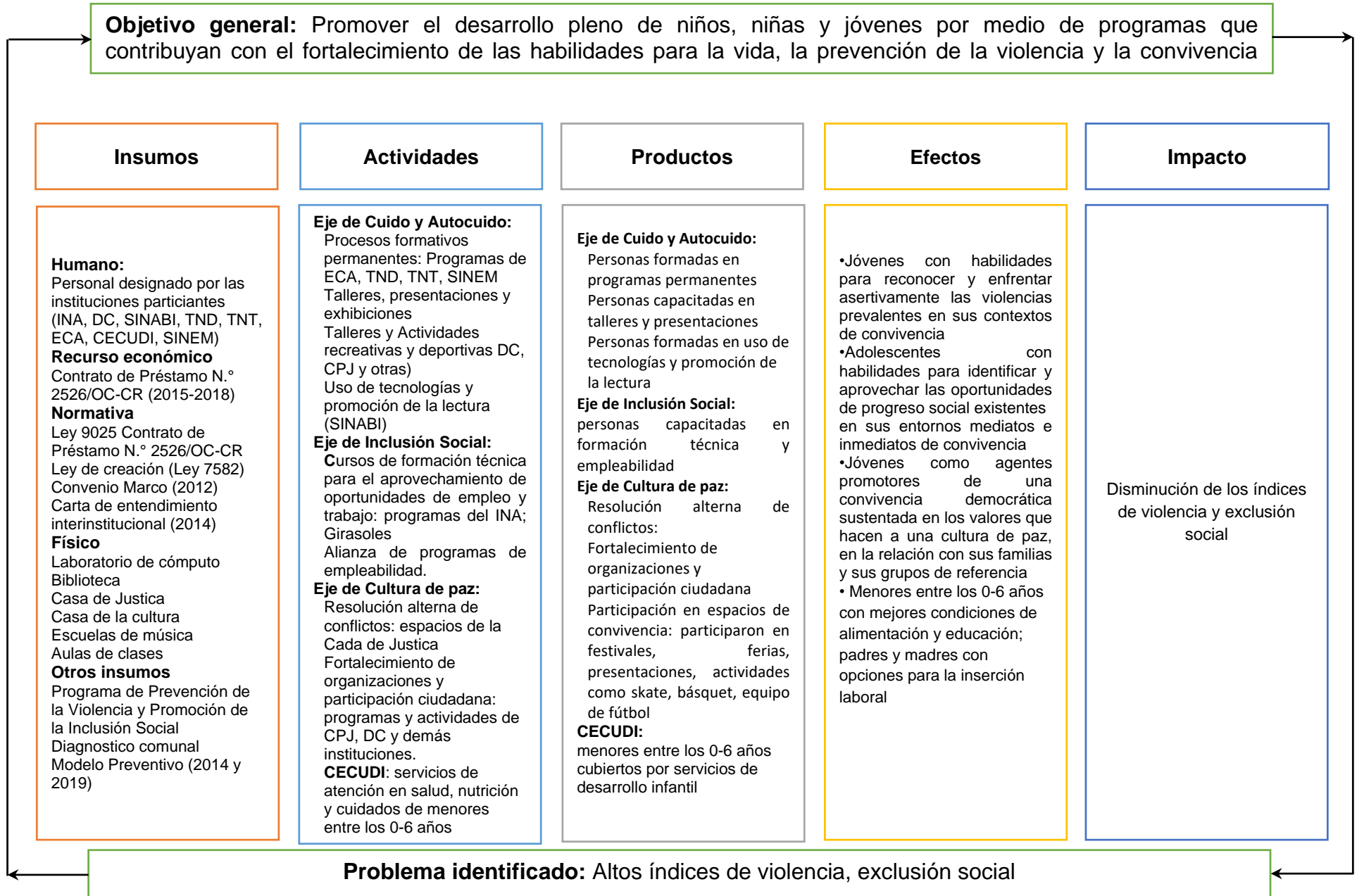
Las actividades que lleva a cabo el CCPG se corresponden con los tres ejes de acción definidos; a) en el eje de Cuido y autocuido se llevan a cabo Talleres, presentaciones y exhibiciones, actividades recreativas y deportivas, así como el uso de tecnologías y promoción de la lectura; b) el eje de Inclusión Social, se enfoca especialmente en brindar cursos de formación técnica para el aprovechamiento de oportunidades de empleo, además involucra alianzas de programas de empleabilidad; c) en el eje de Cultura de paz, se plantean

acciones como la resolución alterna de conflictos; fortalecimiento de organizaciones y participación ciudadana. Cada uno de estos ejes tiene la finalidad capacitar, formar e involucrar a las personas de la comunidad.

Entre los cambios a corto plazo que proyecta la intervención se destaca contribuir para generar personas jóvenes con habilidades para enfrentar asertivamente las violencias prevalentes en sus contextos; jóvenes como agentes promotores de una convivencia democrática sustentada en los valores que hacen a una cultura de paz, en la relación con sus familias y sus grupos de referencia. Asimismo, personas con perfil de empleabilidad que puedan insertarse en el mercado laboral. Y en el caso del aporte de los CECUDI, se espera que contribuyan con mejora de las condiciones nutricionales y educativas de su población meta, pero además que sean un servicio que beneficie las posibilidades de inserción laboral de madres y padres.

Todo lo anterior contribuye al alcance de la meta de largo plazo que es la disminución de los índices de violencia y exclusión social (ver **Figura 9**).

Cadena de resultados del Centro Cívico por la Paz de Garabito



Capítulo 2

Estrategia metodológica

Un elemento esencial del proceso es que las decisiones se toman con base a la participación constante de los agentes que podrían beneficiarse de la evaluación (Ramírez y Brodhead, 2013, p. 1).

Problema de evaluación

El CCPG es uno de los siete centros construidos en el país, a partir de la aprobación del préstamo N° 2526/OC-CR entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo, destinado a financiar el Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social.

El marco filosófico que sustenta el segundo componente de dicho programa está vinculado con perspectivas como derechos humanos, prevención de la violencia y juventudes, las cuales convergen en un punto común: la intervención para la prevención de la violencia y la generación de nuevas conductas encaminadas a una convivencia de inclusión y paz social, es posible sólo a partir del abordaje integral de las personas, lo que implica necesariamente la articulación entre las distintas instancias del Estado costarricense con competencia en temas de prevención de la violencia, promoción de la paz y la inclusión social.

Esta concepción es la que lleva a que el CCPG sea un espacio físico en el que no solo se concentra una variedad de instituciones públicas realizando acciones de diferente índole, sino que estas deben estar articuladas y responder de manera adecuada y conjunta al logro de los objetivos que se propone el CCPG.

Por lo señalado anteriormente, y por lo novedoso de dicho Modelo de Gestión surge la necesidad de estudiar si este contribuye de manera pertinente al logro de las metas establecidas, además de estudiar su eficacia y sostenibilidad.

Justificación de la evaluación

La relevancia de la evaluación propuesta se apoya entre tres puntos fundamentales:

- I. El Modelo de Gestión representa un reto: en tanto requiere la adecuada articulación de las instituciones involucradas.
- II. La importancia: el efecto social de las acciones llevadas a cabo en el CCPG.
- III. Rendición de cuentas: contribución a la transparencia en el uso de los recursos y alcances.

El primer punto se trata de la aplicación de la evaluación con finalidad de *Improvement*, es decir, generar realimentación y por lo tanto mejoras en la intervención que se está realizando (Ysa, s.f, p. 5). Esto se explica en que el Modelo de Gestión que se plantea desde los CCPs es novedoso, ya que pretende brindar una oferta integral de servicios a la población beneficiaria desde una plataforma física que alberga a distintas instituciones públicas, las cuales deben conciliar la oferta de programas, pero además los recursos humanos, financieros y técnicos que ponen a disposición del Centro Cívico para el logro de los objetivos de este.

Por lo que evaluar el Modelo de Gestión es fundamental para determinar, en primer lugar, si se ajusta a las necesidades de la población meta; en segundo término, si responde a la realidad del contexto nacional y normativo y, en tercer lugar, si considera las capacidades de las diversas instituciones involucradas y si este modelo realmente contribuye a la consecución de los objetivos que se propone el CCPG

La implementación de las acciones del CCPG requiere de la articulación interinstitucional, tanto para la definición de una oferta programática como para solventar los requerimientos de recurso humano, técnico e incluso financiero, por lo que evaluar el modelo permitirá identificar espacios de mejora,

aprendizaje y fortalecimiento del mismo, lo cual, además, se verá reflejado en los resultados e impactos futuros del CCPG.

Estrechamente vinculado con lo anterior, el segundo punto que sustenta la evaluación es la importancia de garantizar que los resultados propuestos por el CCPG son posibles de alcanzar con la ruta trazada a partir del Modelo de Gestión y de atención aplicado, ya que los efectos de las acciones implementadas están orientadas a poblaciones vulnerables que requieren de un abordaje integral y de calidad, que propicie la efectiva inclusión social, disminución de violencia y la sana convivencia.

Por último, el uso de la evaluación con finalidad de *Accountability*¹⁵ el CCPG fue financiado en parte por el préstamo suscrito por el Gobierno de la República de Costa Rica con el BID y además los fondos utilizados para la ejecución de las distintas acciones llevadas a cabo provienen de instituciones públicas, es decir recurso público, por lo tanto, está sujeto a un principio de **transparencia de la gestión pública**.

Condiciones que favorecen o limitan la evaluación

Entre las condiciones que favorecen la evaluación destaca no sólo el interés mostrado por los y las funcionarias del CCPG, sino la calidad y fluidez de la comunicación, además del intercambio de información que se ha generado en la etapa de planteamiento de la propuesta. Dicha relación y acompañamiento han sido vitales para que el proceso sea ejecutado de manera exitosa.

Por otra parte, y como se aborda con gran amplitud en el análisis de evaluabilidad –véase página 108-, al tratarse de un proyecto que se desarrolla y formula en el marco del Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, financiado con recursos provenientes del BID, la evaluación supone un aspecto que respalda la transparencia, lo cual le da a

¹⁵Refiere a control de responsabilidades y rendimiento de cuentas o transparencia en la función pública (Ysa, p. 5).

este proceso cierta relevancia tanto para el CCPG como para el Ministerio de Justicia y Paz, ente rector de la materia y encargado directo de la ejecución del programa.

No se puede dejar de lado que el Programa de CCPs fue incluido en la Agenda Nacional de Evaluación (ANE)¹⁶, lo que evidencia la trascendencia y prioridad que tiene este para el Estado costarricense.

Adicionalmente, el hecho que la intervención esté vinculada a un préstamo ha propiciado el diseño sea claro y que haya fuentes de información, tanto de la formulación del programa como de cada una de las acciones que se han llevado a cabo desde su entrada en funcionamiento, lo cual indudablemente es fundamental para que la evaluadora complete la evaluación de manera precisa. En este caso es importante destacar que se identifican aspectos como los objetivos de la intervención, los productos esperados, resultados e impactos, además, se define con precisión cuáles son las instituciones que deben intervenir en la prestación de los servicios y la gestión en general del CCPG.

En otro orden de ideas, la persona encargada de llevar a cabo la evaluación tiene la disponibilidad de tiempo adecuada, ya que tiene horarios laborales flexibles que le permiten desplazarse fuera de la GAM para la realización de trabajo de campo.

Por otra parte, las limitaciones enfrentadas durante el proceso evaluativo se pueden agrupar en dos dimensiones, en primer lugar, las que tiene que ver con el contexto de la evaluación y, en segundo lugar, las relacionadas con la calidad del sistema de información del CCPG.

El **contexto de la evaluación**, si bien se contó durante todo el proceso con el apoyo y el involucramiento de la mayoría de actores clave, como el Viceministro de Justicia y Paz, la Dirección de la DIGEPAZ, las y los jefes de las instituciones adscritas al MCJ, no sucedió lo mismo con las autoridades de la

¹⁶ Su evaluación este programa para llevarse a cabo en el año 2022.

Municipalidad de Garabito, del INA y del ICODER, por lo que en estos casos no se tuvo acceso a información ni entrevistas a actores del nivel político.

Por otra parte, y relacionado con la coyuntura provocada por la pandemia de COVID-19 y las medidas de distanciamiento social, se debió hacer un ajuste en las técnicas de investigación, especialmente en el planeamiento y ejecución del Taller con personas funcionarias.

En lo correspondiente a la calidad del sistema de información, se debe señalar que no hay sistema de información centralizado, ni tampoco estandarización para el reporte de información, por lo que los informes de labores del CCPG desde 2014 al 2021 tienen estructuras distintas e información con diferente grado de desagregación. En el caso de los primeros reportes, del 2015-2018, sólo se cuenta con un resumen por eje de las actividades y de manera agregada el dato de número de personas asistentes.

Aunado a lo anterior, no se contó con bases de datos sobre información de matrículas de los cursos permanentes y sobre asistencia a los demás espacios brindados por el CCPG, por lo que fue imposible filtrar, desagregar o cruzar información para profundizar en su análisis.

De manera similar, **la información financiera del CCPG no se registra de manera sistemática ni estandarizada**, solamente se cuenta con registro del año 2018 y del primer trimestre del 2019, no es una práctica del Programa de CCPs estimar el costo de la inversión, por lo que la propuesta inicial de la evaluación de realizar un análisis de sostenibilidad financiera se ajustó a una estimación y proyección de costos para los próximos años, de acuerdo con la información disponible.

Objeto de evaluación

La presente evaluación se planteó como objeto el Modelo de Gestión del CCPG, es decir, se centró en la valoración de su pertinencia, su eficacia y sostenibilidad. En relación con la pertinencia interesó determinar si este tiene

correspondencia con el sustento teórico que fundamenta la intervención, con el marco normativo nacional e internacional, así como con las necesidades de la población de la población beneficiaria.

Referente a la eficacia, se propuso analizar la articulación interinstitucional y los desafíos que el mismo Modelo de Gestión supone, así como el alcance de objetivos. Es importante precisar que el interés de la evaluación nunca estuvo en establecer el grado de cumplimiento de los objetivos, sino en conocer la relación e contribución del Modelo de Gestión con el cumplimiento de objetivos.

Por último, en relación con la sostenibilidad, se hace énfasis en dos aspectos fundamentales, a saber, el apoyo político expresado en acciones y mecanismos concretos que apoyan la continuidad de las acciones, así como una proyección de costos.

Objetivos

Para responder al problema planteado en los párrafos anteriores, la presente evaluación se propone como objetivos los siguientes:

Objetivo general

Evaluar la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del modelo de gestión del Centro Cívico por la Paz de Garabito (CCPG) para el logro de los objetivos propuestos por la intervención, en el periodo 2015-2021.

Objetivos específicos

1. Determinar la pertinencia del modelo de gestión del CCPG respecto a su sustento teórico, al marco legal e institucional y las necesidades de la población beneficiaria.
2. Analizar la gestión interinstitucional de las entidades involucradas en CCPG, identificando los principales desafíos derivados de dicho modelo de gestión para el alcance de los objetivos de la intervención.
3. Valorar la sostenibilidad del CCPG considerando el apoyo político por parte de las instituciones involucradas y su sostenibilidad financiera.

Interrogantes de la evaluación

1. ¿Cómo contribuye el modelo de gestión del CCPG y su sustento teórico a la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria?
2. ¿De qué manera se gestionan las acciones llevadas a cabo por las distintas entidades involucradas en el funcionamiento del CCPG, identificando los principales desafíos que dicho modelo de gestión supone para el alcance de los objetivos de la intervención?
3. ¿Cuál es la sostenibilidad en términos financieros y de apoyo político del CCPG?

Criterios de evaluación

A continuación, se presentan los criterios que orientaron la presente evaluación:

Pertinencia: la cual está estrechamente vinculada con la pregunta: ¿Estamos haciendo lo correcto? De acuerdo con Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN] (2017) refiere a la “medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades de la población objetivo” (p. 14). Para efectos de esta evaluación, la pertinencia se entiende como la medida en que el Modelo de Gestión es congruente con su sustento teórico, con el marco normativo internacional y nacional y cómo permite la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria y el logro de los objetivos de la intervención.

Eficacia: definida como la medida en que se alcanzan los resultados directos que la intervención se ha propuesto (comparación metas vs. Resultados alcanzados) (MIDEPLAN, 2017, p. 14), es decir, la contribución del modelo de gestión al logro de las metas y objetivos del CCPG.

Sostenibilidad: entendida como la cualidad de un proyecto de permanecer vigente o activo en el tiempo, para la finalidad de esta evaluación se definió como “capacidad de los programas de permanecer en el tiempo,

reformulándose y adecuándose a las especiales condiciones regionales, generando sinergias producto de alianzas estratégicas e involucrando a más y nuevos actores de las dinámicas regionales” (OIM, 2002).

Audiencias

En el siguiente apartado se presenta a las distintas audiencias vinculadas con el CCPG, las cuales tuvieron relevancia en el proceso evaluativo, en tanto aportaron desde sus perspectivas, conocimientos y vivencias a la construcción y comprensión del objeto de evaluación.

Viceministerio de Justicia y Paz (MJP): interesó obtener información tanto de un o una representante del nivel central como del personal designada en el CCPG, ya que el Ministerio es el ente rector en materia de prevención de la violencia y es la institución responsable de la ejecución del préstamo entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el BID.

Las entrevistas con el nivel central aportaron insumos sobre el diagnóstico y actores participantes en la formulación de la intervención, así como las consideraciones relacionadas con su pertinencia para atender el tema de la criminalidad y delincuencia en el país; así mismo respondieron interrogantes sobre el rol que juega el Ministerio en las decisiones-acciones que se toman en el CCPG, los recursos aportados, las metas y objetivos de la intervención y sobre otros temas relacionados con el seguimiento de las acciones y la articulación con las demás instituciones vinculadas al CCPG.

En relación con el tipo de información que aportó la persona designada en el CCPG –la coordinadora programática- refirió a las acciones puntuales y servicios prestados por el Ministerio de Justicia y Paz en el espacio local, la manera en que se gestionan las acciones y se toman decisiones a lo interno del CCPG, y la identificación de los principales retos del modelo de gestión implementado.

Municipalidad de Garabito (MG): la municipalidad en su rol de gobierno local tiene un peso importante en el funcionamiento del CCPG, ya que las instalaciones en términos de mantenimiento y atención son su responsabilidad. En este sentido, era necesario conocer el posicionamiento de la Municipalidad respecto al accionar del CCPG y su injerencia en las acciones-decisiones sobre las actividades, así como identificar los recursos que aporta al centro para su funcionamiento. En un primer momento se programó entrevistar al Alcalde municipal o a la Vicealcaldesa, sin embargo, no se obtuvo respuestas de estas personas, ni de sus despachos, a los correos electrónicos y llamadas realizadas para coordinar los espacios.

En su lugar se logró una entrevista con la persona definida por la Municipalidad para participar en el Comité Administrativo del CCPG. Esta persona proporcionó información sobre el rol del gobierno local en la administración del CCPG y las principales problemáticas identificadas en su gestión,

Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y adscritas: es un actor importante en el tanto brinda una variedad amplia de servicios dentro del CCPG. El nivel central aportó información sobre el rol que juega este Ministerio y sus adscritas dentro de las acciones del CCPG, la manera en que se definen las metas y objetivos, cómo se percibe el Modelo de Gestión, sus bondades y limitaciones.

De los actores del **Ministerio de Cultura, específicamente de las entidades adscritas desconcentrados**, se entrevistó o participaron del taller personas funcionarias de las siguientes instancias:

- Gestora cultural (Dirección de cultura)
- Asistente administrativa (Dirección de cultura)
- Promotora de juventudes (CPJ)
- Facilitadora de danza (TND)
- Facilitadora artes visuales (2 personas. Casa del artista)
- Facilitadora de música (2 personas. SINEM)

- Encargada de la biblioteca (SINABI)

Estas personas brindaron valiosos insumos sobre los distintos servicios que brindan, la manera en que son definidos, las poblaciones específicas a las que se dirigen; la dinámica que implica un Modelo de Gestión caracterizado por la articulación interinstitucional, la forma en que se gestionan las acciones y se toman decisiones a lo interno del CCPG, además de sus percepciones sobre los retos del modelo implementado.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA): de la persona que labora en el CCPG se obtuvo información mínima sobre la manera en el INA lleva a cabo las acciones y sobre el rol de la institución en el modelo preventivo.

Dirección General para la Promoción de la Paz Social y Convivencia Ciudadana del Ministerio de Justicia y Paz (DIGEPAZ): su participación en el funcionamiento del CCPG está dada en el reglamento de Centros Cívicos por la Paz por lo que fue indispensable analizar su rol, en tanto le corresponde articular las acciones de las distintas instituciones –públicas y privadas- que están involucradas en la intervención, así como el cumplimiento del modelo de gestión. En este sentido, la información suministrada refirió a los parámetros que se consideraron para la definición del modelo de gestión, la relación con los enfoques y la dinámica tanto en el nivel nacional como la local de los CCP.

Consejo Nacional y Secretaría Técnica (CNST): según estipula el Reglamento de Centros Cívicos en su artículo 6 tiene como objetivo “*definir, analizar, planificar y evaluar las políticas y acciones que realizan los diferentes entes participantes desde los diferentes programas, con el objetivo de prevenir la violencia y crear una cultura de paz*”. Por lo que se indagó sobre los lineamientos empleadas para la planificación y seguimiento de las acciones y los principales retos que se identifican en el modelo de gestión la articulación y planificación de las acciones de las distintas instituciones y entes participantes de la intervención.

Modelos de evaluación

Antes de exponer cuales son los enfoques que orientan el presente documento, es de suma importancia hacer un breve recorrido por el devenir de la evaluación, ya que este reconocimiento de su desarrollo histórico permite comprender de una mejor manera su estado actual, sus principales características, los intereses y preocupaciones que han marcado las distintas épocas, así como los nuevos derroteros producto de las exigencias de un contexto complejo y cambiante.

A pesar de que la “evaluación es un invento de la era moderna” (Stockman y Meyer, 2016, p. 3), ha experimentado grandes cambios conceptuales, metodológicos e incluso funcionales (Escudero, 2003, p. 11), lo cual ha permitido identificar periodos que describen los distintos estadios por los que ha transitado la evaluación.

Por tanto, distintos autores han propuesto periodizaciones para estas etapas o fases, por ejemplo, las seis etapas reconocidas por Scriven, Madaus o Stufflebeam; las tres grandes épocas reseñadas por Cabrera (1986) o bien las generaciones reconocidas por Guba y Lincoln (1989), (Escudero, 2003, pp. 11-12), para efectos del presente documento se expondrá la propuesta de estos últimos, ya que sus apreciaciones influyen el diseño metodológico de esta evaluación.

Guba y Lincoln (1989) hacen una lectura de las generaciones de la evaluación a la luz de los paradigmas positivista y naturalista, ambos de las ciencias sociales pero que permearon también la práctica evaluativa. Estos autores identifican una primera generación de la evaluación vinculada a la *medición*, en la cual precisamente el foco de atención estaba en medir el grado en que el sujeto evaluado dominaba los aprendizajes, aunado a lo anterior, en esta generación se les da gran importancia a los instrumentos de medición Guba y Lincoln (1989).

De esta generación también vale mencionar que tiene estrecha relación con el ámbito educativo y la “utilización de test psicométricos para la medición del rendimiento de estudiantes” (Stockman y Meyer, 2016, p. 118).

La segunda generación es la Tyleriana, que según autores como Escudero (2003) es la generación del nacimiento de la verdadera evaluación educativa: el valor de la reforma planteada por Tyler¹⁷ está en que la evaluación ya no es una simple medición, sino que va más allá e introduce la *descripción*, esto sin perder de vista la relevancia dada a la obtención de resultados “lo más exactamente medible posible” (Stockman y Meyer, 2016, p. 120).

La tercera generación o generación juicio es reaccionario, ya que surge como respuesta a las limitaciones del modelo anterior. En este caso el foco de interés está puesto en que el resultado del proceso evaluativo sea un juicio de valor, además plantea una metodología que apunta al análisis de sistemas y hace uso de modelos como por ejemplo “*the Judgement Matrix*” de Stake (1981) o de otros autores como Scriven (1967) y Stufflebeam (1982), (Mertens y Wilson, 2012, p. 22).

En resumen, de esta generación de la evaluación es necesario puntualizar que “no sólo analiza y describe la realidad, además, la valora, la juzga con relación a distintos criterios” (Escudero, 2003, p. 19).

Por último, se identifica la cuarta generación o generación de la negociación, en la cual se inscriben Guba y Lincoln, dicha generación se vincula a un paradigma más *naturalista* y comparte algunas similitudes con la perspectiva “*responsive constructivist evaluation*” (Stockman y Meyer, 2016, p. 126).

Una de las novedades que plantea esta generación es el interés más por el valor que por el mérito del objeto evaluado (Escudero, 2003, p. 21) de ahí la

¹⁷ Los trabajos y la metodología implementada por Tyler son la base de la Evaluación del logro de los objetivos (Stockman y Meyer, 2016, pp. 120-121).

preponderancia y el lugar que ocupan las audiencias en el proceso evaluativo, en tanto estas son las que definen este valor.

De acuerdo con esta generación hay tantas realidades como sujetos -postulado ontológico- por lo que en el proceso evaluativo es necesario que se involucre a las distintas audiencias que intervienen en el programa, política pública o proyecto, ya que estas son las que tienen el “conocimiento profundo de la intervención” y sus valoraciones sobre la misma construyen la “la realidad más informada” o más cercana y semejante al objeto evaluado.

Este punto es de suma relevancia en la evaluación del CCPG, ya que son las personas funcionarias del mismo centro y las personas responsables de los niveles centrales de las instituciones involucradas, las que tienen la información; son quienes han llevado a cabo el diseño del proyecto, del Modelo de Gestión e incluso han implementados las acciones, por lo tanto, su participación y el aporte desde sus roles y perspectivas es indispensable en la tarea de evaluar la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del modelo de gestión.

En este proceso la persona evaluadora no es un agente “objetivo” que permanezca ajena (o) al objeto evaluado ni a las valoraciones expresadas por las distintas audiencias –postulado epistemológico y axiológico- sino que está inmersa (o) en una relación dialéctica, que no afecta su **rigurosidad metodológica**, que es lo que da validez a la evaluación.

Dicha propuesta no sólo reconoce las valoraciones dentro del proceso evaluativo, sino que además les da importancia; y en función de recoger dichas apreciaciones aplica métodos cualitativos como los círculos hermenéuticos, los cuales permiten profundizar aspectos específicos de los proyectos y de la complejidad del contexto en el que se desarrollan y que por su naturaleza escapan a las mediciones cuantitativas.

Este último señalamiento es talvez una de las aportaciones más relevantes desde el paradigma constructivista para las personas evaluadoras, y para esta

evaluación en particular, pues partir de la premisa de que la realidad social es tan compleja que hace necesario su abordaje con métodos tanto cualitativos como cuantitativos lleva a cuestionar la forma en la que se habían venido haciendo evaluaciones, es decir, las evaluaciones que se centraban el método o la medición despreciando el valor de las percepciones y construcciones de los audiencias.

En relación con la metodología y técnicas, Guba y Lincoln (2002) hacen la siguiente acotación:

[...] el uso de métodos tanto cualitativos como cuantitativos puede ser apropiado para cualquier paradigma de investigación. De hecho, las cuestiones de método son secundarias frente a las de paradigma, que definimos como el sistema básico de creencias o decisión de mundo que guía al investigador, ya no solo a elegir los métodos, sino en formas que son ontológica y epistemológicamente fundamentales (p. 113).

Lo anterior es importante, pues recuerda a la persona evaluadora que el paradigma remite a una forma de ver e interpretar el mundo y que si bien esta interpretación incide en la manera en que se recogerá y analizará la información, no limita la posibilidad de empelar técnicas cualitativas o cuantitativas, pues la elección de estas dependerá de la naturaleza del objeto evaluado y lo que se quiera saber de él.

En el caso de la evaluación del CCPG se proponen en su mayoría técnicas cualitativas, pero además se aplicará la técnica de la encuesta, ya que esta permite generar un índice que posteriormente será interpretado, enriquecido y profundizado con las percepciones de las audiencias vinculadas al programa.

En otro orden de ideas, vale mencionar que esta tipología -generaciones de la evaluación- ha recibido críticas, pues según algunos autores no es posible establecer un orden secuencial entre las diferentes generaciones (especialmente entre las dos primeras (Stockman y Meyer, 2016), además,

algunas de las características de estas no son excluyentes, así mismo se señala que dicha secuencia no necesariamente implica que las más recientes sustituyen a las anteriores, sino que estas convergen en el escenario de la evaluación de manera similar a los paradigmas de Kuhn (1962).

En este sentido, la metáfora que propone Patton para sustituir la alegoría del árbol¹⁸ de Akin (2004, 2007) resulta fundamental para comprender que algunos enfoques de evaluación tiene puntos de encuentro y que incluso pueden ser complementarios:

Los críticos se han preguntado si un árbol es la mejor metáfora para representar las perspectivas teóricas en la evaluación. Patton (2004) ha sugerido que, en lugar de las ramas de los árboles, las diversas perspectivas de la evaluación deben representarse como las ramas de un río, donde el agua fluye por las orillas y existen oportunidades para la mezcla de ideas. Creemos que una metáfora del agua podría ser aún más inclusiva; tal vez las corrientes que conducen a los ríos y los ríos que desembocan en los océanos proporcionarían una metáfora lo suficientemente compleja para captar la rica historia y el estado actual de la evaluación (Traducción propia de Mertens y Wilson, 2012, p. 40).

La cita anterior no solo reafirma la tesis de que las perspectivas teóricas o ramas de la evaluación tienen fronteras difusas, que en algunos puntos se yuxtaponen, sino también que se pueden complementar. Por esta razón, para efectos de la presente evaluación, además del enfoque constructivista de Guba y Lincoln, se considera necesario incluir el enfoque de evaluación centrada en la utilización (UFE), el cual tiene como principal exponente a Patton (1986).

¹⁸ Según Akin (2004, 2007) la evaluación puede verse como un árbol en donde sus raíces representan el control social, fiscal y la investigación social, mientras las ramas presentan las perspectivas o aproximaciones teóricas (modelos), reconociendo tres: la rama del método, la rama del uso, y la rama de los valores (Traducción propia, Mertens y Wilson, 2012, p. 40), a estas ramas Mertens y Wilson (2012) agregan una cuarta rama que es la de la justicia social.

La preocupación principal de este autor es asegurar que los insumos resultantes del proceso evaluativo sean realmente utilizados por las personas tomadoras de decisiones para mejorar la intervención, al respecto sugiere que “las Evaluaciones Orientadas al Uso (EOU) se basan en la premisa de que una evaluación debe ser juzgada por su utilidad y por la medida en que de hecho se usa” (Patton en Ramirez y Brodhead, 2013, p. 1).

Para lograr que los resultados de la evaluación sean utilizados es necesario que la persona evaluadora involucre en el proceso a los *stakeholders* o audiencias, pues en la medida en que estas conozcan qué es la evaluación y los posibles beneficios que esta puede tener sobre la intervención, primero tendrán la posibilidad de participar en la definición de aquello que se quiere conocer y, segundo, tendrán un incentivo adicional (haber sido participes en el proceso, no sólo como informantes) para aplicar las recomendaciones y conocimiento generados por la evaluación.

Uno de los primeros pasos para el diseño de la evaluación del CCPG fue valorar el interés de las personas funcionarias del centro en participar en la evaluación, una vez comprobada la disposición, durante varias sesiones de trabajo se estableció el objetivo de la evaluación y el eventual uso que se hará de ella, vale mencionar que la prioridad identificada por los miembros de la Coordinación Programática fue la pertinencia y eficacia del Modelo de Gestión del CCPG, ya que, como se ha mencionado en los distintos apartados de este trabajo, es un modelo *sui generis*, por lo tanto, los insumos obtenidos serán empleados para conocer mejor el funcionamiento del mismo, sus desafíos, así como las oportunidades de mejora.

Desde esta perspectiva:

Una evaluación EOU no recomienda un contenido, método o teoría en particular. Por el contrario, se trata de un marco orientador, y no de una metodología. De hecho, EOU puede incluir una variedad de métodos de

evaluación dentro de un paradigma participativo general. Un elemento esencial del proceso es que las decisiones se toman con base a la participación constante de los agentes que podrían beneficiarse de la evaluación (Ramirez y Brodhead, 2013, p. 1).

A manera de cierre, es necesario subrayar que la consideración de los enfoques mencionados se debe a su complementariedad en dos puntos que son medulares en la presente evaluación, en primer lugar, es fundamental involucrar a las distintas audiencias relacionadas en la gestión del CCPG, ya que a partir de la identificación entre sus convergencias y divergencia se puede construir la representación más adecuada del objeto evaluado.

En segundo lugar, no basta con tener una representación aproximación del objeto de interés, sino que se requiere que los insumos, recomendaciones y aprendizajes sean puesto en práctica y que sean fundamento de la toma de decisiones en el CCPG.

Tipo de evaluación

Existen distintas tipologías desde las cuales se puede clasificar a las evaluaciones, diversos autores (Fontaine, 2002; Perea, sf; Cohen y Martínez, 2010) han abordado este tema y en general coinciden en que las evaluaciones pueden ser catalogadas según quién la realiza; el momento en el ciclo del proyecto en que se encuentre la intervención; según contenido y; según su funcionalidad. A continuación, se presenta información referente a cada uno de estos aspectos.

Según quién la realiza, esta es una **evaluación externa**, ya que pertenece al tipo de evaluaciones “realizadas por especialistas ajenos a la gestión (y específicamente a la ejecución) del proyecto” (Perea, sf, p. 25), en este caso la evaluadora no tiene ni ha tenido funciones dentro del CCPG.

De acuerdo con la clasificación según momento, la presente **evaluación es durante o intermedia**, pues el ciclo de vida en el que se encuentra la intervención evaluada es su fase de implementación. El CCPG fue inaugurado a mediados del año 2014. El “enfoque de la evaluación intermedia suele centrarse en averiguar si el proceso de implementación se desarrolla tal y como estaba previsto, con el propósito de introducir acciones correctivas en la operación del programa, para intentar mejorar su impacto final” (Ivàlua, 2009, p. 10), precisamente esta es la intención de la presente evaluación, estudiar a fondo el diseño y funcionamiento Modelo de Gestión para plantear las mejoras que sean necesarias con miras al cumplimiento de los objetivos de la intervención.

Según contenido, se trata de una **evaluación de procesos** entendida como aquella que “tiene por objetivo evaluar las dinámicas internas en la implementación de la intervención, identificando fortalezas y debilidades, fallas o brechas de conducción” (MIDEPLAN, 2017, p. 28), considera elementos como los procesos y los procedimientos, además de las estructuras funcionales y las formas de organización necesarias para el logro de objetivos.

Como ya se mencionó en el segundo objetivo específico, esta evaluación pretende, entre otras cosas, analizar la gestión interinstitucional del CCPG, dando importancia a la identificación de los principales desafíos derivados de dicho de gestión, en relación con el alcance de los objetivos de la intervención.

Por último, según funcionalidad, la presente evaluación es **formativa**, ya que “tiene por objetivo la identificación de fortalezas y debilidades, tanto del concepto mismo de la intervención como del proceso de implementación, para proponer medidas correctivas tendientes a la mejora de la gestión de la intervención” (MIDEPLAN, 2017, p. 27).

Aspectos metodológicos

Para responder a las interrogantes de evaluación, presentadas en la página 75, se aplicaron diferentes técnicas para la obtención de la información¹⁹, las cuales se dirigieron tanto a las personas funcionarias del nivel local como a jefes de las instituciones vinculadas al CCPG (ver detalle en **Tabla 9**).

Tabla 9

Resumen de técnicas de investigación, según audiencia y número de personas participantes

| Técnica de investigación | Audiencia | | Número total de personas participantes |
|--|---------------|-------------|--|
| | Nivel central | Nivel local | |
| Encuesta: cuestionario (autoreporte, aplicada <i>on line</i>) | 4 | 8 | 12 |
| Entrevista (virtual) | 8 | 12 | 20 |
| Taller objeto de evaluación | 0 | 2 | 2 |
| Taller mapeo de actores | 0 | 8 | 8 |
| Taller participativo (virtual) | NA | 10 | 10 |
| Revisión documental | NA | NA | NA |

Nota: Lista de técnicas de investigación, desagregado por nivel en el que se desempeña la persona funcionaria participante (político-central; operativo-local). Elaboración propia, 2022.

En necesario indicar que la elección de la muestra, para las diferentes técnicas empleadas, correspondió a un criterio de conveniencia, en términos de que, por una parte, son las personas funcionarias destacadas en el CCPG -que son alrededor de 13 personas- las que conocen a profundidad el funcionamiento del CCPG, las actividades que se llevan a cabo y la manera en que se realizan, además viven desde lo operativo la complejidad que implica el trabajo articulado que supone el Modelo de Gestión.

Por otra parte, las personas de nivel central –en la mayoría de los casos; jefes de las instituciones- son las personas encargadas de la dirección

¹⁹ Consultar **Anexo 4** para conocer los instrumentos aplicados.

política o técnica del CCPG y permitieron obtener información sobre el seguimiento y los principales obstáculos que se identifican desde ese nivel.

De la identificación inicial que se hizo de jerarcas, entre ellos el Viceministro de Justicia y Paz, la dirección de la DIGEPAZ, la representante de DINARAC, la Dirección Nacional de Cultura, el director ejecutivo del Consejo de la Persona Joven, la dirección Museo de Arte Costarricense, la dirección del Taller Nacional de Danza, la dirección del Sistema Nacional de Educación Musical, la dirección de Teatro Popular Mélico Salazar, presidencia ejecutiva del INA, el viceministro de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, la directora Nacional del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación; no se recibió respuesta de los últimos tres.

De manera similar, se hicieron reiteradas comunicaciones vía telefónica y mediante correo electrónico para concertar una entrevista con el Alcalde municipal o con la Vicealcaldesa, sin embargo, no se obtuvo respuesta.

a. Encuesta: cuestionario

De la técnica encuesta interesó particularmente el uso del cuestionario como instrumento de recolección de información, dicho instrumento permite “formular preguntas que proporcionen mediciones válidas (midan lo que realmente quieren medir) y confiables (produzcan las mismas respuestas si se vuelve a entrevistar a las personas)” (Hernández, 2014, p. 26); se puede definir además como “... la forma de preguntar a los sujetos por los datos que nos interesan que tienen todas las preguntas fijadas y la mayoría tienen respuestas previamente establecidas para que las personas elijan la que deseen” (León y Montero como se citó en Abarca, Alpízar, Benavides, Sibaja, 2013, p. 128).

El cuestionario fue aplicado mediante la plataforma de *google forms*, en la cual cada una de las personas hizo un autoreporte de los *items* consultados, en su mayoría escala *Likert*. El valor de este instrumento estuvo en que permitió generar un índice sobre la percepción de las y los funcionarios tanto del nivel

central como local sobre el grado de articulación de las acciones en a lo interno del CCPG, lo cual fue fundamental, pues desde su definición y perspectivas teóricas la intervención está orientada al trabajo conjunto para el abordaje integral de la población meta.

b. Entrevista

La entrevista es de uso común en las investigaciones y evaluaciones por lo que:

(...) se puede afirmar que esta técnica es la base de otras estrategias de recolección de información social que se fundamenta en la interacción social como operación principal (...) refiere en términos generales a la interacción entre dos personas o más, donde una de ellas actúa como entrevistadora y la otra como entrevistada. (Abarca, et al., 2013, p. 99)

Hay distintos tipos de entrevistas de acuerdo con su estructura o tipo de conversación, para efectos de esta evaluación se considera pertinente la aplicación de la entrevista a profundidad la cual se caracteriza por generar un espacio en donde “se conversa de manera abierta con una guía temática” (Abarca, et al., 2013, p. 100).

Dentro de la tipología de entrevistas a profundidad se aplicó una entrevista focalizada, la cual “se concentra en una lista de cuestiones a investigar derivadas del problema general que se requiere estudiar; en torno a ese problema se establece una lista de tópicos en los cuales se focaliza la entrevista” (Ander-Egg como se citó en Abarca et al., 2013, p. 107).

La aplicación de entrevistas a profundidad y focalizadas a personas funcionarias, tanto del nivel local como del nivel central de las instituciones parte del CCPG. Se llevó a cabo de manera virtual, utilizando las herramientas de *Microsoft Teams* o bien la plataforma *Zoom*, según indicaran sentirse más familiarizadas. Esta técnica permitió ahondar en el contexto en el que surgió la intervención, en la vinculación interinstitucional, las percepciones sobre la coherencia del modelo de gestión y las necesidades de la población beneficiaria

entre otros aspectos que fueron fundamentales para responder a las distintas interrogantes que orientan esta evaluación.

c. Revisión documental

Se puede entender como “*la búsqueda exhaustiva de registros pertinentes al objeto de estudio que se aborda*” (Abarca et al., 2013, p. 202), la finalidad de su uso es conocer qué se ha escrito y de qué manera se ha abordado el tema, además de ahondar en los antecedentes del problema (Abarca et al., 2013, p. 202).

En este caso se acudió a documentos como los Planes Anuales Operativos de los años 2017, 2018 y 2021, el Reglamento de Centros Cívicos; la Política de Pública de la Persona Joven; la Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018; la Política Nacional de Derechos Culturales; La Ley N° 9025 y La Ley N° 9968, dictámenes de la Contraloría General de la República; y demás documentos como diagnóstico se informes que se han generado en el CCPG.

d. Taller participativo

Al hacer referencia a un taller se evoca “un lugar en donde se trabaja, se elabora, se transforma y se produce algo para ser utilizado o presentado” (Ander-Egg, 1991, p. 10), es decir, por una parte, permite la construcción y al ser participativo refiere a una construcción colaborativa, que tiene una finalidad u objeto, que a su vez “permite que el investigador acceda al conocimiento” (Richers; Harvey; Casanoves; DeClerck y Benjamín, 2011, p. 1).

Esta técnica es de gran utilidad, ya que:

(...) se generan una seria de interacciones entre las personas que forman el grupo y permite extraer una información diferente a la que se obtendría de manera individual. En este sentido, los participantes en un grupo son influidos por el e influyen al resto de participantes, igual que sucede en la vida real. De este modo, los miembros de un grupo de discusión

interaccionan y comparten una información que posiblemente no se podría obtener con entrevistas individuales, cuestionarios u otras técnicas de recogida de datos. (Gutiérrez, 2017, p. 4)

Para efectos de esta evaluación se llevaron a cabo tres talleres participativos, en diferentes momentos del proceso evaluativo y con la participación de diferentes actores, dependiendo de los objetivos del espacio. A continuación, el detalle de los talleres ejecutados:

i). Taller para la definición del objeto y alcances del proceso evaluativo y construcción de la cadena de resultados. El taller se llevó a cabo de manera presencial con la participación de la Coordinadora programática y la persona designada por la Dirección de Cultura²⁰. Para la precisión del objeto de la evaluación se solicitó a las participantes que anotaran en una cartulina cuáles eran sus principales expectativas sobre la evaluación y cuáles eran aquellos temas medulares sobre los cuáles se debía obtener información.

De manera similar, para la reconstrucción de la cadena de resultados se orientó la discusión con una serie de preguntas orientadoras como, por ejemplo: ¿Qué recurso se tienen para la ejecución de las actividades? ¿Qué hace la intervención? ¿Qué produce la intervención? ¿Qué cambios se esperan con la intervención?

ii). Taller para la construcción de mapeo de actores. Este taller en modalidad presencial permitió que las personas funcionarias participantes (8 personas)²¹ identificaran a los diferentes actores, sus roles, nivel de apoyo a la intervención, nivel de incidencia o poder sobre las acciones, entre otros aspectos. Para el desarrollo de la actividad se dividió al grupo en dos y cada uno plasmó en un plano cartesiano los actores identificados con las características requeridas por

²⁰ El taller contó con la participación de estas dos personas (ver **Anexo 5**), ya que ejercían un rol de gestión y de coordinación de las acciones y decisiones en el CCPG y un conocimiento más profundo del Programa de Centros Cívicos.

²¹ Ver **Anexo 1**

el ejercicio, posteriormente cada grupo hizo una exposición y luego identificaron similitudes y diferencias, para finalmente llegar a un consenso.

Es importante mencionar que, a partir de los insumos de este taller, se desarrolló un documento, siguiendo la propuesta de Tapella (2007) y se hizo una entrega, a modo de producto, a la Coordinadora programática, quién realimentó el documento y lo socializó con el resto de personas funcionarias destacadas en el CCPG.

iii). Taller sobre objetivos del CCPG y su alcance. En este espacio se contó con la participación de funcionarias y funcionarios del nivel local (10)²². Se llevó a cabo en la plataforma *Zoom*, la cual tiene la funcionalidad de hacer salas o subgrupos de trabajo en la misma sesión, lo que permitió dividir al grupo de participantes, 10 personas, en tres grupos para que discutieran a partir de preguntas generadoras y que en una pizarra en línea de *Padlet*²³ anotaran la síntesis de las discusiones, para luego pasar a una sesión plenaria en la que cada grupo compartió y realimentó las diferentes síntesis realizadas.

De este ejercicio se obtuvo valiosa información sobre los principales retos y brechas que enfrenta el modelo de gestión del CCPG para el logro de objetivos, así como el reconocimiento y la posible propuesta de mecanismos que aseguren la sostenibilidad de la intervención.

Análisis de los datos recolectados

En el menester de analizar los datos recolectados se aplicaron las siguientes técnicas:

- Análisis de contenido
- Análisis estadístico
- Triangulación de la información

²² Ver **Anexo 6**

²³ En el **Anexo 7** se presentan los resultados *Padlet*.

Análisis de contenido

El análisis de contenido refiere al “conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendientes a obtener indicadores por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimiento relativo (...) de estos mensajes” (Bardin como se citó en Andreú, 2011, p. 3).

Se debe agregar que el valor de esta técnica de análisis radica en que:

el documento y su contenido se transforman en el objeto de análisis, pero si ese documento refleja una época y es útil para legitimar posiciones o acciones de la política, entonces el análisis de contenido puede propiciar un mejor conocimiento sobre la toma de decisiones públicas y de las circunstancias conflictivas de un episodio histórico, incluyen la declaración de los actores (Abarca et al, 2013, pp. 200-201)

Se realizó análisis de contenido en tres grupos de fuentes de información: a) las fuentes bibliográficas, como los son los Planes anuales operativos, el Reglamento de Centros Cívicos; la Política de Pública de la Persona Joven; el Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018, entre otros; b) las notas del *Padlet* resultantes del taller con personas funcionaria; c) las entrevista, las cuales fueron transcritas. El análisis de estas dos últimas fuentes se hizo con el programa *Atlas TI* (versión 8), para esto se generó un libro de códigos (**Anexo 8**) que orientó la identificación y codificación de la información. Posteriormente con las salidas de datos en *Excel* se identificaron tendencias en el discurso y algunas observaciones relevantes para contestar las interrogantes de evaluación.

Análisis estadístico

La base de datos del cuestionario se trabajó en el programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), y mediante análisis estadístico se elaboró un índice sobre el nivel de articulación interinstitucional del CCPG.

Este índice de articulación se diseñó considerando literatura sobre el tema, en particular, lo desarrollado por Jennifer L. Noyes y Thomas Corbett (2008) Cristian Leyton (2018). Su cálculo se realizó en dos fases distintas. En la primera, se calcularon indicadores individualizados para cada dimensión que compone el concepto de articulación institucional. En total, son seis dimensiones: comunicación, cooperación, coordinación, colaboración, convergencia, y consolidación (ver **Tabla 10**).

Tabla 10

Niveles en la articulación interinstitucional

| Niveles | Descripción |
|----------------------|---|
| Comunicación | Este es el nivel básico de articulación, en él se da intercambio de información y se generan algunos espacios de reunión para atender problemas u oportunidades. |
| Cooperación | Se establecen grupos de trabajo o comités para atender de manera conjunta proyectos, programas o brindar servicios, además de definir por consenso las acciones a llevarse a cabo. |
| Coordinación | Se generan acuerdos interinstitucionales formales para coordinar la intervención. Las instituciones parte, influyen en la definición de misión, planificación y ejecución de las acciones. |
| Colaboración | Se integran procesos como la matrícula o solicitudes de servicios por parte de las personas beneficiarias (ventanilla única de acceso), existencia de sistemas de referencia y contra-referencia. |
| Convergencia | Se alcanza una real reestructuración de los servicios, programas y personal, con disposiciones contractuales de reasignación de fondos, recursos compartidos. |
| Consolidación | Se cuenta con planes y presupuestos multi-agenciales y multidisciplinarios, equipos inter-agenciales para el suministro continuo de servicios, una planificación fusionada, capital humano y activos fijos compartidos. |

Nota: Elaboración propia con información de Jennifer L. Noyes y Thomas Corbett (2008): *Human Services Systems Integration: A Conceptual Framework* y Cristian Leyton (2018): *Mecanismos institucionales de articulación para programas de combate a la pobreza rural*.

A partir de la definición de cada una de las dimensiones se plantearon ítems para recoger la información correspondiente, que fue suministrada mediante un cuestionario por las personas funcionarias. Posteriormente, las respuestas de cada pregunta se codificaron, a partir de una escala de *Likert* compuesta por cinco niveles, donde 1 significaba estar “muy en desacuerdo” y 5 que estar “muy de acuerdo” de que existía presencia del elemento en cuestión.

Considerando lo anterior, el indicador individualizado para la dimensión d , correspondió al valor promedio de los resultados, medidos por la escala de *Likert* para todos los elementos k que componen dicha dimensión, entre el valor máximo esperado de articulación, tal como se describe a continuación:

$$A_d = \frac{\sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^J l_{j,k}}{5 * J * K}$$

Donde $l_{j,k} \in \{1, \dots, 5\}$ corresponde a la escala de *Likert* obtenida por la persona encuestada $k \in \{1, \dots, K\}$, para la pregunta $j \in \{1, \dots, J\}$ de la dimensión d . Para cualquiera de las dimensiones evaluadas, el valor de A_d va de 0 a 1, donde conforme aumenta el valor del indicador, se sugiere la presencia de aspectos o acciones encaminadas a la articulación interinstitucional en dicha dimensión.

En la segunda fase, una vez calculado el puntaje para cada dimensión, el nivel de articulación general del CCPG estimado en el año 2021 ($AG_{CCPG,2021}$) se obtuvo como promedio ponderado de los resultados obtenidos en cada dimensión.

$$AG_{CCPG,2021} = \sum_{d \in D} \alpha_d A_d$$

El peso que se asignó a cada dimensión (denominado α_d) es diferenciado, y se fijó bajo criterio de la persona evaluadora, según la importancia relativa que cada dimensión tiene dentro del proceso de articulación general. El peso relativo asignado a cada componente se presenta en la **Tabla 11**.

Tabla 11

Pesos asignados a la dimensión que conforma en índice de articulación interinstitucional

| Dimensión de la articulación (conjunto D) | Peso asignado (α_d) |
|--|------------------------------|
| Comunicación | 0,13 |
| Cooperación | 0,13 |
| Coordinación | 0,14 |
| Colaboración | 0,15 |
| Convergencia | 0,20 |
| Consolidación | 0,25 |
| Total | 1,00 |

Nota: Pesos, entre 0 y 1, asignados a cada dimensión. Nótese que el peso aumenta conforme aumenta la complejidad en el nivel. Elaboración propia, 2022.

El peso de las dimensiones aumenta conforme se aumenta la complejidad en el nivel de articulación, por ejemplo, la dimensión de comunicación sólo considera aspectos de intercambio de información entre actores, a diferencias de una dimensión más avanzada como la de convergencia, la cual contempla la integración de recursos o fondos compartidos por parte de las instituciones vinculadas a la intervención.

Los indicadores individualizados por dimensión, el $AG_{CCPG,2022}$ rondan los valores entre 0 y 1, en donde conforme este aumente se sugiere que, de acuerdo con las personas funcionarias encuestadas, existe una mayor articulación. Para efectos de esta evaluación, se clasifica el nivel de articulación en tres rangos posibles²⁴ de resultado:

- Bajo: entre 0 y 0,60;
- Medio: entre 0,61 y 0,80;

²⁴ Estos rangos se definieron, según criterio de la evaluadora.

- Alto: entre 0,81 y 1,00.

Finalmente, el indicador se sometió a una prueba de validación en la consistencia de las escalas utilizadas, a partir de un análisis del alfa de Cronbach, el cual fue de 0,849, es decir, se obtuvo un coeficiente alto, por lo tanto, se concluye que el instrumento posee fiabilidad.

Triangulación

Obtenida la información fue fundamental validar los resultados, para lo cual se aplicó la triangulación, ya que esta tiene como atributos:

(...) aumentar la validez o credibilidad de los hallazgos de la evaluación al comparar la información obtenida a partir de diferentes métodos de recolección de datos (por ejemplo, comparar respuestas a preguntas de encuestas con las observaciones directas del entrevistador). Cuando las estimaciones de diferentes fuentes convergen y coinciden, esto aumenta la validez y la credibilidad de los hallazgos o la interpretación. Cuando las diferentes estimaciones se contradicen, el investigador sigue explorando para comprender la razón de las contradicciones (Bamberger, 2012, pp. 4-5).

En este sentido, se compararon los hallazgos tanto de los documentos analizados, como de la información obtenida mediante las entrevistas, taller participativo y los cuestionarios, con el fin de encontrar las convergencias y divergencias que eventualmente pudiera contener los insumos. Es decir, se realizó una triangulación tanto de técnicas e instrumentos como de las distintas audiencias.

Por último y con la intención de resumir la estrategia metodológica, en las **Tablas** 12, 13 y 14, se presenta la relación entre cada uno de los objetivos, las interrogantes, los indicadores, las técnicas y fuentes que orientaron esta evaluación.

Tabla 12

Matriz de evaluación. Objetivo uno, dimensiones, categorías, variables y criterios

| | | | | | |
|---|--|---|---|------------------------------------|--|
| Objetivo: | 1. Determinar la pertinencia del modelo de gestión del CCPG respecto a su sustento teórico, al marco legal e institucional y las necesidades de la población beneficiaria | | | | |
| Interrogante: | ¿Cómo contribuye el modelo de gestión del CCPG y su sustento teórico a la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria? | | | | |
| Criterio: | Pertinencia De qué manera el modelo de gestión es congruente y permite la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria | | | | |
| Sub Interrogante | Variable | Dimensión | Indicadores | Técnica | Fuentes |
| ¿Cuál es la correspondencia entre el sustento teórico de la intervención y el modelo de gestión implementado? | Sustento teórico de la intervención | Coherencia del modelo de gestión y la perspectiva de prevención de la violencia | Correspondencia entre el modelo de gestión y la prevención de la violencia, desde la perspectiva de las personas funcionarias y el análisis de la bibliografía | Entrevista/ Revisión documental | Funcionarios y funcionarias tanto del nivel local como del nivel central de las instituciones parte del CCPG/ Plan Nacional de prevención de la violencia y promoción de la paz social, 2015-2018 Política pública de la persona joven 2014-2019 y su plan de acción |
| | | Coherencia del modelo de gestión y el enfoque de derechos humanos | Correspondencia entre el modelo de gestión y la promoción de derechos humanos, desde la perspectiva de las personas funcionarias y el análisis de la bibliografía | | |
| | | Coherencia del modelo de gestión y el enfoque de | Correspondencia entre el modelo de gestión y el enfoque de | | |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---------------------------------------|--|
| | | juventudes | juventudes, desde la perspectiva de las personas funcionarias y el análisis de la bibliografía | | |
| | | Coherencia del modelo de gestión con otros enfoques (incluidos en la actualización del Modelo) | Correspondencia entre el 5/ de gestión y otros enfoques, desde la perspectiva de las personas funcionarias y el análisis de la bibliografía | | |
| ¿De qué manera contribuye el modelo de gestión del CCPG con el logro de los objetivos que se propone la intervención? | Necesidades de la población beneficiaria | Coherencia del modelo de gestión con el abordaje de las necesidades de la población beneficiaria | Percepción de las personas funcionarias sobre la correspondencia entre el modelo de gestión y las necesidades de la población beneficiaria | Entrevista/ Revisión bibliográfica | Funcionarios y funcionarias tanto del niveles local como del niveles central de las instituciones parte del CCPG |
| | | Correspondencia del modelo de gestión con los objetivos propuestos por la intervención | Correspondencia entre el modelo de gestión con los objetivos propuestos por la intervención, desde la perspectiva de las personas funcionarias y el análisis de la bibliografía | | |
| ¿Cómo se vincula el modelo de | Sustento normativo y administrativo | Correspondencia del modelo de gestión con la | Acciones planificadas desde del modelo de gestión que responden | Revisión bibliográfica | Planes anuales operativos; Reglamento de |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--------------------------------------|---|
| gestión del CCG con el marco normativo nacional e internacional y con la estructura administrativa del Estado costarricense? | | normativa | a la normativa internacional (de atención a esta población) | | Centros Cívicos; Política de Pública de la Persona Joven; Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018; Política Nacional de Derechos Culturales |
| | | | Acciones planificadas desde el modelo de gestión que responden a la normativa nacional | | |
| | | Correspondencia del modelo de gestión con la arquitectura del Estado costarricense | Relación entre las características administrativas del Estado costarricense con las estructura organizativa del CCPG | Revisión bibliográfica Entrevista | Reglamento de Centros Cívicos Modelo Preventivo 2014 y 2019 Funcionarios y funcionarias tanto del nivel local como del nivel central de las instituciones parte del CCPG |

Tabla 13

Matriz de evaluación: objetivo dos, dimensiones, categorías, variables y criterios

| Objetivo: | 2. Analizar la gestión interinstitucional de las entidades involucradas en CCPG, identificando los principales desafíos derivados de dicho modelo de gestión para el alcance de los objetivos de la intervención. | | | | |
|--|---|--------------|--|--|--|
| Interrogante: | ¿De qué manera se gestionan las acciones llevadas a cabo por las distintas entidades involucradas en el funcionamiento del CCPG, identificando los principales desafíos que dicho modelo de gestión supone para el alcance de los objetivos de la intervención? | | | | |
| Criterio: | Eficacia: Medida en que se alcanzan los resultados que la intervención se ha propuesto | | | | |
| Sub Interrogante | Variable | Dimensión | Indicadores | Técnica | Fuentes |
| ¿Cuál es el nivel de articulación de las acciones que llevan a cabo las distintas instituciones que intervienen en el CCPG? | Nivel de articulación interinstitucional | Comunicación | Existencia de procedimientos/mecanismos para compartir información | Revisión documental/entrevistas Encuesta (índice) | Planes anuales operativos; personas funcionarias del nivel local de las instituciones parte del CCPG |
| | | | Se planifican reuniones interinstitucionales periódicas para abordar problemas y oportunidades comunes | | |
| | | Cooperación | Existencia de grupos de trabajo o comités para la negociación de acciones conjuntas | | |
| | | | Las decisiones sobre acciones llevadas a cabo dentro del CCP surgen del consenso entre las instituciones que intervienen | | |

| | | | | | |
|--|--|---------------|---|--|--|
| | | | Las instituciones que intervienen en el CCP Intercambian información sobre los programas, servicios y objetivos | | |
| | | Coordinación | Existencia de acuerdos interinstitucionales formales para coordinar acciones | | |
| | | | Las instituciones que intervienen en el CCP definen / principios de misión conjunta | | |
| | | | Las acciones planificadas que se llevan a cabo de manera conjunta entre distintas instituciones que intervienen en el CCP | | |
| | | Colaboración | Existencia de protocolos comunes de gestión de casos (referencia y contra-referencia de casos entre instituciones) | | |
| | | | Nivel de centralización del CCP | | |
| | | Convergencia | Existencia de recursos combinados / contribuciones presupuestarias | | |
| | | Consolidación | Hay planificación / división del trabajo / | | |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| | | | responsabilidad interinstitucional totalmente combinada | | |
| | | | Existen equipos integrales de prestación de servicios entre agencias | | |
| | | | Existe capital humano / compartidos Existen activos de capital físico compartidos | | |
| ¿Cuál ha sido la contribución del modelo de gestión para el alcance de los objetivos de la intervención? | Contribución del modelo de gestión al logro de objetivos | Cumplimiento de objetivos y metas | Objetivos cumplidos por el PCCG | Taller participativo / Revisión documental | funcionarios y funcionarias del nivel local de las instituciones parte del CCPG/ revisión documental |
| | | | Percepción de las personas participante en la intervención sobre la contribución del modelo de gestión al logro de los objetivos | | |
| | | Percepción sobre la participación real del foro de juventudes dentro del CCPG | Entrevista/ revisión documental | funcionarios y funcionarias del nivel local | |
| ¿Cuáles son los principales desafíos derivados de la | | Desafíos derivados del modelo de gestión | Desafíos percibidos por las personas funcionarias en relación con modelo de gestión | Taller participativo | funcionarios y funcionarias del nivel |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|---|
| gestión interinstitucional ? | | | | | local de las instituciones parte del CCPG |
|------------------------------------|--|--|--|--|---|

Tabla 14

Matriz de evaluación: objetivo tres, dimensiones, categorías, variables y criterios

| Objetivo: | Valorar la sostenibilidad del CCPG considerando el apoyo político por parte de las instituciones involucradas y su sostenibilidad financiera | | | | |
|---|--|----------------|---|------------|---|
| Interrogante: | ¿Cuál es la sostenibilidad en términos financieros y de apoyo político del CCPG? | | | | |
| Criterio: | Sostenibilidad: «Capacidad de los programas de permanecer en el tiempo, reformulándose y adecuándose a las especiales condiciones regionales, generando sinergias producto de alianzas estratégicas e involucrando a más y nuevos actores de las dinámicas regionales» (Fuente: OIM (2002)) | | | | |
| Sub Interrogante | Variable | Dimensión | Indicadores | Técnica | Fuentes |
| ¿Cuál es el apoyo político con el que cuenta el CCPG? | Sostenibilidad | Apoyo Político | Legitimidad de las acciones que realiza el CCPG, desde perspectiva de los actores institucionales | Entrevista | Funcionarios y funcionarias del nivel central y local de las instituciones parte del CCPG |
| | | | | Encuesta | Funcionarios y funcionarias del nivel local de las instituciones parte del CCPG |
| | | | Acciones para fortalecer la labor del CCPG | Entrevista | Funcionarios y funcionarias del nivel |

| | | | | | |
|--|--|---------------------------|--|---------------------|---|
| | | | | | central y local de las instituciones parte del CCPG |
| | | | Normativa y lineamientos institucionales que apoyan la continuidad del CCPG | Revisión documental | Reglamento de Centros Cívicos Modelo Preventivo 2014 y 2019 |
| | | | Mecanismo de planificación que permiten el seguimiento a los compromisos institucionales | Revisión documental | Planes Nacionales de desarrollo |
| ¿Cuál es las sostenibilidad financiera del CCPG? | | Sostenibilidad Financiera | Proyección de costos de CCPG | Revisión documental | Informe de labores 2018 y I trimestre 2019 del CCPG |

Delimitación temporal

En la **Figura 10** se presenta el cronograma, que expone a *grosso modo* las fases de trabajo de campo, análisis y redacción de resultados.

Figura 10

Cronograma

| Producto | 2021 | | | | | | | | | | | | 2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|--|--|--|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|-------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|--|--|--|--|
| | Ene-Oct | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | | | | |
| | | | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | | | | |
| Trabajo de campo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de datos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación y discusión de resultados (cap. 3, 4, 5) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conclusiones y recomendaciones (cap. 6) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de borrador | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Análisis de evaluabilidad

La evaluabilidad es el “[...] pre-requisito de un proceso evaluativo más profundo y largo alcance” (Merino, 2007, p. 11) y se puede entender como “un proceso sistemático que permite identificar si un plan o programa (o incluso una organización) está en condiciones de ser evaluado, recomienda metodologías de evaluación adecuadas a cada escenario particular y establece si su evaluación permitirá generar información útil y valiosa” (Aquilino, Arias, Estévez y Suaya, 2015, p. 40).

Hay distintas metodologías que se pueden aplicar para determinar las posibilidades reales de evaluar un programa; en este caso se tomó la propuesta metodológica de MIDEPLAN (2018) y se complementó con Aquilino et al., (2015), para establecer en cinco dimensiones, a saber:

- Calidad del diseño y planificación de la intervención.
- Calidad del sistema de información.
- Contexto de la evaluación.
- Calidad de la estrategia de evaluación.
- Recursos para ejecutar la evaluación.

Los enunciados de cada una de las dimensiones fueron calificados de acuerdo con la siguiente escala: 0 cumplimiento deficiente; 25 cumplimiento insuficiente; 50 cumplimiento regular; 75 cumplimiento bueno; 100 cumplimiento excelente. Posteriormente se obtuvo el promedio de cada dimensión (ver **Anexo 9**).

En la dimensión de **Calidad del diseño y planificación de la intervención**, se contemplaron aspectos sobre el planteamiento o el diseño, especialmente relacionados con la existencia de diagnóstico de la intervención, la formulación de línea base; clara identificación de la población objetivo; estrategia metodológica, identificación de objetivos, coherencia de estos entre sí y con el problema que se planea solucionar; se observó además el planteamiento de metas o indicadores; la definición de responsabilidades y presupuesto, si hay una lógica causal en la propuesta de intervención, entre otros.

En este sentido, al tratarse de una intervención financiada en parte por un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el CCP de Garabito está sujeto a una fiscalización constante respecto a uso de los recursos, por lo cual hay una gran producción de información de todo tipo, planes anuales operativos, informes sobre modelo de gestión y atención, diseños de proyectos para modalidades de trabajo dentro y fuera del CCP de Garabito, registros de

población usuaria de servicios, diagnósticos de sobre las problemáticas sociales y alternativas de intervención en las comunidades cercanas al CCPG.

Además, el CCPG, en el marco del Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, define de manera precisa los objetivos de la intervención, así como los productos esperados, resultado e impactos, además define con precisión cuáles son las instituciones que deben intervenir en la prestación de los servicios y la gestión en general del CCP, así mismo, los convenios marco firmados por los actores institucionales intervinientes sientan responsabilidades y competencias de las mismas.

Hay una clara definición de la población meta, incluso el modelo de atención considera los distintos grupos etarios para planificar la oferta programática. Por otra parte, en los Planes Anuales Operativos, los programas llevados a cabo por el CCP se justifican en un diagnóstico previo, además, de definir objetivos, productos, presupuestos, responsables y tiempos de cumplimiento.

La **Calidad del sistema de información** refiere al acceso a los datos, a la información y a los informantes, esta dimensión busca determinar la existencia de documentos que contengan información sobre la intervención, además, indaga sobre la existencia de sistemas de monitoreo y control interno, así como la plataforma para registrar e identificar a la población que ha recibido algún bien o servicio.

Sobre esta dimensión sobresale que en los contactos establecidos se ha obtenido diferentes tipos de documentos: informes, PAO, propuestas de modelo de gestión y de modelo de atención, informes anuales de las acciones llevadas a cabo extramuros, marco normativo que sustenta la intervención, entre otros. A partir de una primera revisión documental se evidenció que cuenta con sistemas de control en papel, sin embargo, no cuenta con sistemas o plataformas informáticas para el registro de los beneficiarios.

El **contexto de la evaluación** involucra el análisis de los actores, intereses y apoyo político de estos al proceso evaluativo propuesto, así como la claridad y consenso en la definición del objeto a evaluar.

El análisis de esta dimensión determinó que hay gran interés mostrado por personas funcionarias del Ministerio de Cultura encargadas de ejecutar acciones en gestión sociocultural en el marco del CCP, entre ellos, Msc. Ricardo Martínez, coordinador de proyectos Ministerio de Cultura y Juventud y la MSc. Natalia Cartín, gestora socio-cultural y funcionara del CCPG -contacto directo con el CCPG y encargada de facilitar información y comunicación entre el CCPG la persona evaluadora-; MSc. Marceneth Guadamuz, coordinadora programática del CCPG y, así como la Licda. Pamela Vargas, representante del Concejo de la Persona Joven.

En el nivel técnico y político es necesario mencionar la apertura y apoyo por parte del Viceministro de Paz, Mag. Jairo Vargas; la dirección de la DIGEPAZ, Natalia Camacho y la Supervisora Técnica del Programa, MSc. Maritza Ortiz.

En el mismo orden de ideas, se identificó que el interés estaba en evaluar el Modelo de Gestión, el cual tiene una particularidad, pues intervienen gran cantidad de instituciones y presenta cierto nivel de dificultad articular estos esfuerzos y acciones, por lo que los resultados de la evaluación serían utilizados para *Improvement y enlightenmen*²⁵.

Por su parte, la dimensión de la **calidad de la estrategia de evaluación** considera aspectos vinculados a la formulación de la estrategia de evaluación, de la que cual se determinó que hay definición clara de los objetivos de la evaluación, así como de sus respectivas interrogantes de evaluación y el personal de apoyo desde el CCPG para facilitar información, datos y servir de canal de comunicación entre la evaluadora y las audiencias, por último, la

²⁵ En el ámbito de la evaluación este concepto se interpreta como la capacidad del proceso ilustrar, aclarar, dar luz, comprender **qué está pasando y cómo funciona el programa**. La evaluación suele producir un **cambio**, dota de nuevo significado sobre la realidad del programa y de su intervención.

persona encargada de llevar a cabo la evaluación tiene experiencia para ejecutar la evaluación

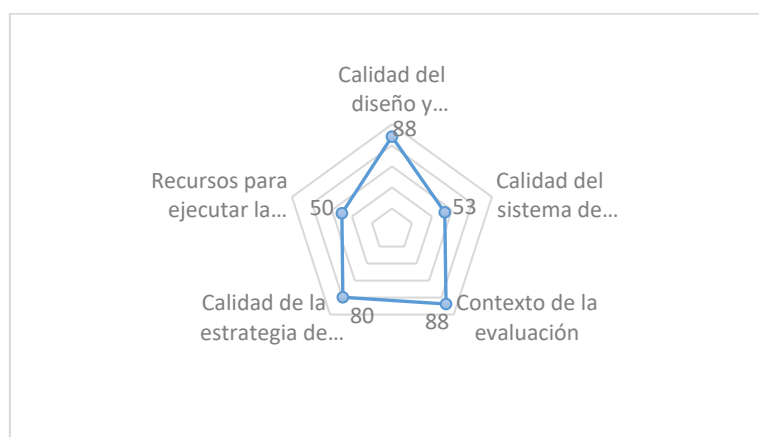
Finalmente, la dimensión definida como **recursos para llevar a cabo la evaluación**, integró enunciados como recurso tanto en términos económicos como temporales, de igual manera incluye aspectos como la asignación presupuestaria específica del CCPG para dicho proceso.

En esta dimensión se estableció que la personas encargada de llevar a cabo la evaluación contaba tanto con el recurso económico como temporal para satisfacer el proceso, por lo que no se identificó una afectación por la no asignación institucional de recurso al proceso.

A partir de los criterios mencionados anteriormente, el análisis de la evaluabilidad tuvo como resultado que la intervención es evaluable en un mediano grado, ya que al ponderar²⁶ se obtiene un global de 75,6; puntaje que se considera aceptable y respalda la iniciativa de evaluar el CCPG.

Figura 11

Análisis de evaluabilidad del CCPG



Fuente: Estimación de la evaluabilidad, según el análisis de cinco diferentes dimensiones. Elaboración propia, junio 2018.

²⁶ El peso dado a cada dimensión es el siguiente: calidad del diseño y planificación de la intervención 25%; calidad del sistema de información 25%; contexto de la evaluación 25%; calidad de la estrategia de evaluación 20%; recursos para ejecutar la evaluación 5%

Hallazgos

A continuación, se presentan los principales hallazgos del proceso evaluativo. Se estructuran en función de cada uno de los criterios de valuación, es decir, en el capítulo 3 se aborda pertinencia, en el capítulo 4 se abarca la eficacia y, en el capítulo 5 lo relacionado con sostenibilidad.

Al inicio de cada capítulo se menciona y define el criterio correspondiente, además se expone el juicio valorativo y en el cuerpo del capítulo se organiza la información a partir de los principales hallazgos, los cuales están numerados.

Capítulo 3

Hallazgos relacionados con el criterio de pertinencia

Una cosa es un modelo construido en un marco de consultoría, por más fina que sea, hay una parte que quedó muy desvinculada de la institucionalidad, entonces hay una serie de propuestas que conceptualmente son excelentes, pero que en el nivel operativo tuvieron una gran complejidad (C2).

Pertinencia: de qué manera el modelo de gestión es congruente y permite la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria.

***Juicio valorativo:** el modelo de gestión del CCPG es altamente pertinente²⁷ para atender la problemática que se plantea la intervención, así como las necesidades de su población meta. Además, está estrechamente vinculado con su sustento teórico y normativo. No pasa lo mismo en relación con su congruencia con la arquitectura de Estado, con la cual tiene roces en términos de la estructura organizacional, respecto a las instituciones que conforman el CCPG y la lógica centralizada en la administración pública. En resumen, se puede sostener que es epistemológicamente pertinente, pero operativamente el Modelo de Gestión del CCPG encuentra diferencias frente a la estructura del Estado.*

Hallazgo 1. El modelo de gestión está estrechamente vinculado al sustento teórico de la intervención.

En el modelo de gestión del CCPG se plantean con claridad los diferentes enfoques teóricos que dan sentido a la intervención y es a partir de ellos que se planifican las diversas acciones que se llevan a cabo por parte de las personas funcionarias destacadas en el CCPG. Desde la publicación del Modelo

²⁷ En el **Anexo 10** está la explicación sobre el cómo se definieron los niveles de cumplimiento de los criterios.

Preventivo (2014) y su posterior formalización mediante el Decreto N° 40876, de febrero de 2018, se postulan los enfoques de derechos humanos, enfoque de juventudes, prevención de la violencia y de género. Adicionalmente, en la actualización del Modelo, en 2019, se incorporó el enfoque de curso de vida y contextual, el paradigma de la diversidad y de la interculturalidad y la perspectiva geo-social.

Este dato resulta relevante, pues puede explicar por qué al consultar a las personas funcionarias cuáles son los enfoques que sustentan la intervención, fueran mencionados con mayor frecuencia los contemplados en el Modelo Preventivo, de 2014 (ver **Tabla 15**), en el tanto ha tenido más tiempo de vigencia y en los inicios del CCPG hubo un proceso de sensibilización, capacitación y aprendizaje del modelo, dirigido a las personas funcionarias (L01, C08), lo cual no ha sucedido en la misma medida con el documento que contiene la actualización del Modelo Preventivo.

Tabla 15

Número de menciones de los enfoques por parte de las personas funcionarias y presencia en documentos formales del Modelo

| Enfoques identificados por las personas funcionarias | Conteo * | Documento que menciona enfoques | | |
|--|----------|---------------------------------|---------|------------|
| | | MP (2014) | Decreto | AMP (2019) |
| Derechos Humanos | 9 | ✓ | ✓ | ✓ |
| Inclusión (económica, social, laboral) | 7 | NA | NA | NA |
| Cultura de paz y Promoción cultura de paz | 6 | NA | NA | NA |
| Enfoque de juventudes | 6 | ✓ | ✓ | ✓ |
| Prevención de la violencia | 6 | ✓ | ✓ | ✓ |
| Género | 5 | ✗ | ✓ | ✓ |
| Cuido y autocuido | 3 | NA | NA | NA |
| No discriminación y no exclusión | 3 | NA | NA | NA |
| Actividades de autoconocimiento | 1 | NA | NA | NA |
| Arte | 1 | NA | NA | NA |
| Bullying | 1 | NA | NA | NA |

| | | | | |
|--|---|----|----|----|
| Deporte | 1 | NA | NA | NA |
| Enfoque de coproducción | 1 | NA | NA | NA |
| Enfoque territorial/geo-social | 1 | ⊗ | ⊗ | ⊕ |
| Hábitos | 1 | NA | NA | NA |
| Igualdad y equidad | 1 | NA | NA | NA |
| Intergeneracional contextual | 1 | ⊗ | ⊗ | ⊕ |
| Respeto a la diversidad | 1 | ⊗ | ⊗ | ⊕ |
| Salud | 1 | NA | NA | NA |
| *Refiere al número de personas entrevistadas que lo mencionó. **NA: No es un enfoque. | | | | |

Nota: N= 20. Listado, según frecuencia, de menciones de los enfoques identificados por las personas entrevistadas. Elaboración propia, 2022

Aunando a lo anterior, llama la atención que fueron mencionados aspectos que no son enfoques, sino que refieren a ejes de la intervención o incluso algunas temáticas que son desarrolladas en las actividades del CCPG, por ejemplo, bullying, Igualdad y equidad.

Desde el punto de vista de las personas funcionarias del CCPG y de las jerarquías de las instituciones vinculadas al Centro, el modelo de gestión favorece la aplicación de los diferentes enfoques identificados.

Relación con el enfoque de derechos humanos

Seis de las personas entrevistadas indicaron que el modelo de gestión fomenta que la intervención se ejecute desde una perspectiva de los derechos humanos (L06, L08, L10, L11, C01, C08).

En términos generales indicaron que el CCPG es un espacio seguro –libre de violencia-, del cual pueden disfrutar las personas usuarias sin ningún tipo de discriminación (L10) y en el que, además de un abordaje integral de la problemática de la violencia, las personas pueden ejercer sus derechos culturales a través de los talleres y actividades que son desarrollados por las instituciones. Además, es un espacio en el cual se establece que las personas jóvenes deben tener un rol protagónico, no sólo porque las acciones se

planifican considerando sus necesidades, sino porque se apuesta por su participación activa.

Sobre estos puntos una de las personas entrevistadas señaló lo siguiente:

Evidentemente si aporta a los derechos humanos ya que es una iniciativa que se dirige a una comunidad específica, promueve derechos específicos, es parte de los ejes transversales, hay muchas iniciativas que promueve la participación de los mismos jóvenes, al inicio se tenía el enfoque de juventudes, pero no había una participación real, entonces en los ajustes se incluyó el foro de juventudes. Como que ya hay jóvenes ejerciendo sus derechos en los espacios, si es una iniciativa que aporta muchísimo (L08).

Relación con el enfoque de prevención de la violencia

En relación con el enfoque de prevención de la violencia y si el modelo de gestión favorece su aplicación; cinco de las personas entrevistadas contestaron afirmativamente (L06, L07, L10, C01, C04). En primer lugar, se destacó el hecho de que el modelo de CCPG se inserta en el nivel de prevención de la violencia²⁸ correspondiente a **prevención social**, ya que su ubicación estratégica busca llevar hasta los grupos vulnerables, en este caso niños, niñas y jóvenes, alternativas y servicios que se agrupan en tres ejes de trabajo, a saber: a) cuidado y auto-cuido; b) promoción de la inclusión social y; c) convivencia y cultura de paz, es decir, hay una focalización de un programa que a través de la cultural, la formación técnica, tecnología, etc., busca incidir en las causas estructurales de la violencia.

Sobre este aspecto una de las personas entrevistadas apuntó:

Si claro, los CCP en general están estratégicamente ubicados en lugares con ciertas características y considera diversidad de violencias que tiene

que ver con acceso a derechos y acceso a servicios; todos estos diferentes [servicios] contribuyen a la prevención de estas violencias y a la disminución de estas violencias (L07).

Como ya se adelantaba en el apartado de la Teoría del Programa, la ubicación, en general de los Centros Cívicos y en particular del CCPG, respondió a un análisis que consideró la vulnerabilidad de la población, contemplando aspectos como exclusión educativa, tasas de delitos y de violencia a nivel cantonal, baja inversión del Estado en programas de deporte y cultura, entre otros

Aunado a lo anterior, las acciones y servicios que se generan en el CCPG no se quedan en el “edificio”, sino que, considerando las zonas de influencia, se han identificado comunidades que por sus características requieren de acciones específicas y con las cuales se han llevado a cabo propuestas comunitarias con organizaciones locales, para la prevención de la violencia. Así se evidencia en la siguiente cita:

En realidad, si se corresponde, porque todo lo que se hace se enfoca en ese tema –violencia-, se ha logrado ese objetivo. Por ejemplo, la Dirección de Cultura trabaja con pequeñas organizaciones; se ha venido trabajando con una organización de La Parcela que es conflictiva y a través de la música se ha buscado bajar la violencia (L10).

Esta cita subraya dos características del trabajo del CCPG, una es que sus acciones trascienden las paredes de las instalaciones y a partir de diagnósticos se planifican y prestan servicios en algunas localidades que así lo requieran. La otra refiere a la articulación interinstitucional y en particular como esta permite el uso de la cultura como instrumento para la prevención de la violencia.

El modelo de gestión de los CCPs tiene como principio el trabajo interinstitucional, en el que se plantea que al tratarse de una intervención enfocada en la prevención de la violencia, hay una clara rectoría del MJP, en particular del Viceministerio de Paz, y que las decisiones y planificación de

acciones se lleva a cabo bajo la coordinación de la persona designada por dicho Viceministerio, siempre con la participación las demás instituciones que son parte del Centro y que en el caso de CCPG hay una marcada participación del Ministerio de Cultura y Juventud, en la figura de sus adscritas, a través de las cuales se emplea el arte y la cultura como un mecanismo para el abordaje y prevención de la violencia.

Una de las personas entrevistadas sintetizó la coherencia entre el modelo gestión y el empleo del enfoque de prevención de la violencia con las siguientes palabras:

Tiene sentido que el Viceministerio de Justicia y Paz, que es el rector en prevención de la violencia, se articule con cultura; las instituciones culturales tienen un rol muy directo de prevención de la violencia [...] además, la elección de las ubicaciones de los centros nos es gratuita, entonces articular desde paz y cultura y juventud (C04).

Relación con el enfoque de juventudes

De las personas entrevistadas, seis coincidieron en que el modelo de gestión permite trabajar desde un enfoque de juventudes (L06, L07, L08, L10, L11, C01), en primer lugar, porque la intervención desde un primer momento identifica a las personas jóvenes como la población objetivo, incluso los CCPs están declarados como territorios jóvenes, como así lo indicó una de las personas entrevistadas:

[...] primero los centros están declarados como territorio joven, por el plan nacional de desarrollo nuestro indicador es el porcentaje de personas adolescentes que terminan de manera exitosa los procesos en los CCP (C01).

El hecho de que las acciones se programen con el fin de hacerlas llegar a la población joven, es una muestra de que se comprende a esta población como

sujeto de derechos, a la cual el Estado le debe proveer una serie de servicios que contribuyan con su desarrollo integral y con el ejercicio de sus derechos.

Adicionalmente, desde el modelo se define un aspecto crucial sobre el abordaje de las personas jóvenes, si bien hay una participación activa de las diferentes instituciones en el accionar del CCPG, lo cual tiene que ver con el principio de articulación, hay un rol muy específico, en el engranaje interinstitucional, que cumple el Concejo de la Persona Joven dentro del CCPG, el cual no sólo se involucra en el diseño de las acciones, esto con la finalidad de asegurar que se contemplen las necesidades y características de esta población, sino que se involucran en la ejecución de las acciones y brindan apoyo más cercano si personas funcionarias de otras instituciones que así lo requieren.

Ejemplo de ello son las clases del Taller Nacional de Danza, en las que cuando se deben abordar temas de violencia, derechos humanos, enfoque de género, etc., se invita al CPJ para que amplíe sobre la temática y oriente y acompañe el proceso (desde el diseño de una dinámica, actividad lúdica, hasta la puesta en marcha), procurando que en todo momento se actúe dentro del marco del enfoque juventudes (L11).

Lo anterior también demuestra que la articulación interinstitucional permite que las acciones no se concentren en áreas específicas, sino que sean espacios, en primer lugar, para generar conocimiento técnico de una disciplina (danza, teatro, pintura), que por sí mismo brinda herramientas de desarrollo personal y, en segundo lugar, son un vehículo para fomentar o abordar de manera directa temas de derechos humanos.

Aunado a lo anterior, el mismo Modelo de Gestión define que las personas jóvenes deben ser actores protagónicos en la definición de las acciones del CCPG, para esto el CPJ debe promover la creación del Foro de Juventudes, el cual constituye un espacio de participación para las personas jóvenes con

capacidad de incidir en la definición de las actividades que se planifican desde el CPPG, realimentar las acciones, entre otros:

Se les da espacio de ser más protagonistas, ellos también proponen actividades dentro de las capacitaciones. Se les consulta qué es lo que quieren cuando se hacen actividades [...] la representación que tienen el foro de Garabito, tiene un plan de trabajo. Se reúnen con el Consejo Municipal. Han hecho declaratorias. Ellos dicen que se sienten escuchados (C08).

Relación con el enfoque de género

En el caso del enfoque de género, cinco de las personas entrevistadas (L01, L08, L09, C01, C07) reconocieron que es uno de los enfoques que sustenta la intervención, sin embargo, ninguna de ellas puntualizó sobre su relevancia o relación con el modelo de gestión del CCPG. Algunas de las referencias adicionales realizadas sobre este enfoque se vincularon con la identificación de acciones puntuales con temáticas como la prevención de la violencia contra las mujeres y la eliminación de las conductas machistas (L06).

Se debe destacar que además de ser un enfoque mencionada tanto en el Decreto N° 40876 como en la actualización de Modelo, el Manual de Convivencia también señala que las acciones de las instituciones deben estar dirigidas a generar un espacio libre de violencia y sin discriminación de ningún tipo, así mismo entre las acciones que se planifican se hace énfasis en la eliminación de las diferentes formas de violencia, entre ellas la violencia contra las mujeres.

Relación con el enfoque geo-social, curso de vida y de la diversidad

Sobre los enfoques con menos menciones por las personas funcionarias, a saber, enfoque geo-social, curso de vida y de la diversidad, se debe recalcar que hay una correspondencia entre el modelo de gestión y estos. En el primer caso el enfoque geo-social, desde la elección misma del cantón de Garabito

para llevar a cabo la intervención del CCPG, se consideraron las características específicas del territorio y de su población y de esta manera se determinó la importancia de priorizar la intervención en este cantón, además se hace un abordaje diferenciado de la necesidad, pues desde este enfoque se reconoce que “no es lo mismo la violencia que se viven en desamparados que la que se vive en Jacó” (C01).

Sobre los enfoques de curso de vida y de la diversidad, es necesario retomar lo expuesto en párrafos anteriores, en el tanto el modelo considera “el momento en el curso de vida”, especialmente de las personas jóvenes, por ello hay un importante acompañamiento del CPJ en el diseño y desarrollo de las actividades, con el fin de garantizar que las acciones cumplan, promuevan y garanticen los derechos de las personas jóvenes, pero además que sean consideradas las características y especificidades del momento en el ciclo del vida en el que se encuentran las personas.

En concordancia con lo comentado sobre la correspondencia de los enfoques de derechos, de género, con el modelo de gestión, el enfoque de la diversidad es fomentado a través de los planteamientos del CCPG como un espacio libre de discriminación de cualquier tipo, libre de violencia y en el que las acciones y los esfuerzos de las instituciones se canalizan a través de propuestas que consideran los perfiles de las poblaciones.

Sobre los enfoques que sustentan la intervención, durante las entrevistas surgió un tema que no fue consultado directamente, pero en el que hubo cierta coincidencia y es lo que refiere a la percepción de las personas funcionarias en relación con una falta de capacitación en estos temas (L01, L08, L10, L11, L12)²⁹.

Hallazgo 2. El modelo de gestión es pertinente en relación con la problemática que propone intervenir.

²⁹ Sobre este tema se vuelve y se amplía en el siguiente capítulo.

La problemática que plantea solventar el programa de CCP corresponde al aumento en la incidencia de casos de violencia y exclusión social que se acentúan en algunos territorios y que afectan de manera negativa el pleno desarrollo de las personas menores de edad³⁰.

Frente a esta problemática el Modelo de Gestión es pertinente tanto en su dimensión teórica (marco para pensar) como en su propuesta operativa (marco para actuar). En el primer caso la intervención comprende que la violencia, en todas sus expresiones, es un fenómeno multicausal que requiere un abordaje que integre diversos enfoques como el enfoque de juventudes, el enfoque de derechos humanos, género, enfoque de curso de vida y contextual, paradigmas de la diversidad y de la interculturalidad y la perspectiva geo-social, lo cual resulta pertinente no sólo para comprender el fenómeno intervenido sino para operacionalizar las acciones del programa.

Desde la perspectiva del MJP, el abordaje de la violencia debe darse de manera integral, en el tanto:

existen condiciones sociales de gran amplitud en sus efectos sobre la ciudadanía, como son, la desigualdad y la vulnerabilidad social (violencia institucional y estructural). Estos rasgos responden a la complejidad misma del concepto de violencia, cuya condición se manifiesta de forma diferenciada por género, edad y lugar (MJP, 2015, p. 16).

En concordancia con este abordaje multicausal –y su necesidad intrínseca de incorporar diferentes enfoques-, el Modelo del CCPG define para su parte operativa la participación de diversas instituciones, lo que permite que cada una, de acuerdo con sus competencias y rectorías, contribuya a atender la problemática. Por una parte, el MJP el cual es el ente rector en temas de prevención de la violencia y promoción de la cultura de paz, pone a disposición

³⁰ En la página 28 se describe la problemática.

de la comunidad una oferta de servicios vinculados con la cultura de paz, a través de la Casa de Justicia.

Pero además, el MJP articula acciones con las demás instituciones que conforman el Modelo de Gestión, como por ejemplo, el MCJ y sus diferentes adscritas, a través de sus programas, no sólo contribuyen con el goce de los derechos culturales sino que permiten emplear el arte como instrumento de prevención y de cohesión social, así mismo la participación del CPJ aporta el eje transversal del enfoque de juventudes en el tanto apoya en la planificación de actividades para que integren este enfoque desde su diseño hasta su implementación.

Hallazgo 3. Hay coherencia entre el Modelo de Gestión y las necesidades de la población beneficiaria.

Las personas entrevistadas opinan que el Modelo de Gestión contribuye a la atención de las necesidades de las personas beneficiarias (21 de 24 menciones), ver **Tabla 16**.

Tabla 16

Resumen de respuestas a la interrogante ¿El Modelo de Gestión permite atender las necesidades de la población beneficiaria?

| Respuestas | Conteo* | Ejemplo de respuesta |
|--|----------------|---|
| Sí lo permite | 12 | -El centro trae oportunidades y servicios a población que antes no los tenía (C01) -Todas las instituciones tiene programas para apoyar acciones dirigidas a jóvenes (L04) -Es un modelo que no es vertical ni clientelista, es horizontal y participativo, se trabajan temas que ellos mismo proponen (L07) |
| Sí, pero se deben hacer ajustes para que sea mejor | 9 | -El modelo tiene para poder aportar más, [...] tiene que trabajar más en prevención de la violencia, pero no puede centrarse únicamente en una programática orientada sólo a las habilidades sociales, sino a la capacitación técnica (L05) -Tema de presupuesto (L11) -Los enfoques si están muy bien, pero falta que se |

| | | |
|--------------|-----------|--|
| Otro | 3 | materialicen, no sólo con los jóvenes sino con el resto de la comunidad (L01) - Preocupa si se está dando lo que la gente necesita (L01) -La gente tiene muchas necesidades económicas y eso hace que no puedan ni venir al CCPG (L11) |
| Total | 24 | |

*Conteo por cada una de las menciones, no por persona entrevistada.

Nota: Elaboración propia, a partir de entrevistas a personas funcionarias, 2022.

En este punto es importante subrayar cuál es la definición de necesidades que se ha hecho desde el Programa de CCP, la cual se vincula con

[..] impulsar, desde la primera infancia hasta la juventud, entornos protectores, espacios seguros de participación, expresión y desarrollo que reduzcan las condiciones y los factores de riesgo existentes, para estimular a las personas con nuevas formas de encuentro social que den paso a la puesta en práctica de la cultura de la paz y el acceso a nuevas oportunidades (Viceministerio de Paz y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2018, p. 5).

En este entendido, las personas funcionarias vuelven a destacar que el CCPG no sólo está ubicado en un cantón estratégico (L06, L07, C01, C02, C04), sino que su oferta de servicios está orientada a las personas jóvenes y que el enfoque de prevención de la violencia (L06, L07, L10, C01, C04) contribuye con la promoción de la inclusión social y convivencia y la cultura de paz.

Además, destacan otros factores como lo es la lógica de intervención interinstitucional, que permite ofrecer un abanico de posibilidades de servicios que van desde talleres artísticos (L07) hasta capacitación técnica, todo al alcance de una población que por su ubicación geográfica no tenía acceso a estas alternativas.

Así mismo, la ejecución desde un enfoque geo-social y contextual ha permitido hacer cambios en función de las necesidades y características de la población

de Garabito, por ejemplo, se han cambiado los horarios de atención –respecto a los mismos programas desarrollados San José- con la finalidad de ajustar a la realidad y necesidades contextuales (C01).

Si bien, hay acuerdo en que el Modelo de Gestión responde a las necesidades, las personas entrevistadas también coinciden en que se deben hacer mejoras para cubrir de manera satisfactoria estas necesidades. Un señalamiento que resalta es que una de las necesidades más significativas es la necesidad de trabajo en las personas de Garabito (L05), por lo que la oferta debe ampliar su catálogo de capacitaciones técnicas dirigidas a la población objetivo de la intervención.

A pesar de que el INA forma parte de las instituciones que ejecutan acciones dentro CCPG, no se ha integrado plenamente a la dinámica de las sesiones de coordinación programática ni a los demás espacios en los que se ponen en común las acciones que se van a ejecutar.

A lo anterior se suman observaciones que van más allá de la oferta programática y del Modelo de CCPG, específicamente lo referente al tema de los recursos limitados para compra de materiales, apoyo en viáticos a personas funcionarias en actividades extra muros, el apoyo económico para el traslado de jóvenes de comunidades alejadas o lo referente a refrigerios para las actividades (L11). Lo cual es importante de considerar por el contexto socioeconómico de las personas beneficiarias.

Otro de los señalamientos para mejorar el abordaje de las necesidades tiene relación con la operacionalización de algunos de los enfoques que sustentan la intervención (L01, L08). Tal como se mencionó en párrafos anteriores hay personas funcionarias que no han terminado de comprender el alcance y significado de estos, por lo tanto, no logran integrarlos a sus prácticas y desarrollo de actividades en el marco propuesta programática.

Hallazgo 4. El Modelo de Gestión favorece el cumplimiento de los objetivos, además los ajustes realizados en los objetivos operacionalizan de mejor manera las tareas y expectativas del CCPG.

Como se ha mencionado a lo largo del documento, el Modelo de CPPG, desde su implementación ha experimentado ajustes y cambios, no solo en el robustecimiento de sus enfoques, sino también en la formulación de sus objetivos.

A partir del año 2018, con la conformación de la Secretaría Técnica y bajo su dirección técnica se hizo un ajuste de objetivos específicos para todos los Centros Cívicos del Programa (ver **Tabla 17**), dichos ajustes no representan un viraje en las acciones que se venían realizando, sino que responden a una mejor precisión del alcance de la intervención.

Tabla 17

Comparación de objetivos específicos, según ajustes de 2018

| Objetivos específicos del CCPG desde 2014 al 2017 | Objetivos específicos del CCPG a partir de 2018 |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover el empoderamiento de la población primaria, en su capacidad de identificar, procesar y responder de manera asertiva ante las violencias prevalecientes en su entorno 2. Vincular a las familias como aliadas que entienden la vocación del CCP y apoyan la participación de las personas adolescentes a su cargo, en los procesos 3. Fortalecer las instituciones parte, entidades relacionadas y otros aliados, en el conocimiento y la apropiación del rol que les compete en el logro de los resultados esperados 4. Promover el empoderamiento de la población primaria y sus familias, | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer espacios protectores y procesos formativos de calidad para adolescentes y jóvenes mediante programas atractivos y pertinentes basados en los principios de la democracia (convivencia) y los recursos de la cultura (artes escénicas, artes visuales, música, deporte y tecnología). 2. Promover oportunidades e intervenciones para revincular al sistema educativo formal o a otra modalidad de educación formal, a adolescentes y jóvenes fuera del mismo o en riesgo de abandonarlo, mediante el fortalecimiento de programas flexibles de inclusión educativa. |

- en su capacidad de identificar, ejercer y reivindicar sus derechos ante la institucionalidad y la comunidad
5. Consolidar al CCP como comunidad de aprendizaje culturalmente sensible, inclusiva, y género-sensitiva, cuya programación regular contempla acciones afirmativas innovadoras en atención a poblaciones con mayores desafíos para la inclusión social, según contexto
 6. Movilizar la institucionalidad clave, en lo nacional y lo local, en torno a la generación de mecanismos y servicios para la inclusión social de la población primaria del Modelo, y la protección efectiva de sus derechos económicos, sociales
3. Generar cambios actitudinales respecto a la violencia y la discriminación en adolescentes y jóvenes participantes en los procesos y oportunidades disponibles en los CCP.
 4. Implementar una estrategia interinstitucional e intersectorial, integral y permanente de intervención local para la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social

Nota: Elaboración propia a partir del PAO 2017, PAO 2018, PAO 2021.

En términos generales, se puede extraer que hay una reducción en la cantidad de objetivos, esto responde a que en la reformulación se sintetizan o reagrupan de mejor manera, por ejemplo, los objetivos 1, 4 y 5 en el remozamiento se expresan de manera más precisa en los objetivos 1 y 3, además se elimina el objetivo 2, relacionado con la vinculación a las familias, que sin bien es importante hacerlas participes, el Modelo define y se enfoca en la población joven, por lo que sus acciones deben ir orientadas hacia dicha población. Adicionalmente, en la propuesta de 2018, los objetivos cumplen de mejor manera características como ser concretos y principalmente relevantes para la intervención. En este punto se puede destacar el objetivo 3, el cual expresa el núcleo hacia el cual se orientan las acciones del CCPG, es decir, generar cambios en las actitudes de las personas jóvenes que participan de las actividades del Centro, en relación con la violencia y la discriminación.

La virtud del rediseño de los objetivos, es que se alinean de buena manera con los fines del CCPG, en términos de operacionalizar acciones orientadas a la

reducción de la violencia y promoción de la paz, así mismo, su correspondencia con el Modelo de Gestión es alta, en el tanto reflejan aspectos como la necesidad de participación de actores con competencias en diversas áreas, tal es el caso del objetivo 1, el cual menciona los espacios protectores y programas formativos vinculados con la cultura, el deporte y la tecnología, mientras el objetivo 2 se enfoca inclusión social basada la educación formal y otras modalidades.

Además, el objetivo 4 orienta hacia la implementación de una estrategia **interinstitucional e intersectorial e integral**, lo cual es uno de los puntos fuertes del Modelo de Gestión del CCPG, en el tanto se fundamenta en la articulación de instituciones de diferentes sectores para atender de manera integral la problemática de la violencia y la promoción social.

Relacionado con lo expuesto en párrafos anteriores, desde la perspectiva de las personas funcionarias (L04, L05, L06, L07, L08, L010, L11, C04) el Modelo de Gestión contribuye con el logro de los objetivos del CCPG. En primer término, porque el principio de trabajo interinstitucional y articulado le permite al CCPG proveer a la población objetivo de una serie de programas orientados al fortalecimiento de las habilidades, desarrollo de proyectos de vida y prevención de la violencia (L06, L07, L010, L11).

La claridad que proveen estos objetivos al equipo de trabajo lleva a que la planificación de las diferentes actividades y acciones que se desarrollan desde el CCPG, estén alineadas con los objetivos, además aspectos del Modelo de Gestión como la articulación interinstitucional y el abordaje intersectorial de la problemática de la violencia son relevantes y necesarios para el logro de los objetivos definidos.

Hallazgo 5. El diseño y las acciones definidas desde el Modelo de Gestión responden a la normativa tanto internacional como nacional.

Con la intención de conocer la correspondencia entre el Modelo de Gestión y la normativa vigente, tanto internacional como nacional, se realizó, en un primer momento, un mapeo de los instrumentos de carácter universal y los nacional (ver **Tabla 18**), para posteriormente determinar cómo se vinculan y cristalizan en la propuesta que se plantea desde el Modelo de Gestión del CCPG.

Tabla 18

Listado de normativa internacional y nacional relacionada con la intervención de CCPG

| Ámbito | Instrumento | Año/No. de Ley o Decreto Ejecutivo | Descripción |
|---------------|--|---|---|
| Universal | Declaración Universal de los Derechos Humanos | 1948 | Hito en el reconocimiento de los derechos de las personas. Postula que la libertad, la justicia y la paz tienen asidero en la dignidad intrínseca de los seres humanos, por lo que los derechos son inherentes e inalienables. |
| Universal | Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales | 1976 | En el Artículo 15 aborda aspectos como el derecho de toda persona a participar en la vida cultural, disfrutar de los beneficios del progreso científico, además los Estados reconocen los beneficios derivados del fomento y desarrollo de la cooperación internacional en cuestiones culturales. |
| Universal | Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial | 1965 | Los Estados reafirman que la discriminación en razón de raza, color u origen étnico limitan la convivencia pacífica tanto entre los pueblos como entre las personas del mismo Estado |
| Universal | Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de | 1981 | Se condena la discriminación contra las mujeres en todas sus formas y los Estados se comprometan a hacer y adoptar las medidas necesarias para |

| Ámbito | Instrumento | Año/No. de Ley o Decreto Ejecutivo | Descripción |
|---------------|--|---|--|
| Universal | Discriminación contra la Mujer Convención sobre los Derechos del Niño | 1989 | eliminar cualquier tipo de violencia contra las mujeres Los Estado se comprometen a brindar protección especial a la niñez, la cual garantice crecer en un entorno favorable para un pleno y armonioso desarrollo de su personalidad |
| Universal | Declaración sobre los Derechos de las Personas Pertencientes a Minorías Nacionales, Étnicas, Religiosas y Lingüísticas | 1992 | Reconoce la importancia de la promoción constante de los derechos de las personas que pertenecen a minorías nacionales o étnicas, religiosas y lingüísticas, |
| | Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre | 1948 | Postula la igualdad entre las personas y reconoce derechos como el derechos a la vida, la libertad, la seguridad, libertad religiosa, libertad de expresión, además reconoce que las personas menores de edad tienen derecho a protección, cuidados y ayuda especiales |
| Regional | La Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes | 2005 | Reconoce a las personas jóvenes (entre 15 y 25 años) como sujetos de derechos y además tiene como una de sus disposiciones generales el derecho a la paz, a una vida sin violencia y la garantía de acceso de la educación y la cultura |
| Regional | Convención americana sobre derechos humanos (Pacto de San José) | 1969 | Los Estados reafirman el compromiso de respetar los derechos y libertades de las personas, además de garantizar su libre y pleno ejercicio |
| Nacional | Aprobación de La | Ley No. | El Estado se compromete a |

| Ámbito | Instrumento | Año/No. de Ley o Decreto Ejecutivo | Descripción |
|---------------|--|---|--|
| Nacional | Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes Código de la Niñez y la Adolescencia | 8612, noviembre 2007 Ley No. 7739, enero de 1998 | cumplir con el mandato de la Convención. Reafirmando y reconociendo a las personas jóvenes como sujetos de derechos Se aprueba la Convención y el Estado se compromete a promover y garantizar los derechos de las personas menores de edad |
| Nacional | Ley General de la Persona Joven | No. 8261, mayo del 2002 | El objetivo de la Ley es elaborar, promover y coordinar la ejecución de políticas enfocadas en personas jóvenes que garanticen su goce pleno de la ciudadanía y su desarrollo integral. |
| Nacional | Reglamento a la Ley General de la Persona Joven | | El reglamento contiene las disposiciones generales que diferentes instituciones deben cumplir para garantizar a las personas jóvenes el ejercicio de sus derechos y la obtención de sus beneficios |
| Nacional | Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC | Ley N° 7727 | Norma lo correspondiente al desarrollo de procesos de conciliación, mediación, arbitraje y otros mecanismos alternativos de solución de conflictos |
| | Aprobación de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer | Ley 7.499. 1995 | El Estado se compromete a cumplir con el mandato de la Convención |

Nota: Elaboración propia, 2022.

El marco jurídico para la protección, promoción y garantía de los derechos humanos de las personas, que se establece en los tratados y convenciones universales y regionales, marca los compromisos que asumen los Estados con el fin de generar los mecanismos que permitan el goce de estos derechos.

En este sentido, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, de 1948, marcó un hito en el reconocimiento de los derechos y el postulado de que estos son intrínsecos, inalienables e irrenunciables; artículos como el 2, sienta las bases de la cobertura de los derechos sin discriminación por razón de “raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”, aunado al artículo 7, que plantea el principio de igualdad ante la ley.

Por su parte, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales no sólo reconoce derechos como los económicos, vinculados al trabajo, a la remuneración, etc.; los derechos sociales, asociados con la educación, acceso a la vivienda, atención de la salud, sino que además reconoce los derechos culturales, es decir, el reconocimiento del derecho a la vivencia de las características identitarias que posee una sociedad o un grupo social y, además, el disfrute de participar en actividades culturales.

Los instrumentos mencionados abarcan el tema de los derechos de manera general y su valor está en que se reconoce que a todos los seres humanos les deben ser respetados y garantizados, pero adicionalmente la comunidad de naciones ha discutido y definido acuerdos y convenciones que profundizan en temáticas específicas o poblaciones que históricamente han visto vulnerados sus derechos, tal es el caso de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes.

La CEDAW, por ejemplo, condena la discriminación contra las mujeres y llama a los Estados a aplicar políticas enfocadas en la eliminación de la

discriminación contra las mujeres y que promuevan el principio de la igualdad entre mujeres y hombres. Por su parte, la Convención sobre los Derechos del Niño, reconoce a las personas menores de edad como sujetos de derechos y la necesidad de defender el interés superior del niño y la niña.

La Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes, reconoce principios generales como el derecho a la paz, principio no-discriminación, derecho a la igualdad de género, protección de la familia, derecho a la integridad personal, derecho a la identidad y personalidad propias, entre otros.

Un aspecto importante de estos instrumentos de derecho internacional es que, los Estados emplean diferentes mecanismos para incorporarlos dentro de su ordenamiento jurídico. Como se puede intuir de la información presentada en la **Tabla 18**, en el caso de Costa Rica la incorporación se hace mediante un acto de transformación legislativa, es decir, a través de la aprobación de una ley y la ratificación por el Poder Ejecutivo. Esto permite que:

[...] en el ordenamiento jurídico costarricense los Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos, más que meros criterios de interpretación de los derechos fundamentales, constituyen verdaderas reglas jurídicas, motivo por el cual los particulares pueden exigirlos directamente ante las autoridades públicas, a tal grado que sí reconocen un derecho” (Orozco, 2014, p. 14).

Por tanto, cuando el Estado costarricense firma una Convención o un Pacto sobre derechos humano y posteriormente lo incorpora a su ordenamiento jurídico, se compromete a generar los mecanismos –institucionales, de política pública y prestacionales- para promover, proteger y garantizar el disfrute de los derechos.

Además del marco normativo que proveen las Convenciones, Pactos y su respectiva incorporación en el andamiaje jurídico nacional mediante leyes, decretos y reglamentos, brinda el sustento a una serie de enfoques como el de derechos

humanos, la perspectiva de género, el enfoque de juventudes, además de principios como el de la promoción de la paz y prevención de la violencia.

Alineado con lo expuesto en los párrafos anteriores, las acciones del CCPG, en primer lugar, se enfocan en población menor de edad, en segundo lugar, desde que se diseñó el Modelo de Gestión del CCP se definieron y se han venido ajustando los enfoques y principios que dan sentido y orientan las acciones, los cuales están en total correspondencia con el marco jurídico internacional y nacional.

En tercer lugar, todas las acciones son planificadas y ejecutadas alrededor de tres ejes temáticos que integran los diferentes enfoques y que en consecuencia responden a la normativa mencionada, a saber: a) eje 1. Cuido y autocuido, vinculado a los procesos formativos sobre derechos humanos, liderazgo en personas jóvenes, proyectos de vida y talleres de arte; b) eje 2. Inserción laboral, refiere a la oferta técnica brindada a través del INA, y otras articulaciones para la inserción laboral; c) eje 3. Cultura de paz y participación, servicios de facilitación de procesos de mediación y resolución alterna de conflictos, a través de la Casa de Justicia

Este abanico de actividades y procesos formativos que ofrece el CCP tiene como propósito:

[...] 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 (MJP, 2019a, p. 39).

Se puede concluir que hay una estrecha vinculación entre el marco normativo tanto internacional como nacional con la intervención y su Modelo de Gestión.

Hallazgo 6. El Modelo de Gestión tiene roces con la arquitectura y estructura administrativa del Estado costarricense.

A continuación, se hará un breve resumen de la arquitectura del Estado, es decir, de las estructuras organizacionales que lo componen y cómo se configuran, lo cual es de suma importancia pues determina cómo funciona y cómo se interrelacionan los diferentes actores en la escena político-administrativa.

El Sector Público costarricense, refiere al “conjunto global de las organizaciones públicas, entendido en contraposición al sector privado y que está integrado por los tres Poderes de la República, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Administración Pública Central y la Descentralizada tanto institucional como territorial” (MIDEPLAN, 2017). En este caso interesa enfocarse en la administración centralizada y descentralizada, pues ahí se ubican las instituciones vinculadas al CCPG.

La administración centralizada está compuesta por los Ministerios y sus órganos adscritos. Para efectos e interés de esta evaluación, destacan el Ministerio de Justicia y Paz y el Ministerio de Cultura y Juventud, ya que sus jerarcas o direcciones están representadas en el Consejo Nacional de Centros Cívicos y en el Comité Técnico Nacional. Además, ambos Ministerios y sus adscritas tienen personas destacadas a nivel local, quienes integran el Comité de Coordinación Interinstitucional. Es decir, hay presencia de ambos Ministerios en la totalidad del Modelo de Gestión (en términos de alcance: nacional y local; y jerárquico, desde ministro (a) hasta personas encargadas de la parte operativa).

Por su parte, la administración descentralizada está compuesta por instituciones autónomas, semiautónomas, empresas públicas estatales, entes públicos no estatales. En el caso de CCPG, una de las instituciones autónomas que se incorporó al Modelo de Gestión es el INA, cuya representación debería tomar lugar en el Comité de coordinación Interinstitucional. Además, el ICODER, es una institución semiautónoma que, dentro del Modelo de Gestión de CCPs, integra el Consejo Nacional de Centros Cívicos y que no cuenta con una persona funcionaria destacada en el CCPG, ni en términos formales del modelo, ni en la práctica del centro.

En el caso de los gobiernos locales, constituyen la administración descentralizada territorial y de acuerdo al Reglamento de Centros Cívicos, les corresponde designar a una persona que se encargará de la administración del CCP y que participará en las sesiones de Comité de Coordinación Interinstitucional. Es decir, el rol de las municipalidades queda supeditado a la administración de la infraestructura, uso y mantenimiento del inmueble y pago de servicios, quedando desvinculado de la definición de lineamientos y estrategias que se deciden en Consejo Nacional de Centros Cívicos.

Relacionado con lo anterior, la administración de Estado costarricense se ha caracterizado por un fuerte centralismo, en el tanto la concentración del poder político, se encuentra en la administración central, lo cual limite el nivel de injerencia y margen de actuación que tienen los organismo regionales y locales (Alvarado y Esquivel, 2002), incluso la misma participación de la ciudadanía en el abordaje de los problemas de les afectan.

Este resulta ser un tema importante para el Modelo de Gestión de CCPG, que pretende ser una intervención que atiende las necesidades desde lo local, pero que sus lineamientos y estrategias vienen dictadas desde órganos políticos centralizados, lo cual no es necesariamente negativo, pero si requiere que a lo interno de las instituciones haya un flujo de información desde lo local-operativo, hasta las direcciones, pues las decisiones tomadas pueden estar

desvinculadas de la realidad local en la que se encuentran las personas funcionarias. Este punto es reconocido e identificado, por parte de las personas funcionarias, como una dificultad que debe enfrentar el Modelo de Gestión en el nivel local: “la centralización del Estado es un hecho, esto hace que la relación sea más diluida y hace que sea más difícil el funcionamiento a lo interno del CCP (C04).

Aunado a lo anterior, rol del gobierno local que, si bien es importante tanto desde el punto de vista político, hasta en la sostenibilidad económica y mantenimiento del edificio (C05), en el Modelo de Gestión se desdibuja la participación del actor local por antonomasia, que es la Municipalidad.

Hay que recordar que la participación de la Municipalidad en el diseño de Modelo de Gestión se ubica en el Comité Administrativo del CCPG, no tiene ningún tipo de injerencia en la dirección estratégica o temática. Este rol marginal en el modelo de gestión podría explicar las diferencias y conflictos entre la Municipalidad de Garabito y el resto de instituciones que trabajan en el CCPG (L05, L06, L08, L10, L11).

Otro aspecto que toma importancia es la estructura organizacional de las instituciones del Estado, en su mayoría, y en particular las asociadas al programa CCPG, tienen una organización funcional, la cual se caracteriza porque “reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones” (Minsal y Pérez, 2007), además su estructura es jerárquica, en la que cada persona tiene a un superior (Lledó, 2015).

En contraposición, el CCPG tiene una estructura de organización matricial (MJP, 2019a), pues además de sostenerse en la distribución por funciones y vertical, ya existente en las instituciones; en el nivel local se estructura de manera horizontal y por proyectos, en donde las personas funcionarias

destacadas en el CPPG pasan a conformar los equipos de trabajo que diseñan y ejecutan los procesos conjuntos³¹.

En este sentido, el trabajo que se realiza desde en el CCPG se caracteriza, entre otras cosas, porque las personas funcionarias tienen dos “jefaturas” o dos cadenas de mando, en el tanto tienen que responder a su jefatura funcional (superior jerárquico) y a la persona gerente de proyecto, representada en el rol de la Coordinación Programática, quien es designada por el Viceministerio de Paz.

Además, en el esquema de CCPG la estructura matricial es débil, en el sentido que la coordinación programática tiene autoridad limitada, y su capacidad de incidir está en sus habilidades para motivar, negociar o formalizar los acuerdos. Así lo confirma una de las personas entrevistadas, quién señaló:

El tema de las jefaturas y las jerarquías, como la coordinación programática no tiene una jefatura, esto dificulta, esto hace que la relación sea más diluida, a veces la coordinación se enfrenta a una gran limitante, porque la cosas tiene que burocratizarse y formalizarse mucho, para que se hagan (C04).

Esto complejiza las labores llevadas a cabo por las personas funcionarias, que al tener que rendir informes para diferentes fines, ven su tiempo efectivo para actividades sustanciales, como preparar y desarrollar las clases y talleres, reducido a causa de los informes y reportes que deben realizar. De las 12 personas destacadas en el CCPG, cinco de ellas indicaron que el trabajo administrativo es demandante (L01, L06, L08, L11, L12). Entre los comentarios realizados destaca el siguiente:

³¹ De acuerdo con Jairo Vargas un proceso conjunto es “un proceso de intervención social donde estén al menos 3 instituciones públicas, intercambiando recursos económicos y técnicos, alrededor de un factor protector orientado a una población en vulnerabilidad y que se destaque en un territorio prioritario, el proceso debe contemplar procesos de planificación, seguimientos” (comunicación personal 2021).

[...] desde que cambio mi jefatura administrativa, he tenido que hacer más trabajo administrativo [...] por lo menos la Dirección de Cultura ha tratado de hacer menos pesado el trabajo de papeleo y no me queda suficiente tiempo para hacer el planeamiento de mis clases [...] esto de dar información, yo ahorita tengo dos jefaturas (L01).

En concordancia con lo anterior, las personas funcionarias también perciben que hay roces entre la estructura que se plantea el CCPG y la de sus respectivas instituciones (L05, C02, C05, C07), en este sentido se señaló que “la lógica vertical de gestión pública prevalece, entonces cuando el modelo intenta ser diferente, articulado y ordenado en relaciones horizontales cómo hacemos para ponernos de acuerdo” (C05).

Además de la complejidad que implican dos estructuras organizaciones funcionando de manera paralela, hay que sumarle que en el nivel local deben trabajar de manera conjunta una serie de instituciones que tienen rectorías y objetivos instituciones diferentes y que no pueden dejar de cumplir, lo que lleva a que las personas funcionarias trabajen tanto por los objetivos del CCPG como por los de sus instituciones. Sobre este punto, una de las personas entrevistadas acotó lo siguiente:

Requiere de buena voluntad [el Modelo de Gestión]. Queda debiendo este Modelo de Gestión: estabilidad, seguridad, que todas las instituciones se organicen, se entiendan entre ellas, porque las jefaturas no se pongan de acuerdo. Por ejemplo, DIGEPAZ quiere que regresemos a la presencialidad y cultura no lo ve como una prioridad (L12).

La cita ilustra cómo perciben las personas destacadas en el CCPG los desacuerdos entre las jerarquías de los niveles centrales y cómo esto afecta el desarrollo de las actividades dentro del CCPG.

Capítulo 4

Hallazgos relacionados con el criterio de eficacia

[...] siento que la dinámica de trabajo y el proyecto en sí mismo nos obliga a trabajar articuladamente, porque de otra manera en la individualidad no se podría lograr. En esos equipos interdisciplinarios todos aportan, alguien tiene lo que yo no tengo, desde una práctica muy generosa y muy solidaria cada quien podría aportar desde su experiencia, conocimiento (C08).

Eficacia: Medida en que se alcanzan los resultados que la intervención se ha propuesto (en relación con los objetivos y la gestión de las acciones).

Juicio valorativo: *la gestión de las acciones en el CCPG ha permitido el cumplimiento de los objetivos (principalmente el 1 y 2) de la intervención, siendo la misma característica de trabajo articulado y colaborativo la que contribuye con su consecución. Al mismo tiempo, las personas funcionarias identifican como desafíos tanto la articulación multinivel como la medición de cambios que genera la intervención en la población beneficiaria.*

Hallazgo 1. El nivel de articulación plasmado en el diseño (no expresamente) es un nivel medio, el cual coincide con la percepción de las personas funcionarias y la cristalización de las acciones. Sobresaliendo aspectos como la importancia de los espacios de articulación y las dificultades de algunas instituciones para ajustarse a la lógica horizontal y colaborativa del Modelo de Gestión.

Uno de los aspectos medulares que se plantea el Modelo de Gestión del CCPG, es el principio de trabajo articulado, el cual se menciona en el artículo 4 del del Decreto Ejecutivo N° 40876 JP– MCJ, del 20 de febrero de 2018. Por esta razón, es necesario conocer el nivel de articulación que han logrado alcanzar

las instituciones vinculadas al CCPG y de qué manera se ha dado este trabajo, pues esto sirve para explicar la gestión y los desafíos que enfrenta.

Para hacer el análisis sobre articulación se tomó la propuesta teórica de Jennifer L. Noyes y Thomas Corbett (2008) y Cristian Leyton (2018), quienes indican que la articulación no se trata de un estado monolítico, sino que hay niveles de integración o articulación y que es un continuo que va desde un nivel básico, como es la comunicación entre partes, hasta uno avanzado, como la consolidación, estadio en el que las instituciones alcanzan la integración de recursos y activos para un mismo programa, proyecto o política (ver **Tabla 19**).

Tabla 19

Niveles en la articulación interinstitucional

| Niveles | | Descripción |
|----------------|---------------------|---|
| Bajo | Comunicación | Este en el nivel básico de articulación, en él se da intercambio de información y se generan algunos espacios de reunión para atender problemas u oportunidades. |
| | Cooperación | Se establecen grupos de trabajo o comités para atender de manera conjunta proyectos, programas o brindar servicios, además de definir por consenso las acciones a llevarse a cabo. Se generan acuerdos interinstitucionales |
| Medio | Coordinación | formales para coordinar la intervención. Las instituciones parte, influyen en la definición de misión, planificación y ejecución de las acciones. |
| | Colaboración | Se integran procesos como la matrícula o solicitudes de servicios por parte de las personas beneficiarias (ventanilla única de acceso), existencia de sistemas de referencia y contra-referencia. |
| Alto | Convergencia | Se alcanza una real reestructuración de los servicios, programas y personal, con disposiciones contractuales de reasignación de fondos, recursos compartidos. |

Consolidación Se cuenta con planes y presupuestos multi-agenciales y multidisciplinarios, equipos inter-agenciales para el suministro continuo de servicios, una planificación fusionada, capital humano y activos fijos compartidos.

Nota: Elaboración propia con información de Jennifer L. Noyes y Thomas Corbett (2008): *Human Services Systems Integration: A Conceptual Framework* y Cristian Leyton (2018): *Mecanismos institucionales de articulación para programas de combate a la pobreza rural*.

De acuerdo con el diseño del Modelo de Gestión del Programa de CCPs, el nivel de articulación esperado es medio, ubicándose claramente en un nivel de colaboración y avanzando en algunos elementos a niveles más complejos como el de la consolidación. Esto se refleja en que el Modelo definió no solo espacios para el intercambio de información sobre programas y propuestas, sino también para llegar a consensos políticos, técnicos y operativos, pero además el CCPG ha generado mecanismos como la matrícula y registro de personas beneficiarias unificados, emulando una “ventanilla única” de acceso, adicionalmente se han institucionalizado procesos conjuntos que llevan a las instituciones a integrar equipos interinstitucionales para planificar, ejecutar y evaluar acciones que se desarrollan en un espacio físico que es compartido.

En la **Tabla 20** se explican los elementos que sustentan la afirmación de que el Modelo apunta a un nivel de integración o articulación medio y además revela evidencias de que uno de los puntos sobre los que no se ha avanzado, es en el tema de los recursos compartidos, en el tanto cada institución de manera individual y voluntaria define cuál será su aportación al programa.

Es este sentido, tanto el “Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de Los Centros Cívicos por la Paz”, como el Carta de entendimiento entre la Municipalidad de Garabito, el Ministerio de Justicia y Paz, el Ministerio de Cultura y Juventud y el INA, se establece, que cada una de las instituciones que integran el Modelo aportará recurso humano y materiales para las actividades, según sus posibilidades.

Tabla 20

Análisis de los niveles de articulación, según los documentos vinculados al CCPG

| Niveles | Acciones y mecanismos provistos en el Programa de CCPs |
|--------------|--|
| Comunicación | <p>- En el “Manual para la Convivencia en Centros Cívicos Por la Paz se establece la necesidad de contar con reuniones en el CCPG, mientras que Decreto Ejecutivo No. 40876 – JP – MCJ el “Reglamento rector de organización y funcionamiento de los centros cívicos por la paz”, se establecen los espacios de reunión tanto a nivel nacional (político y técnico) como local (operativo)</p> |
| Cooperación | <p>- Tanto a nivel centralizado como descentralizado (local) hay grupos de trabajo. En el CCPG la Comité de Coordinación Interinstitucional (órgano colegiado) es la instancia responsable de planificar las acciones que se llevaran a cabo en lo local. Así mismo, el Comité Administrativo toma decisiones sobre el inmueble compartido</p> <p>- Las sesiones del Comité de Coordinación Interinstitucional son un espacio para que los acuerdos nacionales (tomadas en el Comité Nacional de CCP) sean socializados y discutidos para su implementación conjunta en el territorio</p> |
| Coordinación | <p>- Existen una serie de acuerdo formales que norman la coordinación de las acciones, algunos de ellos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ley N° 9025 “Aprobación del contrato de préstamo N.°2526/OC-CR suscrito entre la república de costa rica y el BID para financiar el Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social” 2. Ley N°9968 “Aprobación del contrato de préstamo N.° 4871/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el BID para financiar el programa de seguridad ciudadana y prevención de violencia” 3. Decreto Ejecutivo No. 40876 – JP – MCJ “Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos Por La Paz” 4. Convenio Marco firmado entre los 7 Alcaldes de las Municipalidades y el Ministerio de Justicia y Paz. 5. Convenio específico o Carta de entendimiento entre la Municipalidad de Garabito, el Ministerio de Justicia y Paz, el Ministerio de Cultura y Juventud y el INA 6. Modelo Preventivo Centros Cívicos por la Paz (2014) y su actualización en 2019 7. Manual para la convivencia en Centros Cívicos por la Paz: |

| | |
|---------------|---|
| | <p>prevención, atención y seguimiento ante situaciones de conflicto y violencia</p> <p>-El CCPG debe realizar al menos 8 procesos conjuntos al año, esto significa que al menos tres instituciones se diseñan, ejecutan y evalúan una actividad dirigida a la población beneficiaria.</p> <p>-El Comité de Coordinación Interinstitucional es la instancia que dentro del CCPG orienta las acciones que se desarrollarán</p> |
| Colaboración | <p>-El proceso de matrícula funciona como una ventanilla única de servicios</p> <p>-En el “Manual para la Convivencia en Centros Cívicos Por la Paz”, se establece una entrevista de inicio y registro de evolución en el CCP, que permite dar seguimiento y recomendaciones de abordaje</p> |
| Convergencia | <p>-No hay un lineamiento ni acuerdo sobre la generación o administración de recursos presupuesto combinado/conjunto</p> <p>- No hay un lineamiento ni acuerdo sobre la transferencia de fondos de uso común para el Programa de CCPG</p> <p>- El artículo 31 del “Reglamento Rector” establece “las entidades participantes, asumirán los costos de los recursos humanos y materiales que cada cual utilice para los efectos de su participación en el funcionamiento de los CCP (el resaltado es propio)</p> |
| Consolidación | <p>-La planificación de las acciones se lleva a cabo de manera colegiada y hay una distribución consensuada de los roles de cada persona que integra el equipo del CCPG</p> <p>-Los equipos que llevan a cabo los procesos conjuntos, están integrados por personas funcionarias de diferentes instituciones, procurando el abordaje integral tanto de las temáticas como de la población beneficiaria</p> <p>-La infraestructura del CCPG si bien pertenece a la Municipalidad de Garabito, por acuerdo es un espacio compartido con las instituciones vinculadas al modelo, así se estable en Carta de entendimiento entre la Municipalidad de Garabito, el Ministerio de Justicia y Paz, el Ministerio de Cultura y Juventud y el INA.</p> |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Si se compara este resultado, producto de la sistematización de documentos asociados al Modelo de Gestión, con la percepción de las personas funcionarias

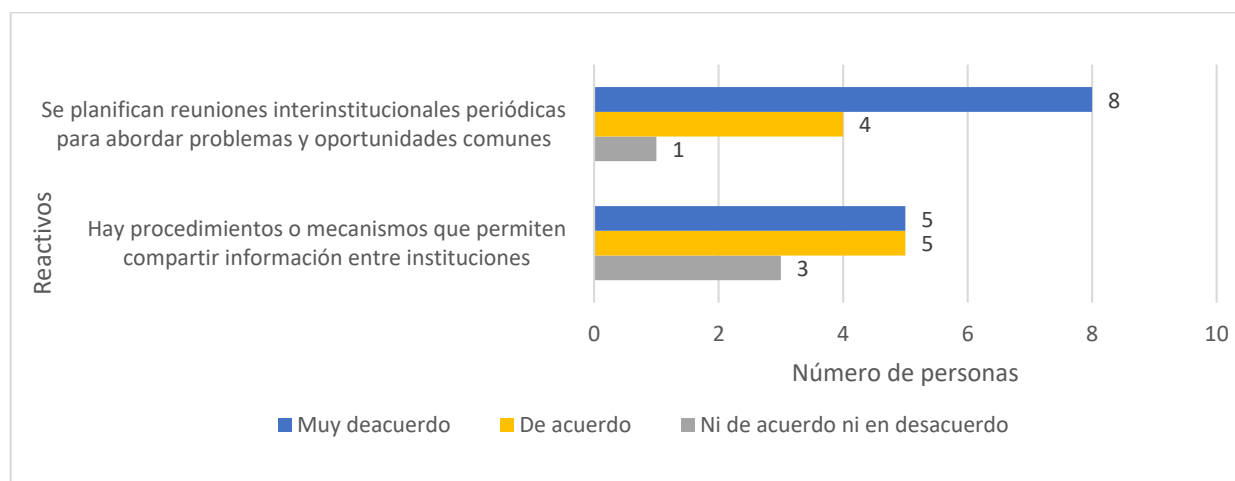
sobre el nivel de articulación, se encuentra que hay alineación entre el “deber ser” y el funcionamiento real.

Para conocer la percepción de las personas funcionarias sobre el nivel de articulación alcanzado por el CCPG, se aplicó un cuestionario en línea, el cual se dirigió tanto a las personas destacadas en Garabito como a funcionarias del nivel central (del nivel político y del operativo/local). Un total de 13 personas dieron respuesta al cuestionario, la mayoría mujeres (10) y funcionarias del nivel local (9)³².

Sobre el nivel más básico, el de comunicación, la mayoría, el 76, 92 % (10), coincide en que existen los mecanismos para compartir información y el 92,31% (12) indicó estar de acuerdo o muy de acuerdo³³ en que hay reuniones interinstitucionales para poner en común necesidades que atender y formas de abordaje (ver **Figura 12**).

Figura 12

Distribución de respuestas sobre el factor comunicación



Nota: N=13. Elaboración propia, a partir de la aplicación de cuestionario en línea, 2022.

³² Ver detalles de la aplicación en el apartado Metodológico.

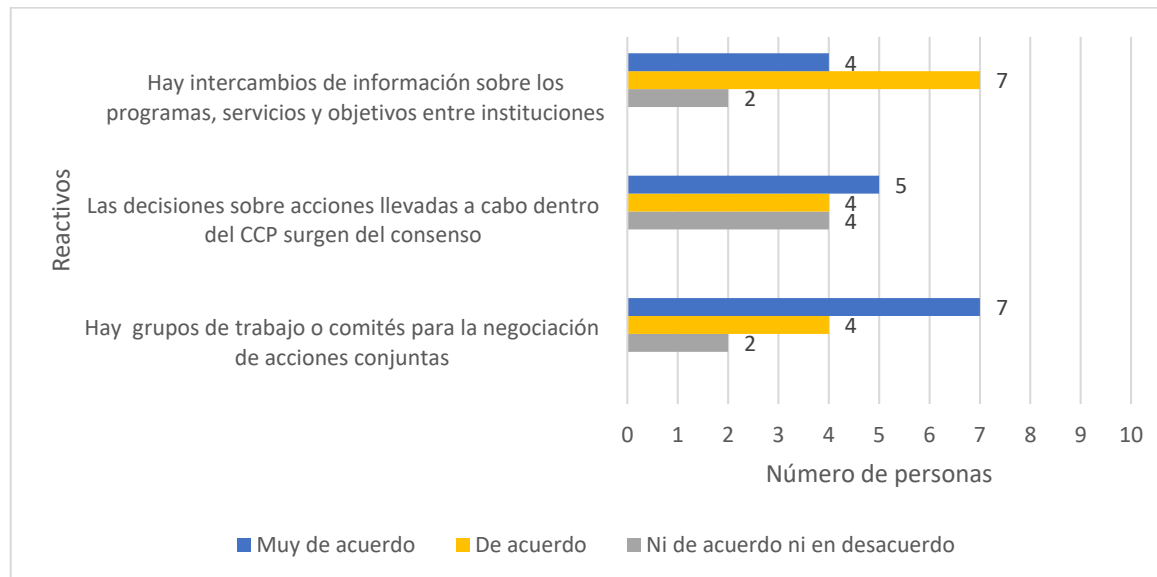
³³ En adelante cuando se indique que las personas encuestadas señalaron estar de acuerdo se estará considerando tanto “de acuerdo” como “muy de acuerdo”, es decir, es la sumatoria de personas que dieron respuestas favorables al enunciado.

Algunas de las personas entrevistadas coincidieron en que espacios como el Comité de Coordinación Interinstitucional, permiten intercambiar información entre las instituciones (L12, L06, L10, C04), además de que se han generado listados con el contacto (*e-mail* y número telefónico) de las personas vinculadas al Programa de CCPs con la finalidad facilitar la comunicación entre las partes.

Sobre el factor de cooperación, señalaron, en su mayoría, un 84,62% (11) estar de acuerdo en que en los mismos espacios de reunión que están dispuestos tanto en el Manual de Convivencia como el Reglamento (principio de trabajo unificado³⁴), permiten que haya intercambios de información sobre los programas, servicios y objetivos que las instituciones tienen, así mismo, un 69,23% (9) coincide también en que las acciones que se llevan a cabo, surgen del consenso interinstitucional (ver **Figura 13**).

Figura 13

Distribución de respuestas sobre el factor cooperación



Nota: N=13. Elaboración propia, a partir de la aplicación de cuestionario en línea, 2022.

³⁴ En el Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de Los Centros Cívicos por la Paz se define el principio de Trabajo unificado como: "Cada una de las entidades participantes se compromete a 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 MJJP" (artículo 4).

Como parte de las lecciones aprendidas de los CCPs, se han venido mejorando aspectos medulares para lograr la articulación entre instituciones. Entre ellos se ha avanzado en establecer mecanismos que permitan “bajar” información sobre los acuerdos que son tomados en el nivel nacional (político y técnico), hasta el nivel local (operativa) y que todas las partes lo comprendan de la misma manera (C05). Sobre esto, se puntualizó que:

Desde el Comité Técnico se ha tratado de mejorar la comunicación, de esta instancia hacia los equipos en los Centros Cívicos, para que todos manejemos la misma información y para que todas las decisiones que son tomadas en este órgano sean de conocimiento de todas las personas (...) canales de comunicación y notificando los acuerdos e informando lo que discute en el Comité Técnico, la planificación, se tiene lineamientos, que se incluyan las políticas públicas que tiene que ver con prevención de la violencia (C05).

Sobre el establecimiento de grupos de trabajo que planifiquen acciones de manera consensuada, los distintos comités creados en el marco del “Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz”, sesionan con regularidad y bajo los parámetros indicados en dicho reglamento, además las personas funcionarias identifican los diferentes comités tanto políticos, técnicos como locales -aunque la mayoría identifica solamente los de nivel local-, y sus respectivas competencias (ver **Tabla 21**).

En el caso de la planificación de acciones a lo interno del CCPG, siete de las personas entrevistadas reconocieron en el Comité de Coordinación Interinstitucional un espacio por excelencia para decidir de manera conjunta las acciones llevadas a cabo en el CCPG (L01, L02, L04, L05, L06, L10, C04). En este sentido una de ellas apuntó lo siguiente:

Todos siempre tenemos que aportar para cumplir con todos esos pilares, es apoyarnos en las instituciones. Como instituciones tenemos nuestro

plan de la institución, pero también la agenda del CCPG, esto se armoniza desde la reunión del comité, planeamos reuniones específicas para ver si puede hacerlo en conjunto con alguna otra institución (L06).

Tabla 21

Espacios de articulación reconocidos por las personas entrevistadas

| Espacio identificado | Número de menciones | Ejemplos de respuesta |
|-------------------------------------|----------------------------|--|
| Comité de Coordinación Programática | 18 | Estas son las reuniones que se llevan en lo local, para planear las actividades, donde se define quién va a portar qué recurso (L10) |
| Comité Técnico | 4 | Está representado por las direcciones y jefaturas inmediatas de todas las personas que están en los CCPs. Esa la preside DIGEPAZ, es la instancia técnica que con este direccionamiento ejecuta las acciones necesarias para cumplir con los objetivos (C04) |
| Consejo Nacional | 2 | En la estructura hay un consejo nacional, que es de diferentes instituciones. Ese consejo nacional debe ver el rumbo general que tiene el programa, es el que observa la articulación y la articulación con la política pública nacional (C02) |
| Otros mecanismo | 3 | Un nivel de coordinación intermedio: cada dirección tiene una persona, un enlace técnico, que ve asuntos de carpintería (C04). |
| Comité Administrativo | 1 | El vice[sic] no paga recibos, por eso el comité administrativo y la coordinación institucional a nivel de servicios, son fundamentales, son lo que nos permiten sostener, pues toman decisiones sobre el uso del edificio y de los recursos (C02) |
| Secretaria Técnica | 1 | La secretaria es la persona que tiene a cargo a dirección de DIGEPAZ, donde están los ministros y entran las instituciones que tiene presencia en el CCPG. De este nivel se espera que tire línea política estratégica (C02) |
| Total de menciones* | 29 | |

*Total de menciones, no personas.

Nota: Elaboración propia, 2022.

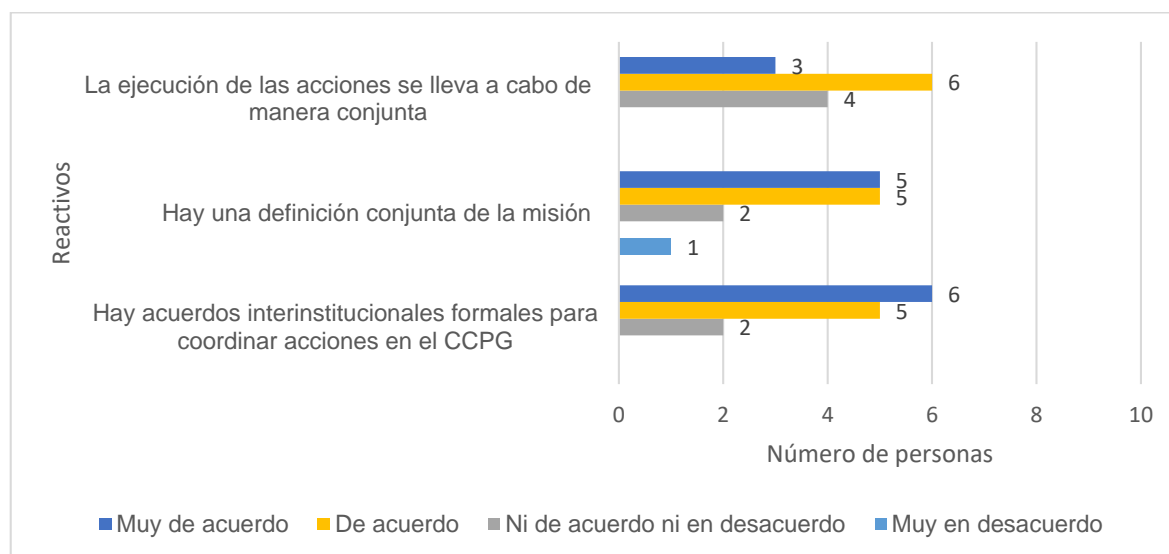
Es necesario destacar, el seguimiento que se hace desde el ente rector, para dictar lineamientos y directrices sobre el trabajo que se debe desarrollar en el CCPG:

Nosotras tenemos reuniones periódicas con la supervisora y la coordinadora técnica, se mencionan cosas que se habla sobre lineamiento, recomendaciones técnicas, por ejemplo, con la pandemia, tenemos áreas de influencia delimitadas cuando y hay consultas hacemos consultas directamente (L05).

En relación con la coordinación, las personas funcionarias señalaron, en su mayoría -un 84, 62% (11)-, estar de acuerdo con que existen acuerdos interinstitucionales formales para coordinar acciones en el CCPG, además un 76, 92% (10) coincidió en que la definición de la misión del programa fue un convenio entre las partes. Finalmente, el 69,23% (9) indicó que las acciones son desarrolladas de manera conjunta entre las instituciones que conforman el CCPG (ver **Figura 14**).

Figura 14

Distribución de respuestas sobre el factor coordinación



Nota: N=13. Elaboración propia, a partir de la aplicación de cuestionario en línea, 2022.

Uno de los aspectos que sintetiza mejor el trabajo articulado en el CCPG, es el concerniente a la realización de procesos conjuntos, ya que estos requieren de la participación de más de tres instituciones que deben encargarse desde el planeamiento hasta la evaluación de la actividad. Sobre esto, cinco de las personas entrevistadas mencionaron conocer los procesos conjuntos, además indicaron que el CCPG debe llevar a cabo al menos 8 por año (L05, L06, L12, C01, C04, C05). Desde la rectoría de Viceministerio de Paz, estos procesos se entienden como: “(...) dos o más instituciones que ojalá pertenezcan a rectorías o ministerio distintos y que puedan definir un proceso –no una actividad– conjunto. (estructurado, con cronograma de trabajo) fichas las coordinaciones, que termina con un producto específico” (C05).

Tres de las personas entrevistadas mencionaron los instrumentos formales que representan el andamiaje que sostiene el trabajo articulado que se lleva a cabo en el CCPG (L04, L07, C02), a saber, la Ley 9025 “Aprobación Del Contrato De Préstamo N.º 2526/OC-CR, el Decreto N° 40876, Convenio Marco y el Manual para la convivencia en Centros Cívicos por la Paz. Así mismo, se puntualizó que con el devenir de la intervención ha visto la necesidad de formalizar de procesos e instrumentos para garantizar el trabajo articulado entre las instituciones:

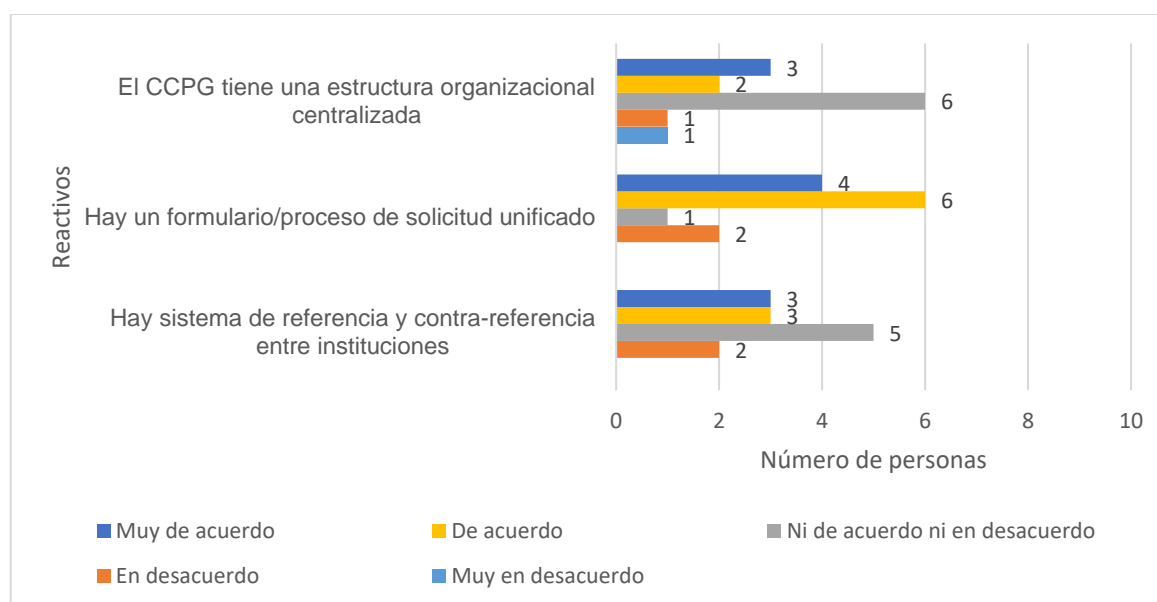
Nosotros hemos vivido un ensayo de cómo se puede hacer trabajo articulado entre instituciones. Entonces hicimos varias consultorías, ensayamos esquemas; vimos que faltaba una normativa a la que todas y todos se ajustaran y que supieran que podían hacer; se hizo entonces el decreto ejecutivo y se pudo ordenar varias cosas (C02).

En el caso del factor de la colaboración, los datos empiezan a reflejar un comportamiento distinto en las respuestas de las personas funcionarias, pues en mayor porcentaje respondieron sobre la opción no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y sobre la opción en desacuerdo, por ejemplo, en la referencia a que la estructura del CCPG es centralizada, el 53,85% (7) respondió en esa

línea, de manera similar sobre la existencia de referencia y contra-referencia de personas beneficiaras, con un 53,85% (7). Solamente en el caso de la existencia de un formulario o procesos de solicitud unificados, la mayoría, un 76,62% (10) indicó estar de acuerdo (ver **Figura 15**).

Figura 15

Distribución de respuestas sobre el factor colaboración



Nota: N=13. Elaboración propia, a partir de la aplicación de cuestionario en línea, 2022.

Una de las características distintivas del Modelo de Gestión de CCPG es que pretende ser horizontal y la figura de la coordinadora programática tiene el rol de orientar las acciones y procurar se ajusten a los lineamientos técnicos emanados del Viceministerio de Paz, pero es en el seno del Comité de Coordinación Interinstitucional que se definen y planifican las acciones que serán puestas en marcha.

Además de haber avanzado en la integración suficiente para planificar acciones de manera conjunta, complementando recursos y competencias, las instituciones vinculadas al CCPG han avanzado en la definición de una

matrícula única, es decir, para cualquiera de los servicios de la oferta programática las personas utilizan el mismo formulario de ingreso:

Matricula es para todos, todos los datos y todos los talleres, las personas tiene el abanico de posibilidades, eso tiene los horarios. Se contacta la gente. Los que no se presentan el primer día se llama a ver qué paso. Es algo en lo que participamos todos. Tengo que revisar mis grupos (L11).

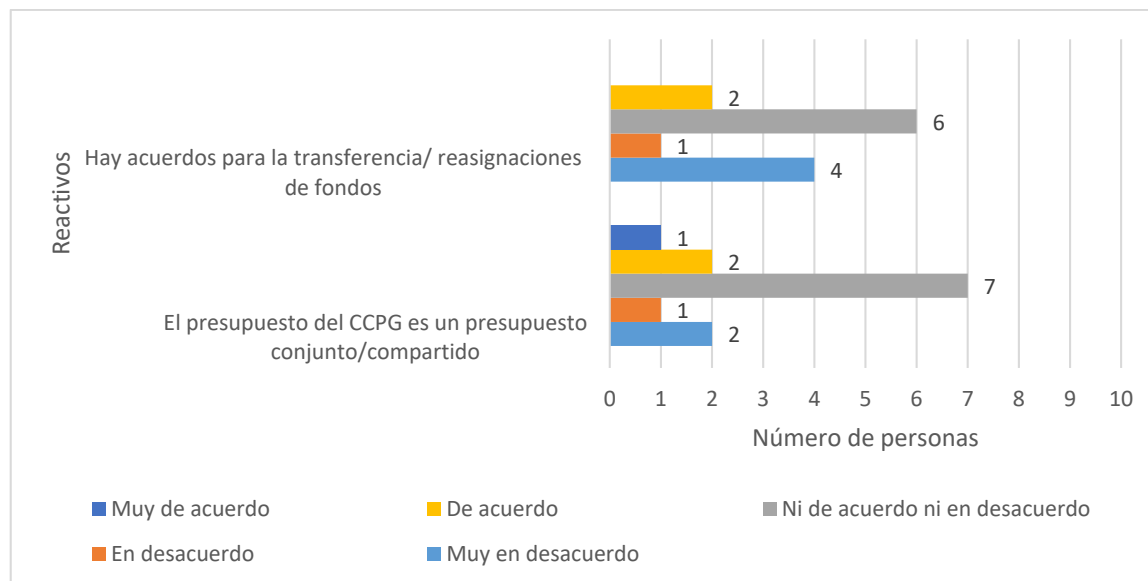
Acciones como la anterior y las sesiones semanales del CCPG, en las cuales también se abordan casos puntuales de personas beneficiarias, han permitido que haya referencia y contra-referencias entre las instituciones, con finalidad de abordar de manera integral las necesidades de las personas que se aproximan a los servicios del CCPG. En este sentido, es necesario destacar el siguiente comentario:

La oportunidad de esa articulación interinstitucional cotidiana que tiene todos los centros cívicos, casi que cada semana hay reuniones que permite que se planifique de manera conjunta, esto además permite maximizar los recursos, puedan coordinar en términos de recursos y de conocimientos, incluso ver casos puntuales de las personas asistentes a la oferta, para hacer referencias (C04).

Sobre el factor de convergencia, de acuerdo con las respuestas de las personas encuestadas, es el componente más débil de los 6 que conforman la articulación. Esto se explica en el tanto está relacionado con los recursos y la posibilidad de que estos sean manejados de manera conjunta. Para las consultas sobre: a) la existencia de acuerdos para las transferencias o reasignación de fondos de las instituciones al programa y, b) la existencia de presupuestos conjuntos; las respuestas se concentraron en las opciones de ni de acuerdo ni en desacuerdo, con un 46,20% (6) y un 53,80% (7), respectivamente, seguidas por la opción muy en desacuerdo con un 30,76% (4) y 15,38% (2) (ver **Figura 16**).

Figura 16

Distribución de respuestas sobre el factor convergencia



Nota: N=13. Elaboración propia, a partir de la aplicación de cuestionario en línea, 2022.

El tema de los recursos, principalmente los económicos, es uno de los desafíos identificados por las personas funcionarias, de las ocho personas entrevistadas del nivel central, cinco mencionaron la escases y gestión de recursos como una dificultad para el funcionamiento de los Centros Cívicos (C01, C02, C03 C05, C06).

Esto en el entendido que cada una de las instituciones aporta recursos en la medida de sus posibilidades y no se ha programado generar algún fondo común para temas como el pago de viáticos (L11) o para dotar de materiales a los equipos técnicos que están el nivel operativo (C03), cada institución gestiona los recursos de manera independiente y de acuerdo con las alternativas que le resulten viables, por ejemplo, la Dirección de Cultura lo hace principalmente a través de carteles de licitación (C08).

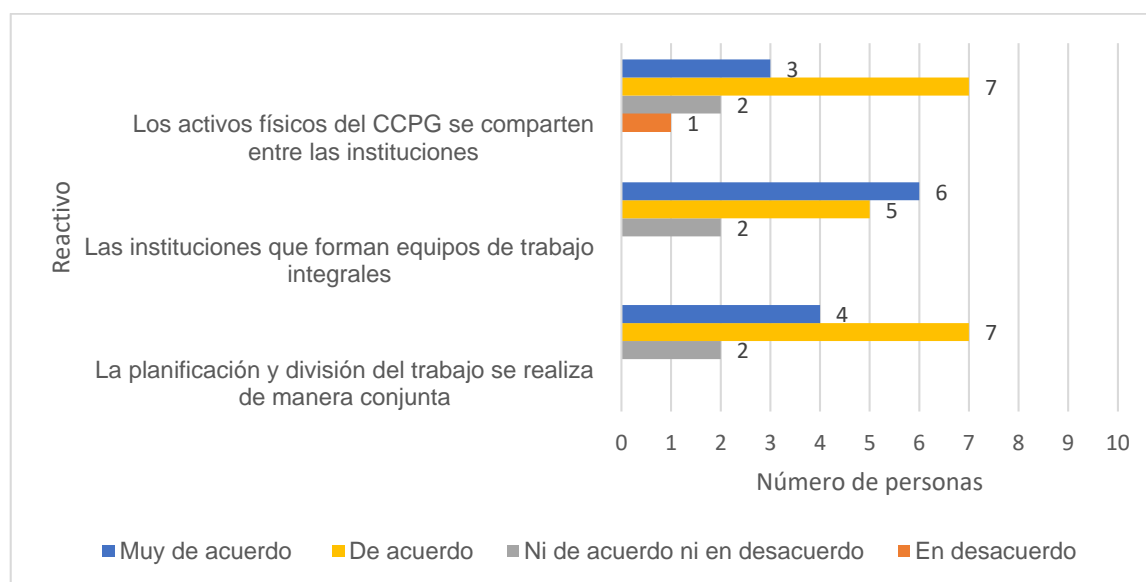
Aunado a lo anterior, las instituciones, en particular, las del Sector Cultura enfrentan recortes presupuestarios que afectan sus posibilidades de invertir

recursos al Programa de CCP, sobre esto se señaló que: “dotar de los materiales, los equipos, es muy difícil porque nos quitan presupuesto y es muy difícil porque antes de la pandemia nosotros estábamos decididos a dar más equipo y más recursos para materiales, pero no se pudo” (C07).

Finalmente, con el factor de consolidación hay un repunte en la percepción de cumplimiento por parte de las personas entrevistadas. En su mayoría, un 84,62% (11), concordó en que tanto la planificación como la división de roles en las actividades se hace en el marco del consenso y la planificación conjunta, además la mayoría, 84,62% (11), coincidió en que se han constituido equipos interinstitucionales, intersectoriales e integrales para ejecutar las acciones orientadas a la población beneficiaria y, por último, hay un reconocimiento que el espacio físico del CCPG es un espacio compartido, según el 76,92% (10) de las personas encuestadas (ver **Figura 17**).

Figura 17

Distribución de respuestas sobre el factor consolidación



Nota: N=13. Elaboración propia, a partir de la aplicación de cuestionario en línea, 2022.

El Modelo de Gestión de los CCP y principios como el de trabajo unificado han llevado a que, en el nivel operativo o local, los equipos de trabajo cuenten con representación de diferentes instituciones y sectores. Además, que cada persona funcionaria comprenda que el trabajo articulado requiere del aporte, desde las competencias o especialidades, a los procesos de otras instituciones con el fin de lograr los objetivos del CCPG (13 menciones), incluso en algunos casos señalan que la conformación de equipos con representación de diversas instituciones es necesario para poder atender las demandas del Modelo mismo:

En resumen, siento que la dinámica de trabajo y el proyecto en sí mismo nos obliga a trabajar articuladamente, porque de otra manera en la individualidad no se podría lograr. En esos equipos interdisciplinarios todos aportan, alguien tiene lo que yo no tengo, desde una práctica muy generosa y muy solidaria cada quien podría aportar desde su experiencia, conocimiento (C08).

Tal como se evidenció en el mapeo de actores³⁵, hay instituciones que han logrado avanzar en la articulación interinstitucional, al grado conformar una micro red de trabajo, estas instituciones son el Viceministerio de Paz – representado en la persona de la coordinación programática-, la Dirección de Cultura, el SINEM, la ECA, el CPJ, la DINARAC (Casa de Justicia), el TND y el SINABI.

El resto de instituciones que a pesar de estar contempladas en la Ley 9025, en el Decreto Ejecutivo N°40876 y el Convenio específico o Carta de entendimiento como son el CECUDI, el INA y el ICODER y principalmente la Municipalidad de Garabito, no se han integrado a las acciones y en el caso de INA y el ICODER ni siquiera asisten a las sesiones del Comité de Coordinación Interinstitucional.

³⁵ Ver en página 37.

Por su parte, la Municipalidad de Garabito es una pieza clave en el funcionamiento y sostenibilidad del CCPG, sin embargo, las relaciones con el resto de actores que integran el nivel local no han sido positivas, al grado de que 5 de las 12 personas funcionarias (del nivel local) identifican en la relación con la municipalidad un reto para la articulación institucional (L05, L06, L08, L09, L10, L11).

Además, parte de las diferencias se deben al uso del edificio que, si bien pertenece a la Municipalidad de Garabito y el pago de servicios y mantenimiento le corresponde a esta (Artículo 33 de Reglamento), sus instalaciones están destinadas únicamente a los fines y objetivos del programa de CCP, por tanto aunque la Municipalidad sea la propietaria del inmueble y pague lo correspondiente a los servicios y la seguridad no puede tomar decisiones unilaterales sobre este, situación que ha generado roces importantes.

Por una parte, las personas funcionarias del CCPG señalan que desde la Municipalidad quieren hacer uso del edificio para fines que no son los del CCPG, como, por ejemplo, uso de bodega para la banda municipal (L12, C07) y otras actividades³⁶ que no se alinean a los propósitos del CCPG (L09).

Por otra parte, desde la óptica de la Municipalidad de Garabito los conflictos surgen porque no se les da el lugar que deberían ocupar en los espacios de toma de decisiones, en este sentido una persona entrevistada señaló:

Yo considero que a la Municipalidad no se le ha dado el papel que le corresponde en el convenio, es el gobierno local y tiene que tener peso, guste a quien le guste. Nosotros queremos generar mayores réditos en la parte administrativa y las tomas de decisiones se toman en el Comité

³⁶ En particular se hizo referencia al intento de la Municipalidad de Garabito de alquilar el inmueble para la realización de una pasarela de trajes de baño, actividad que no fue avalada por el Comité de Coordinación Interinstitucional pues dista de los fines, enfoques, objetivos y metas del CCPG.

Interinstitucional y la Muni [sic] sólo forma parte de algunos procesos (L09).

Las tensiones entre la Municipalidad de Garabito y el resto de personas funcionarias destacadas en el CCPG, varían dependiendo de las características o perfil de la persona quien lleva Coordinación Programática (L09), pues según ésta gestione las interacciones entre las partes, los conflictos aumentan o se puede lograr un equilibrio en beneficio de las acciones que se llevan a cabo, es decir, el rol de la Coordinación Programática además de ser central, es complejo (L04, L08, C01, C05). Este rol se resume de manera certera en la siguiente cita:

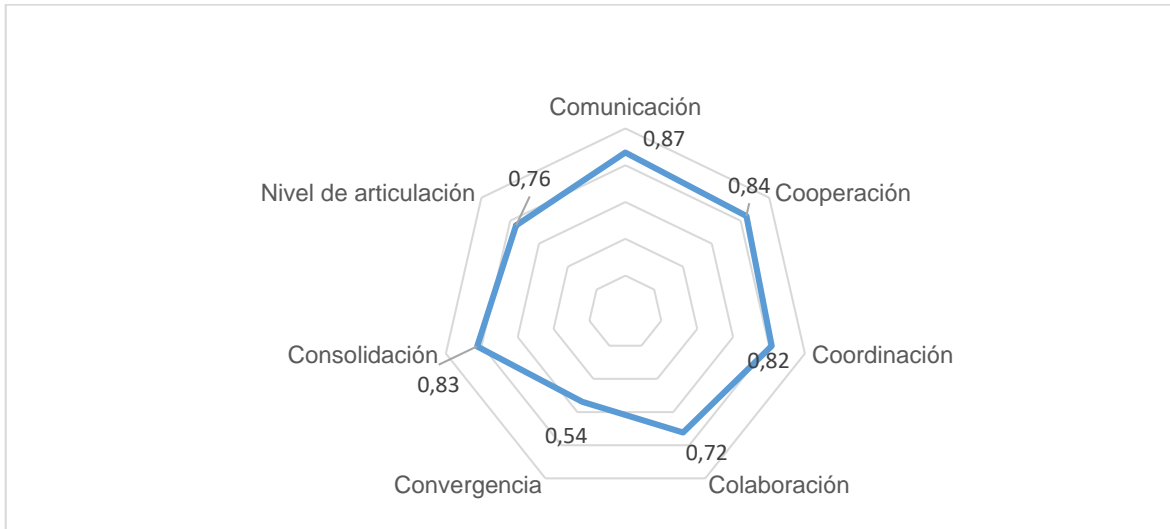
La Coordinación Programática tiene un rol central. Debe tener la personalidad, el carácter, pues son determinantes para el modelo, porque si tiene un liderazgo asertivo, permite que se dé el trabajo colaborativo. Esta es determinante para que se hagan las cosas y generar una dinámica colaborativa (C05).

Es decir, la selección de la persona quién asume coordinación programática es vital para lograr aglutinar los intereses y recursos de los distintos actores que confluyen en la escena local, tanto de las demás instituciones públicas que conforman el Modelo, como del gobierno local y de las empresas privadas que eventualmente podrían fortalecer la intervención.

A modo de síntesis y utilizando los datos de la encuesta, se elaboró un índice que integra los factores asociados al nivel de articulación (ver **Figura 18**) y que permite extraer algunas conclusiones. En primer lugar, destaca que los dos puntajes más altos se ubican en los niveles iniciales de la articulación, es decir, en comunicación y cooperación.

Figura 18

Índice de articulación del CCPG, 2022



Nota: Elaboración propia, a partir de la aplicación de cuestionario en línea, 2022.

En segundo lugar, el factor que presenta una puntualización más baja es el de convergencia, que como se mencionó en párrafos anteriores, se explica en el tanto se relaciona con el tema de presupuestos compartidos, lo cual no se ha definido como un principio o parte del diseño formal del Modelo, por lo que en la práctica no se espera que ocurra.

En tercer lugar, si se analiza el índice tomando los siguientes parámetros como puntos de corte:

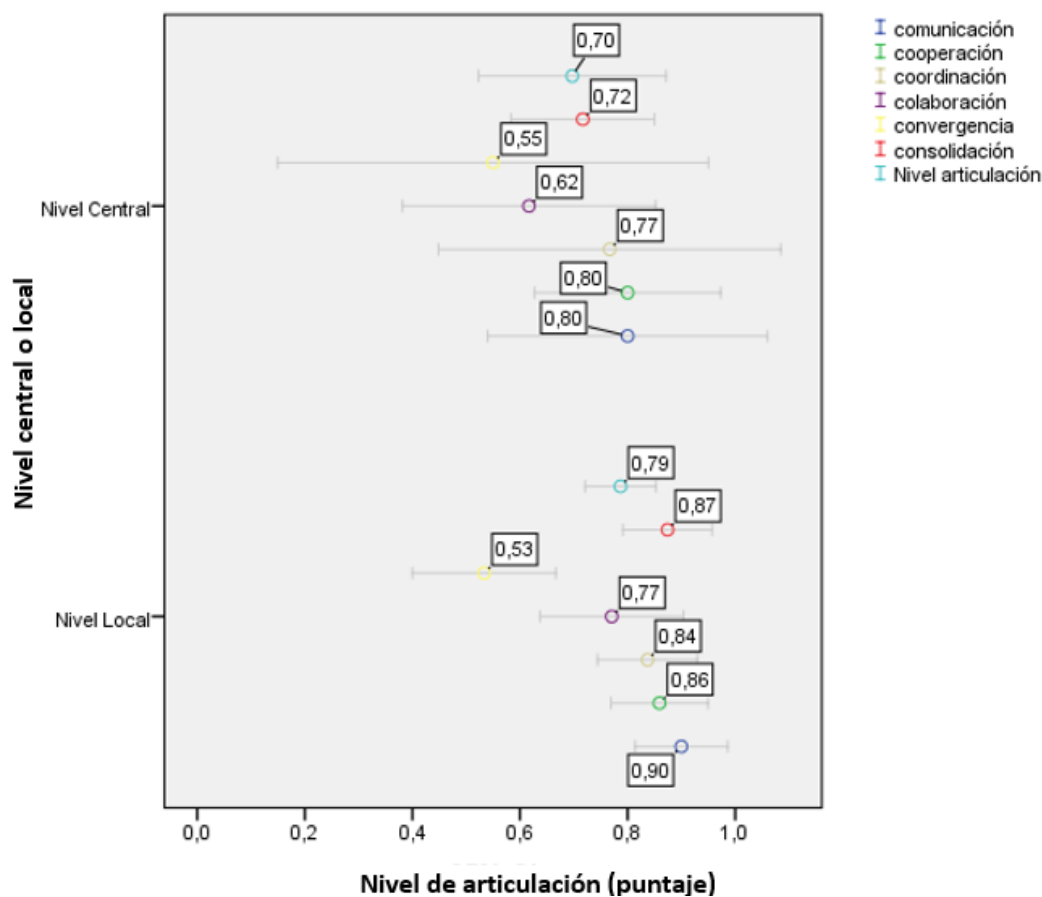
- Entre 0 y 0,60: bajo
- Entre 0,61 y 0,80: medio
- Entre 0,81 y 1: alto

Se puede decir que el nivel de articulación del CCPG es medio (0,76), lo cual corresponde con lo definido o el “deber ser” que se infiere de los diferentes documentos en los cuales se norma y marcan los roles y lineamientos del Modelo de Gestión del CCPG.

Por último, si se compara los resultados del índice entre las personas funcionarias de nivel central y las de nivel local, se observa que los puntajes dados por el primer grupo tienden a ser más bajos para la mayoría de los factores y por lo tanto también para el índice (ver **Figura 19**). Esto se podría explicar en el tanto es el nivel local (operativo) y no en el central, en el cual se materializan las acciones conjuntas, los mecanismos de comunicación, la conciliación de intereses, la planificación y ejecución de las acciones, en el marco sesiones periódicas –semanales-, del Comité Interinstitucional, que orienta las acciones.

Figura 19

Comparación de los puntajes por facto, entre nivel central y nivel local, 2022



Nota: Entre más cercano a 1 se ubique el intervalo de error, mayor cumplimiento de los aspectos que componen cada dimensión. Elaboración propia, 2022.

Sobre los objetivos se tienen dos hallazgos:

Hallazgo 2. Las personas funcionarias no precisan cuales son los objetivos del CCPG.

Hallazgo 3. El CCPG cumple, en gran medida, los objetivos planteados, principalmente los dos primeros, los cuales se ven beneficiados por el Modelo de Gestión y su característica de trabajo articulado y colaborativo. Sobre el objetivo referente a la generación de cambios actitudinales respecto a la violencia y la discriminación en adolescentes, el CCPG no cuenta con información para conocer su nivel de cumplimiento. Por último, hay vacíos de información y poca estandarización en el reporte de las acciones del CCPG.

Es oportuno recalcar que, por parte de las personas funcionarias del CCPG, no hay una precisa identificación de los diferentes objetivos del Centro, sino que en el momento de mencionarlos lo hacen de manera vaga o superficial, haciendo alusión a lo relacionado con ofrecer al CCPG como un espacio seguro, que a través del arte y la educación promueve la no violencia, la cultura de paz y la inclusión (**Tabla 22**).

Tabla 22

Resultados de la pregunta ¿Cuáles son los objetivos del CCPG?

| Grupo | Respuestas a ¿Cuáles son los objetivos del CCPG? |
|--------------|--|
| Grupo 1 | <ul style="list-style-type: none"> • No violencia • Promover el CCP como un espacio seguro de formación en cultura, recreación, cultura de paz • Espacio para la participación e incidencia |
| Grupo 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Prevenir la violencia y la inclusión |
| Grupo 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Es un lugar seguro para las personas jóvenes • Prevenir la violencia en jóvenes a través de la recreación, el arte, la educación y la formación • Inclusión social |

Nota: Elaboración propia, a partir resultados de Taller con personas funcionarias del CCPG, llevado a cabo en septiembre de 2021.

Sin embargo, los elementos que menos reconocen de los objetivos son, por una parte, los vinculados con la generación de cambios en las actitudes respecto a la violencia y la discriminación y, por otra parte, trabajar desde una estrategia interinstitucional e intersectorial, lo que está asociado tanto con los procesos conjuntos como a la búsqueda de alianzas estratégicas que den sostenibilidad a las acciones del CCPG.

Ahora bien, para el cumplimiento de los objetivos la propuesta programática se estructura en tres ejes temáticos, que se alinean con los objetivos. En el **Tabla 23**, se evidencia la relación de los dos primeros objetivos con los dos primeros ejes temáticos. Mientras el tercer y cuarto objetivo, son transversales a la intervención; el tercero, puesto en el tanto se ejecuten acciones en los tres ejes se contribuye al logro del objetivo.

Tabla 23

Relación entre los objetivos del CCPG y los ejes temáticos que orientan la planificación de la oferta programática.

| Objetivos | Ejes temáticos |
|---|--|
| 1. Ofrecer espacios protectores y procesos formativos de calidad para adolescentes y jóvenes mediante programas atractivos y pertinentes basados en los principios de la democracia (convivencia) y los recursos de la cultura (artes escénicas, artes visuales, música, deporte y tecnología). | Eje 1. Cuido y autocuido Eje 3. Cultura de paz y participación social |
| 2. Promover oportunidades e intervenciones para revincular al sistema educativo formal o a otra modalidad de educación formal, a adolescentes y jóvenes fuera del mismo o en riesgo de abandonarlo, mediante el fortalecimiento de programas flexibles de inclusión educativa. | Eje 2. Inserción social |
| 3. Generar cambios actitudinales respecto a la violencia y la discriminación en adolescentes y jóvenes participantes en los procesos y | Transversal a la intervención |

oportunidades disponibles en los CCP.

4. Implementar una estrategia interinstitucional e Transversal a la intersectorial, integral y permanente de intervención intervención local para la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Teniendo como punto de partida que los objetivos están vinculados con los ejes temáticos, se va a profundizar en las acciones desarrolladas en cada uno de los ejes, para que esto sirva al análisis sobre el avance en la consecución de los objetivos.

En términos generales, durante el periodo evaluado se han llevado a cabo acciones en los diferentes ejes temáticos (ver **Tabla 24**), destacando la cobertura que tienen las acciones del eje de cuidado y autocuidado, que según los registros del CCPG alcanzó una asistencia de un aproximado de 9793 personas (2015-2021). Además, durante los primeros años de implementación³⁷ (2015-2017), el eje de Cultura de paz y participación social reportó mayor asistencia, tanto respecto a los demás ejes, como en comparación con el resto del periodo de interés.

³⁷ Aunque no entre en el marco temporal de esta evaluación, es importante decir que no hay registros del año 2014.

Tabla 24

Cobertura en número de personas participantes en los procesos asociados al CCPG, periodo del 2015-2021

| Ejes de la intervención | Asistencia | | | | |
|--|------------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------|
| | 2015-2017 ¹ | 2018 | 2019 ² | 2020 ³ | 2021 |
| Eje 1. Cuido y autocuido | 2000 | 5576 | 1083 | 972 | 1134 |
| Eje 2. Inserción social | 1300 | 656 | - | ND | 40 |
| Eje 3. Cultura de paz y participación social | 5120 | 337 | 71 | ND | ND |
| CECUDI | ND | 140 | 185 | ND | 151 |
| Total | 8420 | 6709 | 1154 | 972 | 1325 |

¹El informe que se tomó como base tiene los datos del periodo 2015-2017 agregados, por tanto, no es posible identificar la información correspondiente para cada año ni para cada actividad.

²Considera el I trimestre del año, los datos restantes no están disponibles en el informe suministrado.

³El informe compartido por la Secretaría Técnica, cuenta con la información agregada.

Nota: Elaboración propia, a partir de informe “Resultados 2015-2017”; Informe de labores 2018 y I trimestre 2019, Informe anual 2020 CCP Plan Nacional de Desarrollo. 2022.

Eje 1. Cuido y autocuido

La ejecución de los **talleres permanentes**, ha sido constantes durante el periodo evaluado (L01, L11, C01, C06, C07, C08). Desde el 2015 se han programado e implementado talleres en:

- Dibujo y pintura (ECA)
- Escultura y cerámica (ECA)
- Danza y ballet (TND)
- Teatro (TNT)
- Banda y música (SINEM)

Es importante subrayar que estos talleres, además de seguir los parámetros técnicos y pedagógicos que cada institución estipula en sus programas regulares, tienen como eje transversal la promoción de la paz y prevención de la violencia, por lo que las personas funcionarias abordan temas de derechos humanos, violencia de género (L01, L11), o bien implementan metodologías e incluso solicitan al CPJ que desarrolle algún tema específico (L01, L11, L08).

En el caso de los talleres sobre temas específicos, la oferta cambia con cada planificación anual y además responde a las necesidades y propuestas que se discuten en el Comité de Coordinación Interinstitucional. Las instancias que organizan la mayor parte de estas acciones son la DC y el SINABI³⁸ (ver **Tabla 25**). Los temas abordados son diversos, van desde los que promueven: a) habilidades para la vida, como liderazgo, proyecto de vida; b) los relacionados con derechos humanos como, por ejemplo, trata de personas, derechos de niñas y niños, salud sexual y reproductiva; la Agenda 2030 ODS; c) algunos sobre formación más especializada, como en fotografía, uso de paquete *Microsoft Office* y; d) otros relacionados con el arte, es el caso de talleres sobre hip hop, rap, escultura, entre otras.

Tabla 25

Talleres específicos ejecutados en los años 2018, 2019 y 2021, por la DC y la SINABI

| Dirección de Cultura (DC) | Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI) |
|--|---|
| Toma de fotografías, producción, post producción y montaje de Exposición de mujeres destacadas del Cantón de Garabito. | Taller de Insignia Mundial Yunga, "Acabar con el Hambre" |
| Taller de Teatro Centroamericano | Taller de Salvavidas Voluntarios |
| Taller de fotografía. | Taller "Tejiendo con los dedos" |
| Taller de cerámica en Herradura junto a ECA. | Día del Ambiente Centro Cívico "Taller con materiales reciclados" |
| Taller de skate | Talleres y club de Ajedrez |
| Taller de Rap | Taller sobre Derechos Humanos (Colegios Quebrada Ganado y Tárcoles) |
| Taller de Hip hop | Taller "Tarjetas día del Padre" |
| Talleres de siembra (para crear un jardín comestible y una huerta urbana en el CCP) | Taller de "Papel Picado" |
| | Taller de "Adornos navideños" con material de reciclaje |
| | YogaTeca |

³⁸ Se debe anotar que el rango de edad es distinto, por procesos propios del sistema de informes que la Biblioteca reporta a su superior inmediato en el Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI). (Informe 2018-2019)

Taller Sin Paredes "Un abrazo de navidad"
 Taller de aplicaciones web
 Curso Introducción a la internet
 Curso Introducción Office (Excel básico, Excel Avanzado, Word básico, Word Avanzado)
 Taller sobre Agenda 2030 ODS
 Taller "Vacaciones en la biblio" Arte con periódico
 Talleres Tac – Tic
 Taller Seguridad en bicicleta
 Programa "Cita a ciegas con un libro"
 Club Hacete escuchar 1 y 2
 Curso CISCO (Get conected)

Nota: Elaboración propia, a partir de informe "Resultados 2015-2017"; Informe de labores 2018 y I trimestre 2019 (2019b), Informe anual 2020 CCP Plan Nacional de Desarrollo. 2022.

En lo que concierne a actividades puntuales, como las ferias, *webinarios*, presentaciones artísticas, encuentros y cine foros, hay variedad de temáticas desarrolladas, en su mayoría el CPJ organiza eventos deportivos principalmente dirigidos a población joven (ver **Tabla 26**).

Tabla 26

Actividades puntuales, según institución, entre 2015-2021

| Consejo de la Persona Joven (CPJ) | Dirección de Cultura (DC) | Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI) |
|---|--|--|
| Encuentro de jóvenes riders de BMX de Garabito y Aguas Zarcas | Presentación de teatro "Cuentos Guardaditos" en el marco del XIII Encuentro | Concurso por la Paz: "Jóvenes, derechos humanos y paz" |
| Encuentro de jóvenes skaters de Garabito-Heredia y Aguas Zarcas | Centroamericano de Actores y Actrices. | Charla "Herramientas para Comunicar la Política Nacional de Derechos Culturales" |
| Circuito Nacional de Skate | Celebración del Día Internacional del Medio Ambiente en CTP de Jacó y Escuela Central de Jacó. | Visita al AJUCE - Hogar de Adultos Mayores |
| Territorio Skate | | Feria de los derechos de las niñas y los niños |
| Día Internacional de las Juventudes (torneo de | | |

| | | |
|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| skate) | Presentación de teatro | Conmemoración Día |
| Caminata y Feria de | Actividad de cuenta | contra la Discriminación |
| alimentación saludable | cuentos | Racial |
| del Plan" Ponele a la | | Charla "Modelo de |
| Vida" | | atención y servicios del |
| Balón mano | | CCPG" Feria vocacional |
| Volleyball | | Club de lectura |
| Lunada Skate | | Día Tecnológico |
| Actividades recreativas | | |
| (fútbol para jóvenes) | | |

Nota: Elaboración propia, a partir de informe "Resultados 2015-2017"; Informe de labores 2018 y I trimestre 2019, Informe anual 2020 CCP Plan Nacional de Desarrollo. 2022.

En relación con las actividades llevadas a cabo por el SINABI, sobresale que tienen un fuerte componente sobre derechos humanos, habilidades blandas, a esto se debe sumar que el espacio de la Biblioteca, que es administrada por el SINABI, es un lugar al que las personas no sólo asisten a las actividades mencionadas, sino que además recibe visitantes que hacen uso de otros recursos, como por ejemplo, los libros, las salas de estudio, computadoras, juegos de mesa, de acuerdo con datos del CCPG, durante el primer trimestre de 2019 se documentó la asistencia de 606 personas³⁹ (MJP, 2019b).

Eje dos. Inserción social

El fuerte de la oferta programática en el eje de inserción social se apoya en los cursos desarrollados por el INA. Durante el periodo 2015-2017 se implementaron cursos de: Inglés conversacional, Cómputo, Manipulación de alimentos, Salonero, Cocina - Auxiliar de contabilidad, Básico de embarco, Emprendedurismo, Informador turístico y Gestión de MYPIMES.

Para el 2018 la oferta vio ampliada la variedad de cursos, pasando a contar con un catálogo de 38 cursos o procesos formativos, sumando cursos en agricultura orgánica, lombricultura, procesador de frutas y hortalizas, mantenimiento de

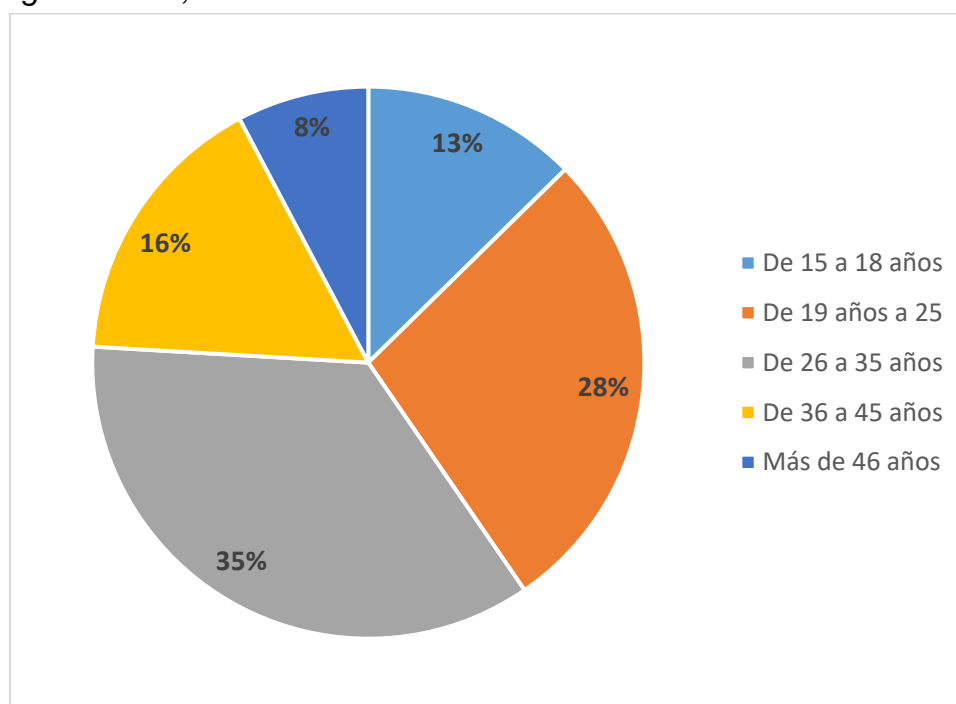
³⁹ No hay datos desagregados por edad, ni género. Tampoco información sobre el periodo 2018.

piscinas, Excel avanzado, bar y restaurante, preparador de café, servicio al cliente para empresas turísticas, entre otros.

En este periodo (2018) la cobertura de los cursos impartidos por el INA fue de 569 personas, la mayoría mujeres (63,3%) y personas jóvenes, con edades entre los 15 y los 35 años (76%). Ver **Figura 20**.

Figura 20

Distribución de personas matriculadas en cursos y procesos INA CCP Garabito por rango de edad, 2018



Nota: N=569. Tomado de Informe de labores 2018 y I trimestre 2019 del CCPG (2019b).

Otro componente importante del eje de inclusión social es el trabajo que se desarrolla en el marco del Programa Girasoles, el cual está dirigido a mujeres de 14 a 24 años, abordando temas de autoconocimiento, desarrollo personal y preparación para el ámbito laboral. Este programa permite que las participantes desarrollen sus propios emprendimientos o bien obtengan oportunidades laborales, además de continuar estudiando.

Durante 2017 y 2018 la ejecución del Programa Girasoles se realizó de manera conjunta, entre el equipo programático del CCPG y el PANIAMOR, teniendo como resultado la graduación de 87 jóvenes. En marzo de 2019 se hizo entrega definitiva del material que permite dar seguimiento y replicabilidad absoluta del Programa Girasoles, por parte de las personas funcionarias del CCP (MJP, 2019b).

Además, durante el 2015-2017 se establecieron alianzas desde el CCPG para promover la empleabilidad, entre los socios estratégicos se encuentra el Programa Empléate y la ejecución de un Técnico en Animación sociocultural⁴⁰.

Eje 3. Cultura de paz y participación social

Este eje de la oferta programática se conforma por tres componentes, el primero relacionado con los servicios brindados por la Casa de Justicia; el segundo, vinculado a actividades que tienen la finalidad de fortalecer a organizaciones comunitarias y promover la participación ciudadana –en este punto sobresale el rol del Foro de Juventudes- y; por último, la promoción de los espacios de convivencia, esto a partir de las ferias, festivales y actividades en celebración de efemérides, entre otros.

Durante en el periodo 2015-2017, la Casa de Justicia realizó actividades como facilitación de procesos de mediación, información y orientación legal, talleres de mediación entre pares, justicia restaurativa, resolución alterna de conflictos, círculos de paz, entre otros, alcanzando una cobertura de 420 persona (MJP, 2017c).

En el periodo 2018 y 2019, se prestaron servicios de atención individual, procesos de mediación, asesoría legal, además, se desarrollaron proyectos de formación a personas jóvenes en temas como facilitación judicial, círculos de paz, negociación, deliberación, entre otros temas. La asistencia registra en fue de 408 personas (MJP, 2019b).

⁴⁰ No hay datos desagregados ni más información sobre esta capacitación.

En el caso de acciones para el fortalecimiento de organizaciones comunitarias y la promoción de la participación ciudadana, durante 2015-2018, se desarrolló el trabajo con organizaciones comunitarias y acompañamiento para la gestión comunitaria con una cobertura de 200 personas (MJP, 2019b).

En el componente de participación ciudadana, es necesario destacar el rol que debe tener el Foro de Juventudes dentro CCPG, pues de acuerdo con el Reglamento tiene el:

propósito de fortalecer la participación y el empoderamiento de las personas jóvenes y abrir un espacio de escucha y diálogo que contribuya con el proceso de toma de decisiones en el marco del Programa, en congruencia con los enfoques y principios de El Modelo (Decreto N° 40876 JP – MCJ, 2018, art. 25).

Entre las funciones que se le asignan según el Reglamento, se pueden mencionar: el servir de espacio de retroalimentación e intercambio de las juventudes, ser un espacio de consulta del Comité de Coordinación Interinstitucional; proponer ideas para la elaboración de proyectos. Si bien, desde la publicación del Reglamento, se menciona la creación y funcionamiento del Foro de Juventudes no es hasta el año 2021, que se constituyó dicho espacio (CPJ, 2021).

Desde la perspectiva de las personas funcionarias, el Foro de juventudes realiza dos tipos de acciones (ver **Tabla 27**); por una parte, una participación puntual, principalmente como el apoyo a la logística de las actividades organizadas por las instituciones, por ejemplo, ayudar a levantar lista de asistencia o coordinación de grupos de personas (L04, L06, L07, L10, L11).

Por otra parte, desarrollan un rol más activo y propositivo, llevando a cabo actividades como el diseño de propuestas o proyectos, diseño y ejecución de actividades virtuales (L04, L06, L08, L11). Durante el 2020 y el 2021:

[..] ellos lo que hicieron fue una identificación de necesidades hicieron un plan de trabajo y lo presentaron al Concejo Municipal, para ver si los apoyaban económicamente. Presentaron su plan en la coordinación [Comité Interinstitucional], y algunas instituciones les apoyaron.

Por ejemplo, el año pasado, que fue virtual, empezaron a hacer propuestas virtuales: temas de convivencia, familia. Hicieron foros en *Facebook*, ellos eran los moderadores, hicieron conversatorio sobre diversidad sexual, juventudes, discapacidad. Hicieron limpia de playas campaña de prevención del acoso callejero (L08).

Como se puede apreciar en el extracto anterior, las acciones que lleva cabo el Foro de Juventudes son variadas y en el escenario de pandemia por COVID-19 lograron adaptarse a las circunstancias y proponer actividades desde la virtualidad.

Tabla 27

Tipo de acciones llevadas a cabo por el Foro de Juventudes, en el marco del CCPG

| Acciones del Foros de Juventudes | Número de menciones | Citas relevantes |
|---|----------------------------|--|
| Apoyo en actividades: labores logísticas del CCPG | 5 | (L11) También son el soporte que nos ayuda, listas, coordinación de grupo de personas, |
| Diseño de propuestas | 4 | (L06) Ellos fueron a una sesión del concejo municipal a presentar solicitudes Cuando se hacen foros, por ejemplo, el día contra la discriminación hicieron un en vivo, hicieron entrevistas con especialistas, ellos median la entrevista (ese día hablaron con personas del INAMU) |

| | | |
|-----------------------------------|-----------|----|
| Poca participación en actividades | 1 | NA |
| Indicaron no saber del tema | 2 | NA |
| Total de menciones* | 12 | |

*Total de menciones, no de personas

Nota: Elaboración propia, a partir de los resultados en las entrevistas. 2022.

Si bien hay algún grado de participación de las personas jóvenes, es necesario, para atender al enfoque de juventudes, permitir que esta población tenga un rol más activo en las decisiones y acciones del CCPG.

En lo correspondiente a la promoción de los espacios de convivencia, se han desarrollado diversas actividades. Entre el año 2015 y el 2017, se organizó la celebración del Día de la Juventud, el Festival de la Paz, Festivales y pasacalles comunitarios, presentaciones de música, danza, teatro y circo, una Feria de la Mujer, entre otros, con una participación de 4500 personas (MJP, 2017c). Mientras entre 2018 y 2019, se registraron actividades como cine foros y otros festivales con una asistencia de 205 personas (MJP, 2019b).

Por último, los procesos conjuntos que, como se ha indicado en párrafos anteriores, se tratan del:

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 (MJP, 2019a, p. 33).

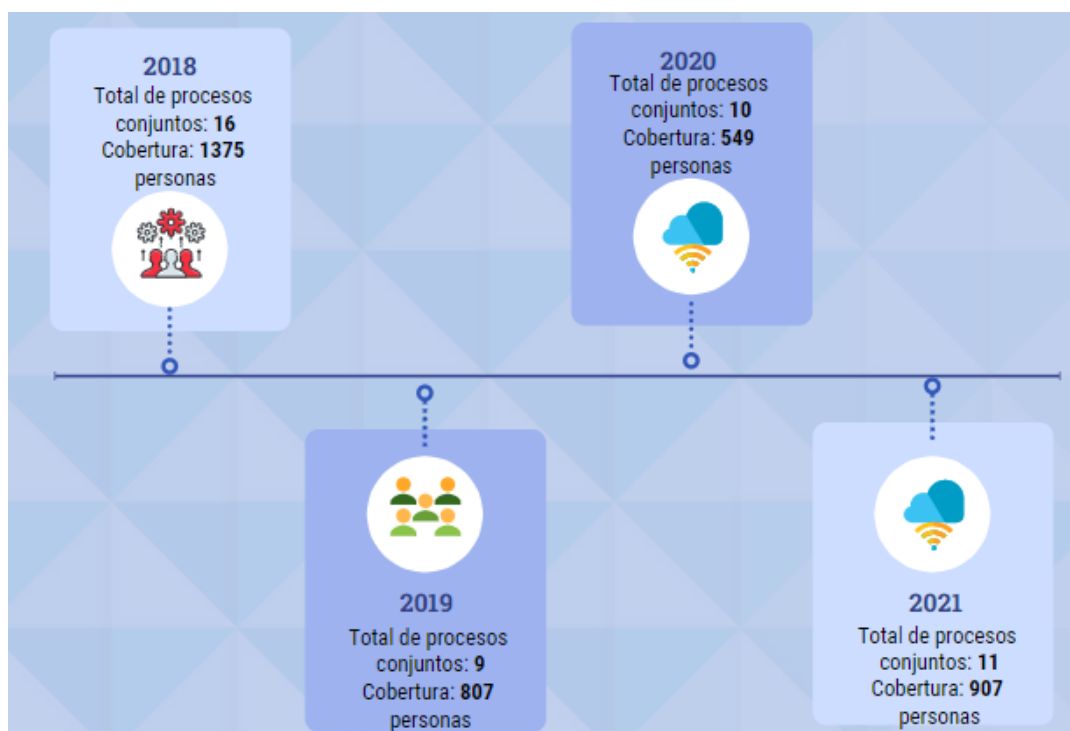
De conformidad con lo anterior, los procesos conjuntos pueden estar vinculados a cualquiera de los ejes temáticos, sin embargo, en el momento del registro y

del reporte por parte del CCPG no se aclara este aspecto, es decir, se informa sobre el número procesos y su cobertura. A partir del año 2018, desde la Secretaría Técnica y mediante las “Orientaciones Técnicas dirigidas a las Coordinaciones Programáticas”, se solicitó a los CCPG llevar a cabo al menos 8 procesos conjuntos al año. Su finalidad es que las instituciones más allá de generar acciones aisladas, trabajen de manera conjunta en una lógica de gestión por resultados (MJP, 2021).

Desde la perspectiva de algunas personas funcionarias, un proceso conjunto “no se ve como una actividad de determinada institución sino como una actividad del CCPG, que fue organizada por algunas de las instituciones, pero en la que las demás toman parte, además se trata de complementarnos entre las instituciones” (L12, C01, C04, C05).

Figura 21

Resumen de procesos conjuntos en el periodo 2018-2021, según cobertura



Nota: Elaboración propia, a partir de informe “Resultados 2015-2017”; Informe de labores 2018 y I trimestre 2019, Informe anual 2020 CCP Plan Nacional de Desarrollo. 2022.

Durante el 2018 y 2019 los procesos conjuntos se llevaron a cabo de manera presencial, destacan actividades como los cine-foros, en los cuales se abordan temas relacionados con la prevención de la violencia; las presentaciones artísticas (danza, teatro) enfocadas en temas como la trata de personas, los derechos humanos.

Además del Festival por la Paz, el cual se celebra en el marco del día internacional por la Paz -1 de septiembre- y que en años anteriores tuvo una duración de una semana completa, en la que se llevaron a cabo actividades alusivas. Desde el CCPG se vincula esta celebración con el resto de actividades contempladas en la oferta programática y que están dirigidas a personas jóvenes. Por ejemplo, se les da el espacio a las personas para que a través del arte representen alguno o varios de los derechos humanos, además se invita a colegios y escuelas para que hagan presentaciones relacionadas con el tema.

Debido a la pandemia del COVID-19, en 2020 y 2021 las actividades conjuntas se realizaron, en su mayoría, mediante plataformas virtuales, principalmente se trató de *webinarios*, foros, entre. Sobre el 2020, las personas funcionarias, recalcaron la organización y desarrollo de actividades como, por ejemplo, “Al cole con todo”, proceso que tiene la finalidad de apoyar a las personas adolescentes que hacen la transición de la escuela al colegio, tocando temas prevención del *bullying*, prevención de violencias, comunicación asertiva, habilidades blandas, resolución alterna de conflictos (L01, L04, L06, L10, L11).

En términos cuantitativos, se puede deducir que el CCPG ha logrado cumplir con la meta anual de procesos conjuntos (ver **Figura 21**) y, en términos cualitativos, hay que destacar, que el hecho de realizar actividades entorno a los ejes temáticos del programa, en las que además participen activamente más de tres instituciones, implica un esfuerzo importante de las personas funcionarias para conciliar temas, hoja de ruta y competencias de las instituciones.

Ahora, habiendo hecho el recuento de las acciones realizadas en los diferentes ejes temáticos del CCPG, se tienen insumos suficientes para responder sobre cumplimiento de los objetivos.

Para el primero objetivo, relacionado con ofrecer espacios protectores y procesos formativos, se evidencia que el CCPG ha logrado poner en marcha tanto una serie de procesos formativos regulares como actividades puntuales, que van desde talleres artísticos hasta actividades recreativas, que permiten que la población tenga acceso a espacios formativos y de desarrollo de capacidades.

Sobre el segundo objetivo, vinculado con la promoción de oportunidades e intervenciones para revincular al sistema educativo formal y a otras modalidades; durante el periodo 2015-2018, el CCPG tuvo un alcance importante en términos de cantidad de personas matriculadas en cursos impartidos por el INA, sin embargo, estos avances y trabajo articulado se han visto obstaculizado por la falta de acuerdo en la definición de parámetros de la carta de entendimiento entre MJP-INA-MJC y Municipalidad de Garabito. Actualmente no se registra oferta de capacitaciones del INA dentro del CCPG, en este sentido es necesario indicar que si bien el INA puede continuar ofreciendo capacitaciones en el cantón de Gabito, el que se haga fuera del espacio del CCPG limita que se pueda vincular a las personas matriculadas con los procesos que se desarrollan en el Centro, los cuales trascienden el tema de formación técnica.

En el caso del objetivo tres, el cual apunta a generar cambios actitudinales respecto a la violencia y la discriminación en adolescentes y jóvenes; no se cuenta con la información suficiente para emitir un criterio sobre su cumplimiento. Vale mencionar que, dentro de la planificación definida desde 2018 por la Secretaría Técnica, se instruye la aplicación de un cuestionario pre y post-test sobre actitudes, sin embargo, por razones de logística propias de la gobernanza del Programa de CCPs y luego por la pandemia de COVID-19 se

detuvo su aplicación. Según la Secretaría Técnica se retomarán las gestiones para su aplicación a partir del II semestre 2022 (Laura Vázquez, comunicación personal vía *e-mail*, 28 de marzo de 2022).

Respecto al último objetivo, relacionado con la implementación de una estrategia interinstitucional e intersectorial, para la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social, a lo largo de este documento se ha descrito como el CCPG lleva a cabo sus acciones a partir de una labor articulada tanto desde lo interinstitucional como desde lo intersectorial y es precisamente esta característica la que permite el abordaje integral de la problemática que se propone solventar.

En la misma línea, las personas funcionarias del CCPG coinciden en que una de las claves para que el Centro cumpla sus objetivos es el Modelo de Gestión (ver **Tabla 28**), en particular su principio de trabajo articulado, que integra a instituciones de diferentes sectores, pero bajo los mismos enfoques y principios.

Tabla 28

Resultados de la pregunta ¿Cuáles son los objetivos del CCPG? Aplicada en taller con funcionario (as) del nivel local

| Grupo | ¿Cuáles se han cumplido? | Claves para el logro de esos objetivos |
|--------------|--|---|
| Grupo 1 | En algunas ocasiones se afecta el espacio seguro por personas que no tienen interiorizado el trabajo con jóvenes y el objetivo del CCP. Los objetivos son cualitativos y por esto "cumplir" un objetivo no es tan medible. Sí hacen acciones relacionadas a los objetivos y que los conflictos o casos específicos son oportunidades para reflexionar sobre cómo cumplir o hacer valer los objetivos | El trabajo en conjunto, comunicar al equipo, abordar y acompañarse comunicación constante priorizar la población meta |
| Grupo 2 | prevenir la violencia y la inclusión, sin embargo hay espacios donde se debe incidir más, sensibilizar a funcionarios | La articulación interinstitucional, el trabajo en equipo |

| | | |
|---------|--|---|
| Grupo 3 | y usuarios Brindar un lugar seguro y de aprendizaje a niñas, niños, Adolescentes Prevenir la violencia social e intrafamiliar Si se ha cumplido con la población objetivo del cantón Promover diferentes disciplinas culturales y artísticas | Acciones Articuladas de las instituciones Trabajo articulado con actores locales |
|---------|--|---|

Nota: Elaboración propia, a partir resultados de Taller con personas funcionarias del CCPG, llevado a cabo en septiembre de 2021.

Hallazgo 4. Poner en práctica el Modelo de Gestión, en particular su característica de trabajo articulado, en el que las instituciones que lo conforman realmente se integren a la dinámica, es uno de los principales desafíos de la intervención.

Los desafíos identificados por las personas entrevistadas se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Articulación multinivel
- Recursos: humanos y económico
- Formación continua del personal destacado en el CCPG
- La operacionalización de los enfoques
- Temas administrativo
- Generación de cambio y su medición

Sobre la articulación multinivel, tanto en las entrevistas –a personas funcionarias de nivel central-, como en el desarrollo del taller –con personal destacado en CPPG-, las personas mencionaron aspectos relacionados con la complejidad de la articulación y las principales dificultades derivadas de esta. Una de las observaciones que sobresale está vinculada con la cadena de mando, los roles y la alineación (interese, objetivos, indicadores) entre las instituciones que integran el CCPG.

Las personas funcionarias reconocen que el nivel de articulación al que aspira el CCPG implica un esfuerzo para las instituciones, en términos de negociar y conciliar las líneas de acción, el hecho de que a pesar de que cada institución tiene objetivos propios, en el marco del CCPG se deben hacer ajustes para acoplarse y contribuir al modelo preventivo (C01, C02, C08). En relación con los anterior, indican que: “la diversidad y naturaleza de las instituciones con diferentes jefaturas y diferentes lineamientos. Las diferencias en los indicadores generan también dificultad a la hora de reportar las acciones, por parte de cada institución” (Taller con personas funcionarias del nivel local del CCPG, 2021).

Además, señalan que el trabajo del CCPG al insertarse en una lógica de instituciones en las cuales prevalece una estructura vertical y centralizada, debe lidiar con personas que tiene resistencia a integrarse a un modelo horizontal y que planifica acciones de manera conjunta (C02, C05, C07, C08).

Aunado a lo anterior, y como ya se ha explicado en otros apartados, la estructura matricial del CCPG lleva a que coexistan dos jefaturas al mismo tiempo, lo que puede generar confusiones o roces si no se tienen claros los roles de las personas funcionarias, además de implicar una recarga de trabajo administrativo (L01, L06, L08, L11, L12) al de tener que reportar a diferentes instancias.

Sobre esto las personas funcionarias apuntaron que: “se ha incrementado las funciones administrativas y de forma dispersa, tanto en el CCP, como en cada institución lo que aumenta la carga laboral y se descuida lo sustantivo” (Taller con personas funcionarias del nivel local del CCPG, 2021).

También se identifica como desafío la comunicación, tanto entre los niveles del Modelo de CCPG como a lo interno de las instituciones. Sobre el primer punto, la DIGEPAZ ha realizado cambios en la forma en que se comunican los acuerdos emanados desde el Comité Técnico Nacional, esto con la intención de

que, en el nivel local, las personas funcionarias estén al tanto y acaten los lineamientos:

Esto ha sido un tema de ir buscando las mejores formas, porque incluso los coordinadores no sabían en relación con los temas que se discutían en el comité técnico nacional. Primero empezamos a notificar los funcionarios [...] Sabiendo que la gente no lee, les pedimos a las coordinaciones programáticas que en la reunión de programación que tiene casi todas las semanas pudieran repasar estos acuerdos con los compañeros y compañeras (C05).

De la misma manera, las instituciones enfrentan el reto de generar flujos de información y dar seguimiento a decisiones a lo interno de sus estructuras; la lógica descentralizada del CCPG en la cual las jefaturas administrativas, de cada persona funcionaria destacada en Garabito, están ubicadas en San José, hace que se diluya la relación y comunicación en ambas vías (C04). En este sentido, una de las personas entrevistadas indicó que:

La paradoja de esta cosa [Modelo de Centros Cívicos], es que la principal innovación que nos da este proyecto es la articulación y la sinergia y ¿qué es lo más difícil? La articulación, porque el proceso en sí es complejo, porque requiere compartir objetivos comunes, el dialogo, el sentirse como programa, lograr eso es un desafío y el que no se haya logrado es una de las principales limitaciones (C02)

Si bien, se ha hecho un esfuerzo por definir en conjunto algunos aspectos estratégicos, si hay una tensión constante entre las instituciones e incluso hay casos que no se han integrado plenamente a la intervención, ejemplo de ello el INA o la misma Municipalidad de Garabito.

Sobre las tenciones con la Municipalidad, es necesario detenerse, ya que la sostenibilidad del CCPG depende en buena medida del apoyo de la Municipalidad. No es un hecho menor y debe preocupar que casi la mitad de las

personas entrevistadas observaron que no hay una buena relación (L05, L06, L,08, L09, L10, C02, C04, C05, C08), pues esto afecta las acciones que se desarrollan a lo interno del CCPG y su continuidad. De acuerdo a la DIGEPAZ “la Municipalidad tiene un rol muy importante político y técnico. Tiene responsabilidad en la sostenibilidad económica y del mantenimiento y funcionamiento operativo” (C05).

Adicionalmente, reconoce que la Municipalidad no debería aparecer formalmente sólo en el nivel local del Modelo, sino que debería integrarse al Consejo Técnico Nacional, es decir, al nivel político que es el que define las líneas estratégicas sobre las cuales se debe trabajar en el nivel local. Sobre esto, en la entrevista se indicó textualmente lo siguiente:

Este un modelo de coordinación multinivel. Tenemos 4 niveles de articulación: el primer nivel es el político, que está concentrado en el Consejo Nacional de Centros Cívicos [...] es donde está la Ministra de Cultura y Juventud, la Ministra de Justicia y Paz y entran las instituciones que tienen presencia en el CCPG, PANI, ICODER, IMAS, INA, **las municipalidades deberían estar ahí** [...] de este nivel espera que el nivel tire línea político estratégica (C05).

Este señalamiento pone a discusión posibles ajustes en la estructura organizacional del Programa. Como ya se ha indicado, el papel de la Municipalidad termina siendo marginal y focalizado en el ámbito de lo administrativo, este aspecto es contraproducente pues, por una parte, socaba la relación del gobierno local con el resto de instituciones que integran la intervención y, por otra parte, no permite que tenga espacio para participar de las decisiones estratégicas y en las discusiones sobre enfoques y principios que orientan al CCPG, lo cual podría encausar mejor el rol de la Municipalidad y orientar sus acciones hacia los objetivos comunes.

Otro de los desafíos identificados, es la necesidad de recursos tanto económicos (C01, C02, C03, C04, C05, C06) como humanos (C02), sobre este punto se destacó que: “algunas actividades solicitadas desde las instituciones no tienen contenido presupuestario para materiales, alimentación, equipo tecnológico, entre otros” (Taller con personas funcionarias del nivel local del CCPG, 2021).

En el apartado siguiente se ampliará sobre el tema de los recursos económicos, su distribución y restricciones, pero es pertinente indicar que una de las instituciones que más presencia tiene, en términos de recurso humano y por tanto mayor inversión hace, es el MCJ, y al mismo tiempo es una de las instituciones que más recortes presupuestarios ha experimentado en el contexto de las crisis fiscal y la reducción de gastos impulsada por la administración Alvarado Quesada, lo que limita sus posibilidades de presupuestar recursos económicos para rubros de materiales, viáticos, equipo, etc.

Sobre la operacionalización de los enfoques (C01, C04, C05), las personas funcionarias tanto del nivel central como el local (L01, L08, L10, L11, L12), reconocen que se debe trabajar o mejorar el conocimiento sobre los enfoques y más importante aún que las personas destacadas en el CCPG sepan y cuenten con las herramientas para poder integrarlos a sus actividades, ya sean los cursos permanentes o en las acciones puntuales.

Este punto converge con otro aspecto señalado como un desafío, a saber, formación continua del equipo del CCPG (L01, L08, L10, L11, L12, C05). Las personas funcionarias reconocen que han recibido algunas sesiones de capacitación (L01, L11), principalmente en los primeros años del CCPG, pero indican que no han sido suficientes ni constantes, por ejemplo, una de las personas entrevistadas señaló:

Yo tengo muy mala memoria y haber llevado una capacitación sobre violencia de género una tarde no me queda mucha información y si la capacitación es muy teórica, me parece irresponsable que lo pongan a dar el tema y yo no tengo las herramientas. Yo he dicho que no, y viene el CPJ y me ayuda (L01).

Es decir, las capacitaciones deberían dar las herramientas suficientes a las personas funcionarias para que independientemente de su especialidad (danza, teatro, pintura) puedan introducir los enfoques de la intervención, que son transversales a las acciones del CCPG, en el desarrollo de sus talleres y actividades, en el marco de la oferta programática.

Además, sobre este tema se amplió lo siguiente:

Los enfoques están pensados para que aporten a este modelo preventivo. Falta la claridad de cómo materializarlo. Todavía se sigue diciendo que el CCPG es para que los jóvenes no estén en las calles delinquiendo, más allá de que es un tema de falta de oportunidades (L08).

La falta de comprensión y aprehensión de enfoques como el de juventudes, el de derechos humanos y prevención de la violencia, permite que visiones como la supramencionada se sigan reproduciendo, lo que afecta la manera en que se aborda la problemática que se quiere atender y la conceptualización misma del CCPG como un espacio para la promoción de los derechos de las personas jóvenes y la cultura de paz.

Sobre las capacitaciones otras personas resaltaron (L01, L07) la necesidad de que no se circunscriban a los enfoques y su aplicación, sino a que abarquen otros aspectos, como los aspectos técnicos de cada disciplina; incluso se indicó en que el contexto de la pandemia por el COVID-19, algunas personas docentes presentaron dificultades en incorporarse a las actividades virtuales en el tanto no contaban con apropiación tecnológica y no hubo un apoyo especial o

acompañamiento que les permitiera hacer la transición de sus clases a la virtualidad (L10).

En el nivel local, subrayan diferencias entre los “tiempos” administrativos, por una parte, indican que hay una brecha entre el momento en el que cada una de las instituciones hace su planificación anual y el momento en que se hace la planificación del CCPG (Taller con personas funcionarias del nivel local del CCPG, 2021), lo que dificulta que las personas funcionarias puedan compatibilizar las agendas de lo que deben cumplir con su respectiva institución y las acciones del CCPG.

Por otra parte, indican aspectos vinculados directamente con características territoriales del cantón de Garabito, a saber: “el contexto de Garabito es estacional con temporadas bajas y altas de empleo que no corresponden a las matrículas” (Taller con personas funcionarias del nivel local del CCPG, 2021).

En este sentido, las temporadas altas de turismo, que son en las que hay mayores oportunidades de empleo, coinciden con las matrículas, lo que afecta tanto la efectiva matrícula como asistencia de las personas a los espacios que brinda el CCPG.

Por último, reconocen como un desafío (C05, C01, C05), lo relacionado con los parámetro y lineamientos para monitorear y hacer evaluación de resultados de las acciones que se realizan desde el CCPG y sus efectos en la población meta (C01, C05). Si bien se han logrado avances en la estandarización de algunos registros de información no se ha logrado consolidar un sistema que permita dar seguimiento y hacer evaluación del CCPG, más allá del número de actividades que se llevan a cabo y la cantidad de personas asistentes (C1, C7).

Capítulo 5

Hallazgos relacionados con el criterio de sostenibilidad

Para fortalecer el Centro Cívico de Garabito se necesita que haya dinero para ejecutar, tiene que haber plata y que no se tenga de depender de la buena voluntad (C3)

Sostenibilidad: Capacidad de los programas de permanecer en el tiempo, reformulándose y adecuándose a las especiales condiciones del contexto.

***Juicio valorativo:** la sostenibilidad del CCPG es baja, ya que, si bien cuenta con legitimidad entre las personas funcionarias, aspectos medulares como las responsabilidades o roles respecto a recursos para la operación del Centro no están lo suficientemente claros, además instituciones de gran relevancia para la intervención como es el caso de la Municipalidad de Garabito y el INA, no se han acoplado a lo lógica de trabajo que exige el Modelo.*

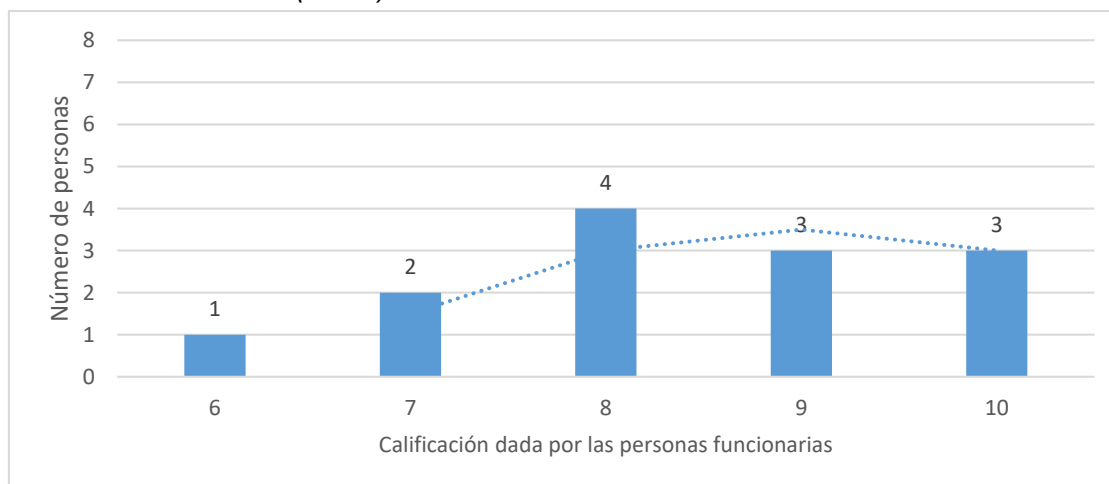
Hallazgo 1. Las personas funcionarias estiman que las acciones del CCPG son de calidad y tienen efecto en la vida de las personas beneficiarias.

En general, la percepción de las personas funcionarias sobre las acciones que lleva a cabo el CCPG es positiva, al pedir una valoración en una escala de 1 a 10 (donde 10 es el valor más alto), la media obtenida fue de 8,38 (ver **Figura 22**). Esta valoración coincidió con los comentarios hechos durante las entrevistas, en las que la mayoría menciones sobre las acciones del CCPG fueron favorables (26 de 36 menciones⁴¹).

⁴¹ Las menciones no equivalen a número de personas entrevistadas, en este caso una misma persona entrevistada pudo hacer varias menciones sobre el tema consultado.

Figura 22

Calificación dada por las personas funcionarias a las acciones del CCPG, según una escala de 1 a 10 (n=13)



Nota: Elaboración propia, 2022.

Algunos de los comentarios reconocen el espacio del CCPG como un ambiente que permite a las personas jóvenes acceder a servicios artísticos, culturales, formativos y deportivos de manera gratuita y sin ningún tipo de discriminación (L01, L02, L04, L07, L08, L10, L11),

Es algo muy provecho, por la juventud [...] que tengan ballet y biblioteca, a parte del edificio [...] es algo **muy bueno, es quizá lo único que muchos jóvenes van a tener a la a la mano, lo único que van a poder estudiar** (L02).

En esta misma línea, otra de las personas entrevistadas expresó sobre el trabajo del CCPG que: “es necesario, veo el cambio en la gente que pasa por los programas, los jóvenes salen empoderados, sienten que tienen habilidades blandas” (L04).

Asimismo, las personas funcionarias respaldan las acciones llevadas a cabo por el CCPG en el tanto consideran que generan cambios en la vida de las personas que participan de los espacios que se han generado (L08, L09, C04,

C07). Incluso se mencionó que acciones como las del CCPG deberían ser replicadas en otras intervenciones del Estado, puntualmente se indicó:

Es lo que deberíamos hacer en todo lado. Desde que conocí los Centros Cívicos me enamoré de ese Modelo. Si todas las instituciones del Estado que estamos trabajando lo social, el modelo más claro, más conciso y más atinente es el de los Centros Cívicos por la Paz, porque trabaja directamente con las comunidades necesitadas, y se ve que incide en la comunidad (C07).

En términos generales, las percepciones de las personas funcionarias apuntan a que el trabajo que se hace en el CCPG es bueno, porque permite que las personas de las zonas de influencia tengan acceso a servicios que pueden representar una oportunidad de cambio en sus vidas. Además, se vuelve necesario subrayar que incluso los representantes de instituciones que han tenido diferencias o inconvenientes para acoplarse al modelo, respaldan las acciones. Tal es el caso de la Municipalidad de Garabito, cuyo representante indicó sobre las acciones del CCPG: “sí ha impactado [...] falta más promoción, le falta más con las poblaciones retiradas. Yo soy fiel creyente [del modelo]” (L09).

Si bien hay un apoyo generalizado, por parte de las personas funcionarias, se plantea que el alcance de las acciones podría ser mayor (L09, L12, C02, C15), específicamente en términos llevar acciones a los territorios más alejados (L09), comunicar las actividades para lograr una mayor participación por parte de la comunidad (L09, L12).

Además, se señala la necesidad de seguir innovando, hacer los cambios que se requieran para atender las necesidades de la población:

Para muchas personas piensan que el Centro Cívico por la Paz de Garabito cumplió con sus funciones, yo veo la capacidad de remozar las estrategias, de tener una oferta más variada. Hemos estado ofreciendo a

la población lo mismo, qué podemos hacer, hay cosas que son innovadoras (L05).

Hallazgo 2. Desde las instituciones se han realizado esfuerzos por fortalecer las acciones en el CCPG

Ahora bien, partiendo de la premisa que el apoyo por parte de las instituciones debe trascender el tema de las percepciones positivas y debe avanzar en la formalización de acciones concretas encaminadas a fortalecer el accionar del CCPG, se consultó a las personas funcionarias sobre las acciones que se han llevado a cabo desde las instituciones para garantizar la continuidad en la prestación de servicios por parte del CCG (ver **Tabla 29**).

En primer lugar, destaca lo que identifican como apoyo administrativo, el cual se expresa en flexibilidad por parte de las jefaturas de nivel central en el momento de dar permisos para que las personas funcionarias destacadas en el CCPG participen activamente de las actividades del Centro, aunque estas no tengan un vínculo directo con las acciones de esa institución en particular (L01, L11, L12), además del establecimiento de indicadores que permiten el seguimiento constante a las acciones que se realizan a nivel local (L04).

Otro de los aspectos destacados es el apoyo por parte de la Secretaría Técnica del Programa y la DIGEPAZ en la mediación de situaciones que se dan a nivel local, especialmente las diferencias con la Municipalidad de Garabito (L05).

Tabla 29*Tipos de apoyos institucionales para fortalecer las acciones del CCPG*

| Tipos de apoyos institucionales | Número de menciones |
|--|----------------------------|
| Apoyo administrativo | 6 |
| Apoyo económico (planilla, viáticos, inversión en infraestructura) | 5 |
| Incluir nuevos indicadores en PND y otras estrategias | 2 |
| Cambios organizaciones | 1 |
| Cambios en currículos para que sean más acordes al contexto | 1 |
| Total de menciones* | 15 |

*Total de menciones, no de personas

Nota: Elaboración propia, a partir de los resultados en las entrevistas. 2022.

En relación con acciones para brindar apoyo económico a las acciones del CCPG, las personas entrevistadas identificaron la contratación de personal para asignar al CCPG (L08), además de poner como prioridad institucional los recursos destinados al pago de planillas, en el caso del Viceministerio de Paz se reservan 32 millones de colones anuales destinados al CCPG (C01), asimismo otras instituciones, como la DC presupuesta entre 4 y 6 millones de colones al año para el desarrollo de las actividades del Centro (este monto no considera salarios). En el caso de la Municipalidad, se programan presupuestos anuales para el mantenimiento del edificio, además de otros proyectos como, por ejemplo, en 2019 se gestionó el techado de la cancha de *basketball*, mejoras en el auditorio y el equipamiento del edificio con cámaras de seguridad (L09).

Otra de las acciones que refleja la intención de institucionalizar el Programa de CCPs, es la incorporación de indicadores en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) (L04), así como el establecimiento de acuerdos interinstitucionales, en la figura de cartas de entendimiento, para la colaboración mutua en el marco del trabajo del CCPG (L07). Esto hace referencia a la carta de entendimiento entre DC, la ECA y el SINEM, en el cual la gestora de cultura

de DC pasara a ser jefatura administrativa de las personas funcionarias destacada en CCPG tanto de la ECA como del SINEM, esto con la intención de centralizar y agilizar decisiones (C08).

Uno de los aspectos que llama la atención, es el referente a cambios en organizacionales que ha implementado la Dirección de Cultura, con la intención de fortalecer la calidad de los servicios (L07). Sobre este punto es preciso ampliar que;

La DC está actualmente en un proceso de reorganización con el fin de poder identificar cuáles son los servicios que se brindan y se quiere responder a los cambios que se han venido dando, cuáles generan más valor público, cómo hacemos para mejorarlo y cómo responder a las necesidades (C08).

Finalmente, otras instituciones han realizado cambios para ajustar sus propuestas al contexto, es el caso de la Dirección Nacional de Danza, durante el 2021 se estaba trabajando en actualizar la currícula empelada para el Programa de CCP, de acuerdo con esta dirección:

Lo que si estamos trabajando es el fortalecimiento de la currícula de danza y de teatro. Estamos ambos talleres fortalecida, en general, pero sin perder de vista las particularidades de los CCP. Se va a trabajar por competencias, esto va a implicar trabajar con valores como cultura no violenta. Para centros cívicos aplica esto y esto, eso la haría una currícula más atinente (C03).

Hallazgo 3. Existe normativa y lineamientos institucionales que apoyan la continuidad de las acciones del CPPG. Sin embargo, algunos de estos instrumentos están pendientes de renovar por falta de acuerdo entre las partes, lo que pone en riesgo que el CCPG continúe funcionando como lo había hecho desde 2015.

Un aspecto importante a considerar en el análisis del apoyo político de una intervención, es lo referente a la normativa y mecanismos que comprometen a las instituciones a cumplir determinadas acciones. Para la intervención de CCPs, se identifican instrumentos de alta jerarquía en el ordenamiento jurídico nacional, como lo son las leyes mediante las cuales se aprobaron los préstamos para el financiamiento del CCP, así como otros mecanismos que delimitan y asignan responsabilidades puntuales y acuerdos específicos de cooperación y coordinación entre instituciones, ver lista en **Figura 23**.

Figura 23

Normativa, lineamientos y mecanismos institucionales que contribuyen a la continuidad de las acciones del CCPG

| Listado de normativa y otros instrumentos |
|--|
| 1. 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”. |
| 2. Ley N°9968 “Aprobación del contrato de préstamo n.° 4871/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo para financiar el programa de seguridad ciudadana y prevención de violencia”. |
| 3. Convenio Marco firmado entre los 7 Alcaldes de las Municipalidades y el Ministerio de Justicia y Paz. |
| 4. Convenio específico o Carta de entendimiento entre la Municipalidad de Garabito, el Ministerio de Justicia y Paz, el Ministerio de Cultura y Juventud y el INA. 20 de abril del 2014 |
| 5. Decreto Ejecutivo N°40876 – JP – MCJ “Reglamento Rector De Organización y Funcionamiento De Los Centros Cívicos Por La Paz”. |
| 6. Modelo Preventivo Centros Cívicos por la Paz (2014) y su actualización de 2019. |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tomando la normativa y mecanismos mencionados en la **Figura 23**, a continuación, se realizará un análisis extrayendo elementos asociados con las obligaciones asignadas a las instituciones, compromisos adquiridas para ejecución de la intervención de CCPG y otros aspectos que formalizan las

bases administrativas y operativas para el funcionamiento y continuidad del CCPG.

1. 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”.
2. Ley N°9968 “Aprobación del contrato de préstamo n.° 4871/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo para financiar el programa de seguridad ciudadana y prevención de violencia

Como se ha mencionado en apartados anteriores, mediante la aprobación del préstamo N° 2526/OC-CR suscrito con el BID, el gobierno de Costa Rica inició con la implementación del **Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social**, cuyo segundo componente refiere a la “Prevención social focalizada en niños y jóvenes en riesgo en áreas críticas”, del cual surge el Programa de CCP. De acuerdo con el anexo único de la Ley N°9025 el monto total asignado para este componente fue de 57.800.207 millones de dólares (ver detalle en la **Tabla 30**)

Tabla 30

Desglose del monto asignado al componente II del Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social

| Componente | Producto esperado | BID (US \$) | Contraparte Costa Rica (US \$) | Total de la inversión (US \$) |
|--|--|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| II. Acciones de prevención de la violencia a nivel local | 7 Centros Cívicos construidos y operando con presencia estatal y comunitaria | 39.272.692 | 18.527.515 | 57.800.207 |

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ley 9025 “Aprobación Del Contrato De Préstamo N.° 2526/Oc-Cr.

Estos recursos estuvieron destinados al financiamiento del:

[...] diseño, construcción, equipamiento y modelo de operación de siete CCP, 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 (incluirán personal técnico y multidisciplinario para garantizar su operación (Ley N° 9025, 2012).

Vale mencionar que, de acuerdo con el oficio DE-0101-2019⁴², del 11 de marzo del año 2019 -emitido por la Secretaria Técnica de la Unidad Presupuestaria, del Ministerio de Hacienda-, hubo una ejecución satisfactoria de los fondos brindados por el BID, en el tanto se cumplió la meta de construir la totalidad de los CCP y que estos estuvieran ejecutando acciones.

Este resultado, junto con el de los demás componentes del Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social, permitió que el gobierno de Costa Rica negociara un nuevo préstamo para dar continuidad a las acciones iniciadas por dicho Programa. El 25 de marzo de 2021, este acuerdo fue formalizado mediante la aprobación del contrato de préstamo N° 4871/OC-CR, lo que permitirá hacer una inversión de 32.500.000 de dólares, ver desglose en **Tabla 31**.

Tabla 31

Inversión correspondiente al componente 2. Prevención Social de la Violencia, contrato de préstamo n.º 4871/OC-CR

| Componente | Inversión en dólares |
|--|-----------------------------|
| 2. Prevención Social de la Violencia | 32.500.000 |
| 2.1 Proyecto Construcción de nuevos CCP del MJP | 31.595.000 |
| 2.2 Fortalecimiento de la atención y gestión de CCPs | 905.000 |

Nota: Elaboración propia, a partir de Ley N° 9968 "Aprobación del contrato de préstamo N° 4871/OC-CR.

⁴² Informe anual de evaluación de los resultados físicos y financieros 2018, de la Unidad ejecutora del Programa de Prevención de la violencia y Promoción de la Inclusión social, elaborado por la Secretaría Técnica de la Unidad Presupuestaria, del Ministerio de Hacienda.

La Unidad Ejecutora del Programa será el MJP y por lo tanto le corresponderá la dirección y guía estratégica de dicho programa (Ley N° 9968, 2021). Con este nuevo préstamo, el cual se debe ejecutar en los 5 años siguientes a la firma, se programa realizar las siguientes acciones:

- i) la actualización y fortalecimiento del modelo de prevención de los Centros Cívicos por la Paz (CCP) y de la modalidad de CCP Sin Paredes, incluyendo la introducción de intervenciones basadas en evidencia como actividades recreativas, formativas, y preventivas, con especial atención a la prevención de la violencia contra la mujer, mediante la impartición de actividades de fomento de masculinidades positivas;
- ii) la actualización y fortalecimiento del modelo de gestión para la red de los CCP, que contemple la homologación de sus marcos normativos y planes de operación, su estructura organizacional, los protocolos de formación de los facilitadores y de colaboración interinstitucional, estándares de servicio, indicadores de desempeño, y evaluación, y propuesta del establecimiento de mecanismos con instituciones de gobierno, municipios, comunidades y sector privado para apuntalar la sostenibilidad de la red de CCP;
- iii) fortalecimiento e implementación del sistema de información para la gestión de la red de CCP;
- iv) el diseño, construcción, supervisión, equipamiento y mantenimiento de ocho CCP⁴³ durante el plazo de desembolsos del Programa; y
(vii) el diseño e implementación de una evaluación de impacto de las actividades de los CCP (Ley N° 9968, 2021).

Del extracto anterior, se debe subrayar que el financiamiento del nuevo préstamo no sólo se enfocará en aumentar la cobertura del Programa de CCPs,

⁴³ Además, en el mismo texto de la Ley se indica que de los recursos destinados al equipamiento y mantenimiento de los ocho nuevos CCP se debe financiar el techado de superficies deportivas de los CCP de Santa Cruz y Garabito.

sino que define dentro de sus actividades el fortalecimiento del modelo preventivo –vinculado a las actividades que se desarrollan-, y del modelo de gestión, con la intención de homologar y estandarizar estructuras y procesos en los diferentes CCP, así mismo considera la necesidad de contar con un sistema de información.

Estos elementos vienen a contribuir con la sostenibilidad de las acciones del CCPG –aunque no sea el único beneficiario-, ya que implica el uso de recursos para fortalecer elementos del diseño de la intervención y la mejora de aspectos específicos en los que el Modelo no ha avanzado, como, por ejemplo, sistemas de información para la gestión de la red de CCPs, lo cual permitiría contar con información estandarizada que serviría de insumo para la toma de decisiones.

Sin embargo, no se debe perder de vista que los recursos mencionados en el contrato de préstamo N° 4871/OC-CR, no serán empleados en gastos administrativos de los Centros (salarios, materiales, gastos por conceptos de electricidad, agua, etc), lo que no viene a solventar la necesidad de recursos económicos que tiene el CCPG.

3. Convenio Marco firmado entre los 7 Alcaldes de las Municipalidades y el Ministerio de Justicia y Paz.

El Convenio marco se firmó el 31 de agosto del 2012, este definió como objetivos específicos, en primer lugar, la formalización de cartas de entendimiento individuales, entre cada una de las Municipalidades y las instituciones vinculadas al Programa de CCPs, con la intención de que se establecieran las condiciones en las cuales cada gobierno local, según sus especificidades, aportaría al Centro Cívico de influencia.

En segundo lugar, formalizar la coordinación y suscripción de acuerdos con otras instancias de gobierno para la inclusión de personal técnico que desarrollara la oferta programática, además de asegurar la “participación en el proyecto de escuelas de música y arte, escuelas de deporte, Centros de Cuido

y Desarrollo Infantil temprano y Casa de Justicia, para garantizar su operatividad” (Convenio marco de cooperación, 2012, cláusula 1). Y, por último, promover la cultura de paz a partir de la consolidación de los CCP.

La novena y última cláusula del convenio, señaló que se podrá disolver el acuerdo por cualquiera de las partes, cuando otra de las instituciones incumpla algunas de las obligaciones contempladas en dicho convenio.

En el año 2017 se hizo una adenda a este Convenio, con la intención de ampliar el plazo de la vigencia por 5 años más, bajo la justificación de:

consolidar las acciones conjuntas que realiza el Ministerio de Justicia y Paz con las Municipalidad para la creación de Centros Cívico para apoyar la prevención de la violencia en las comunidades y la formación para la Paz, se ha estimado útil y necesario adicional al respectivo convenio la ampliación del plazo de vigencia (Adenda Convenio marco de cooperación, 2017, cláusula. 1)

Es necesario destacar que la adenda solamente extiende el plazo del convenio marco y en ella se aclara, en su cláusula segunda, que el acuerdo original se mantiene sin ningún tipo de cambio.

En el segundo semestre del año 2022, vencerá la extensión del convenio y con ello las instituciones correspondientes –MJP y las Municipalidades- deben negociar una nueva adenda tomando como base el acuerdo original o proponer ajustes a este.

4. Convenio específico o Carta de entendimiento entre la Municipalidad de Garabito, el Ministerio de Justicia y Paz, el Ministerio de Cultura y Juventud y el INA. 20 de abril del 2014.

Este acuerdo es un esfuerzo por operacionalizar y precisar aún más los roles de las instituciones que intervienen en el nivel local. En un primer momento se plantea como objetivo:

[...] establecer el marco de acción, coordinación y cooperación interinstitucional para poner en funcionamiento y dar la sostenibilidad financiera, administrativa y técnica que requiere el Centro Cívico en el Cantón de Garabito (CCPG) para el mejor cumplimiento de sus fines y objetivos (Convenio de cooperación interinstitucional, 2014, cláusula 1)

Queda claro, a través de este Convenio y otros que se han mencionado a lo largo de la evaluación, que la intervención se fundamenta en el trabajo articulado entre las diferentes instituciones que forman parte del Modelo, ya que esto no sólo permite atender de manera integral las necesidades de la población, sino que además contribuye con las posibilidades de dar continuidad a las acciones, en el sentido que permite complementar y distribuir responsabilidades.

Además, define como objetivos específicos los siguientes:

2.1 Establecer el modelo de ejecución, formalizar las condiciones para poner en funcionamiento el CCPG y darle sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

2.2 Auspiciar el marco adecuado para la suscripción por parte de las entidades públicas y privadas, de instrumentos de adhesión a este Convenio cuya finalidad sea destinar recursos técnicos, humanos y/o financieros para garantizar la operación y sostenibilidad del CCPG en el tiempo.

De lo anterior se extrae, en primer lugar, que al tratarse de uno de los primeros acuerdo –año 2014- se identificaron como prioridades aspectos clave para sentar las bases de la intervención, tal es el caso del Modelo; en segundo lugar, se empezaron a delinear alternativas para dar sostenibilidad a las acciones, principalmente promoviendo la integración de instituciones tanto públicas como privadas en el accionar del CCPG.

En la línea con lo anterior, en el Convenio también se mencionan los principios como el de coordinación institucional e interinstitucional, estableciendo que las

instituciones deben coordinar tanto a nivel interno como externo para asegurar la buena articulación de las diferentes actividades que se desarrollan en el CCPG. Además, se dispone que deben facilitar “el acceso e intercambio de los recursos y de la información necesaria para el desarrollo óptimo de los centros cívicos y el cumplimiento de sus fines y objetivos” (Convenio de cooperación interinstitucional, 2014, cláusula 3.2).

Este documento permite conocer el grado de responsabilidad de los actores institucionales involucrados; siendo que el peso de la gestión del CCPG recae sobre la Municipalidad de Garabito y el MJP, tal como se aprecia en la **Figura 24**, la dirección, coordinación y responsabilidad de llevar a cabo acciones que permitan la captación de recurso mantener el Centro funcionando son obligaciones de ambas instituciones.

Figura 24

Competencias de la Municipalidad, UEP y Ministerio de Justicia y Paz en el marco de la Carta de entendimiento

| Descripción de las competencias |
|---|
| Constituirse en los gestores del proyecto en asocio con las entidades participante que forman parte de este Convenio. |
| Diligenciar dentro de sus competencias legales, las gestiones pertinentes para la consecución de los recursos financieros necesarios para cubrir contingencias que puedan presentarse en la manutención, operación y paga de servicios en la primera. |
| Mantener reuniones de coordinación que sean necesarios para la puesta en marcha del Centro Cívico por la Paz. |
| Facilitar el diseño y la ejecución del Modelo de Atención y del Modelo de Gestión, así como apoyar la aprobación y puesta en práctica del Reglamento de Uso y Funcionamiento del Centro Cívico de Garabito. |
| Cláusula 5.1 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Convenio Interinstitucional, acuerdo quinto, obligaciones de las partes suscribientes.

Sobre el modelo de atención unificado se dispone que cada una de las instituciones:

[...] se compromete a poner a disposición del CCPG el conocimiento y recurso técnico generado desde sus programas regulares, para trabajar de forma articulada en la consolidación e implementación sostenida de un Modelo de Atención que se constituye en la oferta de información, formación y acción propia del CCP en Garabito. Para este fin, proporcionará el personal técnico y administrativo que asegure la ejecución de los componentes y de la plataforma de operación del modelo (Convenio de cooperación interinstitucional, 2014, cláusula 5.2).

Un aspecto que puede contribuir con la continuidad de las acciones en el CCPG, es que la oferta programática se basa en los Programas regulares de cada una de las instituciones vinculadas al CCPG, es decir, no se generó un programa especial para atender la demanda de Garabito, sino que lo existente se ajustó al contexto.

Sobre el recurso humano, mediante el Convenio, se acordó que cada institución firmante se compromete, según **sus posibilidades presupuestarias** y competencias, a crear o habilitar plazas de personal que se requieran conforme la oferta de servicios que defina el CCPG (Convenio de cooperación interinstitucional, 2014, cláusula 5.3). Este acuerdo en particular, al estar supeditado a “posibilidades presupuestarias y competencias”, depende, en primer término, de la disponibilidad de recursos de las instituciones y, en segundo término, de la nueva fe de las partes para cumplir con los requerimientos en la asignación del personal suficiente para atender la demanda del CCPG.

De manera similar sucede con lo planteado en la Cláusula 5.4, pues se señala que las instituciones se comprometen en la medida de sus posibilidades y competencias a contribuir de manera equitativa al pago de gastos y servicios públicos. En este punto, es necesario recalcar que, desde el vencimiento de esta Carta de entendimiento, en el año 2019, las instituciones no han logrado llegar a un acuerdo sobre la distribución de los gastos, pues hay una disputa

entre la Municipalidad de Garabito y el INA, sobre el porcentaje que debe aportar cada para la cancelación del servicio eléctrico (L01).

Los parámetros que se habían definido para la distribución de gastos y que están en discusión, son los siguientes:

- a. MCJ: pago de gastos en agua potable
- b. MJP: pago de servicio de electricidad
- c. INA: apoyo al pago de servicios de agua y electricidad
- d. Municipalidad de Garabito: pago de servicio de seguridad, mantenimiento y limpieza de las áreas comunes de las instalaciones

Si bien, esta distribución es la que está plasmada en la carta de entendimiento, actualmente la responsabilidad por el pago de servicio de electricidad la ha asumido en mayor medida la Municipalidad de Garabito (Decreto Ejecutivo No. 40876 – MJP – MCJ, 2018, art. 33) con contribución del INA, mientras el pago del agua potable es asumido en totalidad por MCJ-DC. En este punto, es indispensable que las instituciones lleguen a un acuerdo sobre las responsabilidades en el pago de servicios dentro del inmueble.

5. Decreto Ejecutivo No. 40876 – MJP – MCJ “Reglamento Rector De Organización Y Funcionamiento De Los Centros Cívicos Por La Paz”.

Sobre el Reglamento de CCP se hará énfasis solamente a los elementos que hacen referencia a la sostenibilidad. En este sentido destaca la mención que se hace sobre los convenios de cooperación interinstitucional que suscribieron las instituciones, pues mediante estos acordaron voluntariamente establecer un marco de acciones y coordinación que permitiera la sostenibilidad en términos financieros, administrativos y técnicos (Considerando 5). Sumado a lo anterior, se señala que los gobiernos locales deben tener un rol activo en la sostenibilidad de los Centros (Considerando 6).

Sobre la generación de recursos, el reglamento

Generación de recursos. El MJP y las entidades participantes, asumirán los costos de los recursos humanos y materiales que cada cual utilice para los efectos de su participación en el funcionamiento de los CCP. El Comité Administrativo y el Comité de Coordinación Interinstitucional pondrán especial interés en la consecución de recursos propios, generándolos mediante donaciones, transferencias o afines, para la sostenibilidad del CCP. Estos recursos serán invertidos en el CCP, priorizados para el mantenimiento y conservación del edificio, equipo y mobiliario, así como para generar un programa de becas u otras similares en favor de la población beneficiaria. Será 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 (Decreto Ejecutivo No. 40876 – MJP – MCJ, 2018, art. 31).

Sobre el aporte de las instituciones vinculadas al CCPG, se ha mantenido constante las planillas y en algunos casos contribuyen con la compra de materiales para el desarrollo de las actividades, sin embargo, como ya se señaló, lo concerniente al pago de servicios es un tema que ha generado diferencias y sobre el cual no se ha logrado conseguir un acuerdo.

En el caso de alternativas para generar recurso como, por ejemplo, el alquiler de las instalaciones, las diferencias que han surgido entre la Municipalidad de Garabito y las demás instituciones ha imposibilitado llegar a acuerdos y por lo tanto no alquilar el inmueble.

6. Modelo Preventivo Centros Cívicos por la Paz (2014) (2019)

El modelo Preventivo actualizado en 2019, recopila los principales elementos que se mencionan en los diferentes documentos vinculados al CCPG, llámese

Ley N°9525, Convenio entre MJP y municipalidades, Carta de entendimiento entre la Municipalidad de Garabito, el MJP, el MCJ y el INA, por lo cual no sólo aborda temas relacionados con los enfoques que dan sentido a la intervención, sino explica roles y la estructura multinivel del Modelo de CCP. Este documento es fundamental en la comprensión del Modelo y sus alcances, cualquier actor que tenga la intención de aproximarse a la comprensión de los CCPs debe recurrir a ese insumo.

A modo de resumen, la vigencia de estas leyes, acuerdos, reglamentos y otros mecanismos han propiciado y generado las condiciones para el trabajo y la colaboración entre las partes, sin embargo, para garantizar la continuidad de las acciones se deben priorizar recursos por parte de las instituciones para el pago del personal destacado en el CCPG; se deben precisar los aspectos relacionados en las responsabilidades en el pago de servicios y se debe avanzar en el aprovechamiento de alternativas como el alquiler del inmueble y otras alianzas para generar recursos para el CCPG.

Hallazgo 4. La inclusión de CCP en instrumentos de planificación nacional ha dado continuidad de las acciones y ha favorecido aspectos clave como lo son los procesos conjuntos.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), con la finalidad de contribuir con el “fortalecimiento de la capacidad del Estado para definir objetivos, establecer prioridades, formular metas y asignar recursos; así como también para dar seguimiento y evaluar las políticas, planes, programas o proyectos” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022), desarrolla los Planes Nacionales de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP), los cuales comprenden las acciones estratégicas que van a orientar el accionar del Estado en un periodo determinado.

La importancia de comprometer acciones –con sus indicadores y metas- es que las instituciones están obligadas, por una parte, a realizar los esfuerzos

necesarios y suficientes para cumplir con las metas fijadas y, por otra parte, a reportar la información oportuna para que MIDEPLAN de seguimiento al nivel de avance.

En el PNDIP 2019-2022 se incluyó un indicador relacionado directamente con el Programa de Centros Cívicos, ver **Figura 25**, esto ha permitido que las tareas vinculadas con el aumento en la cobertura de la población de CCPs (MIDEPLAN, 2019b), tenga prioridad en la agenda de las instituciones que figuran como responsables de ejecución, además, al tratarse de un instrumento de programación no sólo define metas, sino que proyecta la inversión y fuentes presupuestarias que las instituciones deben emplear para atender la obligación formalizada en el PNDIP.

Aunado a lo anterior, el hecho de que PNDIP sea utilizado por el Sub-sistema Nacional de Evaluación (SINE), bajo el enfoque de GpRD, para dar seguimiento al avance de las metas, lleva a que se generen registros de información para responder a indicador, además de conocer el nivel de cumplimiento que logran las instituciones.

Figura 25

Detalle del objetivo e indicador incluido en Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022

| Intervención estrategias | Objetivo | Indicador |
|--|--|--|
| Programas integrales para la promoción de espacios públicos bajo el modelo de los Centros Cívicos por la Paz | Aumentar la cobertura de los programas integrales bajo el modelo de los Centros Cívicos por la Paz, en coordinación con otras instituciones del Gobierno Central y los Municipios. | Porcentaje de población entre 13 a 17 años de los distritos de influencia de los Centros Cívicos por la Paz que participan y concluyen Programas de formación integral articulados |

Nota: Elaboración propia, a partir de Plan nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del bicentenario 2019-2022 (2019).

Además de su inclusión en el PNDIP, el Gobierno de Costa Rica estableció como una de sus Áreas Estratégicas de Articulación, la de la Seguridad Humana, la cual está conformada por 5 componentes y uno de ellos el correspondiente a la prevención de la violencia.

Como rector en la materia de prevención de la violencia, le correspondió al MJP, en conjunto con otras instituciones, generar estrategias y políticas vinculadas al área de Seguridad Humana, de este modo surgió la *Agenda Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción Social de la Paz Social 2019-2022: Alianzas para la Paz* (en adelante Agenda Nacional de Prevención de la Violencia), el cual es un instrumento que se alinea con la Estrategia Puente al Desarrollo, específicamente en el eje de Puente a la Prevención y que pretende promover la coproducción de **procesos preventivos**.

De acuerdo con el Viceministro de Paz, a los procesos conjuntos se les da un seguimiento a nivel de gobierno, por parte de MIDEPLAN, en el tanto se incluyeron como una meta del componente de la Estrategia Puente:

En Puente a la Prevención somos el Ministerio de Justicia y Paz, el Ministerio de Cultura y Juventud y otras, trabajamos para gestionar

procesos de articulación interinstitucional preventivos alrededor de factores protectores en territorios prioritarios. Se rinde cuentas a MIDEPLAN, al menos 200 procesos preventivos en territorios (J. Vargas, comunicación personal, 22 de abril de 2021).

Es por esta razón que el MJP reporta al MIDEPLAN, tanto el indicador sobre cobertura de población de CCP como número de procesos conjuntos llevados a cabo en el marco de del Programa de CCP.

En términos generales, el haber incluido indicadores relacionados con el Modelo de CCPs ha sido estratégico, pues obliga a las instituciones vinculadas a la intervención a cumplir las metas correspondientes. Ahora, en el escenario actual de cambio de gobierno y la definición de un nuevo PNDIP, se vuelve fundamental que la Secretaría Técnica incida para comprometer acciones e indicadores del Modelo de CCPs en la formulación del nuevo PNDIP. Esto considerando que en el Plan de Gobierno del presidente electo para el periodo 2022-2026 no se menciona el Programa de CCPs y tampoco cuenta con un enfoque de prevención de la violencia y promoción de la paz, en su lugar las propuestas en el tema de seguridad son de corte represivo⁴⁴. Por lo que la labor de sensibilizar sobre el tema y la importancia de dar continuidad a las acciones queda en el personal técnico de las instituciones que conformación el Programa de CCPs.

La ventana de oportunidad para visibilizar y poner en la agenda pública el tema de los CCPs es precisamente la Ley N°9968 “Aprobación del contrato de préstamo N°4871/OC-CR, sobre las cual se deben empezar a realizar las acciones programas para hacer efectivos los desembolsos del préstamo.

Hallazgo 5. De acuerdo con los costos registrados en 2018, el CCPG requiere entre 500 y 600 millones de colones al año, para mantener

⁴⁴ Las acciones específicas propuestas son: el fortalecer el uso de penas alternativas a la prisión; Crear una vinculación entre el sector privado y la población privada de libertad; constituir una fase de egreso y seguimiento post-penitenciario (Plan de gobierno Rodrigo Chaves)

constante la oferta de servicios en sus tres ejes temáticos, lo cual depende de los presupuestos de las instituciones que conforman el CCPG, en un contexto complejo por la regla fiscal que se aplica al sector público, además de los roces o falta de integración de algunas instituciones.

Para calcular el costo total aproximado de las acciones que se desarrollan en el CCPG se tomó como base un costeo del año 2018 realizado por Gabriela Vargas, Coordinadora Programática, durante el periodo 2018 y 2019. Es importante mencionar que esta tabla de costos no se realiza como una práctica regular del CCPG, sino que surgió de un esfuerzo personal y particular de esta funcionaria, quien identificó y agrupó los principales rubros de costos y solicitó formalmente la información a cada una de las instituciones. A continuación, se mencionan rubros reportados:

1. Salario funcionarios/as destacados en CCP Garabito
2. 2. Cargas sociales funcionarios/as destacados en CCP Garabito
3. Salario de funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado
4. Cargas sociales funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado
5. Contratación de personal por servicios profesionales
6. Licitaciones y/o carteles
7. Compra de materiales e insumos
8. Pago de viáticos y transporte a funcionarios/as
9. Pago de alimentación y transporte a población meta
10. Impresión de publicaciones, afiches, *brochures*, *flyers* y todo tipo de papelería
11. Pago de electricidad
12. Pago de agua
13. Pago de telefonía fija

- 14. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares
- 15. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc.
- 16. Mantenimiento de edificio y otros

El punto uno, salario de las personas funcionarias destacadas en CCPG, corresponde al recurso humano en planilla durante el año 2019, integrado por personal del Viceministerio de Justicia y Paz, la Municipalidad de Garabito, MCJ. En la **Tabla 32** se detalla.

Tabla 32

Personas funcionarias del CCPG, según institución a la cual pertenecen

| Institución | Personas funcionarias | Total |
|---|---|-----------|
| Viceministerio de Paz | Coordinación programática | 2 |
| | Encargado de Casa de Justicia | |
| Municipalidad de Garabito | Administración: (persona administradora y asistente administrativo) | 5 |
| | Personal de seguridad (Policía municipal. Una persona a la vez. Horario rotativo) | |
| | Personal de limpieza (dos personas permanentes) | |
| | | |
| Ministerio Cultura y Juventud | Gestora cultural (Dirección de cultura) | 11 |
| | Asistente administrativa (Dirección de cultura) | |
| | Promotores de juventudes (2 personas. CPJ) | |
| | Facilitador de teatro (TNT) | |
| | Facilitadora de danza (TND) | |
| | Facilitadores artes visuales (2 personas. Casa del artista) | |
| Facilitadores de música (2 personas. SINEM) | | |
| Encarga de la biblioteca (SINABI) | | |
| Total | | 18 |

Nota: Elaboración propia, a partir comunicación personal Cartín N, 2019.

Para hacer la proyección del costo se aplicó la inflación registrada entre 2019 y 2021 y la estimada para el periodo que va desde 2022 al 2026 (ver **Tabla 33**), pero sin considerar aumentos en salarios o prepuestos destinados a CCPG por parte de las instituciones.

Tabla 33*Proyección de inflación, periodo 2019-2026*

| Año | Inflación |
|------|-----------|
| 2019 | 2,1% |
| 2020 | 0,72% |
| 2021 | 1,34% |
| 2022 | 1,47% |
| 2023 | 1,75% |
| 2024 | 2,1% |
| 2025 | 2,5% |
| 2026 | 2,9% |

Nota: Elaboración propia, a partir de Statista Research Department, 2022⁴⁵

Por otra parte, sobre los salarios no se aplicó aumento, ya que mediante el Decreto ejecutivo N° 42286-MTSS-H-MIDEPLAN⁴⁶, del cuatro de abril del 2020, se suspendió el aumento general de los salarios del sector público, además con la aprobación de la Ley N°9635 “Fortalecimiento de las finanzas públicas”, aprobada el tres de diciembre en 2018 y que entró en vigencia en el año 2020, se estableció una restricción que impone una regla fiscal sobre el gasto corriente, lo que limitan la posibilidad de crecimiento en el gasto de las instituciones del sector público no financiero.

Según el artículo 10, la estimación del gasto corriente queda supeditada a dos variables:

- a) El nivel de deuda del Gobierno central como porcentaje del PIB.
- b) El crecimiento promedio del PIB nominal para los últimos cuatro años anteriores al año de formulación del presupuesto nacional.

La ley establece que; si la deuda pública supera el 60% del PIB, la regla fiscal “se aplica al incremento del gasto total, no solo al gasto corriente⁴⁷. Incluye

⁴⁵ <https://es.statista.com/estadisticas/1190003/tasa-de-inflacion-costa-rica/>

⁴⁶ Decreto N° 42286-MTSS-H-MIDEPLAN, 2020.

⁴⁷ Comprende las erogaciones no recuperables que se destinan a la remuneración de los factores productivos, adquisición de bienes y servicios y transferencias, para atender las actividades ordinarias de producción de bienes y prestación de servicios que son propias del sector público (Ministerio de Hacienda, 2004)

también los gastos de capital⁴⁸, limitando las posibilidades de promover la inversión pública” (Conejo, C y Cardoza, D, 2020). Contrastando lo anterior con las estimaciones del Ministerio de Hacienda, para periodo 2021-2026, sobre el comportamiento de la deuda en relación con el PIB, las cuales señalan que la deuda:

[...] llegaría a un punto máximo en 2023 alcanzado la cifra de 72,2% del PIB, mismo año que se registraría un superávit primario del 1 % del PIB, posterior a ese año la relación deuda a PIB empezaría a decrecer, alcanzando 68,5% del PIB en 2026 (Ministerio de Hacienda, 2020).

Es decir, la aplicación de la regla fiscal en el escenario de deuda proyectado por el MH, no permitirá el incremento de salarios, además se suman las implicaciones que tendrá la Ley marco del Empleo Público, que también plantea un congelamiento de los salarios de las personas empleadas públicas. Retomando lo mencionado por Conejo, C y Cardoza, D (2020), la aplicación de la regla fiscal no sólo tiene efecto sobre las remuneraciones, sino sobre los recursos que puedan presupuestar las instrucciones en los programas vinculados al CCPG, **en el mejor de los casos estos presupuestos permanecerán congelados.**

Una vez planteados estos supuestos (salario y presupuestos congelados), la estimación de los costos correspondiente al periodo 2022-2026⁴⁹, proyecta que el CCPG requiere al menos ₡ 2.983.138.807,03, para mantener estable la oferta de servicios brindada en el marco del programa. En la **Tabla 34**, se presenta el desglose de los costos anuales aproximados, de las acciones del CCPG.

⁴⁸ Comprende las erogaciones no recuperables para la adquisición o producción de bienes duraderos, destinados a un uso intensivo en el proceso de producción durante un largo período de tiempo. Estos gastos implican aumentos en los activos, mejoras en los ya existentes y la prolongación de su vida útil, a fin de incrementar la capacidad productiva o de servicio de las instituciones públicas. Incluye los gastos por concepto de remuneraciones, compra de bienes y servicios asociados a la formación de capital, así como las transferencias de capital (Ministerio de Hacienda, 2004)

⁴⁹ Ver el detalle de la proyección de contos por año el **Anexo 12**

Tabla 34*Proyección de costos del CCPG, periodo 2018-2026*

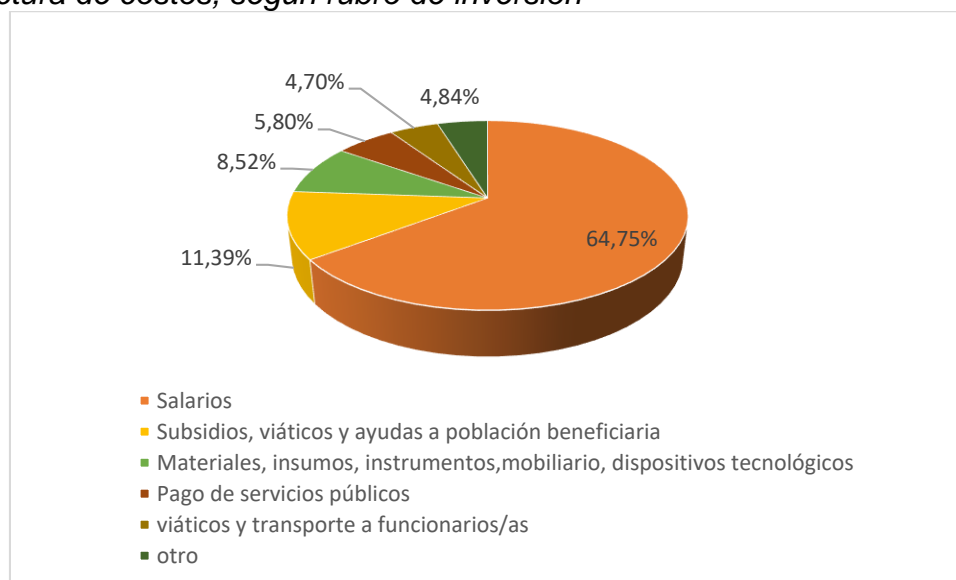
| Año | Costo |
|--------------|--------------------|
| 2018 | ₪ 540.752.764,28 |
| 2019 | ₪ 552.108.572,33 |
| 2020 | ₪ 556.083.754,05 |
| 2021 | ₪ 563.535.276,36 |
| 2022 | ₪ 571.819.244,92 |
| 2023 | ₪ 581.826.081,71 |
| 2024 | ₪ 594.044.429,42 |
| 2025 | ₪ 608.895.540,16 |
| 2026 | ₪ 626.553.510,82 |
| Total | ₪ 5.195.619.174,05 |

Nota: elaboración propia, 2022.

Sobre la estructura de costos (ver **Figura 26**), sobresale que el mayor porcentaje corresponde a salarios (incluyendo cargas sociales) con un 64,75%, seguido por el rubro de subsidios, viáticos y ayudas a población beneficiaria con un 11,39%. En el caso de los salarios se debe tener presente que se trata de profesionales calificados en diferentes áreas, que en su mayoría tienen a cargo la ejecución de los cursos permanentes de los programas de danza, pintura, teatro y los técnicos impartidos por el INA.

Figura 26

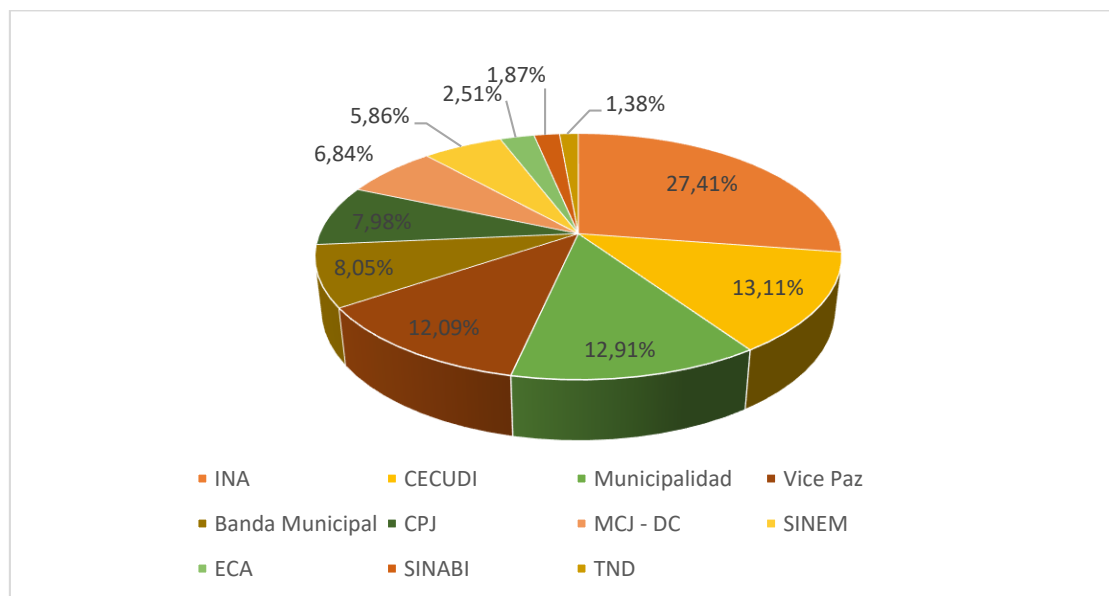
Estructura de costos, según rubro de inversión



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El rubro de subsidios, viáticos y ayudas a población beneficiaria (11,39%), al cual contribuyen la Municipalidad de Garabito, la Banda Municipal, el Viceministerio de Paz, el INA y el SINABI, es de suma importancia porque con estos recursos se cubren gastos como alimentación, transporte, vestuarios, libros y audiciones de la población meta, lo cual permite que estas personas asistan y participen de los procesos, ya que, como se mencionó en apartados anteriores, una de las dificultades para que las personas aprovechen la oferta programática del CCPG, es precisamente la falta de recursos para sufragar gastos relacionados con el traslado y otros.

Por otra parte, si se analiza la inversión según cada institución que participa en el CCPG, se observa que el mayor porcentaje lo aparta el INA, con un 27,41%, seguido por CECUDI con un 13,11%, luego la Municipalidad de Garabito con el 12,91% y el Viceministerio de Paz con una inversión del 12,09%. Si se suman los aportes individuales de las instituciones adscritas al MCJ (CP, MCJ-DC, SINEM, ECA, SINABI, TND) el total de inversión representa un 26,44%, es decir, sería la segunda instancia que más invierte, ver **Figura 27**.

Figura 27*Estructura de costos, según institución*

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Estos datos son relevantes porque evidencian dos aspectos clave a considerar, en primer lugar, el INA y la Municipalidad de Garbitó, están entre las instituciones que más aportan económicamente al CCPG y al mismo tiempo son las que participan menos en sesiones del Comité de Coordinación Interinstitucional y que tienen menos integración y vínculos con las demás instituciones que conforman el Modelo de Gestión del CCPG, y en el caso particular de la Municipalidad, es el actor que más roces y dificultades para articular ha tenido. Asimismo, ambas instituciones (Municipalidad e INA) están pendiente de actualizar las Carta de entendimiento, producto de sus diferencias en relación con la distribución de los aportes para pago de servicios públicos.

En segundo lugar, subraya el rol protagónico del MCJ (considerando a sus adscritas) en el Modelo de Gestión de CCPG, ya que tiene un aporte bastante significativo en el sostenimiento de la oferta programática del CCPG. Llama la atención que esta institución, durante la pandemia del COVID-19, ha visto

recortado su presupuesto y de continuar con los recortes, se podrían poner el riesgo las acciones del MCJ.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Sobre el criterio de pertinencia

- Conforme se han implementado las acciones del Programa se han ido haciendo ajustes al diseño y se han creado lineamientos y normativa con la finalidad de operacionalizar mejor el Modelo de Gestión y la intervención, lo que demuestra una gran adaptabilidad y resiliencia por parte del CCPG.
- El Modelo de CPPG es robusto en su dimensión epistemológica, pero no en lo operativo, especialmente en lo correspondiente a la arquitectura institucional.
- Las personas funcionarias no precisan con claridad los enfoques que sustentan la intervención. Por una parte, tienen más presentes e identifican aquellos mencionados en el Modelo Preventivo de 2014, pero no así los incluidos en la actualización del Modelo, de 2019 y, por otra parte, algunas personas confunden los enfoques con los temas (*bullying*, hábitos, deporte, etc.).
- Relacionado con lo anterior, hay una solicitud constante de las personas funcionarias de espacios de capacitación en donde se actualicen los aspectos relacionados con los enfoques teóricos de la intervención y más importante, la manera de operacionalizarlos en las diferentes actividades que se llevan a cabo en el CCPG.
- Los cambios realizados en los objetivos de la intervención fueron positivos, en el tanto no afectaron ni cambiaron el sentido del Programa de Centros Cívicos, y en su lugar sintetizaron de mejor manera las expectativas e intención del programa.
- Hay una estrecha vinculación entre el marco normativo tanto internacional como nacional con la intervención y su Modelo de Gestión.

- Hay roces entre el Modelo de Gestión y la arquitectura del Estado costarricense, en lo referente a la tendencia centralista y con estructura organizacional funcional, frente a la vocación descentralizada y organización vincular o en red del Modelo.

Sobre el criterio de eficacia

- El CCPG cumple, en gran medida, con los objetivos que se propone la intervención, principalmente en lo referente al objetivo uno y dos. En ambos el Modelo de gestión tiene un papel fundamental en su consecución, pues principios como el de trabajo articulado e interinstitucional, con la participación de instituciones que van desde el Viceministerio de Paz hasta Ministerio de Cultura y Juventud y sus adscritas, permite que se generen espacios protectores y formativos, en donde se promueve la cultura de paz y la no violencia.
- La percepción sobre el nivel de articulación del CCPG coincide con lo definido en los documentos que dan sustento y delimitan el accionar del CCP. Es decir, el nivel de articulación esperado es medio, ubicándose claramente en un nivel de colaboración y avanzando en algunos elementos a niveles más complejos como el de la consolidación.
- Los procesos conjuntos son una buena práctica y una forma efectiva de materializar la lógica de trabajo interinstitucional e intersectorial del Modelo de Gestión.
- Las personas funcionarias, del nivel local, no identifican con claridad los objetivos específicos del CCPG, en su lugar reconocen lo asociado con la definición del Centro como un espacio seguro, que a través del arte y la educación promueve la no violencia, la cultura de paz y la inclusión
- A pesar de la relevancia que tiene la Municipalidad de Garabito para la sostenibilidad del CCPG, hay diferencias con el resto de instituciones, lo que afecta el efectivo funcionamiento del CCPG.

- Durante los primeros años de funcionamiento del CCPG (2015-2018), el rol del INA en la prestación de servicios asociados al eje temático dos, inserción laboral, fue importante y con una amplia cobertura en cantidad de personas matriculadas. Sin embargo, la continuidad en la prestación de estos servicios está sujeta a que las instituciones que forman parte de la carta de entendimiento pueden llegar a un acuerdo y lograr que el INA siga formando parte de la oferta programática del CCPG.
- El nivel de participación y de incidencia del Foro de Juventudes, es incipiente. Para alinearse con lo planteado en el Reglamento y tener coherencia con los enfoques de juventudes y de derechos humanos que propone el modelo, debe avanzar en constituirse en un espacio de consulta y participación efectiva de las personas adolescentes y jóvenes, de tal manera que incidan en las decisiones tomadas por el Comité de Coordinación Interinstitucional, y que posicione en la oferta programática los intereses y necesidades de la población usuaria de los servicios del CCPG.
- Los desafíos identificados por las personas entrevistadas van desde lograr la articulación multinivel que requiere el Modelo, hasta el tema de los recursos y la necesidad de capacitación continua, así como otros aspectos administrativos (fechas de matrícula) y de medición de efectos de la intervención.

Sobre el criterio de sostenibilidad

- En general, las personas funcionarias tienen una percepción positiva sobre el trabajo del CCPG y los efectos que tiene en la vida de las personas usuarias, lo cual da legitimidad interna a las acciones y permite que las personas funcionarias realicen sus tareas con motivación.
- La Ley N°9968 “Aprobación del contrato de préstamo N° 4871/OC-CR”, de 2021, aportará recursos a aspectos fundamentales, como lo son la actualización y fortalecimiento del modelo de prevención de los Centros

Cívicos por la Paz; actualización y fortalecimiento del modelo de gestión para la red de los CCPs y; fortalecimiento e implementación del sistema de información para la gestión de la red de CCP.

- Hay instrumentos de cierta jerarquía en el ordenamiento jurídico nacional, leyes y reglamentos norman el quehacer y los roles de las instituciones en el marco del Programa de CCPs. Lo cual les da cierta responsabilidad a las instituciones en el cumplimiento de las acciones comprometidas. A pesar de lo anterior, el tema del recurso humano no se aborda con claridad, especialmente lo que refiere al número de plazas, lo que puede poner en riesgo continuidad de algunos programas. Otro aspecto pendiente de definirse es el correspondiente al pago de servicios públicos, tema que actualmente obstaculiza la actualización de la Carta de entendimiento entre la Municipalidad de Garabito, INA, MJP y MCJ.
- Los registros de información sobre la inversión económica que implica la intervención, no son una práctica sistemática del Modelo de CCPs, lo cual dificulta la posibilidad de hacer análisis financieros precisos, lo que sería una herramienta útil para la toma de decisiones.
- Para el periodo 2022-2026, el CCPG requiere al menos \$ 2.983.138.807,03 para mantener la oferta tal cual se estaba brindando durante 2019. Llama la atención que dos de los cuatro principales inversores, son dos de los actores que más dificultades para acoplarse e integrarse a la lógica del Programa de CCPs. En el caso del gobierno local, que aporta cerca del 12,91%, además de ser estratégico en el territorio y en la lógica de descentralización, es el propietario del inmueble, encargado de los gastos de mantenimiento, seguridad, electricidad y otros.
- De manera similar, el INA, que su inversión representa el 27,41%, no se ha logrado integrar al Modelo y la continuidad de su participación queda sujeta la negociación de la Carta de entendimiento, que venció en 2019 y

sobre la cual las partes no han llegado a un acuerdo, situación que puede afectar a las acciones del eje 2, inclusión social.

- Además, destaca el peso del MCJ, que, si se suma la inversión de sus diferentes adscritas, su aporte total ronda el 26,44%, siendo la segunda instancia que más aporta y la que a su vez, mayores recortes a experimentado en el marco de las crisis fiscal y medidas para la reducción del gasto.

Recomendaciones

Para mejorar la pertinencia y eficacia

La coordinación programática, en el nivel local, debe generar espacios de capacitación constante, tanto para actualizar y formar a las personas funcionarias –incluyendo a la persona designada por la Municipalidad- en los aspectos relacionados con los enfoques de la intervención, a saber, el enfoque de derechos humanos, el enfoque de juventudes, el enfoque de género, enfoque de curso de vida y contextual, el paradigma de la diversidad y de la interculturalidad, así como el avance en estrategias pedagógicas para su efectiva operacionalización. Además, actualizar a las personas funcionarias en los cambios que ha tenido la intervención, como por ejemplo los objetivos específicos.

Para conocer los cambios actitudinales respecto a la violencia y la discriminación en adolescentes y jóvenes, tal como se propone el objetivo 3, es necesario que la Secretaría Técnica inicie con la aplicación de un cuestionario pre-test y post-test. Para la aplicación y manejo de la información se recomienda considerar lo siguiente:

- Aplicación en línea: esto permite un almacenamiento de información en tiempo real en la nube.
- Centralización de la información: los datos de las aplicaciones deben ser almacenados en una misma base de datos que contenga *ítems* que

permitan desagregar la información según cada uno de los Centros Cívicos en los cuales se aplique. Esto permitirá, por un lado, contener en una única base de datos la información actualizada de las aplicaciones de los test, y además aplicar filtros y descargar información desagregada por cada CCP.

- Procurar que los *ítems*, en su mayoría sean cerrados: esto reducirá el tiempo de limpieza y codificación de la base de datos.
- Incorporar *ítems* que permitan trazabilidad entre pre-test y post-test: por ejemplo, obligatoriedad de indicar número de cédula o identificación en ambas aplicaciones. Sin esto en el momento del análisis de los resultados entre las dos aplicaciones no se podrán identificar los cambios individualizados en puntajes o categorías de análisis.

Aunado a lo anterior y para complementar las formas de “medir” los efectos de la intervención del CCPG, desde la Comité Técnico se puede adoptar como lineamiento, la implementación de metodologías cualitativas de monitoreo y evaluación como, por ejemplo, el Cambio Más Significativo (CMS), que como su nombre lo indica se enfoca en conocer y documentar las experiencias que han generado un cambio más importante en personas beneficiarias de un programa, proyecto, etc.

Para dar a conocer la oferta programática del CCPG es necesario que la coordinación programática desarrolle estrategias de comunicación en conjunto con los actores clave, como la Municipalidad de Garabito, Centros Educativos del cantón y otras organizaciones del territorio para dar una mayor difusión a la información.

Con la Ley N°9968 “Aprobación del contrato de préstamo n.º 4871/OC-CR, de 2021, se actualizará y fortalecerá el Modelo de Gestión para la red de los CCPs; sobre lo cual se recomienda hacer ajustes en:

- Si bien el Comité Técnico Nacional y la Secretaría Técnica, han mejorado los mecanismos para “bajar” información del nivel político al local-operativo, es necesario que esas buenas prácticas se formalicen y se continúen aplicando. Pero también es importante que, se generen mecanismos *bottom up*, que lleven información desde lo local hasta el nivel técnico y político, para enriquecer la toma de decisiones sobre la dirección estratégica del programa.
- Repensar el lugar de los gobiernos locales en la estructura organizacional de CCPs. Debido a su relevancia en la sostenibilidad de los CCPs es necesario que estén integrados desde el nivel político estratégico y no sólo en lo administrativo y local.
- Fortalecer a la Secretaría técnica, por el rol que tiene en la dirección y apoyo a la articulación desde la disposición de lineamientos. Esta instancia debe tener músculo técnico e institucional para impulsar acciones vinculadas a la planificación estratégica, a la rendición de cuentas (principalmente en el tema de recursos e inversión de las instituciones vinculadas al Modelo) y al seguimiento y monitoreo de acciones.

La Municipalidad de Garabito debe participar activamente de los espacios formales del CCPG, tal es el caso de la Comité de Coordinación Interinstitucional y del Comité administrativo, esto para favorecer su integración en el Modelo y agilizar la conciliación de intereses y la definición de acciones en el marco de la oferta programática. Esta integración y participación activa y efectiva del gobierno local no solo favorece la sostenibilidad del CCPG sino el rol de promotor del desarrollo y generador de estrategias locales de prevención enfocadas en la niñez y la adolescencia de la Municipalidad, lo cual tiene una viabilidad alta por cuanto la Municipalidad de Garabito forma parte de la iniciativa “Cantones Amigos de la Infancia”, promovida por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) Costa Rica, en donde este ha

asumido el compromiso de formular e implementar una política local dirigida a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes del cantón, en respuesta a sus principales necesidades y demandas.

Además, la Ley N°9968 también prevé el fortalecimiento e implementación del sistema de información para la gestión de la red de CCPs, sobre lo cual se recomienda:

- Generar un sistema de información que permita la interoperabilidad, en el que cada una de las instituciones parte del Modelo de Gestión, integre los datos de matrícula (de la población beneficiaria) de forma estandarizada, pero además que se puede descargar información para los reportes de las instituciones, con la intención de aliviar la carga administrativa, que señalan las personas funcionarias.

En el entendido de que los Centros Cívicos parten de un enfoque de juventudes, de derechos humanos y que, incluso uno de sus ejes temáticos es el de la participación social, enfocada en el empoderamiento de la población adolescente y joven, el Foro de Juventudes debe contar con una mayor participación e incidencia de las personas adolescentes y jóvenes en la definición de las prioridades y temas que se abordan en la oferta programática, para esto es indispensable brindar espacios dentro del Comité de Coordinación Interinstitucional para que integren y participen activamente de la toma de decisiones que orienta la oferta programática.

En otro orden de ideas, sobre las fechas de matrícula, considerar las características territoriales del cantón de Garabito, el cual tiene temporadas altas y bajas de turismo, lo que incide en la posibilidad de las personas de asistir a programas permanentes u otras actividades.

Para mejorar la sostenibilidad

Para garantizar la continuidad de las acciones se deben priorizar recursos por parte de las instituciones para el pago del personal destacado en el CCPG; se

deben precisar y formalizar los aspectos relacionados con las responsabilidades en el pago de servicios públicos y se debe avanzar en el aprovechamiento de alternativas como el alquiler del inmueble y otras alianzas para generar recursos para el CCPG.

Además, es necesario que se ejecuten las opciones que el Modelo de Gestión del CCPG propone para la generación de recurso económico, tal el caso del alquiler del inmueble, para lo cual es indispensable que la Municipalidad y el resto de instituciones que conforman el CCPG lleguen a acuerdos sobre este tema.

Se debe considerar como una ventana de oportunidad la definición de un nuevo PNDIP para el periodo 2023-2027, en la que la Secretaría Técnica debe asumir un rol proactivo para incidir en la inclusión de acciones e indicadores relacionado con los Centros Cívicos. Esta recomendación tiene la intención de asegurar el compromiso de las instituciones con el CCP en la ejecución de acciones y la cobertura de población que contempla la intervención de Centros Cívicos. Esto no debe reñir con las acciones *bottom up*, sino que deben ser vistas como complementarias para el logro de los objetivos definidos.

Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas durante este proceso se pueden agrupar en tres aspectos:

a) Fortalezas en el diseño y ejecución de la intervención

Uno de los puntos fuertes de la evaluación fue la relación establecida con las contrapartes, tanto las destacadas en el CPPG como las personas funcionarias de nivel central. En el caso de las primeras, hubo una participación constante tanto en talleres en los cuales se definió el alcance y objeto de la evaluación, como en la realimentación de productos de evaluación –por ejemplo, el mapeo de actores- enviados para su revisión. En el caso del segundo grupo, su apoyo político permitió avanzar con la evaluación y profundizar en cada uno de los

criterios definidos y obtener información de suma relevancia para responder a las interrogantes de evaluación. Estos apoyos, fueron fundamentales para compensar los vacíos de información, principalmente financiera.

En este punto es necesario mencionar que la construcción de una buena relación, mediada por la comunicación y el respeto, no necesariamente surge de manera espontánea, sino que hay que realizar acciones específicas orientadas a generar vínculos. Bajo este entendido, en la fase preparatoria de la evaluación, antes de realizar el diseño y tener el acuerdo formal para hacer la evaluación del CCPG, se tuvo varias reuniones con representantes del Ministerio de Cultura y Juventud y el Viceministerio de Paz, para abordar inquietudes y definir roles de cada una de las partes en el proceso. Además, se llevó a cabo un taller sobre “*Aspectos básicos de la evaluación*”⁵⁰, dirigido a las personas funcionarias del CCPG y sirvió para desmontar visiones que asocian a la evaluación como castigo o una práctica que tiene consecuencias negativas. Al final del taller, personas que habían mostrado resistencia al proceso de evaluación del CCPG, se convirtieron en aliadas y en los posteriores procesos – entrevistas, talleres, aplicación de cuestionarios-, participaron de manera activa haciendo aportes valiosos.

b) Utilidad de los hallazgos para intervenciones similares

Como se mencionó a lo largo de este documento, el CPPG forma parte de un programa de Centros Cívicos, que al año 2022, suman 7 Centros en todo el país, pero que, de acuerdo con las negociaciones con el BID, habrá una fase de expansión y se construirán 8 CCPs más. Lo cual hace que los hallazgos de esta evaluación sean relevantes no sólo para los CCPs que actualmente están en funcionamiento, sino para los que se abrirán en los próximos años, ya que el modelo de gestión y la lógica de intervención es o trata de ser la misma para todos los que forman parte del programa.

⁵⁰ Temas abordados ¿Qué es la evaluación?; ¿Para qué sirve la evaluación?; Principales mitas de la evaluación; tipos de evaluación

c) Aspectos positivos sobre la metodología de evaluación empelada

Debido medidas sanitarias tomadas a raíz de la pandemia del COVID-19, se tuvo que adaptar algunas técnicas de recolección de información y realizar de manera virtual. El principal reto fue replantear el taller sobre objetivos del CCPG y su alcance, ya que la intención era generar la discusión suficiente entre las personas participantes, para poder identificar las brechas en el cumplimiento de los objetivos, los aspectos que han favorecido el cumplimiento y los principales desafíos enfrentados. Es este sentido, la utilización de *Zoom*, sus salas de trabajo y la pizarra en línea, permitió que cada en cada grupo hubiera una participación y discusión activa entre los miembros. Esta experiencia se destaca como importante, pues le demostró a la evaluadora que a pesar de la virtualidad de pueden desarrollar actividades, lo suficientemente lúdicas, para propiciar la participación de la audiencia y cumplir con los objetivos de actividad.

Por último, se considera que el indicador construido para medir el nivel de articulación, puede ser una herramienta útil para otras investigaciones o evaluaciones que pretendan abordar de manera cuantitativa el tema. Serviría no sólo para medir el nivel de articulación e identificar la brecha entre el “deber ser” y lo que paso en la ejecución de la intervención, sino que también en estudios comparados entre programas, lo cual podría generar insumos empíricos sobre la relación entre nivel de articulación y la eficacia de las intervenciones, entre otros aspectos que se podrían explorar.

Fuentes consultadas

Abad, J (2006). *Estado del arte de los programas de prevención de la violencia en jóvenes Basados en el trabajo con la comunidad y la familia, con enfoque de género*. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/2733/Estado%20del>

Abarca, A; Alpízar, F, Benavides, C. y G. Sibaja (2013). *Técnicas de investigación cualitativa*. 1 ed. San José, C.R, Edit. UCR.

Adenda Convenio Marco de Cooperación Institucional entre el Ministerio de Justicia y Paz y las Municipalidades de los Cantones de Desamparados de la Provincia de San José, San Carlos de la provincia de Alajuela, Pococí de la Provincia de Limón, Santa Cruz de la Provincia de Guanacaste, Garbitó de la provincia de Puntarenas y Central de la provincia de Cartago. Para la creación de los Centros Cívicos para la apoyar la prevención de la violencia en las comunidades y la formación para la paz de 2017

Aldeas Infantiles SOS (2017). *Enfoque de juventudes una aproximación desde los Derechos Humanos, las diversidades y el desarrollo de las personas adolescentes y jóvenes; Aldeas Infantiles SOS LAAM*. <https://www.aldeasinfantiles.org/getmedia/6033f37f-a6dd-45c3-982e-013bdee192b1/Fasciculo-I-Enfoque-de-Juventudes.pdf>

Alkin, M. (2004). *Evaluation roots*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://methods.sagepub.com/book/evaluation-roots>

Alkin, M. (2007). *Evaluation roots revisited*. Paper presented at the annual meeting of the American Evaluation Association, Baltimore.

Alvarado, R. y Esquivel J.E. (2002) "El proceso de descentralización en Costa Rica" San José, C.R.: IFAM, VII Programa de Capacitación Municipal. https://www.academia.edu/4905701/El_sinuoso_camino_a_la_descentralizaci%C3%B3n_y_el_necesario_fortalecimiento_del_gobierno_local

- Ander-Egg, E (1991). *El taller una alternativa de renovación pedagógica*. <http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Ezequiel-Ander-Egg-EL-TALLER-UNA-ALTERNATIVA-DE-RENOVACION%CC%81N-PEDAGO%CC%81GICA.pdf>
- Andréu, J (2011). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. <http://www.mediafire.com/?vd457dxcp466ull>
- Aquilino, N; Arias, E; Estévez, S y Suaya, A (2015). *Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina*. <http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/SP/article/download/615/626>
- Avendaño, E (2017). *Evaluación de los aprendizajes*. <https://sites.google.com/site/0229evaluacionaprendizajes/home/unida>
- Bamberger, M (2012), *Introducción a los métodos mixtos de la evaluación de impacto*. <http://siare.clad.org/fulltext/2241500.pdf>
- Borboa-Trasviña, M (2006). *La interculturalidad: aspecto indispensable para unas adecuadas relaciones entre distintas culturas*. El caso entre "Yoris" y "Yoremes" del centro ceremonial de San Jerónimo de Mochichahui, El Fuerte, Sinaloa, México Ra Ximhai, vol. 2, núm. 1, enero-abril, 2006, pp. 45-71 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46120104.pdf>
- Cohen, E y Martínez, R (2010). *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/242/Manual_dds_200408.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2022). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-y-de-inversion-publica-del-bicentenario-2019-2022-de-costa-rica>

Conejo, C.; Cardoza D (2020). *Aplicación de la regla fiscal en Costa Rica*. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/14124/19664>

Consejo de la Persona Joven (2015). *Política Pública de la Persona Joven y su Plan de Acción 2014 – 2019*. <https://cpj.go.cr/wp-content/uploads/2020/03/35POLITICA-PUBLICA-Y-PLAN-DE-ACCION-VERSION-FINAL-IMPRESA-51115.pdf>

Consejo de la Persona Joven (2021). *50 personas jóvenes lideran los Foros de Juventudes de los Centros Cívicos por la Paz*. <https://cpj.go.cr/foros-de-juventudes-de-los-centros-civicos-por-la-paz/>

Convenio de cooperación interinstitucional entre el Ministerio de Justicia y Paz, la Municipalidad de Garabito, el Ministerio de Cultura y Juventud, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, el Instituto Nacional de Aprendizaje y la Unidad Ejecutora del Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social (UEP) para la puesta en funcionamiento y sostenibilidad del Centro Cívico por la Paz en Garabito (CCPG) de 2014.

Convenio Marco de Cooperación Institucional entre el Ministerio de Justicia y Paz y las Municipalidades de los Cantones de Desamparados de la Provincia de San José, San Carlos de la provincia de Alajuela, Pococí de la Provincia de Limón, Santa Cruz de la Provincia de Guanacaste, Garbitito de la provincia de Puntarenas y Central de la provincia de Cartago. Para la creación de los Centros Cívicos para la apoyar la prevención de la violencia en las comunidades y la formación para la paz de 2012.

DE-0101-2019⁵¹, del 11 de marzo del año 2019. *Informe anual de evaluación de los resultados físicos y financieros 2018, de la Unidad ejecutora del Programa*

⁵¹ Informe anual de evaluación de los resultados físicos y financieros 2018, de la Unidad ejecutora del Programa de Prevención de la violencia y Promoción de la Inclusión social, elaborado por la Secretaría Técnica de la Unidad Presupuestaria, del Ministerio de Hacienda.

de Prevención de la violencia y Promoción de la Inclusión social, elaborado por la Secretaría Técnica de la Unidad Presupuestaria, del Ministerio de Hacienda.

Denman, C y Haro (comps.), *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la Dirección de cultura* (2019).
<https://www.dircultura.go.cr/direccion/direccion-cultura>

Escudero, T (2003). *Desde los tests hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el xx, de intenso desarrollo de la evaluación en educación.*
<https://ojs.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/4348/4025>

Escuela Casa del Artista (2019). *Escuela Casa del Artista.*
<https://si.cultura.cr/infraestructura/centro-cultural-del-este-casa-del-artista.html>

Fontaine, E (2002). *Evaluación social de proyectos.*
https://www.academia.edu/36492566/fontaine_ernesto_evaluaci%C3%B3n_social_de_proyectos

Grillo, M (2014). *Propuesta Modelo de atención Centro cívico Por la paz (CCP) Garabito.*

Guba E. y Lincoln, Y (1982). *Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry.*

Guba, E y Lincoln, Y (1989). *Fourth Generation Evaluation.* New bury Park, Ca.: Sage Publications.

Guba, E y Lincoln, Y (1994). *El paradigma constructivista. En constructivismo. El paradigma, el aprendizaje, la enseñanza y el cambio conceptual.* Universidad Santiago de Cali.

Guba, E y Lincoln, Y (2002). "Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa".
http://www.ustatunja.edu.co/congcivil/images/curso/guba_y_lincoln_2002.pdf

Gutiérrez, B (2017). *Introducción a los métodos cualitativos: El grupo de discusión*.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/12384/Report1_BlancaGuti%C3%A9rrez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, O (2014). *Estadística elemental para Ciencias Sociales*. 4 ed Editorial Universidad de Costa Rica, San José. http://economia.gencat.cat/web/.content/documents/articles/arxiu/doc_22376634_1.pdf

Huamán, B (2003). *Esa flor roja sin inocencia: una lectura de valeses y otras falsas confesiones de Blanca Varela*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Colombia]. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Huaman_AB/enPDF/T_completo.pdf

Huertas López, Tannia Elizabeth, Suárez García, Eliseo, Salgado Cruz, Maile, Jadán Rodríguez, Luis Ramiro, & Jiménez Valero, Bisleivys. (2020). *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&lng=es&tlng=es

Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU] (2019). <https://www.inamu.go.cr/web/inamu/asi-somos>

Ivàlua (2009). *Guía práctica 1 - Cómo iniciar una evaluación: oportunidad, viabilidad y preguntas de evaluación*. http://www.ivalua.cat/documents/1/19_03_2010_12_10_21_Guia1_Introduccion_octubre2009.pdf

Johann Ramirez. (9 de junio de 2020). *Organización matricial: características y ejemplos*. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/organizacion-matricial/>

Leyton, C (2018). *Mecanismos institucionales de articulación para programas de combate a la pobreza rural*. https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1541001104Leyton237.pdf

Lledó, P (2013). *Director de proyectos: Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. (2da Ed.). Vancouver: el autor. https://www.academia.edu/35539005/Como_aprobar_el_examen_pmp_sin_morir_en_el_intento

Mato, M; Santamaría, J; de Sousa, J; Cheaz, J (2001). *La dimensión de “gestión” en la construcción de la sostenibilidad institucional*. <https://conexionsurmza.files.wordpress.com/2012/08/la-dimensic3b3n-de-gestic3b3n-en-la-construccic3b3n.pdf>

Merino, M (2007). *La evaluabilidad: de instrumentos de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de Políticas Públicas*. https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Papeles/Papeles_de_Evaluacion_Merino.pdf.pdf

Mertens, D y Wilson, A (2012). *Program evaluation theory and practice: a comprehensive guide*. 1st ed.

Ministerio de Justicia y Paz (2015). *Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018*. Gobierno de la República de Costa Rica y Ministerio de Justicia y Paz

Ministerio de Justicia y Paz (2019a). *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 [MJP] (2017a). *Centros Cívicos por la Paz*. <http://www.mjp.go.cr/viceministeriopaz/CentroCivico>

Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2017b). *Marco Filosófico*. <http://www.mjp.go.cr/Acerca?nom=marco-filosofico>

Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2017c) *Informe de labores 2015-2017*.

Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2019b). *Informe de labores 2018 y I trimestre 2019*.

Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2020). *Informe anual 2020*.

Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2021). *Lineamientos técnicos proceso de planificación interinstitucional para el año 2021 en los CCP*.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2017). *Manual de evaluación para intervenciones públicas*.
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN] (2019a). *Guía de evaluación con participación*.
https://evalparticipativa.net/wpcontent/uploads/2019/06/26.guia_de_evaluacion_con_participacion.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN] (2019b). *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022*.
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Costa%20Rica%20PNDIP%20%202019-2022.pdf>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN] (2017). *Manual de la organización del estado costarricense*.
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/irKPAgonTKegR1ba2wft7w/content/Manual%20de%20la%20Organizacio%CC%81n%20del%20Estado%20Costarricense.pdf?c=force&noCache=1614297600030&a=true>

Minsal, D y Pérez, R (2007). *Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización*. *Acimed* 2007;16(4).
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>

Mintzberg, H (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. McGill University. 2ª edición. <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>

Municipalidad de Garbito (2009). *Plan Regulador*. <https://www.munigarabito.go.cr/>

Noyes, J y Corbett, T (2008). *Human Services Systems Integration: A Conceptual Framework*. <https://www.irp.wisc.edu/publications/dps/pdfs/dp133308.pdf>

Observatorio de la Violencia (2011). *Informe estadístico 7, Centros Cívicos de la Paz Social. En Sistema de Información sobre Violencia (SISVI)*. Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana [DIGEPAZ]. <http://observatorio.mj.go.cr/file/94/download?token=ztnHTPHF>

Orozco, V (2014). *El valor normativo de los Instrumentos Internacionales en materia de Derechos Humanos en el Sistema de Justicia Constitucional Costarricense: El caso particular de la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r35646.pdf>

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cescr.aspx>

Perea D (sf). *Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales Plataforma de ONG de Acción Social*.

<http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/guia-de-evaluacion-de-programas-y-proyectos-sociales.pdf>

Plan de gobierno 2022 de Rodrigo Chaves. https://www.tse.go.cr/fichas/static/09931b175dba95bb924d69c9102ca790/245_1_105600795.pdf

PM, Gutiérrez (2007). *Mapas sociales: métodos y ejemplos prácticos*.
https://www.academia.edu/32459612/MAPAS_SOCIALES_M%C3%89TODOS_Y_EJEMPLOS_PR%C3%81CTICOS_MAPAS_SOCIALES_M%C3%89TODO_Y_EJEMPLOS_PR%C3%81CTICOS

Pozo A. (2007). *Mapeo de Actores Sociales. Documento de trabajo PREVAL FIDA*.

https://www.google.com/search?q=pozos+2007+mapeo+de+actores&oq=pozos+2007+mapeo+de+actores&aqs=chrome.69i57.5603j0j4&sourceid=chrome&es_sm=122&ie=UTF-8.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Costa Rica y Universidad de Costa Rica (2011). *Atlas de Desarrollo Humanos Cantonal de Costa Rica*.
https://www.ungl.or.cr/images/centro_de_informacion/otros_documentos_de_relevancia/_herramientas1/atlas_desarrollo_cantonal_2011.pdf

RALCEA (2015). *Mapeo de actores y desarrollo de capacidades para la gestión del agua; Casos de estudio en Latinoamérica*.
bookshop.europa.eu/es/.../LBNA27079ESN_002.pdf?

Ramírez, R y Brodhead, D. (2013). *Las Evaluaciones Orientadas al Uso Guía para Evaluadores*.
<https://evaluationinpractice.files.wordpress.com/2013/04/ufepimerspanish29aug2013.pdf>

Richers, B; Harvey, C; Casanoves, F; DeClerck, F; Benjamin, T (2011). *¿Cómo hacer talleres participativos con respuestas individuales? Agroforestería en las Américas* N°4, 2011.
https://www.researchgate.net/profile/Fernando_Casanoves/publication/283491266_Como_hacer_talleres_participativos_con_respuestas_individuales/links/5669c02508ae430ab4f73cfd/Como-hacer-talleres-participativos-con-respuestas-individuales.pdf?origin=publication_detail

Richers, B; Harvey, C; Casanoves, F; DeClerck, F; Benjamín, T (2011). *¿Cómo hacer talleres participativos con respuestas individuales?* https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/6943/Como_hacer_talleres.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, R (6 de diciembre de 2012). *Garabito es el cantón con más delitos por habitante del país*. La nación. <https://www.nacion.com/archivo/garabito-es-el-canton-con-mas-delitos-por-habitante-del-pais/W6QUPPHOCZAZBB7COJQODHHK6I/story/ronnyrojas/>

Sánchez Acuña, N., & Chan Jiménez, J. (2016). *Articulación interinstitucional para la promoción de una cultura de paz en comunidades de riesgo social: la experiencia de la Universidad Nacional de Costa Rica*. Trama, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades., 5(2), 41–50. <https://doi.org/10.18845/tracs.v5i2.3015>

Scriven, M (1967). The methodology of evaluation. *En Perspectives of Curriculum Evaluation*, (pp. 39-83). AERA Monograph 1. Chicago: Rand McNally and Company.

Secretaría Técnica de la Unidad Presupuestaria, del Ministerio de Hacienda (Oficio DE-0101-2019). *Informe anual de evaluación de los resultados físicos y financieros 2018, de la Unidad ejecutora del Programa de Prevención de la violencia y Promoción de la Inclusión social*.

Sistema Nacional de Bibliotecas [SINABI] (2019). *Sistema Nacional de Bibliotecas*. http://www.sinabi.go.cr/bibliotecas/sistema_nacional_bibliotecas.aspx#HERMES_TABS_1_3

Sistema Nacional de Educación Musical [SINEM] (2019). *Sistema Nacional de Educación Musical*. <https://si.cultura.cr/capacitacion-apoyo/sistema-nacional-de-educacion-musical-sinem.html>

Stake, R (1981). *Setting standards for educational evaluators*. *Evaluation News*, 22, 148-152.

Stockman, R y Meyer, W (2016). *Evaluación: una introducción teórico-metodológico*. 1ed. San José, Costa Rica. C. R: Edit. UCR.

Stufflebeam, D (1992). *Introduction: Recommendations for improving evaluations in U. S. public schools*. *Studies in Educational Evaluation*, 20, 1, 3-21.

Taller Nacional de Danza [TND] (2019). *Taller Nacional de Danza*. <https://si.cultura.cr/capacitacion-apoyo/ministerio-de-cultura-y-juventud-mcj-taller-nacional-de-danza-tnd.html>

Taller Nacional de Teatro [TNT] (2019). *Taller Nacional de Teatro*. <https://si.cultura.cr/capacitacion-apoyo/ministerio-de-cultura-y-juventud-mcj-taller-nacional-de-teatro-tnt.html>

Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Vargas, A (2001). *Enfoques cualitativos*. https://www.academia.edu/3656635/Enfoques_evaluativos

Vargas, M Ana y Trejos, M (2016). *Informe Centro Cívico por la Paz, Garabito*.

Viceministerio de Paz y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2018). *Sistematización del modelo centros cívicos sin paredes 2017-2018*. <https://www.unicef.org/costarica/media/1266/file/Sistematizacion-del-modelo-centros-civicos-sin-paredes-2017-2018.pdf>

Ysa, T. (s.f.). *Evaluación de Políticas Públicas*. Institut de Direcció i Gestió Pública (ESADE). Recuperado de http://www20.gencat.cat/docs/economia/Documents/Articles/Arxius/doc_22376634_1.pdf.

Normativa

Convenciones y acuerdos

Aprobación de La Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=69834&nValor3=84078 agosto de 1990

Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes. <https://oij.org/wp-content/uploads/2017/01/Convenci%C3%B3n.pdf>

Convención americana sobre derechos humanos (Pacto de San José). https://www.oas.org/dil/esp/tratados_b-32_convencion_americana_sobre_derechos_humanos.htm

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cerd.aspx>

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>

Convención sobre los Derechos del Niño. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/crc.aspx>

Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre. <https://www.oas.org/es/cidh/mandato/basicos/declaracion.asp>

Declaración Universal de los Derechos Humanos. https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Leyes

Legislación relacionada con la promoción, defensa y garantía de los derechos humanos de las niñas, niños y adolescentes en Costa Rica.
https://www.ministeriodesalud.go.cr/gestores_en_salud/derechos%20humanos/leyes/legisninezadoles.pdf

Ley General de la Persona Joven.
<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2002/1846.pdf>

Ley N° 3859 de 1982. *Sobre el Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=38715&nValor3=83263&strTipM=TC

Ley N° 9025 de 2012. *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*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=72275&nValor3=88098&strTipM=TC

Ley N° 9635 de 2018. *Fortalecimiento de las finanzas públicas*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720

Ley N°9220 de 2014. *Ley Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil*.
https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/ley_9220_red_nacional_de_cuido_y_desarrollo_infantil.pdf

Decretos

Decreto ejecutivo N° 42286-MTSS-H-MIDEPLAN de 2020. *Suspensión del aumento general al salario base 2020 de los servidores de gobierno central.*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90989&nValor3=120022&strTipM=TC

Decreto Ejecutivo N° 7794. Código Municipal.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197

Decreto Ejecutivo No. 40876 – JP – MCJ de 2018. Reglamento rector de organización y funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz.

Decreto N° 37324-JP de 2012. *Reglamento Operativo para la Prevención de la violencia y Promoción de la Inclusión Social.*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=73388&nValor3=90057&strTipM=TC

Decreto N° 40876 JP– MCJ. Reglamento rector de organización y funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz (2018).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85914&nValor3=111264&strTipM=TC

Decreto N° 42286-MTSS-H-MIDEPLAN. Suspensión del aumento general al salario base 2020 de los servidores de gobierno central.

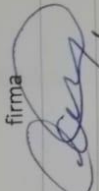


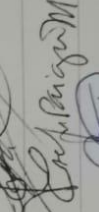




http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90989&nValor3=120022&strTipM=TC

Anexos

Anexo 1. Lista de asistencia taller construcción Mapeo de Actores Clave (MAC).
agosto del 2019

Lista asistencia: Evaluación de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del modelo de gestión del Centro Cívico por la Paz de Garabito (CCPG), 2015-2018.
Lugar: Centro Cívico por la Paz de Garabito.
Viernes 9 de agosto de 2019

Hora inicio: Hora de cierre:

| Nombre y apellidos | e-mail | Número telefónico | Institución | firma |
|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------|---|
| 1. Carolina Fonseca Cordero | cfonseca21@gmail.com | 83278032 | MEP-CCP |  |
| 2. Yenny Sanchez Cysneros | casajus.hera@gmail.com | 89906121 | CJ |  |
| 3. Wendy Prietas Melein | wendyprietas@hotmail.es | 8411-6484 | SINEM |  |
| 4. Ulrike Gutierrez b. | ulrike.gutierrez@teatromelico.go.cr | 8829-4603 | TMD |  |
| 5. Gabricha Vargas Yus | gvargasvc@ij.go.cr | 8478-4296 | DIGE PAZ |  |
| 6. Evelyne Paragua Morales | bisk89c10@gmail.com | 8896 1043 | E C A |  |
| 7. Benett Sundry Pérez Quiros | bperezeditivthoro.go.cr | 83900378 | DC |  |
| 8. Osvaldo Madrugal Higuera | osmo.mmat.guevas3@gmail.com | 61043769 | FCA |  |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |
| 11. | | | | |
| 12. | | | | |
| 13. | | | | |
| 14. | | | | |
| 15. | | | | |

Anexo 2. Mapeo de Actores Clave (MAC). Documento entregado al CCPG
Mapeo de actores clave (MAC), Centro Cívico por la Paz Garabito

El mapeo de actores clave (MAC)⁵² o también llamado sociograma tiene gran relevancia, pues permite, en un primer momento, identificar a los actores más importantes en relación con un tema específico y, en segundo lugar, permite establecer cómo se articulan y cuál es su peso en el entramado social. Lo cual es fundamental para un adecuado diseño de estrategias de intervención que busca la transformación de la realidad social (Gutiérrez, 2007).

El MAC se fundamenta en el supuesto de que la realidad social se puede percibir como un conjunto de redes sociales o relaciones que son producto de la vinculación entre los distintos actores que entran en juego, los cuales pueden ser individuales, colectivos, públicos y/o privados (Pozo, 2007).

Es necesario precisar que el MAC no se reduce a un listado de actores, sino por el contrario, hace un esfuerzo para responder a interrogantes sustanciales como lo son *¿quién presiona y por qué? ¿Quién no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos?, ¿qué capacidad de influenciar las acciones de otros tienen determinados actores?, ¿cuáles son más vulnerables?* (Tapella, 2007, pp. 3-2).

Para realizar el MAC del Centro Cívico por la Paz de Garabito se tomará la propuesta metodológica de Pozo (2007), en el cual desarrolla los siguientes puntos:

1. Propuesta inicial de clasificación de actores
2. Identificación de funciones y roles de cada actor
3. Análisis de los actores
4. Elaboración de la Matriz de Mapa de actores

Paso1. Propuesta inicial de clasificación de actores

⁵² Este apartado, mapeo de actores, se realizó en una sesión participativa, en agosto del 2019. La sesión contó con la presencia y colaboración de: Gabriela Vargas, Carolina Fonseca, Yensy Sanchez, Wendy Prendas, Ulrike Gutiérrez, Evelyn, Bennett Pérez, Orando Madrigal.

En este paso se hace una clasificación de instituciones; se identifica si son públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales, entre otros. En la **Tabla 1** se presenta el listado, según categoría.

Tabla 1

Matriz identificación preliminar de actores

| Categorización o tipo de instituciones | Listado |
|--|---|
| Instituciones públicas | Municipalidad de Garabito (Concejo Municipal, Vicealcaldía, Alcaldía), Viceministerio de Paz, Casa de Justicia, Dirección de Cultura (DC), Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM); Taller Nacional de Danza (TND); Taller Nacional de Teatro (TNT); Escuela Casa del Artista (ECA); Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI); Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU); Consejo de la Persona Joven (CPJ); Ministerio de Educación Pública (MEP); Policía Municipal (PM) Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), Patronato Nacional de la Infancia (PANI), El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), CECUDI Área de Desarrollo Humano; Asamblea Legislativa, Poder Ejecutivo (PE) |
| Organismos internacionales | Banco Interamericano de Desarrollo |
| Instituciones privadas | No se identifica a actores del sector privado |
| Sociedad civil | Funcionarios, ADIS, Banda Municipal, Foro de Jóvenes |
| Organizaciones no gubernamentales | Fundación Epicentro Pacífico |
| Población beneficiaria | Población de 0-18 años |

Nota: Elaboración propia. 2019.

Paso 2. Identificación de funciones y roles de cada actor

Este punto tiene como finalidad “reconocer las principales funciones de los actores sociales e institucionales en la propuesta de intervención” (p. 3), es decir, se hace una caracterización de los distintos actores para conocer cuál es su rol en la gestión y funcionamiento del Centro Cívico por la Paz.

Tabla 2

Matriz Caracterización de actores

| Actor | Función |
|---|--|
| Alcaldía | De acuerdo al código municipal, le corresponde vigilar el cumplimiento de acuerdos y convenios que haya suscrito el gobierno local. |
| Vicealcaldía | Asume las funciones tanto operativas como administrativas que la Alcaldía Municipal le delegue. |
| Concejo Municipal | Aprueba el presupuesto de la Municipalidad y define las políticas y prioridades del gobierno, siempre considerando el programa de gobierno presentado por la Alcaldía Municipal. |
| Viceministerio de Paz (VP) | Es el ente rector en materia de prevención de la violencia y promoción de la cultura paz, en beneficio de la convivencia ciudadana. |
| Casa de Justicia (CJ) | Son Centros de Resolución Alternativa de Conflictos vecinales y tienen como finalidad descongestionar los procesos judiciales, además de llevar cabo acciones para sensibilizar y promover una cultura de paz. Forman parte del MJP. |
| Dirección de cultura (DC) | Entidad encargada de llevar a cabo procesos participativos enfocados en el desarrollo de capacidades en gestión sociocultural en las comunidades. Forma parte del MCJ. |
| Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) | Es un programa enfocado en el desarrollo humano, que se propone generar desarrollo integral de niños, niñas y |

| Actor | Función |
|---|---|
| | jóvenes a partir de la práctica orquestal. Forma parte del MCJ. |
| Taller Nacional de Danza (TND) | Institución que se dedica a la gestión, promoción y formación en danza. Forma parte del MCJ. |
| Taller Nacional de Teatro (TNT) | Institución Estatal que se enfoca en la formación de actores y promotores de teatro, con el fin de promover el teatro como arte de representación, como medio de expresión y como recurso socioeducativo de carácter formativo. Forma parte del MCJ. |
| Escuela Casa del Artista (ECA) | Escuela Casa del Artista, tiene como fin ofrecer formación artística. Forma parte del MCJ. |
| Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI) | La red de bibliotecas tiene por objetivo contribuir al desarrollo social y cultural del país, a partir de servicios de información y acceso al conocimiento, además, de la promoción de programas que promueven la lectura. Forma parte del MCJ. |
| Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) | Institución rectora en materia de promoción del ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres, a partir de programas orientados a su empoderamiento y reconocimiento de derechos, con la finalidad de construir una sociedad justa e igualitaria. |
| Consejo de la Persona Joven (CPJ) | Ente rector en materia de Políticas Públicas de la Persona Joven, le corresponde coordinar, apoyar, promover y estimular acciones orientadas al ejercicio de una ciudadanía activa y su desarrollo integral. Forma parte del MCJ. |
| Ministerio de Educación Pública (MEP) | Institución rectora en educación. Desarrolla procesos de enseñanza–aprendizaje para niños, niñas, adolescentes y personas adultas. |
| Policía Municipal (PM) | Le corresponde llevar a cabo acciones de |

| Actor | Función |
|--|--|
| | vigilancia y seguridad dentro del territorio cantonal. |
| Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) | Es el instrumento de la política social selectiva. Financia programas y servicios a las instituciones del Estado que atienden necesidades de vivienda, educación, salud y protección social de costarricenses y extranjeros residentes legales del país. |
| Patronato Nacional de la Infancia (PANI) | Institución responsable la promoción y garantía de los derechos de las personas menores de edad. |
| El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) | Canaliza alianzas y acciones interinstitucionales para familias que buscan salir de su condición pobreza, acompaña, entre otras acciones, a los CECUDI. |
| Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | Brinda diferentes opciones de capacitación y formación vocacional que contribuyan con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. |
| Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) | Su finalidad es dirigir, capacitar, promover y estimular los deportes y la recreación de los niños, jóvenes y adultos de la comunidad. |
| CECUDI | Instancia administrada por la municipalidad, su accionar se enfoca en la niñez y las familias en condición de pobreza o vulnerabilidad. |
| Área de Desarrollo Humano (DH) | Instancia adscrita a la Municipalidad de Garabito que tiene entre sus funciones promover acciones que favorezcan el desarrollo humano de las personas munícipes. |
| Asamblea Legislativa (AL) | Poder encargo de generar legislación, o normas para el acceso a mecanismos de garantía de derechos de las personas habitantes del país. |

| Actor | Función |
|---|--|
| Poder Ejecutivo (PE) | A través de decretos y respaldo político puede apoyar acciones para la promoción y resguardo de los derechos de las personas habitantes del país. |
| Banco Interamericano de Desarrollo (BID) | Ente que financia proyectos y programas para el desarrollo en América Latina y el Caribe. |
| Personas Funcionarias de CCPG (PF) | Personal de las diferentes institucionales vinculadas al CCP que llevan a cabo las distintas acciones dirigidas a la población beneficiaria. |
| Asociación de Desarrollo Integral (ADI's) | Agrupaciones de interés público que llevan a cabo acciones dirigidas a generar desarrollo social, económico, ambiental y cultural. Entre las que destacan por el trabajo que realizan en conjunto con el CCPG están las asociaciones de desarrollo de Las Parcelas, Lagunillas y Bajamar. Además, se ha coordinado con las asociaciones de Tárcoles, Herradura y Jacó. |
| Banda Municipal (BM) | Agrupación de músicos que representa a la comunidad en distintos eventos y cuenta con el apoyo de la Municipalidad de Garabito. |
| Foro de Jóvenes (FJ) | De acuerdo al Reglamento de CCP es promovido por el CPJ, está conformado por jóvenes que participan en los diferentes espacios formativos del centro, su finalidad es constituir un espacio de consulta del Comité de Coordinación Interinstitucional y hacer |

| Actor | Función |
|-----------------------------|---|
| Fundación (Fd) | propuestas de proyectos dirigidos a la población beneficiaria. Esta instancia tiene la finalidad articular con el sector privado para canalizar recurso hacia las acciones del CCP. Está compuesta por un representante designado por el Poder Ejecutivo, otro nombrado la Municipalidad y tres representantes de la sociedad civil. |
| Población beneficiaria (PB) | Niñas, niñas y adolescentes que participan en las distintas actividades promovidas por el CCP para la prevención de la violencia y la promoción de una cultura de paz. |

Nota: Elaboración propia a partir de información de sitios web Ministerios de Justicia y Paz, Ministerio de Cultura y Juventud, Ministerio de Educación Pública (MEP), Poder Judicial (Juzgado Penal Juvenil y de la Familia), Patronato Nacional de la Infancia (PANI), La Caja del Seguro Social (CCSS), El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), 2019.

Paso 3. Análisis de los actores

En este punto corresponde el análisis de actores realizado a partir de dos categorías específicas:

- i) relaciones predominantes (a favor, indiferente, en contra)
- ii) niveles de poder (alto, bajo, medio)

Tabla 3

Matriz Caracterización y análisis de actores

| Actor | Relaciones predominantes | Niveles de poder |
|----------------------------|--------------------------|------------------|
| Alcaldía (AC) | En contra | Alto |
| Vicealcaldía (Vac) | Indeciso | Alto |
| Concejo Municipal (CM) | Indeciso | Alto |
| Viceministerio de Paz (VP) | A favor | Alto |

| Actor | Relaciones predominantes | Niveles de poder |
|--|--------------------------|------------------|
| Dirección de cultura (DC) | A favor | Medio |
| Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) | A favor | Medio |
| Taller Nacional de Danza (TND) | A favor | Medio |
| Taller Nacional de Teatro (TNT) | A favor | Medio |
| Escuela Casa del Artista (ECA) | A favor | Medio |
| Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI) | A favor | Medio |
| Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) | A favor | Medio |
| Consejo de la Persona Joven (CPJ) | A favor | Medio |
| Ministerio de Educación Pública (MEP) | A favor | Medio |
| Policía Municipal (PM) | A favor | Bajo |
| Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) | A favor | Medio |
| Patronato Nacional de la Infancia (PANI) | A favor | Medio |
| El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) | A favor | Bajo |
| Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) | Indeciso/indiferente | Medio |
| Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) | A favor | Medio |
| CECUDI | Indeciso | Medio |
| Desarrollo Humano de la Municipalidad | A favor | Medio |

| Actor | Relaciones predominantes | Niveles de poder |
|--|--------------------------|------------------|
| Asamblea Legislativa (AL) | A favor | Alto |
| Poder Ejecutivo (PE) | A favor | Alto |
| Banco Interamericano de Desarrollo (BID) | A favor | Alto |
| Personas Funcionarias del CCPG | A favor | Bajo |
| ADI's | Indeciso | Bajo |
| Banda Municipal | En contra | Medio |
| Foro de Jóvenes (FJ) | A favor | Bajo |
| Fundación (Fd) | A favor | Bajo |
| Población beneficiaria (PB) | A favor | Bajo |

Nota: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos en la "Sesión participativa con las personas funcionaras del CCPG", con la presencia de Gabriela Vargas, Carolina Fonseca, Yensy Sanchez, Wendy Prendas, Ulrike Gutiérrez, Evelyn, Bennett Pérez, Orando Madrigal. Agosto de 2019.

En el análisis de los actores que intervienen en el accionar del CCPG, se consideró necesario desagregar a la Municipalidad de Garabito, ya que es posible identificar algunos matices en la posición o poder de algunos de sus actores. Tal es el caso de la posición de la Alcandía Municipal, la cual es percibida como contraria a las acciones llevadas cabo en el CCPG, en tanto la Vicealcaldía y Concejo Municipal tienen una posición de indecisos, ya que si bien no se oponen al CCPG su apoyo no es constante y depende de procesos de negociación con las personas funcionarias del Viceministerio de Paz y demás personal del CCPG. Los mencionados actores tienen un poder alto, esto por el rol que juegan los Gobiernos Locales en la configuración y establecimiento de los CCP, en tanto les compete, entre otras funciones, asumir el gasto por servicios públicos, mantenimiento y otros vinculados a la ejecución del proyecto.

El Viceministerio de Paz tiene una posición a favor y un poder alto, ya que es la institución que no sólo impulsa la intervención, como ente rector en materia de prevención de la violencia y promoción de la cultura de paz, sino que coordinó

lo relativo a la recepción del inmueble y tiene la responsabilidad de gestionar el proyecto en asocio con las entidades participantes. Así mismo, dentro de sus competencias legales, debe realizar las gestiones pertinentes para la obtención de los recursos financieros necesarios para ampliar la capacidad o alcance del centro (Reglamento N° 40876 JP– MCJ, Art. 5).

Las distintas instancias adscritas al Ministerio de Cultura (SINABI, ECA, SINEM, TNT, DC) tienen una posición favorable y su poder de influencia es medio, pues, participa activamente en las acciones del CCP, cuenta con 11 personas funcionarias dentro del CCPG y además presupuesta alrededor de 10 millones de colones por año acciones vinculadas al Centro (Comunicación personal, Cartín, junio de 2018).

El Ministerio de Educación, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y el Instituto Nacional de Aprendizaje, son favorables y tienen un poder medio, en tanto estas instituciones brindan sus servicios en el CCP, sin embargo, no tienen injerencia en las acciones o decisiones a lo interno del mismo. El IMAS tiene una posición favorable, pero su poder es bajo, mientras que FODESAF es favorable y tiene un poder de influencia medio-alto, pues es el responsable de girar los recursos necesarios para la continuidad del CECUDI.

En el caso de CECUDI, se identifica que tiene una posición indiferente, pues si bien comparte el espacio en el CCPG, no articula acciones ni participa de las actividades que se organizan y coordinan del Comité de Coordinación Interinstitucional. De manera similar se comportan el INA, institución que tiene un poder medio, ya que a través de su oferta programática logra una gran cobertura de población meta⁵³, sin embargo, su posición de indeciso/indiferente se explica en el hecho de que no articula acciones ni se integra en procesos del centro, tales como campañas conjuntas de difusión de la oferta (por ejemplo, no

⁵³ Vale mencionar que la inversión del INA representó un 27,41% del total de la inversión realizada por el CCPG durante el año 2018 y I Trimestre de 2019.

socializa información sobre cursos disponibles para la difusión de manera conjunta con el resto de la oferta de actividades, cursos y talleres que se llevan a cabo desde el CCP) u otras actividades a las que se le invita.

Asamblea Legislativa (AL) y el Poder Ejecutivo (PE), están a favor, ya que fueron las instancias responsables de, por un lado, aprobar la ley del préstamo y, por otro lado, gestionar la misma. Su poder es alto pues sus decisiones pueden afectar positiva o negativamente el funcionamiento del CCP. En lo referente al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tiene una posición favorable y su poder es alto por el recurso económico que aportó al CCP y el apoyo que eventualmente puede dar al mismo.

Destaca entre los actores con bajo poder la identificación de las “personas funcionarias” (PF), ya que estas se reconocieron como un actor más dentro de la dinámica del CCP, evidenciando que se perciben como actores activos con un rol que va más allá del rol dado por las institucional a las cuales representan, lo cual demuestra un alto grado de compromiso y sentido de pertenencia.

Por último, la Banda Municipal es un actor que entra en juego ya que, a pesar de no estar presente, de manera formal en el reglamento o cartas de entendimiento, si ha intervenido en el proyecto, incluso ocupa una de las aulas de clases destinadas al SINEM. Su capacidad de influencia se sustenta en el apoyo político que recibe por parte la Alcandía Municipal.

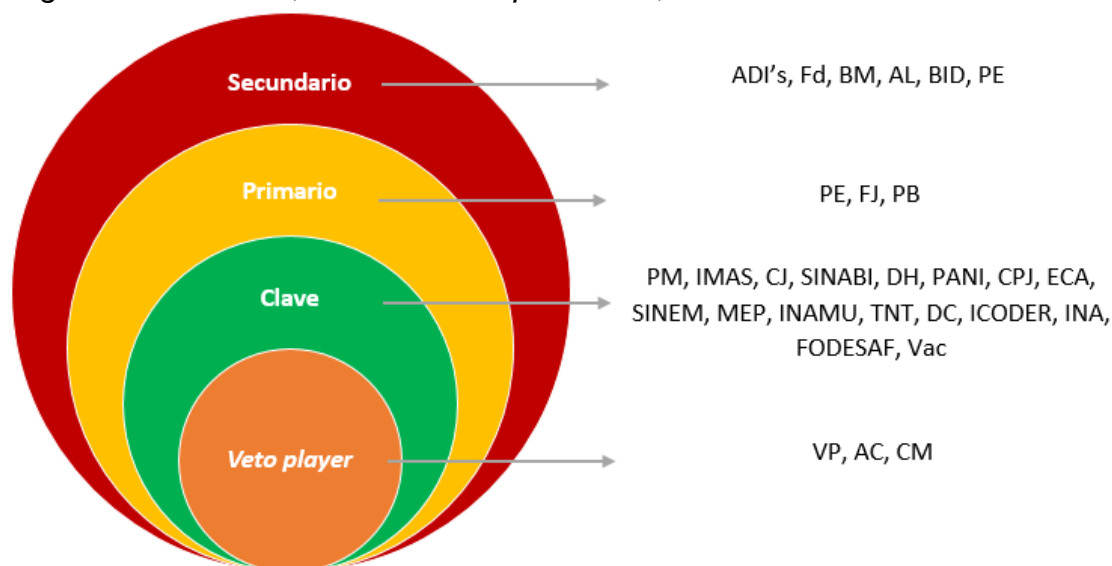
Tipo de actor

Una vez determinado el poder y la posición de los actores también es importante definir de qué tipo son, en términos de su condición de veto *player*⁵⁴, actor primario, actor secundario (ver anexo 1). A continuación, en la Figura 1, se ilustra la tipología de los actores.

⁵⁴ Se refiere a cualquier jugador individual o colectivo cuya decisión puede cambiar el *estatus quo* (traducción propia, Tsebelis, 2000, p. 442) o bien paralizar la intervención.

Figura 1

Tipología de los actores, Centro Cívico por la Paz, Garabito



Nota: Elaboración propia, 2019.

Los actores *veto player* son precisamente algunos de los que se identifican como de poder alto, es decir, la Alcaldía, el Concejo Municipal y el Viceministerio de Paz

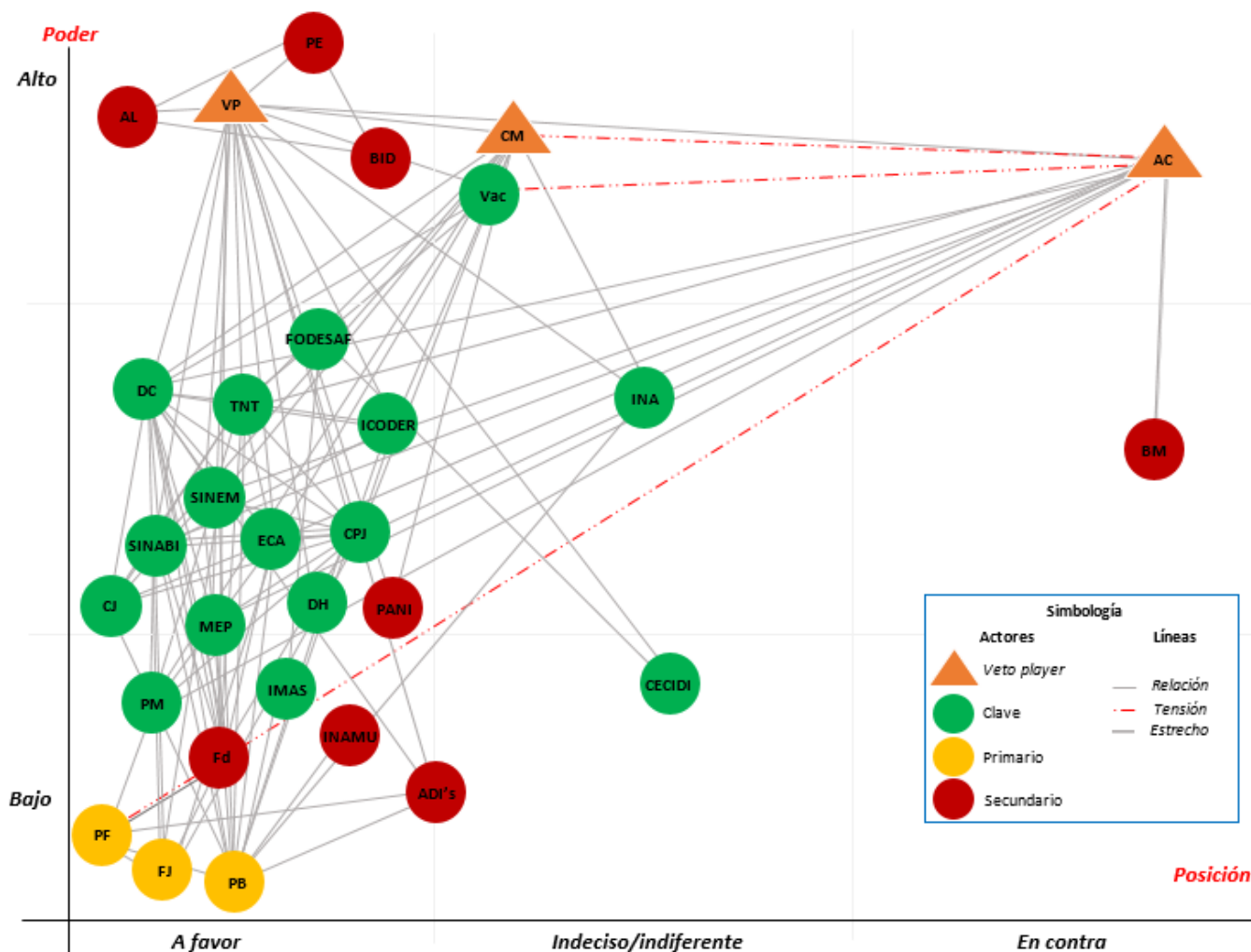
Como se aprecia en el diagrama, la mayoría de actores son clave lo cual se explica en el tanto el CCPG tiene la finalidad poner a disposición de la población meta una oferta variada que va desde el deporte y la recreación, la capacitación técnica, las actividades culturales y artísticas, hasta los servicios de mediación y resolución alterna de conflictos, lo que lleva a que haya una gran cantidad de actores ejecutando acciones de manera constante y de los cuales depende la continuidad del CCPG.

Paso 4. Elaboración de la Matriz de Mapa de actores

En el paso cuatro se diagrama, en un plano cartesiano, el nivel de apoyo, el poder y la tipología de cada uno, además se marcan las relaciones entre actores (ver **Figura 2**).

Figura 2

Mapa de actores sociales



A partir del análisis de redes sociales (ARS)⁵⁵ se pueden identificar nodos, instituciones, que son centrales en el desarrollo de la intervención, esta centralidad o importancia se determina por la cantidad de actores con los que mantienen vínculos. En este caso el Viceministerio de Paz sobre sale como el actor que tiene un mayor número de vínculos o que está conectado con un

⁵⁵ El ARS en las ciencias sociales tiene como interés analizar la red de relaciones, los determinantes de esas relaciones, los intereses, las posiciones, la capacidad de influencia de los actores en sus entornos sociales, entre otros. Para profundizar puede consultar <http://www.pensamientocomplejo.org/docs/files/J.%20Aguirre.%20Introducci%F3n%20al%20An%E1lisis%20de%20Redes%20Sociales.pdf>
http://materias.df.uba.ar/redesa2018c2/files/2018/10/03_RedesSociales_2.pdf

mayor número de actores en la red, lo cual se puede explicar en que, a través la Coordinación Programática (en la figura de la DIGEPAZ), tiene un rol determinante dentro del modelo de gestión del CCPG, ya que le corresponde la coordinación y ejecución de las acciones llevadas a cabo por los distintos actores participantes (Reglamento N° 40876 JP– MCJ, Art. 4).

Por otra parte, actores como la Dirección de Cultura, el Concejo Municipal y la Alcaldía se identifican como nodos centrales. Sin embargo, el caso de este último llama la atención, ya que no sólo es un actor que tiene un nivel de poder alto, sino que es un *veto player*, pero que tiene una posición que se identifica como contraria o poco colaborativa con el CCPG, lo cual representa un riesgo para la sostenibilidad y la efectividad de la intervención, además, se debe considerar que algunos de los vínculos que sostiene con actores tanto centrales en la red, como lo es el Concejo Municipal, y actores clave, como la Vicelacaldía, es una relación tensa, lo cual es contraproducente para el funcionamiento del CCPG.

Se evidencia que la mayoría de actores que forman parte del Comité de Coordinación Interinstitucional, tienen una relación homofílica, es decir, conforman un grupo que comparte vínculos, lo cual genera una especie de “micro red” o “red en la red”, lo cual refleja la articulación de acciones y el trabajo conjunto que llevan a cabo estas para brindar servicios de manera integral a la población beneficiaria. Este es el caso del Viceministerio de Paz (VP) –representado en el personal designado por la DIGEPAZ-, la Dirección de Cultura (DC), el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM), la Escuela Casa del Artista (ECA), el Consejo de la Persona Joven (CPJ), la DINARAC (Casa de Justicia) y el Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI).

Lo anterior lleva a observar a aquellas instituciones que, a pesar de que formalmente deben articular acciones y que forman parte del modelo de atención, tienen pocos vínculos con el resto de actores involucrados en el

centro, entre ellos destaca el CECUDI, el INA y el ICODER. La relevancia de este hallazgo se encuentra en que los CCP deben ser una “estrategia interinstitucional de intervención local” (Reglamento N° 40876 JP– MCJ, Art.3) encargado de ofrecer una serie de servicios mediante el “trabajo en red soportado por la convergencia de conocimientos y especialidades aportados por las instituciones [...] representadas (Grillo, 2015, p.5), es decir, los centros no se reducen a un espacio en donde cada institución funciona de manera aislada, sino que su modelo operativo, de gestión y atención debe funcionar de manera articulada.

A modo de cierre, es preciso mencionar que este MAC puede servir de insumo en el diseño de estrategias para el fortalecimiento del modelo de gestión del CCPG, esto porque pone en evidencia no sólo las posiciones de los actores, sino identifica aliados potenciales y otros que pueden vincularse de una manera más articulada al CCPG, lo cual favorecería la sostenibilidad y el alcance de las acciones. Así mismo, alerta sobre actores que tienen gran capacidad de influencia, pero que su posición puede afectar u obstaculizar el correcto funcionamiento del CCPG, por lo que es imperioso plantear alternativas para solventar estas diferencias o bien para minimizar sus efectos.

Anexo 3. Tipología de actores según condición

Veto:

Son actores que desde su rol, pueden oponerse al programa, bloquear o impedir su continuación, o bien, incidir en limitaciones presupuestarias asociadas a restricciones en la asignación de fondos.

Clave:

Son actores que influyen significativamente el programa, debido a sus capacidades, conocimientos técnicos o su posición de poder.

Primarios:

Son actores que podrían verse afectadas por el programa o proyecto; por ejemplo la población beneficiada.

Secundarios:

Son actores que sólo participan en forma indirecta o temporal en un proyecto o programa, o que ejercen una influencia de manera potencial.

Fuente: GTZ (2008).

Anexo 4. Instrumentos aplicados durante el trabajo de campo

Cuestionario

Estimada persona funcionaria:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre la articulación interinstitucional en el marco del Centro Cívico por la Paz de Garabito (CCPG). Para esto le solicitamos responder las siguientes preguntas con total honestidad. La información suministrada será confidencial.

a. Información general

| | |
|--------------------------------|--|
| Nombre: | |
| Apellidos: | |
| Sexo: | |
| Institución en la cual labora: | |
| Cargo: | |
| Edad: | |

b. Nivel 1

Indique para cada uno de los siguientes enunciados qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra usted. (Marque con una "X" su respuesta).

| Enunciado | 1. Muy en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Muy de acuerdo |
|--|----------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|-------------------|
| Hay procedimientos o mecanismos que permiten compartir información entre las instituciones que participan dentro del CCPG | | | | | |
| Se planifican reuniones interinstitucionales periódicas para abordar problemas y oportunidades comunes de las instituciones que intervienen en el CCPG | | | | | |
| Hay un grupos de trabajo o comités para la negociación de acciones conjuntas entre las instituciones que conforman el CCPG | | | | | |
| Las decisiones sobre acciones llevadas a cabo dentro del CCP surgen del consenso entre las instituciones que intervienen | | | | | |
| Hay intercambios de información sobre los programas, servicios y objetivos entre las diferentes instituciones que integran el CCPG | | | | | |

c. Nivel 2

Indique para cada uno de los siguientes enunciados qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra usted. (Marque con una "X" su respuesta).

| Enunciado | 1. Muy en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Muy de acuerdo |
|---|----------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|-------------------|
| Hay acuerdos interinstitucionales formales para coordinar acciones en el CCPG | | | | | |
| Hay una definición conjunta de la misión del CCPG | | | | | |
| La ejecución de las acciones se lleva a cabo de manera conjunta entre las instituciones que intervienen en el CCPG | | | | | |
| Hay sistema de referencia y contra-referencia de casos entre instituciones | | | | | |
| Hay un formulario/proceso de solicitud único (ejemplo: un proceso de matrícula único para la participación de la oferta de cursos, talleres , etc.) | | | | | |
| El CCPG tiene una estructura organizacional centralizada | | | | | |

d. Nivel 3

Indique para cada uno de los siguientes enunciados qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra usted. (Marque con una "X" su respuesta).

| Enunciado | 1. Muy en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Muy de acuerdo |
|---|----------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|-------------------|
| El presupuesto del CCPG es un presupuesto conjunto/compartido | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Hay acuerdos para la transferencia/ reasignación de fondos | | | | | |
| La planificación y división del trabajo se realiza de manera conjunta entre las instituciones que participan en el CCPG | | | | | |
| Las instituciones que participan en el CCPG forman equipos de trabajo integrales para la realización de las acciones o prestación de servicios a la población beneficiaria | | | | | |
| Los activos físicos del CCPG se comparten entre las diferentes instituciones que participan en el centro | | | | | |

e. Sobre las acciones o servicios brindados

En una escala de 1 a 10, donde 1 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué calificación le daría a la calidad de las acciones/servicios que brinda el CCPG

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Entrevista nivel central

Estimada persona funcionaria:

La presente entrevista tiene como objetivo recoger información sobre aspectos generales del modelo de gestión del CCPG. Para esto le solicitamos responder las siguientes preguntas con total honestidad. La información suministrada será confidencial.

a. Información general

| | |
|------------|--|
| Nombre: | |
| Apellidos: | |
| Sexo: | |

| | |
|--------------------------------|--|
| Institución en la cual labora: | |
| Cargo: | |

b. Sobre el modelo de gestión

1. ¿Cómo definiría gestión?
2. ¿En sus palabras cómo definiría el modelo de gestión del CCPG?
3. ¿Qué enfoques/ejes transversales sustentan la intervención?
4. ¿El modelo de gestión del CCPG favorece la aplicación de estos enfoques?
Explique
5. ¿Considera que el modelo de gestión del CCPG permite atender las necesidades de la población beneficiaria?
6. ¿De qué manera contribuye el modelo de gestión al logro de los objetivos propuestos por la intervención?
7. ¿Qué entiende por articulación interinstitucional?
8. ¿Considera que las acciones del CCPG se llevan a cabo a partir de articulación interinstitucional?
9. ¿Cuáles son los principales retos, desde su institución, para la articulación de acciones del CCPG?
10. ¿Qué opina de las acciones que lleva a cabo el CCPG?
11. ¿Qué acciones se han realizado desde el nivel central de las instituciones para fortalecer la labor del CCPG?

Entrevista nivel local

Estimada persona funcionaria:

La presente entrevista tiene como objetivo recoger información sobre aspectos generales del modelo de gestión del CCPG. Para esto le solicitamos responder las siguientes preguntas con total honestidad. La información suministrada será confidencial.

a. Información general

| | |
|--------------------------------|--|
| Nombre: | |
| Apellidos: | |
| Sexo: | |
| Institución en la cual labora: | |

| | |
|--------|--|
| Cargo: | |
|--------|--|

b. Sobre el modelo de gestión

1. ¿Cómo definiría gestión?
2. ¿En sus palabras cómo definiría el modelo de gestión del CCPG?
3. ¿Qué enfoques/ejes transversales sustentan la intervención?
4. ¿El modelo de gestión del CCPG favorece la aplicación de estos enfoques?
Explique
5. ¿Considera que el modelo de gestión del CCPG permite atender las necesidades de la población beneficiaria?
6. ¿De qué manera contribuye el modelo de gestión al logro de los objetivos propuestos por la intervención?
7. ¿Qué entiende por articulación interinstitucional?
8. ¿Qué acciones han realizado de manera articulada con otras instituciones dentro del CCPG?
9. ¿Qué acciones lleva a cabo foro de juventudes dentro del CCPG?
10. ¿Qué opina de las acciones que lleva a cabo el CCPG?

Anexo 5. Taller de definición de objeto de evaluación



Rebeca Solano <rebese15@gmail.com>
para Natalia, Marianela ▾

mar, 3 abr 2018, 12:30 ☆ ↶ ⋮

Saludos,

En la última conversación que había tenido con Marianela habíamos acordado que yo hiciera una visita al Centro Cívico, para conocer de cerca las actividades que se realizan en el mismo, así como tener una pequeña reunión para comentarles los detalles de la siguiente etapa en la elaboración del diseño de evaluación.

En principio esta visita se planteó para el próximo 5 de abril, me gustaría saber si aún es posible para esa fecha.

Saludos cordiales.



Marianela Vargas Acuña
Hola Rebeca! En principio yo si puedo. Habíamos conversado de que fuera en horas de la tarde verdad? te pregunto, si te debo algún otro documento o material que

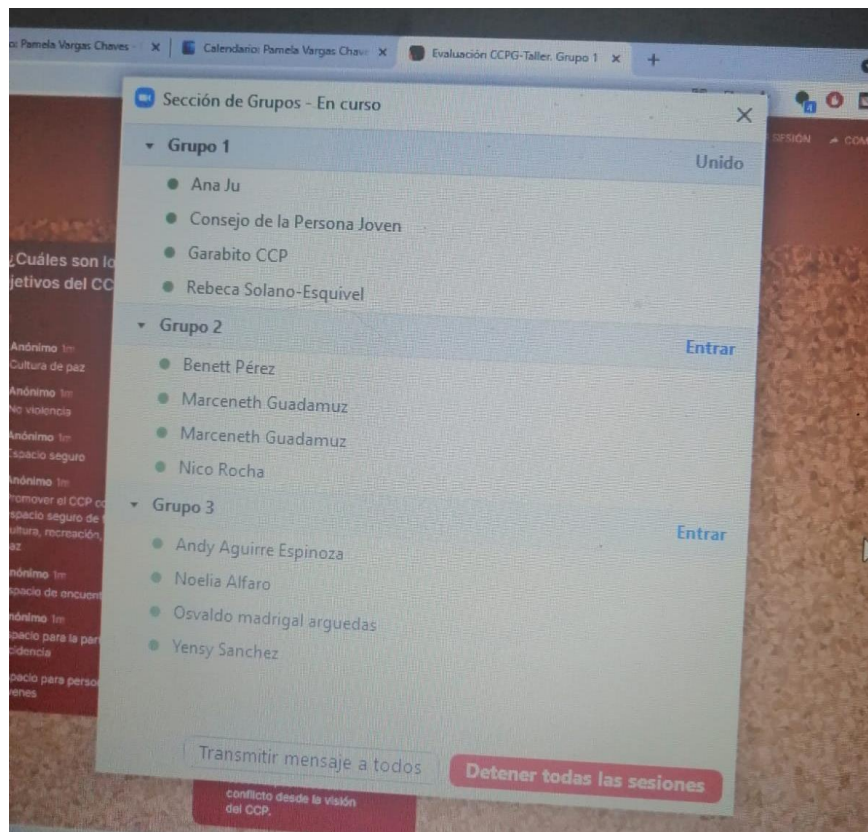
mar, 3 abr 2018, 19:23 ☆



Natalia Cartín Monge
Hola Rebeca, Yo también voy a estar en el Centro Cívico. Te esperamos. Saludos,

mié, 4 abr 2018, 9:59 ☆

Anexo 6. Asistencia a Taller sobre objetivos del CCPG y su alcance



Anexo 7. Resultados de actividad en línea realizada en Padlet.

Visualización de la herramienta:



Resultados

padlet

padlet.com/rebe15/tsoynpijz4evhaq

Evaluación CCPG-Taller. Grupo 1

Taller participativo

REBECA SOLANO 5 DE SEPTIEMBRE DE 2021 21:57

Bloque 1.

Objetivos y su logro

1. ¿Cuáles son los objetivos del CCPG?

Cultura de paz – ANÓNIMO

No violencia – ANÓNIMO

Espacio seguro – ANÓNIMO

Promover el CCP como un espacio seguro de formación en cultura, recreación, cultura de paz – ANÓNIMO

Espacio de encuentro – ANÓNIMO

Espacio para la participación e incidencia – ANÓNIMO

2. ¿De esos objetivos cuales se han cumplido?

Todos, salvo con casos específicos con la policía municipal. – ANÓNIMO

En algunas ocasiones se afecta el espacio seguro por personas que no tienen interiorizado el trabajo con jóvenes y el objetivo del CCP. – ANÓNIMO

Los objetivos son cualitativos y por esto "cumplir" un objetivo no es tan medible. – ANÓNIMO

Si hacen acciones relacionadas a los objetivos y que los conflictos o casos específicos son oportunidades para reflexionar sobre cómo cumplir o hacer valer los objetivos. – ANÓNIMO

3. ¿Cuál ha sido la clave del éxito para lograr esos objetivos

El trabajo en conjunto, comunicar al equipo, abordar y acompañarse. – ANÓNIMO

Bloque 2.

Desafíos

1. ¿Cuáles son los principales desafíos / dificultades en la DEFINICIÓN (planeamiento) de las acciones del CCPG?

La diversidad y naturaleza de las instituciones con diferentes jefaturas y diferentes lineamientos – ANÓNIMO

La comunicación entre las jefaturas no siempre es clara y articulada. – ANÓNIMO

Esta desarticulación desde las jefaturas, limita la articulación o vinculación entre las instituciones en el CCP. Esto depende mucho de la voluntad y afinidades en el nivel local y esto puede estar limitando la articulación real o depende de esfuerzos extras que deban hacer las personas funcionarias para cumplir con lo que se pide desde las instituciones y el CCP. – ANÓNIMO

2. ¿Cuáles son los principales desafíos / dificultades en la EJECUCIÓN (poner en marcha) de las acciones del CCPG?

Recursos económicos como espacio, inversión en el mantenimiento e infraestructura. – ANÓNIMO

Algunas actividades solicitadas desde las instituciones no tienen contenido presupuestario para materiales, alimentación, equipo tecnológico, entre otros. – ANÓNIMO

El contexto de Garabito es estacional con temporadas bajas y altas de empleo que no corresponden a las matrículas del CCP. – ANÓNIMO

Se solicitan otras funciones o roles para las que no estamos contratados. Se solicita abordar temas para los que no estamos preparados. Para esto se deben ajustar las acciones respetando la expertise y competencia de cada persona funcionaria. – ANÓNIMO

Se ha incrementado las funciones administrativas y de forma dispersa, tanto en el CCP como en cada institución lo que aumenta la carga laboral y se descuida lo sustantivo. – ANÓNIMO

Clon de Evaluación CCPG-Taller. Grupo 2

Taller participativo

REBECA SOLANO 5 DE SEPTIEMBRE DE 2021 22:26

Bloque 1.

Objetivos y su logro

Coordinación con jefaturas directas – ANÓNIMO

falta de unificación o estandarización de procedimientos.
– ANÓNIMO

1. ¿Cuáles son los objetivos del CCPG?

sobre cargo de funciones administrativas – ANÓNIMO

2. ¿De esos objetivos cuáles se han cumplido?

prevenir la violencia y la inclusión, sin embargo hay espacios donde se debe incidir más, sensibilizar a funcionarios y usuarios
– ANÓNIMO

2. ¿Cuáles son los principales desafíos / dificultades en la EJECUCIÓN (poner en marcha) de las acciones del CCPG?

La Coordinación multisectorial, planificación unificada para el cumplimiento de las metas – ANÓNIMO

recursos financieros y apoyos técnicos – ANÓNIMO

3. ¿Cuál ha sido la clave del éxito para lograr esos objetivos?

La articulación interinstitucional, el trabajo en equipo. – ANÓNIMO

3. ¿De qué manera han solucionado estas situaciones de dificultad?

no todas se han solucionado por desinterés político local – ANÓNIMO

Por normativas específicas en algunos casos – ANÓNIMO

Diálogo y comunicación – ANÓNIMO

Con colaboración o presupuesto o recursos de otras instituciones en actividades o procesos conjuntos. – ANÓNIMO

Bloque 2.

Desafíos

1. ¿Cuáles son los principales desafíos / dificultades en la DEFINICIÓN (planeamiento) de las acciones del CCPG?

La coordinación con gobierno local – ANÓNIMO

padlet

padlet.com/rebese15/87peo83tdhrf4zf1

Clon de Clon de Evaluación CCPG-Taller. Grupo 3

Taller participativo

REBECA SOLANO 5 DE SEPTIEMBRE DE 2021 22:28

Bloque 1.

La promoción del CCP en redes, de boca en boca. Que haya oferta diversa para la población. – ANÓNIMO

Objetivos y su logro

Es un lugar seguro para las personas jóvenes – Y.J01

Prevenir la violencia en jóvenes a través de la Recreación, el Arte, la Educación y la formación – ANÓNIMO

Promover diferentes disciplinas culturales – ANÓNIMO

Brindar espacio a personas jóvenes, lejos de conflictos sociales – ANÓNIMO

prevención de la violencia e inclusión social – Y.J01

Brindar un lugar de seguridad y aprendizaje a niñas, niños y adolescentes y a personas de todas las comunidades cercanas – ANÓNIMO

1. ¿Cuáles son los objetivos del CCPG?

Promoción de la cultura, prevención de la violencia familiar – ANÓNIMO

2. ¿De esos objetivos cuales se han cumplido?

Brindar un lugar seguro y de aprendizaje a niñas, niños, adolescentes – ANÓNIMO

Prevenir la violencia social e intrafamiliar – ANÓNIMO

Si se ha cumplido con la población objetivo del caso. – Y.J01

Promover diferentes disciplinas culturales y artísticas – ANÓNIMO

3. ¿Cuál ha sido la clave del éxito para lograr esos objetivos?

Acciones Articuladas de las instituciones – Y.J01

Trabajo articulado con actores locales – ANÓNIMO

Bloque 2.

Desafíos

1. ¿Cuáles son los principales desafíos / dificultades en la DEFINICIÓN (planeamiento) de las acciones del CCPG?

Diversos indicadores en cada institución – Y.J01

No necesariamente hay concordancia en los tiempos de planificación entre las instituciones y los CCP – ANÓNIMO

Diferencia en indicadores y población meta. – ANÓNIMO

2. ¿Cuáles son los principales desafíos / dificultades en la EJECUCIÓN (poner en marcha) de las acciones del CCPG?

Escasez de recursos económicos, tecnológicos y facilidades para ejecutar las acciones a lo externo del CCP. – ANÓNIMO

Recursos de todo tipo – Y.J01

Las diferencias en los indicadores generan también dificultad a la hora de reportar las acciones por parte de cada institución – ANÓNIMO

3. ¿De qué manera han solucionado estas situaciones de dificultad?

En realidad son desafíos pendientes de solucionar, pues la mayoría son decisiones que son tomadas a lo externo por las jefaturas y otras instituciones – ANÓNIMO

Algunas de estas dificultades se han solventado gracias al trabajo articulado con actores locales y unificando esfuerzos entre instituciones y esfuerzo individuales – ANÓNIMO

Anexo 8. Libro de código (primera versión)

| Objetivo: Determinar la pertinencia del modelo de gestión del CCPG respecto a su sustento teórico, al marco legal e institucional y las necesidades de la población beneficiaria | |
|---|---|
| Sub Interrogante | Código |
| Información general | 0_def_gestión_ 0_def_modgestión_ |
| A ¿Cuál es la correspondencia entre el sustento teórico de la intervención y el modelo de gestión implementado? | 1a_cohe_modelo_enfoques_identifi_ 1a_cohe_modelo_enfoques_perceprvs_ |

| | |
|---|---|
| B ¿De qué manera contribuye el modelo de gestión del CCPG con el logro de los objetivos que se propone la intervención? | 1b_necesidades_percepnecesidad 1b_necesidades_objetivos_ 1b_necesidades_percepnecesidad_si 1b_necesidades_percepnecesidad_no al 100% |
| Objetivo: Analizar la gestión interinstitucional de las entidades involucradas en CCPG, identificando los principales desafíos derivados de dicho modelo de gestión para el alcance de los objetivos de la intervención. | |
| Sub Interrogante | Código |
| 2a¿Cuál es el nivel de articulación de las acciones que llevan a cabo las distintas instituciones que intervienen en el CCPG? | 2a_nivelarticulaci_defi_ 2a_nivelarticulaci_acciones_ 2a_nivelarticulaci_espacios_ 2a_nivelarticulaci_proceso conjunto 2a_nivelarticulación_NCretos_ 2a_nivelarticulaci_NC_accionessonarti_ 2a_nivelarticulación_NLretos_ 2a_nivelarticulación_percep_ |
| 2b¿Cuál es el rol del Foro de juventudes en la toma de decisiones del Comité de Coordinación interinstitucional del CCPG? | 2b_participaciónjoven_ |
| Objetivo: Estimar la contribución del modelo de gestión a la sostenibilidad del CCPG | |
| Sub Interrogante | Código |
| 3a_¿Cuál es la contribución de las instituciones involucradas al modelo de gestión en término de asignación de funcionarios? | 3a_apoyo político_opinión acciones_ 3a_apoyo político_fortalecer_ |

Anexo 9. Análisis de evaluabilidad

| Dimensiones | Enunciados centrales | Pt |
|--|--|-----------|
| Calidad del diseño y planificación de la intervención | Existencia de un diagnóstico de la intervención | 100 |
| | Se identifica la necesidad o problemática que origina la intervención, así como las causas y consecuencias del mismo | 100 |
| | Se delimita y caracteriza la población a la que el problema afecta | 100 |
| | Se define la línea base o situación inicial de la intervención | 75 |
| | Se delimitan las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y área geográfica de la intervención | 75 |

| | Dimensiones | Enunciados centrales | Pt |
|---|--------------------------------|---|--------------|
| Calidad del sistema de información | | Los objetivos que busca a alcanzar la intervención están claramente definidos, son precisos y medibles | 100 |
| | | Relación lógica y consistente entre los objetivos planteados y el problema a resolver (es clara, precisa) | 100 |
| | | Se establece metas, indicadores y actividades para el logro de los objetivos (son claros, realistas, medibles) | 75 |
| | | Coherencia entre los objetivos y las metas, actividades o acciones | 100 |
| | | Se identifican responsabilidades y presupuesto en relación con las actividades y acciones | 100 |
| | | Relación entre objetivos-acciones de la intervención y los resultados deseados en los beneficios | 100 |
| | | Relación entre actividades de la intervención y los resultados deseados en la población objetivo | 100 |
| | | Se identifica la forma en que las actividades de la intervención van a lograr conseguir los resultados deseados | 100 |
| | | Se establecen los supuestos para el logro de los resultados o cambios deseados | 0 |
| | | Se identifica un modelo causal (cadena de resultados), representación gráfica | 100 |
| | | Puntaje de la dimensión | 88,33 |
| | | Existencia de la información (bases de datos, documentos, estudios anteriores, etc) de la intervención | 75 |
| | | Se identifica información suficiente de cara al objetivo de evaluación que se plantea | 50 |
| | | Se han definido indicadores para recopilar la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades | 50 |
| | | Los sistemas de información son confiables | 75 |
| | | Se identifica el uso de algún tipo de herramienta informática para el manejo de la información | 25 |
| | | Los sistemas de información y los medios en los que se encuentran permiten el acceso unificado-integrado | 25 |
| | | Se identifica una periodicidad y sistematicidad adecuada en el levantamiento de la información | 75 |
| | | Se han identificado limitaciones u obstáculos para la el levantamiento de información adicional a la existente | 0 |
| | | Se han definido las posibilidades de recopilar información adicional para la evaluación | 100 |
| | Puntaje de la dimensión | 52,77 | |
| Contexto | | Se encuentra delimitado el marco institucional donde se desenvuelve la evaluación | 100 |
| | | Se ha hecho de asignación de roles y responsabilidades organizacionales de cara al proceso de evaluación | 75 |
| | | Se cuenta con el respaldo político para el proceso de evaluación | 75 |

| Dimensiones | Enunciados centrales | Pt |
|---|---|--------------|
| Calidad de la estrategia de evaluación | Se han establecido motivos –por qué y para qué- por los cuales se requiere evaluar | 100 |
| | Se han asignado responsabilidades técnicas y directivas para ejecutar el proceso de evaluación | 75 |
| | Se han identificado las principales expectativas e intereses de los actores relacionados en la evaluación | 100 |
| | Puntaje de la dimensión | 87,5 |
| | Se han dimensionado los objetivo de la evaluación (claros, concretos, coherentes con la intervención) | 100 |
| | Se conoce de manera explícita de qué forma serán utilizados los resultados de la evaluación | 50 |
| | Se identifican las preguntas que deberá dar respuesta a la evaluación | 100 |
| | Se conoce el alcance temporal, territorial y programática que será objeto de la evaluación | 100 |
| | Se toman en consideración de los intereses de los actores más representativos en la evaluación | 50 |
| | El personal destacado cuenta con conocimientos y habilidades técnicas para ejecutar el proceso | 100 |
| | Se han identificado a los actores implicados en la intervención y en la evaluación | 100 |
| | Se delimitan las posibilidades de participación de los actores involucrados en el proceso de evaluación | 50 |
| | Se especifican los medios para la comunicación para el proceso de evaluación entre los actores involucrados | 50 |
| | Perfil personal para ejecutar la evaluación | 100 |
| | El marco temporal previsto para ejecutar la evaluación en proporcional y razonable según el alcance previsto | 75 |
| | Puntaje de la dimensión | 79,54 |
| Recursos para ejecutar la evaluación | Se cuenta con el recurso para ejecutar la evaluación | 100 |
| | El o la evaluadora cuenta con el tiempo semanal suficiente para atender el proceso evaluativo | 75 |
| | Es el presupuesto adecuado y suficiente para llevar a cabo la evaluación en el alcance previsto | 75 |
| | Se han identificado los recursos financieros para difundir los resultados de la evaluación a los actores implicados | 0 |
| | Se tiene previsto la asignación de presupuesto para ejecutar las recomendaciones de la evaluación | 0 |
| | Se han asignado suficiente personal para gestionar la evaluación (supervisión, control, seguimiento) | 50 |
| Puntaje de la dimensión | 50 | |
| Promedio total del análisis de evaluabilidad | | 75,6 |

*El peso dado a cada dimensión es el siguiente: calidad del diseño y planificación de la intervención 25%; calidad del sistema de información 25%; contexto de la evaluación 25%; calidad de la estrategia de evaluación 20%; recursos para ejecutar la evaluación 5%.

Anexo 10. Explicación constructo juicios de valor

Para construir el juicio de valor se tomó como fundamento el puntaje promedio de cada uno de los criterios; se utilizó una puntuación de 0 a 3 (en donde 0 es el valor más bajo y 3 el más alto) para calificar cada uno de las variables y luego se promedió. A continuación, los puntos de corte y el detalle de los puntajes dados a cada variable.

| Nivel cumplimiento criterio | Tramos |
|-----------------------------|-----------|
| Nada | 0-0,19 |
| Poco | 0,20-0,39 |
| Medio | 0,40-0,59 |
| Cumple | 0,60-0,79 |
| Mucho | 0,80-1 |

| | | | |
|---|--|--|-----------------------|
| Objetivo: | 1. Determinar la pertinencia del modelo de gestión del CCPG respecto a su sustento teórico, al marco legal e institucional y las necesidades de la población beneficiaria | | |
| Interrogante: | ¿Cómo contribuye el modelo de gestión del CCPG y su sustento teórico a la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria? | | |
| Criterio: | Pertinencia De qué manera el modelo de gestión es congruente y permite la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria | | |
| Sub Interrogante | Dimensión | Variable | Valor de 1 a 3 |
| ¿Cuál es la correspondencia entre el sustento teórico de la intervención y el modelo de gestión implementado? | Sustento teórico de la intervención | Coherencia del modelo de gestión y la perspectiva de prevención de la violencia | 3 |
| | | Coherencia del modelo de gestión y el enfoque de derechos humanos | 3 |
| | | Coherencia del modelo de gestión y el enfoque de juventudes | 3 |
| | | Coherencia del modelo de gestión con otros enfoques (incluidos en la actualización del Modelo) | 3 |
| ¿De qué manera contribuye el | Necesidades de la población | Coherencia del modelo de gestión con el abordaje de | 3 |

| | | | |
|--|-------------------------------------|--|--------------|
| modelo de gestión del CCPG con el logro de los objetivos que se propone la intervención? | beneficiaria | las necesidades de la población beneficiaria | |
| | | Correspondencia del modelo de gestión con los objetivos propuestos por la intervención | 2 |
| ¿Cómo se vincula el modelo de gestión del CCG con el marco normativo nacional e internacional y con la estructura administrativa del Estado costarricense? | Sustento normativo y administrativo | Correspondencia del modelo de gestión con la normativa | 3 |
| | | Correspondencia del modelo de gestión con la arquitectura del Estado costarricense | 1 |
| Índice | | | 0,875 |

| | | | |
|---|---|-----------------|-----------------------|
| Objetivo: | 2. Analizar la gestión interinstitucional de las entidades involucradas en CCPG, identificando los principales desafíos derivados de dicho modelo de gestión para el alcance de los objetivos de la intervención. | | |
| Interrogante: | ¿De qué manera se gestionan las acciones llevadas a cabo por las distintas entidades involucradas en el funcionamiento del CCPG, identificando los principales desafíos que dicho modelo de gestión supone para el alcance de los objetivos de la intervención? | | |
| Criterio: | Eficacia: Medida en que se alcanzan los resultados que la intervención se ha propuesto | | |
| Sub Interrogante | Dimensión | Variable | Valor de 1 a 3 |
| ¿Cuál es el nivel de articulación de las acciones que llevan a cabo las distintas instituciones que intervienen en el CCPG? | Nivel de articulación interinstitucional | Comunicación | 3 |
| | | Cooperación | 3 |
| | | Coordinación | 3 |
| | | Colaboración | 3 |

| | | | |
|--|--|--|--------------|
| | | Convergencia | 3 |
| | | Consolidación | 3 |
| ¿Cuál ha sido la contribución del modelo de gestión para el alcance de los objetivos de la intervención? | Contribución del modelo de gestión al logro de objetivos | Cumplimiento de objetivos y metas | 1,5 |
| ¿Cuáles son los principales desafíos derivados de la gestión interinstitucional? | | Participación joven | 1,5 |
| | | Desafíos derivados del modelo de gestión | NA |
| índice | | | 0,778 |

| | | | | |
|---|--|-----------------|---|-----------------------|
| Objetivo: | Valorar la sostenibilidad del CCPG considerando el apoyo político por parte de las instituciones involucradas y su sostenibilidad financiera | | | |
| Interrogante: | ¿Cuál es la sostenibilidad en términos financieros y de apoyo político del CCPG? | | | |
| Criterio: | Sostenibilidad: «Capacidad de los programas de permanecer en el tiempo, reformulándose y adecuándose a las especiales condiciones regionales, generando sinergias producto de alianzas estratégicas e involucrando a más y nuevos actores de las dinámicas regionales» (Fuente: OIM (2002)) | | | |
| Sub Interrogante | Dimensión | Variable | Indicadores | Valor de 1 a 3 |
| ¿Cuál es el apoyo político con el que cuenta el CCPG? | Sostenibilidad | Apoyo Político | Legitimidad de las acciones que realiza el CCPG, desde perspectiva de los actores institucionales | 2,5 |
| | | | Acciones para fortalecer la labor del CCPG | 2 |
| | | | Normativa y lineamientos institucionales que apoyan la continuidad del CCPG | 2 |
| | | | Mecanismo de | 0 |

| | | | | |
|---|--|---------------------------|---|--------------|
| | | | planificación que permiten el seguimiento a los compromisos institucionales | |
| ¿Cuál es la sostenibilidad financiera del CCPG? | | Sostenibilidad Financiera | Proyección de costos de CCPG | 6,5 |
| Índice | | | | 0,542 |

Anexo 11. Actividades por eje temático Centro Cívico de Garabito

| Eje1. Cuido y autocuido | Eje2. Inserción social | Eje 3. Cultura de paz y participación social |
|--|--|---|
| Procesos formativos | Cursos técnicos | Resolución alterna de conflictos |
| Liderazgo - identidad y proyecto de vida - Derechos Humano - Trata de personas - Identidad de género - Chicas liderando el mundo - Salud sexual y reproductiva - Como escribir historias sorprendentes | Inglés conversacional - cómputo - Manipulación de alimentos - Saloner - Cocina - Auxiliar de contabilidad - Básico de embarco - Emprendedurismo - Informador turístico - Gestión de MYPIMES. | Casa de Justicia - Facilitación de procesos de mediación - Información y orientación legal - Taller de mediación entre pares - Círculos de Paz. |
| Talleres, presentaciones y exhibientes artísticas | Alianza con programas de empleabilidad | Fortalecimiento de organizaciones y participación ciudadana |
| Daza - Ballet - Hip Hop - Circo - Zancos - Comparsa - Dibujo - Puntura - Cerámica - Escultura - Música - | Programa emplaté - Técnico de Animación Sociocultural - Cursos de Inglés - Programa de Girasoles de PANIAMOR. | Foro de jóvenes transformando Garabito - Acompañamiento a organizaciones y agrupaciones de |

| Eje1. Cuido y autocuido | Eje2. Inserción social | Eje 3. Cultura de paz y participación social |
|---|------------------------|---|
| Banda Municipal – Danza aérea. | | jóvenes. |
| Talleres y actividades recreativas y deportivas Taekwondo – bmx- Fútbol – uso de skate park – cancha multiusos. | | Participación en espacios de convivencia |
| Uso de las tecnologías y promoción de la lectura | | Día de la juventud – Festival de la paz – |
| Visitación de la Biblioteca y el Centro Comunitario Inteligente CECI – Talleres de manejo de internet – Fotografía – Video – Cuentacuentos – Cineforos – Visita del Bibliobus | | Festivales y pasacalles comunitarios – Presentaciones de música, danza, teatro, circo, Feria de la mujer – Feria de la salud, Celebración del día de la salud física – Independencia – navidad – Festival Joven Quebrada Ganado – Festival Garabito perfecto. |

Anexo 12. Detalle de la proyección de contos por año 2018-2026

Datos costos de inversión del año 2018

Inversión realizada en el Centro Cívico por la Paz de Garabito por Institución o entre participante. Año 2018

| Rubro de inversión anual 2018 | SINEM* | ECA* | TND* | SINABI* | MCJ - DC | CPJ | Municipalidad** | Banda Municipal*** | Vice Paz | INA**** | CECUDI** | Total por rubro |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1. Salario funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 9.804.428,17 | € 10.517.580,50 | € 5.787.742,26 | € 7.364.069,00 | € 16.129.913,28 | € 24.079.720,00 | € 34.225.969,00 | € - | € 31.159.664,80 | € 46.700.000,00 | € 56.098.693,00 | € 241.867.780,01 |
| 2. Cargas sociales funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 2.581.505,94 | € 2.769.278,95 | € 1.523.912,54 | € 1.938.959,37 | € 4.247.006,17 | € 6.340.190,28 | € 9.011.697,64 | € - | € 8.204.339,74 | € 12.296.110,00 | € 14.770.785,87 | € 63.683.786,48 |
| 3. Salario de funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 17.910.090,39 | € - | € - | € 17.910.090,39 |
| 4. Cargas sociales funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 4.715.726,80 | € - | € - | € 4.715.726,80 |
| 5. Contratación de personal por servicios profesionales | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 21.947.950,00 | € - | € - | € - | € 21.947.950,00 |
| 6. Licitaciones y/o carteles | € - | € - | € - | € - | € 8.500.000,00 | € 11.000.000,00 | € - | € - | € - | € - | € - | € 19.500.000,00 |
| 8. Compra de materiales e insumos | € - | € - | € 75.000,00 | € 147.033,00 | € 62.790,00 | € - | € 200.000,00 | € - | € - | € 25.000.000,00 | € - | € 25.484.823,00 |
| 9. Pago de viáticos y transporte a funcionarios/as | € - | € 281.720,00 | € 58.000,00 | € - | € 379.340,00 | € 1.149.850,71 | € - | € - | € 50.800,00 | € 23.500.000,00 | € - | € 25.419.710,71 |
| 10. Pago de alimentación y transporte a población meta | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 2.120.000,00 | € 18.646.045,00 | € 1.743.067,91 | € 35.500.000,00 | € - | € 58.009.112,91 |
| 11. Impresión de publicaciones, afiches, brochures, flyers y todo tipo de papelería | € - | € - | € - | € - | € 35.625,00 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 35.625,00 |
| 12. Pago de electricidad | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 17.000.000,00 | € - | € - | € 5.205.435,00 | € - | € 22.205.435,00 |
| 13. Pago de agua | € - | € - | € - | € - | € 7.044.335,00 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.044.335,00 |
| 14. Pago de telefonía fija | € - | € - | € - | € - | € 600.000,00 | € 600.000,00 | € 600.000,00 | € - | € 334.015,74 | € - | € - | € 2.134.015,74 |
| 15. Pago de telefonía celular | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 16. Pago de internet | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 17. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares | € 19.302.298,00 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 1.250.857,25 | € - | € - | € 20.553.155,25 |
| 18. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc. | € - | € - | € - | € 654.918,00 | € - | € - | € - | € 2.926.300,00 | € - | € - | € - | € 3.581.218,00 |
| 19. Mantenimiento de edificio y otros | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 6.660.000,00 | € - | € - | € - | € - | € 6.660.000,00 |
| Total por institución o ente | € 31.688.232,10 | € 13.568.579,45 | € 7.444.654,80 | € 10.104.979,37 | € 36.999.009,45 | € 43.169.760,99 | € 69.817.666,64 | € 43.520.295,00 | € 65.368.562,63 | € 146.201.545,00 | € 70.869.478,87 | € 540.752.764,28 |

Proyección de costos de inversión del año 2019

Proyección de inversión realizada en el Centro Cívico por la Paz de Garabito por Institución o entre participante. Año 2019

| Rubro de inversión anual 2018 | SINEM* | ECA* | TND* | SINABI* | MCJ - DC | CPJ | Municipalidad*** | Banda Municipal*** | Vice Paz | INA**** | CECUDI** | Total por rubro |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1. Salario funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 10.010.321,16 | € 10.738.449,69 | € 5.909.284,85 | € 7.518.714,45 | € 16.468.641,46 | € 24.585.394,12 | € 34.944.714,35 | € - | € 31.814.017,76 | € 47.680.700,00 | € 57.276.765,55 | € 246.947.003,39 |
| 2. Cargas sociales funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 2.635.717,56 | € 2.827.433,80 | € 1.555.914,70 | € 1.979.677,51 | € 4.336.193,30 | € 6.473.334,27 | € 9.200.943,29 | € - | € 8.376.630,88 | € 12.554.328,31 | € 15.080.972,37 | € 65.021.145,99 |
| 3. Salario de funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 18.286.202,29 | € - | € - | € 18.286.202,29 |
| 4. Cargas sociales funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 4.814.757,06 | € - | € - | € 4.814.757,06 |
| 5. Contratación de personal por servicios profesionales | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 22.408.856,95 | € - | € - | € - | € 22.408.856,95 |
| 6. Licitaciones y/o carteles | € - | € - | € - | € - | € 8.678.500,00 | € 11.231.000,00 | € - | € - | € - | € - | € - | € 19.909.500,00 |
| 8. Compra de materiales e insumos | € - | € - | € 76.575,00 | € 150.120,69 | € 64.108,59 | € - | € 204.200,00 | € - | € - | € 25.525.000,00 | € - | € 26.020.004,28 |
| 9. Pago de viáticos y transporte a funcionarios/as | € - | € 287.636,12 | € 59.218,00 | € - | € 387.306,14 | € 1.173.997,57 | € - | € - | € 51.866,80 | € 23.993.500,00 | € - | € 25.953.524,63 |
| 10. Pago de alimentación y transporte a población meta | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 2.164.520,00 | € 19.037.611,95 | € 1.779.672,34 | € 36.245.500,00 | € - | € 59.227.304,28 |
| 11. Impresión de publicaciones, afiches, brochures, flyers y todo tipo de papelería | € - | € - | € - | € - | € 36.373,13 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 36.373,13 |
| 12. Pago de electricidad | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 17.357.000,00 | € - | € - | € 5.314.749,14 | € - | € 22.671.749,14 |
| 13. Pago de agua | € - | € - | € - | € - | € 7.192.266,04 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.192.266,04 |
| 14. Pago de telefonía fija | € - | € - | € - | € - | € 612.600,00 | € 612.600,00 | € 612.600,00 | € - | € 341.030,07 | € - | € - | € 2.178.830,07 |
| 15. Pago de telefonía celular | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 16. Pago de internet | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 17. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares | € 19.707.646,26 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 1.277.125,25 | € - | € - | € 20.984.771,51 |
| 18. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc. | € - | € - | € - | € 668.671,28 | € - | € - | € - | € 2.987.752,30 | € - | € - | € - | € 3.656.423,58 |
| 19. Mantenimiento de edificio y otros | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 6.799.860,00 | € - | € - | € - | € - | € 6.799.860,00 |
| Total por institución o ente | € 32.353.684,98 | € 13.853.519,61 | € 7.600.992,55 | € 10.317.183,93 | € 37.775.988,65 | € 44.076.325,97 | € 71.283.837,64 | € 44.434.221,20 | € 66.741.302,45 | € 151.313.777,45 | € 72.357.737,92 | € 552.108.572,33 |

Proyección de costos de inversión del año 2020

Proyección de inversión realizada en el Centro Cívico por la Paz de Garabito por Institución o entre participante. Año 2020

| Rubro de inversión anual 2018 | SINEM* | ECA* | TND* | SINABI* | MCI - DC | CPJ | Municipalidad*** | Banda Municipal*** | Vice Paz | INA**** | CECUDI** | Total por rubro |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| 1. Salario funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 10.082.395,47 | € 10.815.766,53 | € 5.951.831,70 | € 7.572.849,19 | € 16.587.215,68 | € 24.762.408,96 | € 35.196.316,29 | € - | € 32.043.078,69 | € 48.024.001,04 | € 57.689.158,26 | € 248.725.021,81 |
| 2. Cargas sociales funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 2.654.694,73 | € 2.847.791,33 | € 1.567.117,29 | € 1.993.931,19 | € 4.367.413,89 | € 6.519.942,28 | € 9.267.190,08 | € - | € 8.436.942,62 | € 12.644.719,47 | € 15.189.555,37 | € 65.489.298,24 |
| 3. Salario de funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 18.417.862,94 | € - | € - | € 18.417.862,94 |
| 4. Cargas sociales funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 4.849.423,31 | € - | € - | € 4.849.423,31 |
| 5. Contratación de personal por servicios profesionales | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 22.570.200,72 | € - | € - | € 22.570.200,72 |
| 6. Licitaciones y/o carteles | € - | € - | € - | € - | € 8.740.985,20 | € 11.311.863,20 | € - | € - | € - | € - | € - | € 20.052.848,40 |
| 8. Compra de materiales e insumos | € - | € - | € 77.126,34 | € 151.201,56 | € 64.570,17 | € - | € 205.670,24 | € - | € - | € 25.708.780,00 | € - | € 26.207.348,31 |
| 9. Pago de viáticos y transporte a funcionarios/as | € - | € 289.707,10 | € 59.644,37 | € - | € 390.094,74 | € 1.182.450,36 | € - | € - | € 52.240,24 | € 24.166.253,20 | € - | € 26.140.390,01 |
| 10. Pago de alimentación y transporte a población meta | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 2.180.104,54 | € 19.174.682,75 | € 1.792.485,98 | € 36.506.467,60 | € - | € 59.653.740,87 |
| 11. Impresión de publicaciones, afiches, brochures, flyers y todo tipo de papelería | € - | € - | € - | € - | € 36.635,01 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 36.635,01 |
| 12. Pago de electricidad | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 17.481.970,40 | € - | € - | € 5.353.015,33 | € - | € 22.834.985,73 |
| 13. Pago de agua | € - | € - | € - | € - | € 7.244.050,35 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.244.050,35 |
| 14. Pago de telefonía fija | € - | € - | € - | € - | € 617.010,72 | € 617.010,72 | € 617.010,72 | € - | € 343.485,49 | € - | € - | € 2.194.517,65 |
| 15. Pago de telefonía celular | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 16. Pago de internet | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 17. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares | € 19.849.541,31 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 1.286.320,55 | € - | € - | € 21.135.861,87 |
| 18. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc. | € - | € - | € - | € 673.485,71 | € - | € - | € - | € 3.009.264,12 | € - | € - | € - | € 3.682.749,83 |
| 19. Mantenimiento de edificio y otros | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 6.848.818,99 | € - | € - | € - | € - | € 6.848.818,99 |
| Total por institución o ente | € 32.586.631,51 | € 7.655.719,69 | € 7.655.719,69 | € 10.566.780,38 | € 24.762.408,96 | € 31.282.351,24 | € 71.797.081,27 | € 44.754.147,59 | € 152.403.236,64 | € 72.878.713,64 | € 556.083.754,05 | |

Proyección de costos de inversión del año 2021

Proyección de inversión realizada en el Centro Cívico por la Paz de Garabito por Institución o entre participante. Año 2021

| Rubro de inversión anual 2018 | SINEM* | ECA* | TND* | SINABI* | MCI - DC | CPJ | Municipalidad*** | Banda Municipal*** | Vice Paz | INA**** | CECUDI** | Total por rubro |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| 1. Salario funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 10.217.499,57 | € 10.960.697,80 | € 6.031.586,24 | € 7.674.325,37 | € 16.809.484,37 | € 25.094.225,24 | € 35.667.946,93 | € - | € 32.472.455,94 | € 48.667.522,65 | € 58.462.192,90 | € 252.057.927,10 |
| 2. Cargas sociales funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 2.690.267,64 | € 2.885.951,73 | € 1.588.116,66 | € 2.020.649,87 | € 4.425.937,23 | € 6.607.309,51 | € 9.391.370,43 | € - | € 8.549.997,65 | € 12.814.158,71 | € 15.393.095,41 | € 66.366.854,84 |
| 3. Salario de funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 18.664.662,31 | € - | € - | € 18.664.662,31 |
| 4. Cargas sociales funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 4.914.405,59 | € - | € - | € 4.914.405,59 |
| 5. Contratación de personal por servicios profesionales | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 22.872.641,41 | € - | € - | € 22.872.641,41 |
| 6. Licitaciones y/o carteles | € - | € - | € - | € - | € 8.888.114,40 | € 11.463.442,17 | € - | € - | € - | € - | € - | € 20.351.556,57 |
| 8. Compra de materiales e insumos | € - | € - | € 78.136,70 | € 153.182,30 | € 65.416,04 | € - | € 208.364,52 | € - | € - | € 26.045.565,02 | € - | € 26.350.664,58 |
| 9. Pago de viáticos y transporte a funcionarios/as | € - | € 293.580,18 | € 60.443,60 | € - | € 395.322,01 | € 1.198.295,19 | € - | € - | € 52.940,26 | € 24.490.080,99 | € - | € 26.490.671,24 |
| 10. Pago de alimentación y transporte a población meta | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 2.180.104,54 | € 19.174.682,75 | € 1.792.485,98 | € 36.506.467,60 | € - | € 59.653.740,87 |
| 11. Impresión de publicaciones, afiches, brochures, flyers y todo tipo de papelería | € - | € - | € - | € - | € 37.125,92 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 37.125,92 |
| 12. Pago de electricidad | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 17.481.970,40 | € - | € - | € 5.353.015,33 | € - | € 22.834.985,73 |
| 13. Pago de agua | € - | € - | € - | € - | € 7.341.126,63 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.341.126,63 |
| 14. Pago de telefonía fija | € - | € - | € - | € - | € 625.278,66 | € 625.278,66 | € 625.278,66 | € - | € 348.088,19 | € - | € - | € 2.233.924,18 |
| 15. Pago de telefonía celular | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 16. Pago de internet | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 17. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares | € 20.115.525,16 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 1.303.557,25 | € - | € - | € 21.419.082,41 |
| 18. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc. | € - | € - | € - | € 683.385,95 | € - | € - | € - | € 3.033.500,30 | € - | € - | € - | € 3.716.886,25 |
| 19. Mantenimiento de edificio y otros | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 6.999.533,01 | € - | € - | € - | € - | € 6.999.533,01 |
| Total por institución o ente | € 33.022.269,37 | € 14.846.238,71 | € 7.758.263,20 | € 10.631.548,52 | € 24.762.408,96 | € 31.282.351,24 | € 72.554.568,49 | € 45.100.824,46 | € 152.403.236,64 | € 72.878.713,64 | € 562.485.750,62 | |

Proyección de costos de inversión del año 2022

Proyección de inversión realizada en el Centro Cívico por la Paz de Garabito por Institución o entre participante. Año 2022

| Rubro de inversión anual 2018 | SINEM* | ECA* | TND* | SINABI* | MCI - DC | CPJ | Municipalidad*** | Banda Municipal*** | Vice Paz | INA**** | CECUDI** | Total por rubro |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| 1. Salario funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 10.367.696,81 | € 11.121.820,06 | € 6.120.250,56 | € 7.787.137,96 | € 17.056.583,79 | € 25.461.110,15 | € 36.192.265,75 | € - | € 32.472.455,94 | € 48.667.522,65 | € 58.462.192,90 | € 253.711.036,86 |
| 2. Cargas sociales funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 2.729.814,57 | € 2.928.375,22 | € 1.611.461,97 | € 2.050.353,42 | € 4.490.998,51 | € 6.704.436,95 | € 9.529.423,57 | € - | € 32.949.801,05 | € 49.382.935,24 | € 59.321.587,22 | € 171.699.187,73 |
| 3. Salario de funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 18.939.032,84 | € - | € - | € 18.939.032,84 |
| 4. Cargas sociales funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 4.986.647,35 | € - | € - | € 4.986.647,35 |
| 5. Contratación de personal por servicios profesionales | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 23.208.869,24 | € - | € - | € 23.208.869,24 |
| 6. Licitaciones y/o carteles | € - | € - | € - | € - | € 8.988.328,68 | € 11.631.954,77 | € - | € - | € - | € - | € - | € 20.620.283,45 |
| 8. Compra de materiales e insumos | € - | € - | € 79.285,30 | € 155.434,08 | € 66.377,66 | € - | € 211.427,48 | € - | € - | € 26.428.434,82 | € - | € 26.940.959,35 |
| 9. Pago de viáticos y transporte a funcionarios/as | € - | € 297.904,94 | € 61.312,13 | € - | € 401.133,25 | € 1.215.912,13 | € - | € - | € 53.718,48 | € 24.890.085,18 | € - | € 26.890.084,11 |
| 10. Pago de alimentación y transporte a población meta | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 2.241.794,92 | € 19.174.682,75 | € 1.843.207,92 | € 37.539.490,38 | € - | € 61.341.761,58 |
| 11. Impresión de publicaciones, afiches, brochures, flyers y todo tipo de papelería | € - | € - | € - | € - | € 37.671,67 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 37.671,67 |
| 12. Pago de electricidad | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 17.976.657,37 | € - | € - | € 5.504.489,50 | € - | € 23.481.146,86 |
| 13. Pago de agua | € - | € - | € - | € - | € 7.449.025,10 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.449.025,10 |
| 14. Pago de telefonía fija | € - | € - | € - | € - | € 634.470,26 | € 634.470,26 | € 634.470,26 | € - | € 353.205,09 | € - | € - | € 2.256.615,87 |
| 15. Pago de telefonía celular | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 16. Pago de internet | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 17. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares | € 20.411.223,38 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 1.322.719,54 | € - | € - | € 21.733.942,93 |
| 18. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc. | € - | € - | € - | € 693.431,72 | € - | € - | € - | € 3.098.386,75 | € - | € - | € - | € 3.791.818,48 |
| 19. Mantenimiento de edificio y otros | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.102.405,14 | € - | € - | € - | € - | € 7.102.405,14 |
| Total por institución o ente | € 33.098.734,37 | € 14.846.238,71 | € 7.758.263,20 | € 10.631.548,52 | € 24.762.408,96 | € 31.282.351,24 | € 72.554.568,49 | € 45.100.824,46 | € 152.403.236,64 | € 72.878.713,64 | € 562.485.750,62 | |

Proyección de costos de inversión del año 2023

Proyección de inversión realizada en el Centro Cívico por la Paz de Garabito por institución o entre participante. Año 2023

| Rubro de inversión anual 2018 | SINEM* | ECA* | TND* | SINABI* | MCJ - DC | CPJ | Municipalidad*** | Banda Municipal*** | Vice Paz | INA**** | CECUDI** | Total por rubro |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Salario funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 10.549.131,51 | € 11.316.453,91 | € 6.227.354,95 | € 7.923.412,87 | € 17.355.074,00 | € 25.908.714,78 | € 36.825.630,40 | € - | € 33.526.422,56 | € 50.247.136,60 | € 60.359.715,00 | € 260.239.044,58 |
| 2. Cargas sociales funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 2.777.586,33 | € 2.979.621,79 | € 1.639.662,56 | € 2.086.234,61 | € 4.569.990,99 | € 6.821.764,60 | € 9.696.188,48 | € - | € 32.949.801,05 | € 49.382.935,24 | € 59.321.587,22 | € 172.224.972,86 |
| 3. Salario de funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 19.270.465,92 |
| 4. Cargas sociales funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 5.073.913,68 |
| 5. Contratación de personal por servicios profesionales | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 23.615.024,45 | € - | € - | € 23.615.024,45 |
| 6. Licitaciones y/o carteles | € - | € - | € - | € - | € 9.145.624,44 | € 11.835.513,98 | € - | € - | € - | € - | € - | € 20.981.138,41 |
| 8. Compra de materiales e insumos | € - | € - | € 80.672,80 | € 158.154,18 | € 67.539,27 | € - | € 215.127,46 | € - | € - | € 26.890.932,43 | € - | € 27.412.426,13 |
| 9. Pago de viáticos y transporte a funcionarios/as | € - | € 303.118,27 | € 62.405,44 | € - | € 408.153,08 | € 1.237.188,56 | € - | € - | € 54.658,56 | € 25.284.961,67 | € - | € 27.350.485,58 |
| 10. Pago de alimentación y transporte a población meta | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 2.281.026,33 | € 20.062.320,56 | € 1.875.464,06 | € 38.196.431,47 | € 62.415.242,41 |
| 11. Impresión de publicaciones, afiches, brochures, flyers y todo tipo de papelería | € - | € - | € - | € - | € 38.330,93 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 38.330,93 |
| 12. Pago de electricidad | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 18.560.130,23 | € - | € - | € 5.683.150,09 | € - | € 24.243.280,32 |
| 13. Pago de agua | € - | € - | € - | € - | € 7.579.393,21 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.579.393,21 |
| 14. Pago de telefonía fija | € - | € - | € - | € - | € 645.573,49 | € - | € 645.573,49 | € - | € - | € 359.386,18 | € - | € 2.296.166,60 |
| 15. Pago de telefonía celular | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 16. Pago de internet | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 17. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares | € 20.768.419,79 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 1.345.867,13 | € - | € 22.114.286,93 |
| 18. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc. | € - | € - | € 705.566,78 | € - | € - | € - | € - | € - | € 3.152.608,52 | € - | € - | € 3.858.175,30 |
| 19. Mantenimiento de edificio y otros | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.226.718,60 |
| Total por institución o entre | € 34.095.137,63 | € 14.599.193,97 | € 8.010.095,74 | € 10.873.368,47 | € 39.809.279,40 | € 46.448.755,40 | € 75.450.924,49 | € 46.829.953,12 | € 94.455.979,12 | € 195.685.547,50 | € 119.681.302,22 | € 685.939.065,95 |

Proyección de costos de inversión del año 2024

Proyección de inversión realizada en el Centro Cívico por la Paz de Garabito por institución o entre participante. Año 2024

| Rubro de inversión anual 2018 | SINEM* | ECA* | TND* | SINABI* | MCJ - DC | CPJ | Municipalidad*** | Banda Municipal*** | Vice Paz | INA**** | CECUDI** | Total por rubro |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Salario funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 10.559.149,88 | € 11.756.294,10 | € 6.469.396,66 | € 8.231.376,12 | € 18.029.622,34 | € 26.915.721,75 | € 38.256.950,59 | € - | € 33.526.422,56 | € 50.247.136,60 | € 60.359.715,00 | € 264.779,61 |
| 2. Cargas sociales funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 2.885.544,16 | € 3.095.432,24 | € 1.703.392,14 | € 2.267.321,33 | € 4.747.199,56 | € 7.086.905,54 | € 10.073.050,09 | € - | € 32.949.801,05 | € 49.382.935,24 | € 59.321.587,22 | € 173.413.177,57 |
| 3. Salario de funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 19.675.145,70 |
| 4. Cargas sociales funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 5.180.465,86 |
| 5. Contratación de personal por servicios profesionales | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 24.110.939,56 | € - | € - | € 24.110.939,56 |
| 6. Licitaciones y/o carteles | € - | € - | € - | € - | € 9.237.682,55 | € 12.084.059,77 | € - | € - | € - | € - | € - | € 21.421.742,32 |
| 8. Compra de materiales e insumos | € - | € - | € 80.672,80 | € 158.154,18 | € 67.539,27 | € - | € 215.127,46 | € - | € - | € 26.890.932,43 | € - | € 27.412.426,13 |
| 9. Pago de viáticos y transporte a funcionarios/as | € - | € 309.493,76 | € 63.715,95 | € - | € 416.714,29 | € 1.262.169,52 | € - | € - | € 55.808,29 | € 25.815.945,87 | € - | € 27.924.845,77 |
| 10. Pago de alimentación y transporte a población meta | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 2.328.927,88 | € 20.483.629,29 | € 1.914.848,80 | € 38.998.556,53 | € 63.725.962,50 |
| 11. Impresión de publicaciones, afiches, brochures, flyers y todo tipo de papelería | € - | € - | € - | € - | € 39.135,88 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 39.135,88 |
| 12. Pago de electricidad | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 18.949.892,96 | € - | € - | € 5.862.496,24 | € - | € 24.812.389,20 |
| 13. Pago de agua | € - | € - | € - | € - | € 7.738.560,47 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.738.560,47 |
| 14. Pago de telefonía fija | € - | € - | € - | € - | € 609.130,53 | € 609.130,53 | € 609.130,53 | € - | € - | € 366.933,29 | € - | € 2.344.324,89 |
| 15. Pago de telefonía celular | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 16. Pago de internet | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 17. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares | € 21.204.556,61 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 1.374.130,34 | € - | € 22.578.686,95 |
| 18. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc. | € - | € - | € 720.383,68 | € - | € - | € - | € - | € - | € 3.218.813,30 | € - | € - | € 3.939.196,98 |
| 19. Mantenimiento de edificio y otros | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.378.479,69 |
| Total por institución o entre | € 35.069.250,63 | € 15.161.210,30 | € 8.317.172,55 | € 11.277.226,31 | € 41.032.594,89 | € 48.008.409,11 | € 77.864.564,21 | € 47.813.887,56 | € 95.043.553,99 | € 197.138.002,91 | € 119.681.302,22 | € 696.387.265,90 |

Proyección de costos de inversión del año 2025

Proyección de inversión realizada en el Centro Cívico por la Paz de Garabito por institución o entre participante. Año 2025

| Rubro de inversión anual 2018 | SINEM* | ECA* | TND* | SINABI* | MCJ - DC | CPJ | Municipalidad*** | Banda Municipal*** | Vice Paz | INA**** | CECUDI** | Total por rubro |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Salario funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 11.233.128,62 | € 12.050.201,46 | € 6.651.131,58 | € 8.437.160,52 | € 18.480.362,90 | € 27.588.614,80 | € 39.213.374,36 | € - | € 35.700.248,56 | € 53.505.120,12 | € 64.273.389,88 | € 277.112.732,79 |
| 2. Cargas sociales funcionarios/as destacados en CCP Garabito | € 2.957.682,77 | € 3.172.818,04 | € 1.745.976,95 | € 2.221.504,37 | € 4.865.879,55 | € 7.264.082,28 | € 10.324.881,47 | € - | € 32.949.801,05 | € 49.382.935,24 | € 59.321.587,22 | € 174.207.148,92 |
| 3. Salario de funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 20.167.024,35 |
| 4. Cargas sociales funcionarios/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 5.309.977,51 |
| 5. Contratación de personal por servicios profesionales | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 24.713.713,46 | € - | € - | € 24.713.713,46 |
| 6. Licitaciones y/o carteles | € - | € - | € - | € - | € 9.571.124,61 | € 12.386.161,26 | € - | € - | € - | € - | € - | € 21.957.285,88 |
| 8. Compra de materiales e insumos | € - | € - | € 84.405,10 | € 165.512,30 | € 70.681,53 | € - | € 225.136,26 | € - | € - | € 28.142.033,05 | € - | € 28.692.789,26 |
| 9. Pago de viáticos y transporte a funcionarios/as | € - | € 317.220,85 | € 65.308,85 | € - | € 427.142,40 | € 1.294.748,76 | € - | € - | € 57.201,54 | € 26.461.344,52 | € - | € 28.622.966,92 |
| 10. Pago de alimentación y transporte a población meta | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 2.387.151,08 | € 20.995.720,03 | € 1.962.720,02 | € 39.973.520,44 | € 65.319.111,57 |
| 11. Impresión de publicaciones, afiches, brochures, flyers y todo tipo de papelería | € - | € - | € - | € - | € 40.114,27 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 40.114,27 |
| 12. Pago de electricidad | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 19.423.640,29 | € - | € - | € 5.947.558,05 | € - | € 25.371.198,33 |
| 13. Pago de agua | € - | € - | € - | € - | € 7.932.024,48 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.932.024,48 |
| 14. Pago de telefonía fija | € - | € - | € - | € - | € 675.608,80 | € 675.608,80 | € 675.608,80 | € - | € - | € 376.106,62 | € - | € 2.402.933,03 |
| 15. Pago de telefonía celular | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 16. Pago de internet | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 17. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares | € 21.734.670,52 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 1.408.483,60 | € - | € 23.143.154,13 |
| 18. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc. | € - | € - | € 738.393,27 | € - | € - | € - | € - | € - | € 3.299.283,63 | € - | € - | € 4.037.676,91 |
| 19. Mantenimiento de edificio y otros | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.378.479,69 |
| Total por institución o entre | € 35.925.481,91 | € 15.540.240,35 | € 8.526.843,48 | € 11.562.576,46 | € 42.062.928,55 | € 49.209.215,89 | € 76.628.271,94 | € 49.008.717,12 | € 97.931.563,25 | € 203.412.512,02 | € 123.994.977,10 | € 716.493.330,07 |

Proyección de costos de inversión del año 2025

Proyección de inversión realizada en el Centro Cívico por la Paz de Garabito por Institución o entre participante. Año 2025

| Rubro de inversión anual 2025 | SINEM* | ECA* | TND* | SINAB* | MCI - DC | CPJ | Municipalidad*** | Banda Municipal*** | Vice Paz | INA**** | CECUDI** | Total por rubro |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Salario funcionario/as destacados en CCP Garabito | € 11.558.889,35 | € 12.399.657,30 | € 6.823.434,40 | € 8.681.838,18 | € 19.016.293,43 | € 28.388.684,62 | € 40.350.562,21 | € - | € 36.725.555,77 | € 55.056.768,60 | € 66.137.318,18 | € 285.149.002,04 |
| 2. Cargas sociales funcionario/as destacados en CCP Garabito | € 3.043.455,57 | € 3.264.829,77 | € 1.796.610,28 | € 2.285.927,99 | € 5.006.990,06 | € 7.474.740,66 | € 10.624.303,03 | € - | € 32.949.801,05 | € 48.382.935,24 | € 59.321.587,22 | € 175.151.180,86 |
| 3. Salario de funcionario/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 20.751.868,05 | € - | € - | € 20.751.868,05 |
| 4. Cargas sociales funcionario/as que apoyan CCP Garabito en tiempo fraccionado | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 5.463.966,86 | € - | € - | € 5.463.966,86 |
| 5. Contratación de personal por servicios profesionales | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 25.430.411,15 | € - | € - | € - | € 25.430.411,15 |
| 6. Licitaciones y/o carteles | € - | € - | € - | € - | € 9.848.687,23 | € 12.745.359,94 | € - | € - | € - | € - | € - | € 22.594.047,17 |
| 8. Compra de materiales e insumos | € - | € - | € 86.874,46 | € 170.312,16 | € 72.731,29 | € - | € 231.665,22 | € - | € - | € 28.958.152,02 | € - | € 29.519.735,15 |
| 9. Pago de viáticos y transporte a funcionario/as | € - | € 326.420,25 | € 67.202,81 | € - | € 439.529,53 | € 1.332.296,47 | € - | € - | € 58.860,39 | € 27.228.723,51 | € - | € 29.453.032,96 |
| 10. Pago de alimentación y transporte a población meta | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 2.456.378,46 | € 21.604.595,91 | € 2.029.638,90 | € 41.132.752,53 | € - | € 67.213.365,80 |
| 11. Impresión de publicaciones, afiches, brochures, flyers y todo tipo de papelería | € - | € - | € - | € - | € 41.277,59 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 41.277,59 |
| 12. Pago de electricidad | € - | € - | € - | € - | € - | € 19.986.925,86 | € - | € - | € - | € 6.120.037,85 | € - | € 26.106.963,70 |
| 13. Pago de agua | € - | € - | € - | € - | € 8.162.053,19 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 8.162.053,19 |
| 14. Pago de telefonía fija | € - | € - | € - | € - | € 695.201,45 | € 695.201,45 | € - | € - | € 387.011,71 | € - | € - | € 2.472.618,07 |
| 15. Pago de telefonía celular | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 16. Pago de internet | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 17. Compra de instrumentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y similares | € 22.364.975,97 | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 1.449.329,63 | € - | € - | € 23.814.305,60 |
| 18. Apoyo directo a población meta: vestuarios, audiciones, libros, etc. | € - | € - | € - | € 759.805,68 | € - | € - | € - | € 3.394.962,86 | € - | € - | € - | € 4.154.768,54 |
| 19. Mantenimiento de edificio y otros | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € 7.782.206,99 | € - | € - | € - | € - | € 7.782.206,99 |
| Total por institución o ente | € 36.967.320,89 | € 15.990.907,32 | € 8.774.121,94 | € 11.897.885,01 | € 43.282.763,77 | € 50.636.283,15 | € 82.127.303,22 | € 50.429.969,92 | € 99.816.034,35 | € 207.879.369,74 | € 125.458.905,41 | € 733.260.864,71 |