

EL QUE PREVIENE ^{OO} PRIMERO PREVIENE ^{✌️} DOS VECES

CÓMO REPLICAR EL PROGRAMA 'PREVENIR PRIMERO',
CON ENFOQUE SISTÉMICO PARA LA PREVENCIÓN
DE LA VIOLENCIA, EN OTROS MUNICIPIOS



Gobernación
de Norte de
Santander



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
TEORAMA
UNIDOS SOMOS MÁS

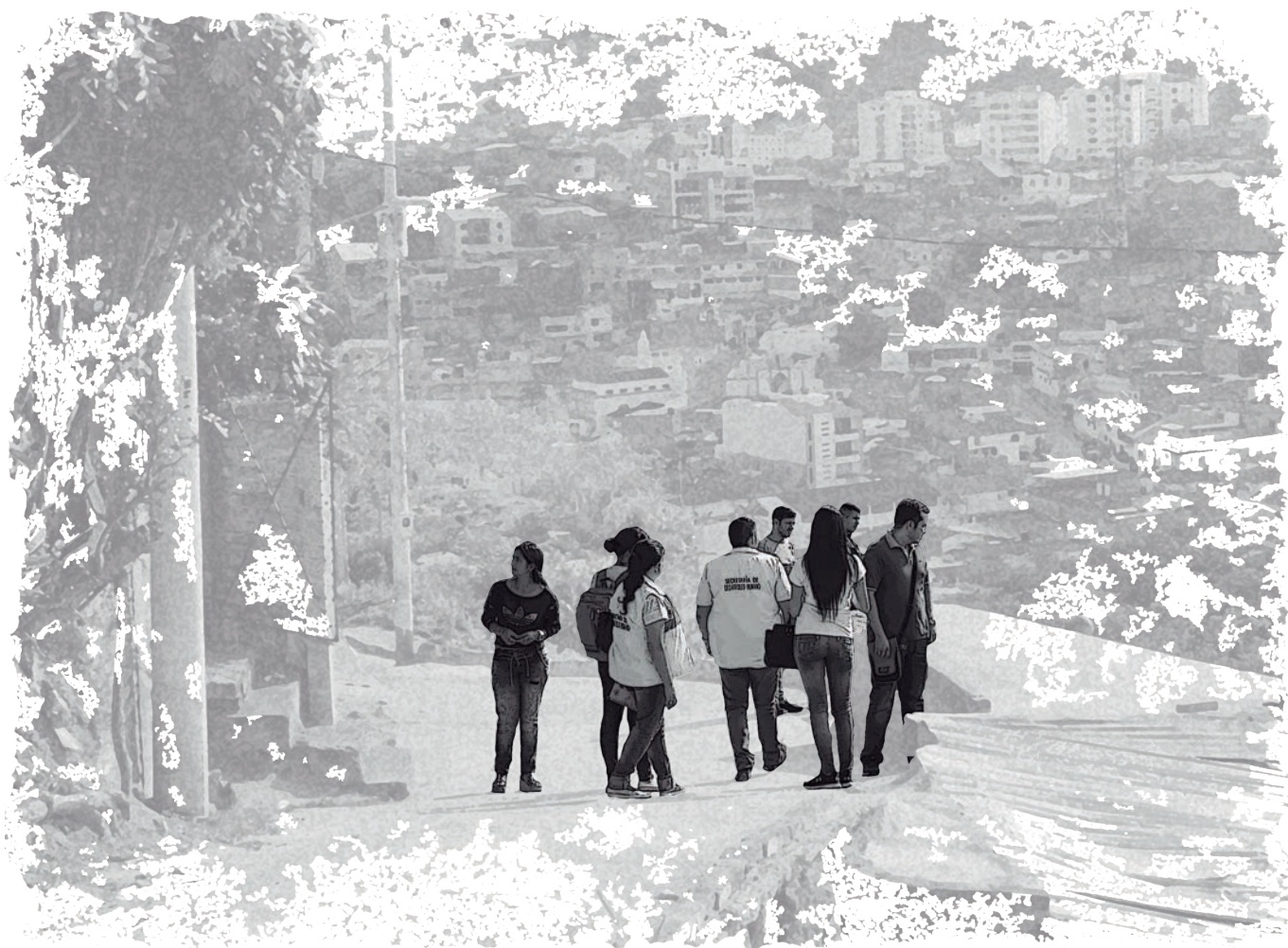


Secretaría de
Gobierno



EL QUE PREVIENE ^{OO} PRIMERO PREVIENE ^{✌️} DOS VECES

CÓMO REPLICAR EL PROGRAMA 'PREVENIR PRIMERO',
CON ENFOQUE SISTÉMICO PARA LA PREVENCIÓN
DE LA VIOLENCIA, EN OTROS MUNICIPIOS



El que previene primero, previene dos veces:
Cómo replicar el programa 'Prevenir Primero',
con enfoque sistémico para la prevención de la violencia,
en otros municipios

Publicado por

Secretaría de Gobierno Departamental
Gobernación Norte de Santander
Av. 5 entre calles 13 y 14, Esquina. Segundo Piso
Cúcuta, Colombia

William Villamizar Laguado
Gobernador

Responsable de la publicación

Secretaría de Gobierno Departamental
Gobernación Norte de Santander
Av. 5 entre calles 13 y 14, Esquina. Segundo Piso
Cúcuta, Colombia

Edgar Pallares Díaz
Secretario de Gobierno Departamental
Gobernación de Norte de Santander

David Alvarado
Asesor Programa 'Prevenir Primero'
Secretaría de Gobierno Departamental
Gobernación de Norte de Santander

William Motta
Coordinador Centro de Convivencia
Alcaldía de Ocaña

Eilynn Susana Durán Ovallos
Secretaria de Víctimas y Población Vulnerable
Alcaldía de Teorama

Con la cooperación de

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Programa de Apoyo a la Construcción de Paz en Colombia
(ProPaz)
Cra. 24 # 39A-41 Parkway
Bogotá D.C., Colombia

Anja Heuft
Coordinadora General del Programa ProPaz

Asesoría Técnica

Componente de Construcción de Paz con Enfoque Territorial
del Programa ProPaz, ejecutado por:
Consortio Como-Berghof
c/a Como Consult GmbH
Winterstraße 4-8
D-22765 Hamburg
Alemania

Elisabeth Hoffmann
Representante del Consortio, Como Consult GmbH
www.como-consult.de

Barbara Unger
Directora de Programa América Latina, Berghof Foundation
Operations GmbH
www.berghof-foundation.org

Andrés Home
Coordinador del Componente, Consortio Como-Berghof

Coordinación de la asesoría técnica
Andrés Home
José Miguel Abad
Lorena Fernández Fernández

Autoría

Jorge Rodríguez Villasuso

Con el respaldo técnico de

Departamento Nacional de Planeación
Calle 26 #13-19 – Edificio Fonade
Bogotá D.C., Colombia

Omar Julián Salas
Director de Justicia Seguridad y Gobierno (DJSG)

Manuel Fernando Moscoso Rojas
Asesor DJSG

Edición y coordinación editorial: Sandra Helena Botero

Diseño e ilustración: Gino Luque Cavallazzi,
Javier Bermúdez Díaz
Arko Consult S.A.S.
consult@arko-consult.co

Fotografías: Dober Quintero, Ismael Gamboa, Lorena
Fernández Fernández, Luis M. Benítez Páez,
Marcela Quintero, y otras del archivo del programa GIZ ProPaz



**Enlace a la versión digital,
al momento de la publicación:**

<http://www.nortedesantander.gov.co/pilotoppp.pdf>

ISBN de la versión digital: 978-958-8945-32-3

Bogotá D.C., Colombia, 2018

*Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad exclusiva
de las/os autoras/es y no comprometen la línea institucional de la GIZ.*

Contenido

Abreviaturas	5
Prólogo	6
Introducción	8
Números e imágenes	10
El programa ‘Prevenir Primero’ no es un proyecto más	13
1.1 Un piloto con anclas	13
1.2 Vocación intersectorial y participativa como punto de partida	14
Aprendizajes para mantener el impulso	17
2.1 Impactos tempranos	17
2.2 Diversificación de servicios y aumento de la cobertura	18
2.3 Rescate de espacios públicos	20
2.4 Mejoramiento del sentido de servicio	21
2.5 Instituciones más cercanas a la ciudadanía	23
2.6 Cambio en la relación de la Gobernación con el territorio	24
Paso a paso	25
3.1 Establecimiento de condiciones mínimas para la implementación	27
3.2 Fortalecimiento de capacidades	28
3.3 Plan de trabajo participativo	30
3.4 Establecimiento de espacios de conducción local	32
3.5 Implementación, seguimiento y evaluación	34
3.6 Costos estimados	35
Principales problemas y sus abordajes	39
4.1 ¿Cómo promover la participación de la comunidad?	39
4.2 ¿Y de la capital del Departamento cuándo nos ayudan?	40
4.3 ¿Cómo conectar con el Plan de Desarrollo Municipal?	42
4.4 ¿Cómo sostener y mejorar los resultados?	42

Lecciones aprendidas	45
5.1 Institucionalización del Programa y rol de la Gobernación	45
5.2 Definición y dimensionamiento de una oferta departamental	47
5.3 Fortalecimiento de la oferta de servicios de asistencia técnica	49
5.4 Empoderamiento a nivel local y rol de la Alcaldía	49
5.5 Cercanía con la comunidad	50
5.6 Aprendizaje y gestión del conocimiento	51
Consideraciones finales	53

Abreviaturas

Consornoc Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental de Colombia

CI Componente 'Construcción de Paz con Enfoque Territorial', de ProPaz

COP Pesos colombianos

ESPV Enfoque Sistémico de Prevención de la Violencia

GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GPC Grupo de Participación Comunitaria

GTL Grupo Técnico Local

ICBF Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

JAC Juntas de Acción Comunal

PDD Plan de Desarrollo Departamental

PDM Plan de Desarrollo Municipal

PDP Programa Regional de Desarrollo y Paz

PISCC Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana

ProPaz Programa de Apoyo a la Construcción de Paz en Colombia

SC Sociedad civil

SENA Servicio Nacional de Aprendizaje

SGD Secretaría de Gobierno Departamental

UT Unidad Técnica

Prólogo

LO QUE NOS DEJA EL PILOTO DEL PROGRAMA 'PREVENIR PRIMERO'



Para la Secretaría de Gobierno de Norte de Santander, la realización del piloto del programa 'Prevenir Primero', implementado en los municipios de Ocaña y Teorama para la prevención de la violencia, significó la adquisición de saberes, herramientas, conocimientos y metodologías prácticas para identificar las problemáticas teniendo en cuenta todos los agentes que influyen en ellas, dentro de un contexto social determinado, y abordar las violencias con un enfoque sistémico de prevención. Esto permite adelantar intervenciones específicas, considerando factores de riesgo y de protección reconocidos por la misma población y generando articulación interinstitucional y empoderamiento de las comunidades para la transformación pacífica de los conflictos.

La perspectiva de la Gobernación frente a 'Prevenir Primero' es aprovechar las experiencias que deja el piloto para brindar cobertura y oferta institucional a los diferentes municipios de Norte de Santander, con acciones concretas, efectivas y articuladas, y fortalecer los equipos municipales con apoyo técnico y asesoría de procesos.

Edgar Andrés Pallares Díaz
Secretario de Gobierno de Norte de Santander



Este pilotaje en Ocaña dejó en la Administración Municipal y en la comunidad el mensaje de que no están solas: Que con la unión y la articulación se pueden alcanzar mejor las metas de bienestar para el municipio. En este caso, para el barrio La Santa Cruz; una zona con múltiples problemáticas de inseguridad, drogadicción y violencia intrafamiliar, entre otras, que hoy no solo son visibles para la Administración sino también para la población ocañera, gracias al trabajo con un enfoque sistémico de prevención de la violencia, que dio herramientas y conocimientos para actuar de manera cooperativa entre el Gobierno departamental y la comunidad.

Los cambios positivos no solo se dieron en las personas habitantes del barrio, sino también en los y las funcionarios/as de las instituciones; en sus interacciones entre sí y con la gente, empezando

por la misma estructura de conducción aplicada en el piloto, que permitió mejorar la manera de planear y ejecutar los diferentes programas y proyectos.

El piloto del programa 'Prevenir Primero' en el barrio La Santa Cruz, de Ocaña, será la hoja de ruta para la intervención en otros barrios, con metodologías innovadoras y su enfoque sistémico de prevención de la violencia. Igualmente, con la estructura de conducción institucional que acompañará las réplicas.

Miriam Prado Carrascal
Alcaldesa de Ocaña



En el municipio de Teorama, el conflicto armado, presente desde hace décadas, ha marcado la cotidianidad de las comunidades, ha establecido prácticas violentas y ha generado diversas problemáticas sociales; por ello, la implementación de estrategias preventivas y de promoción de la convivencia allí es fundamental y revela grandes impactos.

Acciones de prevención de la violencia intrafamiliar, talleres de Teatro Foro, cine al barrio, tardes recreativas, campeonatos deportivos mixtos, semana por la paz, articulación con programas institucionales como 'Teorama Primavera' para el mejoramiento de espacios comunitarios dirigidos a la prevención situacional, y talleres de emprendimiento, entre otros realizados en tres barrios del municipio en los que se implementó el piloto del programa 'Prevenir Primero': San Isidro, Nueva Esperanza y San Antonio, fortalecieron la integración de la comunidad, los valores culturales y el buen aprovechamiento del tiempo libre; se mejoró el espacio físico de los barrios y se generaron lazos de confianza y cercanía entre la comunidad y la Administración Municipal.

De ahí el enorme significado de 'Prevenir Primero' en Teorama, que nos ha permitido evidenciar el rol que las autoridades locales tienen en la transformación de sus territorios, la importancia de destinar recursos humanos y económicos para el desarrollo de la región, y la utilidad del trabajo de rescate de la confianza entre institucionalidad y población.

Con el mejoramiento de la articulación institucional, la formación de funcionarios/as en prevención sistémica de la violencia, y la implementación de metodologías innovadoras y proyectos en conjunto con la comunidad, la Administración Municipal deja las bases para dar continuidad al programa 'Prevenir Primero', de tal forma que podamos intervenir otros barrios, grupos poblacionales y zonas rurales del municipio, con el fin de generar mejores entornos de vida para los niños, niñas, jóvenes y comunidad en general, que permitan día a día avanzar en el camino de la construcción de una paz estable y duradera.

Jesús Leid Montagut Montejó
Alcalde de Teorama

Introducción



‘Prevenir Primero’ es un programa que hace parte del Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2016-2019: ‘Un Norte Productivo para Todos’, y de su Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC), que constituyen la estrategia del Gobierno departamental para la prevención de la violencia intrafamiliar; de género; escolar; contra los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ); riñas y lesiones personales; consumo de sustancias psicoactivas; embarazo adolescente;

trata de personas; reclutamiento forzado y utilización

de los NNAJ, y la promoción del goce efectivo de derechos. La

estrategia es encabezada por la Secretaría de Gobierno Departamental (SGD), que busca articular a las diferentes secretarías de la Gobernación y entidades descentralizadas, para mejorar el impacto de las acciones de prevención de la violencia en Norte de Santander.

Con el fin de sumar a este último objetivo, se hizo un piloto del programa ‘Prevenir Primero’ en los municipios de Ocaña y Teorama¹, entre abril de 2017 y junio de 2018, orientado a la prevención de la violencia a través de metodologías innovadoras. Por la experiencia previa de la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional, GIZ, en el campo de la prevención de la violencia en Norte de Santander, así como en países de Centroamérica y Suráfrica, su Componente ‘Construcción de Paz con Enfoque Territorial’ (C1), ejecutado por el Consorcio entre la empresa Como Consult GmbH y Berghof Foundation Operations GmbH, dentro del programa ProPaz, de la GIZ, suscribió un convenio de apoyo a la SGD con medidas de asesoría técnica y de procesos; entre estas, el acompañamiento

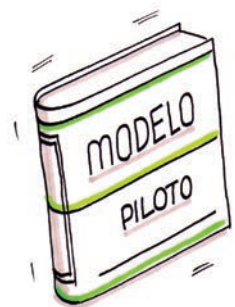
1 Ambos municipios están ubicados en la región del Catatumbo, históricamente golpeada por el conflicto armado del país. Ocaña es la segunda ciudad de Norte de Santander, con una población urbana de 88.908 habitantes (90,5%). En Teorama viven 21.524 personas, de las cuales 18.822 (89%) habitan áreas rurales. En Ocaña se trabajó en el barrio La Santa Cruz y en Teorama en tres barrios del área urbana; todos caracterizados por bajos ingresos económicos, precaria infraestructura y exposición a diversas violencias.

a la Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental (Consornoc) –Programa Regional de Desarrollo y Paz (PDP) de Norte de Santander– para la implementación del piloto de ‘Prevenir Primero’, junto con las alcaldías de Ocaña y Teorama.

El piloto introdujo conceptos, metodologías y herramientas del Enfoque Sistémico de Prevención de la Violencia, ESPV², desarrollado por la GIZ³, y mostró la eficiencia de la cooperación multisectorial y multinivel en la prevención de la violencia, al desarrollar capacidades en personas e instituciones para gestionar intervenciones integrales y conseguir mejorar la percepción de seguridad en el caso particular de los barrios de Ocaña y Teorama en donde se trabajó. Los resultados positivos del piloto del programa ‘Prevenir Primero’ lo posicionan para su transferencia a nivel departamental.

Este documento está diseñado para apoyar a alcaldías y sus equipos técnicos, así como a asesores/as de la SGD, para la réplica en sus comunidades de los procedimientos y aprendizajes desarrollados en Ocaña y Teorama. En este sentido, ha contado con la revisión de la Dirección de Justicia, Seguridad y Gobierno del Departamento Nacional de Planeación, que ha participado también en las fases de formación en el ESPV, en el diseño de la estrategia de ampliación a escala y en iniciativas de divulgación de la experiencia.

El documento está estructurado en seis partes: En la primera se destacan las características del programa ‘Prevenir Primero’ y las innovaciones del piloto; la segunda parte presenta aprendizajes de la experiencia; la tercera es un modelo para la implementación del piloto, con información sobre costos financieros y de personal; en la cuarta parte se detallan los problemas que se presentaron y la manera en que se abordaron; la quinta parte hace recomendaciones a las alcaldías y a la SGD; y la sexta parte presenta las claves para implementar el ESPV a nivel departamental y municipal.



- 2 EL ESPV es una perspectiva para entender la violencia y prevenirla. Desarrolla cuatro aspectos: i) Entiende la violencia desde los contextos en los cuales se genera; ii) identifica factores de riesgo y de protección; iii) comprende que la prevención requiere la articulación y cooperación intersectorial, y iv) reconoce que la finalidad de la prevención es el logro de cambios de comportamiento en los actores involucrados. El ESPV se sustenta en el principio de que las causas de la violencia no se encuentran solamente en el victimario sino en el sistema/contexto en el cual se produce la violencia.
- 3 El programa regional PREVENIR, desarrollado por la GIZ en Centroamérica, hizo una Caja de Herramientas que incluye conceptos e instrumentos básicos del ESPV, guiones para talleres de formación, y una sistematización de la experiencia de su aplicación en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Disponible en: <http://www.gizprevenir.com/cajadeherramientas/>

Números e imágenes

Cifras claves del piloto del programa 'Prevenir Primero':

Se dio capacitación a

2.159 personas (42% mujeres)

con formación en el ESPV y en metodologías innovadoras (**Deportes con Principios y Teatro Foro**; explicadas más adelante en esta publicación), entre funcionarios/as de la Gobernación y de las alcaldías, entrenadores/as deportivos, gestores/as culturales y líderes y lideresas pertenecientes a juntas de acción comunal, organizaciones juveniles y organizaciones de mujeres.



En coordinación con las secretarías de Gobierno de los municipios, se vincularon

12 instituciones

de diferentes sectores que contribuyen con **medidas de prevención de la violencia** en los planes de desarrollo de los municipios, incluyendo entidades nacionales como el SENA y el ICBF, instituciones educativas de nivel secundario y terciario, Policía Nacional, secretarías de nivel departamental, organizaciones civiles y donantes privados.



Dentro del conjunto de las medidas articuladas con el plan de prevención del piloto de 'Prevenir Primero' en Ocaña y Teorama **se atendieron directamente:**

370 niños/as

100 jóvenes

320 familias

80 madres jefas de hogar

capacitadas en emprendimientos propios, para la producción de leche de soya; con máquinas donadas por personas particulares.



Durante la aplicación del piloto se cumplieron metas en

23 medidas de prevención

de la violencia incluidas en los **planes de desarrollo del departamento** y de los municipios de Ocaña y Teorama.



A La Santa Cruz, antes de 2017 la Policía no entraba ni implementaba programas comunitarios. Hoy se ofrecen allí de manera permanente **actividades con niños/as** y jóvenes, y se ha conformado un **frente de seguridad** con los vecinos, mediante el cual se han

intervenido 3 expendios de drogas disminuyendo así los factores de riesgo asociados.

Las **denuncias** formales por **violencia intrafamiliar** y problemas entre vecinos

aumentaron en 2017 de 5 a 20

en el barrio La Santa Cruz, de Ocaña.

Videoclip:



Imágenes y opiniones sobre la aplicación del piloto del programa 'Prevenir Primero', en Ocaña y Teorama, Norte de Santander:

<https://youtu.be/pu-U12LxrZ4>

Duración: 9'00"



PEDAGOGIA
DE LA C

El programa 'Prevenir Primero' no es un proyecto más

1.1 Un piloto con anclas

El piloto del programa 'Prevenir Primero' fue concebido como una experiencia fuertemente anclada a instrumentos programáticos de nivel departamental y municipal: Es una iniciativa de la Secretaría de Gobierno Departamental (SGD) de Norte de Santander y está incluida dentro del Plan de Desarrollo Departamental (PDD)⁴, con acciones integradas a los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC) municipales.

Esta vinculación le dio legitimidad al proyecto piloto ante los y las participantes, y respaldo político para generar el compromiso necesario en el nivel operativo. Como programa impulsado desde la Gobernación con un presupuesto asignado⁵, despertó el interés de las autoridades municipales para su implementación. Tanto alcaldías como secretarías de gobierno municipales participaron activamente en los acuerdos preliminares que permitieron la conceptualización.

4 Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2016-2019: 'Un Norte Productivo para Todos'. Eje temático 2.2: Convivencia y Reconciliación. Programa 2.2.6: Promoción y Prevención (página 53).

5 \$13.656 millones COP es el presupuesto del PISCC de Norte de Santander 2016-2019.

Reunión del Comité de Dirección Estratégica.



Un Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana es un documento de planeación estratégica con líneas de acción, programas y proyectos para solucionar problemáticas de violencia, delincuencia, crimen, inseguridad y convivencia, que afectan a la ciudadanía. Constituye un insumo fundamental para determinar las inversiones de los gobiernos en materia de seguridad y convivencia ciudadana, y una oportunidad para abordar integralmente estos temas, con el concurso de diversidad de actores y sectores.



Los gobiernos municipales incluyeron la iniciativa dentro de sus propios PISCC, y así le dieron el marco político adecuado a nivel local. Teorama fue aún más allá, con la inclusión de acciones programadas dentro de su Plan de Desarrollo Municipal, lo cual permitió la asignación de presupuesto municipal para la implementación del plan de trabajo en el año 2018.

1.2 Vocación intersectorial y participativa como punto de partida

El PISCC de Norte de Santander enuncia tres principios fundamentales:

- > Corresponsabilidad
- > Coordinación multinivel
- > Construcción de confianza

La aplicación de estos principios llevó a construir esta iniciativa con la participación y liderazgo de actores del nivel departamental y del nivel municipal. En este sentido, el piloto no tuvo un enfoque 'de arriba hacia abajo', sino una implementación con acciones coordinadas horizontalmente.

Esta circunstancia permitió establecer consensos desde la problemática territorial, con acciones orientadas hacia las necesidades expresadas por las comunidades. La SGD se adaptó para diseñar actividades desde y para los territorios de intervención, con una cooperación eficaz para la prevención de la violencia a través de una oferta articulada para los municipios y barrios

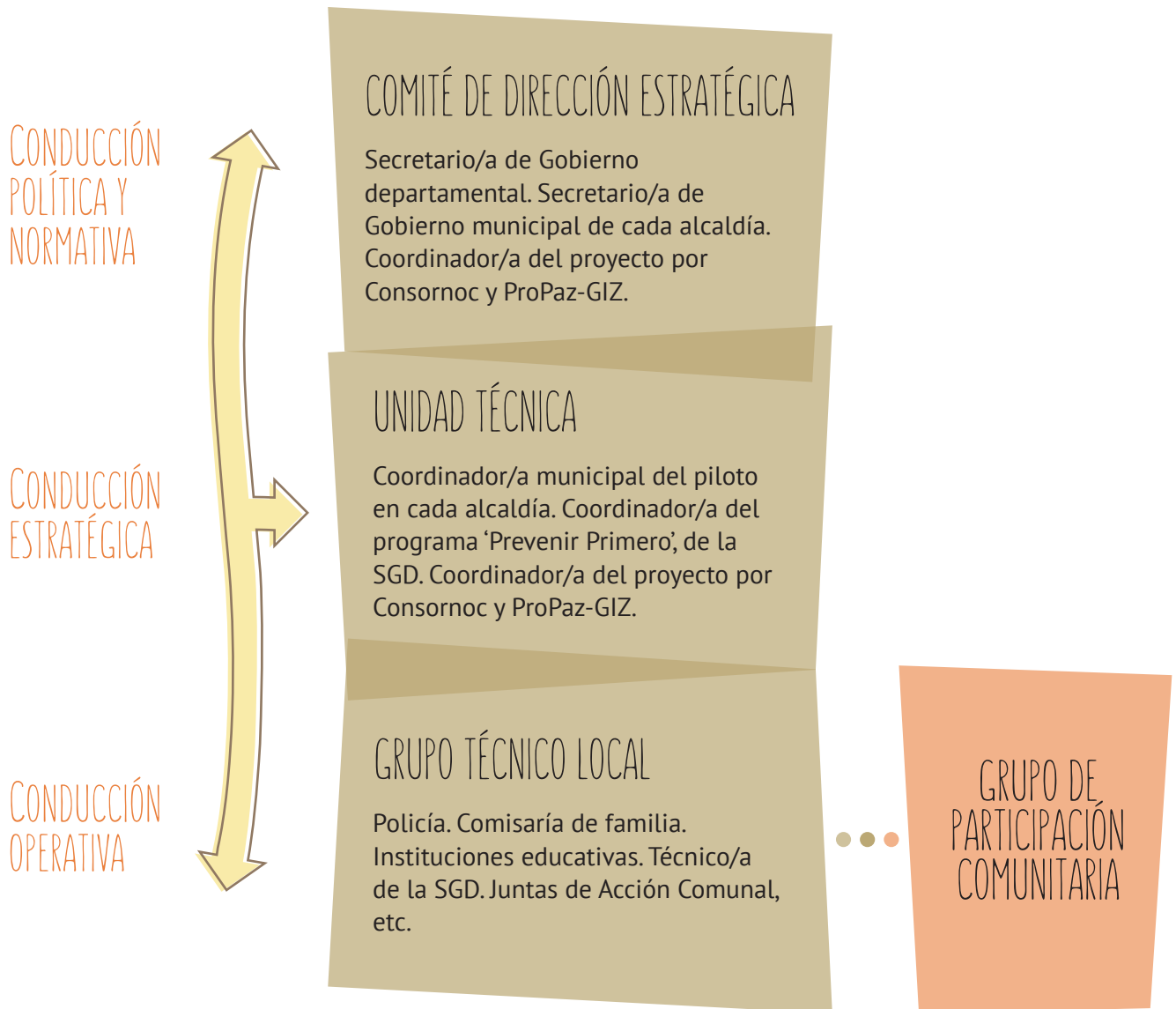
Diagnóstico participativo, en Teorama.



priorizados, organizada desde una estructura de conducción con tres niveles para la toma de decisiones, que se detallan en la gráfica a continuación:



Trabajo por grupos, en el diagnóstico participativo en Teorama.



Gráfica 1: Estructura de conducción del piloto del programa 'Prevenir Primero'

Esta estructura da cuenta de la conformación de los equipos de trabajo multisectoriales encargados de implementar las acciones en los municipios seleccionados, con participación de técnicos/as de la SGD.

Los equipos de trabajo se denominaron Grupo Técnico Local (GTL), e incluyeron personal de las principales instituciones vinculadas con la prevención de la violencia en el municipio, como Policía, comisarías de familia, instituciones educativas, representantes de las Juntas de Acción Comunal (JAC), SGD y secretarías de las alcaldías.

“(...) el Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana para el caso de nuestro departamento tendrá los enfoques de Derechos Humanos, diferencial y territorial, que permitirán realizar las acciones con base en el diagnóstico de la afectación en las distintas subregiones del departamento y sus municipios; acciones preventivas en mayor medida, con la ciudadanía en general, y correctivas con autoridades civiles y Policía”⁶.

Las comunidades fueron incluidas a través de la conformación del ‘Grupo de Participación Comunitaria’ (GPC); como una ‘caja de resonancia’ para el seguimiento a la implementación del proyecto.

Como producto del enfoque participativo y horizontal de trabajo se evidenció el buen relacionamiento entre funcionarios/a de las alcaldías y funcionarios/as de la SGD, y un cambio de la ‘actitud autorreferencial’ (en la que cada quien defiende su agenda de trabajo y sus intereses) hacia una ‘actitud colaborativa’, con ajustes en las agendas propias para armonizarlas con las contrapartes. Con esta modalidad de trabajo mejoró la interacción entre la Gobernación y las alcaldías, y entre estas y las comunidades. Este enfoque constituyó uno

los factores clave para la creación de un ambiente de confianza, que permitió el compromiso y cordialidad que llevaron a la implementación exitosa de las acciones.

En los espacios de participación no solamente se acordaron las acciones a realizar, también se visibilizaron las diferencias y conflictos existentes entre las partes intervinientes. Por ejemplo, en Teorama se manifestaron diferencias políticas partidarias dentro de los espacios del GTL y del GPC. Estos espacios resultaron útiles para facilitar el diálogo entre la Alcaldía y los líderes y lideresas de la comunidad, y transformar las diferencias en oportunidades para mejorar. Se lograron acuerdos, además del tema de prevención de la violencia, sobre asuntos de política municipal.

Mejorar las condiciones ambientales de la cancha de fútbol del barrio La Santa Cruz, de Ocaña, fue un objetivo que surgió de las necesidades expresadas por la comunidad, para lograr espacios públicos seguros que contribuyan a la construcción de convivencia ciudadana. Para tal fin, se estableció la contribución del personal de la SGD y de la Alcaldía de Ocaña, desde sus planes institucionales, así como el aporte concreto de la comunidad.

6 PISCC Departamento de Norte de Santander 2016-2019, página 2.

Aprendizajes para mantener el impulso



Una de las características sobresalientes de esta experiencia es haber podido lograr resultados concretos en el primer año, sin perder de vista cambios fundamentales que los municipios buscan a largo plazo. Esto gracias a que, sumado a las condiciones político-sociales antes descritas que enmarcaron la acción armónica, el trabajo tuvo un sólido enfoque metodológico originado en el diagnóstico de los principales problemas de violencia expresados por las comunidades de Teorama y Ocaña, y a partir de este se concertaron acciones de trabajo coordinadas y planificadas a un año.

2.1 Impactos tempranos

Los impactos en convivencia ciudadana y prevención de la violencia en muchos casos tardan en manifestarse en una comunidad. La violencia intrafamiliar o el consumo de alcohol y drogas son comportamientos influenciados por múltiples causas a lo largo del tiempo, y necesitan ser tratados con acciones preventivas. Si bien un año es un plazo muy corto para establecer tendencias en la disminución de hechos de violencia, con el piloto se pudieron apreciar cambios significativos que vale la pena destacar:

“Desde que comenzó a operar este Programa, en el sector se ha sentido un cambio con respecto a la seguridad y el consumo de drogas. Personas de otros lugares ya vienen al barrio con tranquilidad”.

Camilo Martínez, habitante del barrio La Santa Cruz
Diario La Opinión, de Cúcuta, 26 de marzo de 2018
www.laopinion.com.co/tag/prevenir-primero

En el barrio La Santa Cruz se logró cerrar tres espacios de expendio de drogas, con intervención de la Policía y el respaldo de la comunidad. Este hecho promovió la disminución del consumo de drogas en el barrio y el aumento de la percepción de seguridad. Paralelamente se les prestó atención a personas consumidoras, dentro de programas de rehabilitación promovidos por la Alcaldía de Ocaña.



Personas de la Alcaldía de Ocaña, la Gobernación de Norte de Santander y el Ejército Nacional, participantes en el proceso, reunidas en el monumento a la Santa Cruz, en Ocaña.

“Aprendimos a jugar limpio en la cancha de fútbol, a no tratarnos mal, a no enojarnos si perdíamos... Nos gustó mucho porque todo se enseñaba con juegos. Aprendimos cosas nuevas”.

Opinióndeintegrantedelgrupofocaldeniñosy niñas que participaron en la formación de las ‘Escuelas de Convivencia a través del Deporte’

“Antes de implementar el piloto, la Comisaría de Familia no había atendido casos de violencia intrafamiliar en el barrio. En la actualidad se están manejando alrededor de 15 denuncias que están en proceso de conciliación, y pasan por el respectivo trámite y seguimiento por parte de profesionales encargados del tema”.

Karen Contreras, Comisaria de Familia Barrio La Santa Cruz, Ocaña

2.2 Diversificación de servicios y aumento de la cobertura

Antes del piloto, las medidas preventivas de violencia y de fomento de la convivencia ciudadana por parte de las instituciones gubernamentales y de servicio social involucradas, en las zonas de focalización, correspondían a charlas de sensibilización sobre temas como violencia intrafamiliar, consumo de alcohol y drogas, y matoneo. Con el piloto, se desarrollaron acciones integrales, como:

- > Cine al barrio
- > Teatro Foro*
- > Deporte con principios**

- > Escuela de padres
- > Vacaciones recreativas y hogares con bienestar
- > Escuelas de convivencia

A partir de la implementación, se incrementó el número de personas participantes: En Teorama sumaron más de 600, durante el primer año. En el barrio La Santa Cruz de Ocaña participaron casi todas las familias residentes, que suman más de 4.000 personas.

- * Serie de videoclips realizados como complemento del texto: ¡Mucha mierda! Manual de Teatro Foro como herramienta para la prevención de la violencia con enfoque sistémico, documento que registra la formación en Teatro Foro llevada a cabo dentro del piloto del programa 'Prevenir Primero', en Ocaña y Teorama, entre mayo de 2017 y junio de 2018 (<http://www.nortedesantander.gov.co/teatroforo.pdf>). Los videoclips contienen ejercicios e imágenes reales del proceso:



Videoclip: Introducción al Teatro Foro.
Capítulo 1

<https://youtu.be/W13U068dkl8>

Duración: 3'32"



Videoclip: Juegos para actores y no actores.
Capítulo 2

<https://youtu.be/fnVF8n9dga8>

Duración: 5'16"



Videoclip: Exploración creativa del contexto local.
Capítulo 3

<https://youtu.be/JgwpbNLO2Eg>

Duración: 3'28"

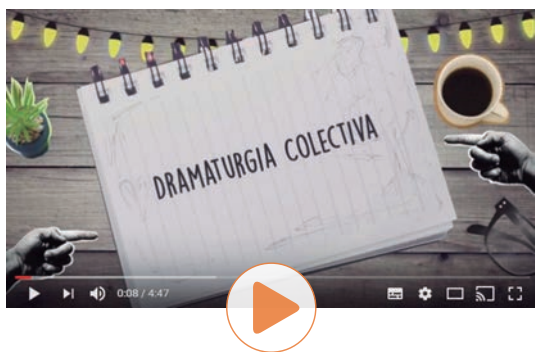


Videoclip: Creación de escenas embrión.
Capítulo 4

<https://youtu.be/vW8a1X6dVgo>

Duración: 2'40"





Videoclip: Dramaturgia colectiva. Capítulo 5

<https://youtu.be/-YG1sayTETQ>

Duración: 4'47"



Videoclip: El Foro. Capítulo 6

<https://youtu.be/XGsxHu7l-8Q>

Duración: 5'07"



- * * Como parte de las acciones en 'Deporte con principios' está 'el Fútbol con principios', dentro de las metodologías del ESPV:



Videoclip de la GIZ: 'Fútbol con principios'

<https://www.youtube.com/watch?v=fADzlheqjQ>

Duración: 3'20"



2.3 Rescate de espacios públicos

Los espacios públicos son un factor clave para la convivencia ciudadana, por ser el lugar donde se encuentran y relacionan las personas de la comunidad. La calidad del espacio público incide en la manera en que se experimenta la convivencia. En el marco del piloto, el municipio que más trabajó en el rescate de los espacios públicos fue Ocaña, con los siguientes resultados:

- > Murales artísticos realizados por la comunidad, con participación de mujeres y jóvenes que le 'cambiaron la cara' al barrio. Los muros no solo invitan a entrar al barrio, también aumentan la cohesión de la comunidad y elevan su sentido de pertenencia y autoestima.



Caminata exploratoria en Teorama.

- > Construcción de un gimnasio, en un lugar anteriormente utilizado como expendio de drogas, donde se instalaron máquinas de ejercicios construidas con la participación de jóvenes de la comunidad.
- > En un lote inutilizado y percibido como inseguro, se adecuó una cancha de fútbol en la que hoy se organizan campeonatos que integran a varias zonas del barrio. Se destaca la organización de competencias entre equipos de mujeres.

En Teorama, aunque no se han priorizado tareas de rescate de los espacios públicos, el plan de prevención del piloto se vinculó con acciones del programa ‘Teorama Primavera’⁷, para mejorar la infraestructura de los tres barrios atendidos. Se pavimentaron dos calles, una en el barrio San Antonio y otra en el barrio Nueva Esperanza, con aporte de mano de obra de las comunidades. En el barrio San Isidro se proyectó la construcción de un parque, pintura de murales y adecuación de zonas verdes.

2.4 Mejoramiento del sentido de servicio

El enfoque metodológico aplicado en la implementación del piloto cambió la concepción de las y los funcionarias/os públicas/os sobre cómo proveer servicios en el territorio.

Por un lado, Ocaña y Teorama no escapaban a la generalidad que caracteriza a los servicios públicos en países de la región latinoamericana: Iniciativas aisladas, con enfoque sectorial, concebidas unilateralmente desde el sector público, con bajo grado de articulación y participación.

⁷ El Programa ‘Teorama Primavera’ es una iniciativa de la Alcaldía del municipio, orientada a la recuperación de espacios públicos. Se pretenden recuperar seis zonas verdes, conservar áreas estratégicas de microcuencas y realizar proyectos ambientales para mejorar el paisaje. En el casco urbano se prevén tareas de mejora de la entrada del pueblo, así como en el cerro de La Cruz, en la avenida al cementerio y en el parque principal. La iniciativa no nació como programa de prevención de la violencia, pero se articuló luego con el programa ‘Prevenir Primero’.

De otro lado, las características del problema de la violencia como un fenómeno multicausal bien requerían un Enfoque Sistémico de Prevención de la Violencia (ESPV) que, como metodología, promueve el abordaje integral del fenómeno, y, por consiguiente, la necesidad de articular acciones entre diferentes sectores para lograr resultados.

En Teorama, se articularon acciones impulsadas por la Comisaría de Familia, el programa 'Teorama Primavera', la Secretaría de Salud y la Secretaría de Cultura, entre otras dependencias de la Alcaldía, para llevar un servicio articulado a una misma población meta en los tres barrios de intervención del piloto.

Esto promovió que cada dependencia tuviera que adecuar sus servicios para cubrir las necesidades del plan de trabajo, y además involucrarse en mecanismos conjuntos de seguimiento y aprendizaje con las demás áreas.

Se utilizaron instrumentos de planificación y seguimiento que ordenaron e hicieron más eficiente el trabajo de la Alcaldía, para aportar a un mismo objetivo y evitar la duplicidad de esfuerzos.

En Ocaña, ocurrió algo similar:

“Con la implementación del piloto, se produjo un cambio de pensamiento, de estrategia, y de las formas como se venían haciendo las cosas. Antes nos enfocábamos en cumplir con las metas que figuraban en los planes. Hoy tenemos la preocupación de generar cambios en las comunidades y de mejorar sus condiciones de vida a través de la aplicación de metodologías innovadoras”.

William Motta, Coordinador de la Alcaldía de Ocaña para el piloto

Caminata exploratoria en Ocaña.





Varios de los ejercicios de las diferentes metodologías, están orientados a la construcción de confianza.

2.5 Instituciones más cercanas a la ciudadanía

El barrio La Santa Cruz, en el municipio de Ocaña, está enclavado en torno al monumento de La Santa Cruz, construido en 1945. Alrededor de este monumento, se fueron asentando poblaciones vulnerables. Con el paso del tiempo, el aumento de habitantes y la ausencia de planificación urbana y de políticas sociales de acompañamiento, la zona se convirtió en un espacio con problemas de inseguridad, violencia, baja cohesión social, expendios de drogas, etc.

Ante este panorama, el piloto del Programa trajo cambios favorables: inicialmente la Alcaldía de Ocaña se había interesado en la problemática del barrio y había acrecentado su presencia, conjuntamente con la Policía. A este esfuerzo se sumó la SGD, con 'Prevenir Primero'. Cada institución involucrada se acercó con su oferta, y comenzó un diálogo constructivo con representantes de la comunidad. Esta dinámica tuvo dos efectos relevantes:

- > Se evidenció la motivación de la comunidad hacia el Programa, expresada en su alta participación y compromiso con la implementación de las actividades acordadas.
- > El hecho de involucrarse y trabajar en un programa con claros beneficios para el barrio, cohesionó a la comunidad. Esta unión se observó en la implementación de acciones integradas entre la zona alta y la zona baja del barrio, que tradicionalmente habían tenido un relacionamiento caracterizado por la desconfianza. Este cambio entre la comunidad favoreció la tendencia hacia la percepción de un aumento de la confianza con las instituciones participantes.

En Teorama, por su parte, la Comisaría de Familia y la Secretaría de Salud y el Área de Deportes, entre otras dependencias de la Alcaldía, empezaron a llevar sus servicios directamente a los barrios beneficiados con la intervención del piloto. Ya no atienden exclusivamente en las oficinas municipales sino que extendieron sus servicios hasta los barrios. Esto significó un cambio de perspectiva, en el que la institución va hacia la gente y no necesariamente esta va hacia la entidad.

Esta práctica se tradujo en un aumento significativo de la participación de las personas en los eventos organizados y en mayor interés por parte de la comunidad en los temas relacionados con la convivencia ciudadana y la prevención de la violencia. En suma, se evidenció como cambio importante más cercanía de las instituciones a la ciudadanía, y viceversa.

2.6 Cambio en la relación de la Gobernación con el territorio

‘Prevenir Primero’ es un programa que nace de la Gobernación. Por ello, su dinámica representa una experiencia muy interesante de articulación departamento-municipio, al haber cambiado el enfoque tradicional ‘de arriba hacia abajo’, de una Gobernación que diseña estrategias en el nivel departamental y las lleva al nivel municipal, por un enfoque ‘de abajo hacia arriba’, en el que las estrategias se construyeron conjuntamente con las y los actores territoriales, y los servicios de las instituciones de todos los niveles se adaptaron de manera consecuente.



Ejercicios de Deporte con Principios



Paso a paso



En este apartado se describe el modelo de intervención utilizado para la implementación del piloto del programa 'Prevenir Primero'. Este modelo puede ser utilizado por otras iniciativas como una orientación para impulsar planes de convivencia ciudadana y prevención de la violencia a nivel municipal.

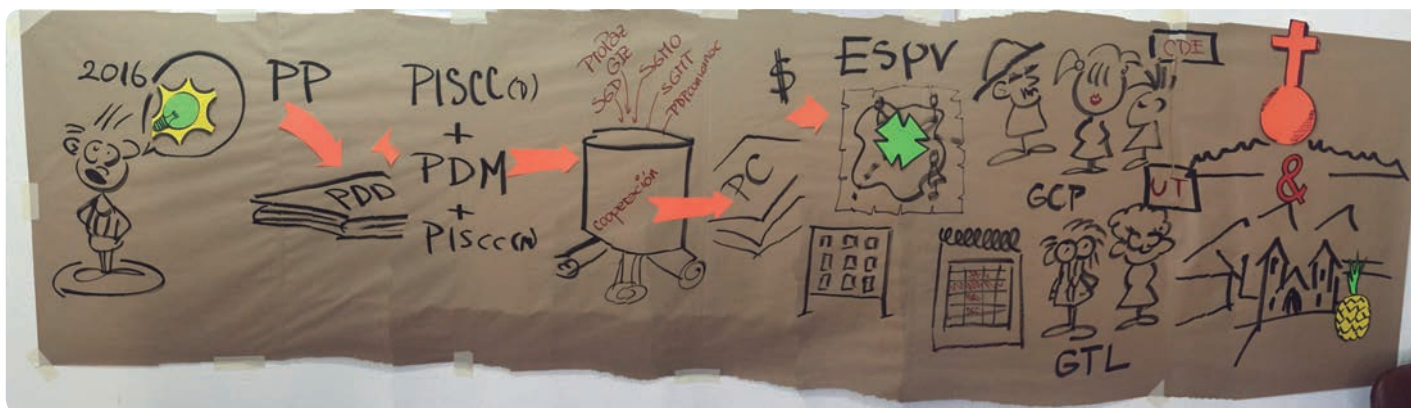
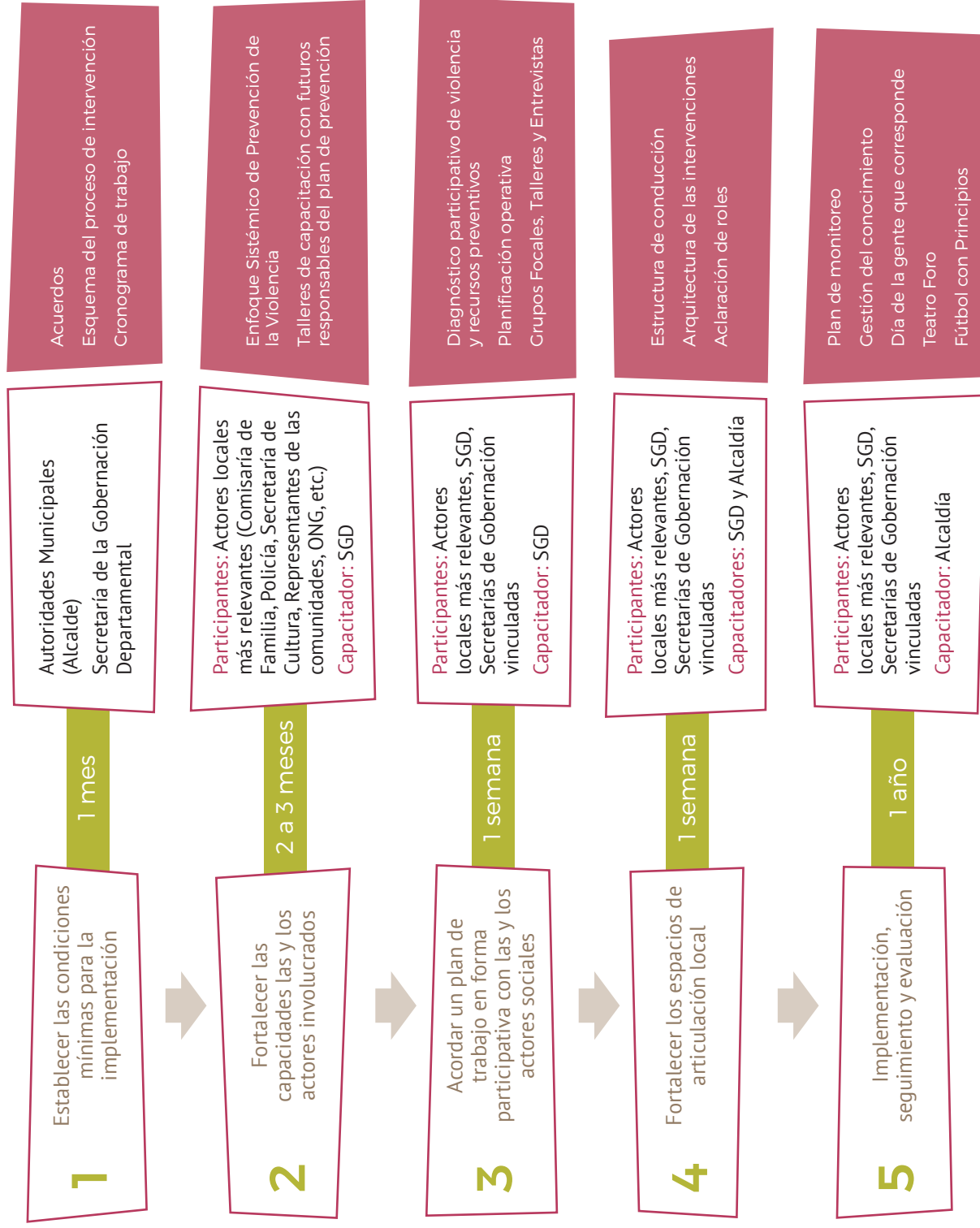


Imagen de la línea de tiempo de 'Prevenir Primero' construida dentro de las actividades en Ocaña.

PASOS TIEMPO ACTORES PARTICIPANTES INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS



Gráfica 2: Esquema de implementación

3.1 Establecimiento de condiciones mínimas para la implementación

Conozca bien qué emprenderá y qué necesita para lograr los objetivos.

Todos los municipios cuentan con un PISCC, pero este no es suficiente para que en cada uno se pase a la acción con una estrategia clara de fomento de la convivencia ciudadana y prevención de la violencia. La primera condición para la implementación, es el interés de las y los principales actores locales, en especial de la Alcaldía, para impulsar la acción. Un interés claramente manifiesto se traduce en la asignación de recursos tanto humanos como materiales.



Si se logra que la iniciativa se enmarque dentro del programa ‘Prevenir Primero’, habrá que establecer acuerdos formales entre la Alcaldía interesada y la SGD que se encarga de implementarlo.

A continuación, se describen las condiciones mínimas que deben garantizarse una vez tomada la decisión política de impulsar la acción:

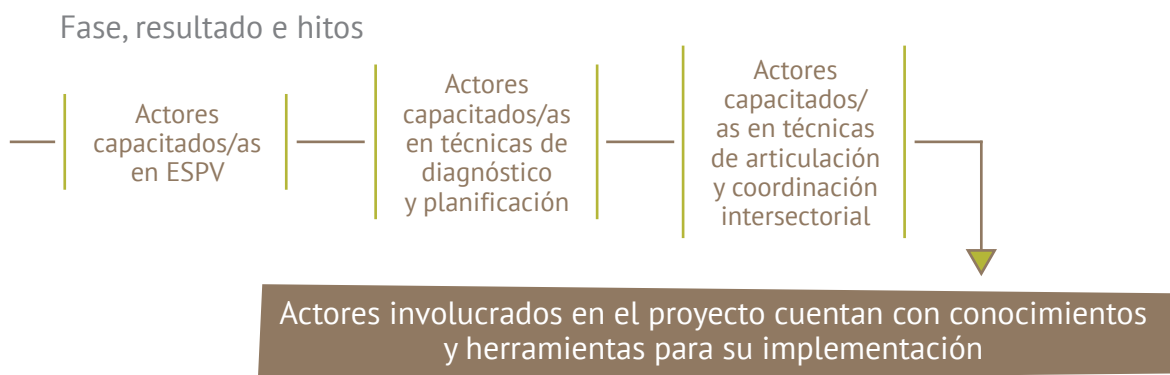
- > **Designar un/a responsable de la alcaldía para impulsar la implementación (enlace político):** Esta persona deberá tener suficiente poder de decisión para resolver temas relacionados con el plan de trabajo que se defina y articular acciones específicas con otras unidades operativas de la alcaldía. Es más conveniente que sea un/a secretario/a.
- > **Asignar una persona para el trabajo operativo y de logística (enlace técnico):** Esta persona asume tareas tales como convocatorias, gestión de recursos, organización de eventos, seguimiento a acuerdos y a actividades, y documentación. En general, la persona responsable, con poder decisorio, no cuenta con el tiempo para la organización y la logística; por ello la asignación de esta persona es esencial para asegurar que el proceso avance.
- > **Otras unidades sectoriales de la alcaldía dispuestas a articular acciones con un enfoque de convivencia ciudadana y prevención de la violencia:** Los trabajos realizados por la Comisaría de Familia, el Área de Deportes, la Secretaría de Salud, los programas de Familias en Acción, la Secretaría de Cultura, la Secretaría de Gobierno, la Policía, entre otros, son esenciales.

- > **Disposición a participar conjuntamente con actores locales:** Si bien la alcaldía juega un rol central porque tiene el mandato de implementar el PISCC, la iniciativa necesita de la participación de todas/os las y los actores sociales relevantes del municipio, como comunidades, escuelas, Juntas de Acción Comunal, familias, organizaciones de mujeres y de jóvenes, etc.
- > **Conformar un Equipo Técnico Intersectorial:** Con las personas designadas descritas anteriormente y el compromiso de actores locales, se conforma un equipo técnico que debe ser capacitado para asumir la responsabilidad de la implementación del Plan Municipal de Prevención, asesorado por la SGD.
- > **Definir un presupuesto para la implementación de las actividades:** Es ideal que haya recursos específicos para la implementación del plan de trabajo. Sin embargo, es posible usar recursos que provengan de otras áreas administrativas u otras instituciones. Como la prevención de la violencia es esencialmente un trabajo articulado, las acciones que realizan entidades como, por ejemplo, la Comisaría de Familia, pueden sumarse.
- > **Institucionalizar el plan de trabajo:** Todas las acciones propuestas para mejorar la convivencia ciudadana y prevenir la violencia deben hacerse dentro del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), que define las prioridades del municipio y les asigna presupuesto. Este plan también debe estar incorporado en el PISCC, lo cual le da legitimidad y facilita la adjudicación de recursos.

3.2 Fortalecimiento de capacidades

Invierta sus recursos en forma eficiente para lograr impacto, y cuide el enfoque metodológico.

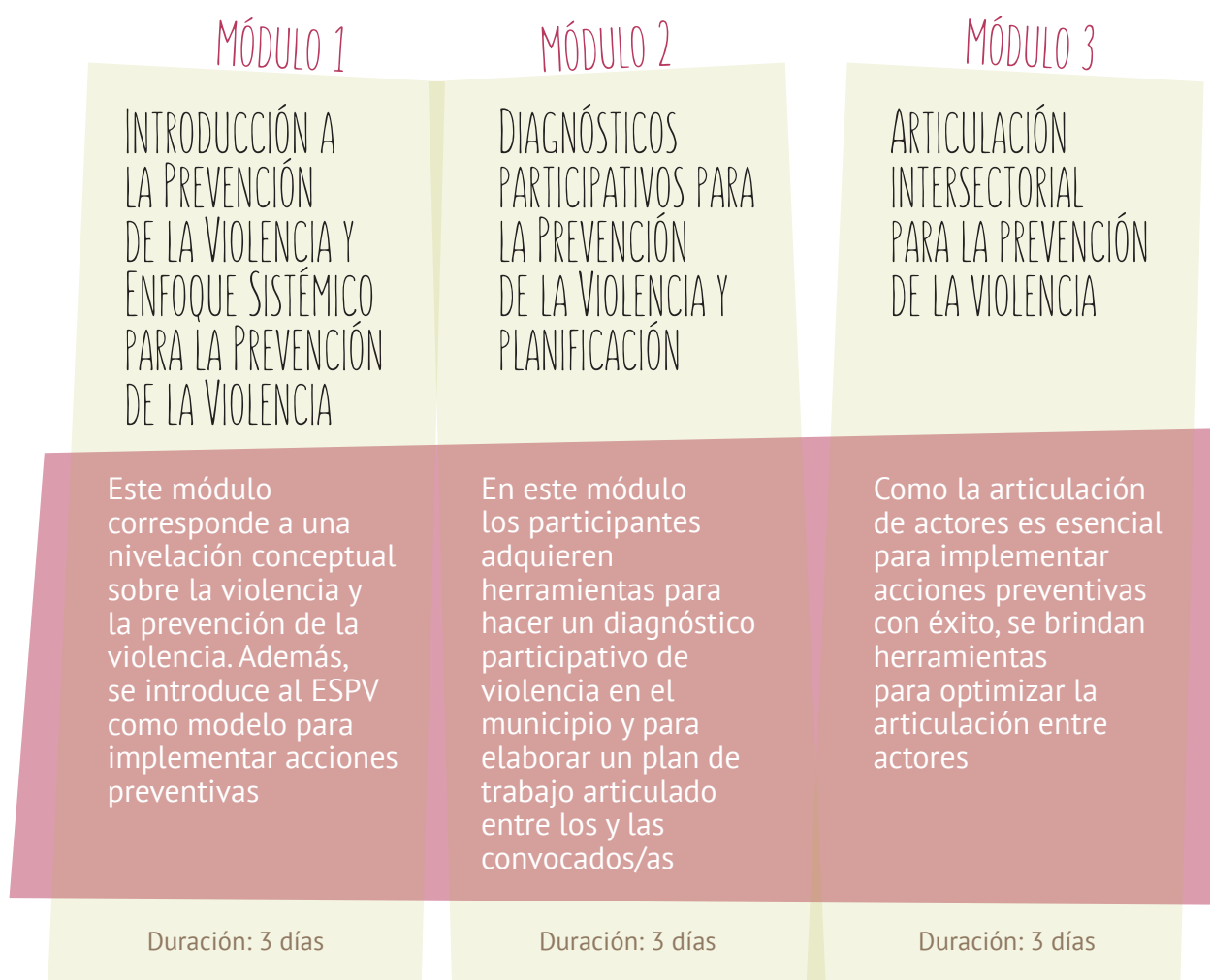
¡La voluntad no es todo! Asegurar las condiciones mínimas no garantiza el éxito de la iniciativa que se emprenda. Es importante partir de la base del entendimiento entre todos/as los/las vinculados/as.



En esta fase se busca que todos/as conozcan qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo. Para esto es necesario contar con un enfoque metodológico. El piloto del programa 'Prevenir Primero' propone el ESPV.

Una vez las autoridades municipales deciden implementar un plan de convivencia ciudadana y prevención de la violencia, es necesario comenzar un proceso de capacitación que involucre a las y los actores locales.

El piloto de 'Prevenir Primero' tuvo tres módulos temáticos para la capacitación, con participación de funcionarios/as de las alcaldías, personas de la comunidad, Policía, Iglesia, escuelas, entre otros/as. A los módulos asistieron alrededor de 25 personas; un número ideal para permitir la modalidad de aprender-haciendo, útil para el aprendizaje.



Gráfica 3: Módulos de capacitación

Los conocimientos adquiridos les permiten a las personas participantes contar con herramientas para implementar las acciones relativas a las fases subsiguientes del proceso.

3.3 Plan de trabajo participativo

Brinde claridad sobre lo que quiere lograr y dirija los recursos en forma eficiente.



Una vez que las y los actores comparten una base conceptual común sobre el problema de la violencia y tienen herramientas que les permiten acordar acciones conjuntas de manera eficiente, se inicia un proceso de planificación de 2 etapas: Una para elaborar un diagnóstico participativo sobre la violencia y los recursos preventivos, y otra para trazar un plan de prevención de la violencia con base en el diagnóstico. Este proceso dura tres días.

PRIMER DÍA	<p>Entrevistas con personas de instituciones referentes del municipio, que tienen información relevante de su problemática; como la Comisaría de Familia, Policía, organizaciones de mujeres y de jóvenes, etc.</p> <p>Durante este día se realizan grupos focales con los que se obtienen perspectivas específicas, en un ambiente de mayor confianza que el que se puede lograr en un taller. Generalmente, se realizan grupos focales con mujeres y jóvenes.</p>
SEGUNDO DÍA	<p>Taller con representantes de la comunidad: Instituciones y sociedad civil. En este taller participan entre 30 y 40 personas. Se forman grupos de trabajo según criterios de afiliación. Por ejemplo, se pueden formar grupos de mujeres, instituciones de servicios, líderes y lideresas comunitarios/as, sector privado, jóvenes, etc. El objetivo es obtener la perspectiva particular de los grupos más relevantes, pues la violencia no es vivida de la misma manera por una mujer que por un/a joven o un/a funcionario/a municipal.</p> <p>Se aplican las herramientas Mapa parlante y Caminata exploratoria⁸, y mediante estas se identifican los principales factores de riesgo y de protección asociados a contextos de violencia experimentados por las y los participantes.</p>

TERCER DÍA	<p>Elaboración del plan de prevención de la violencia. Participan las personas que pueden estar involucradas en la implementación del plan de trabajo; muchas de ellas seguramente habrán estado en el diagnóstico participativo.</p> <p>Se usan los resultados del diagnóstico para elaborar el plan de trabajo a un año.</p>
-------------------	--

Tabla 1: Elaboración del diagnóstico y plan de prevención de la violencia

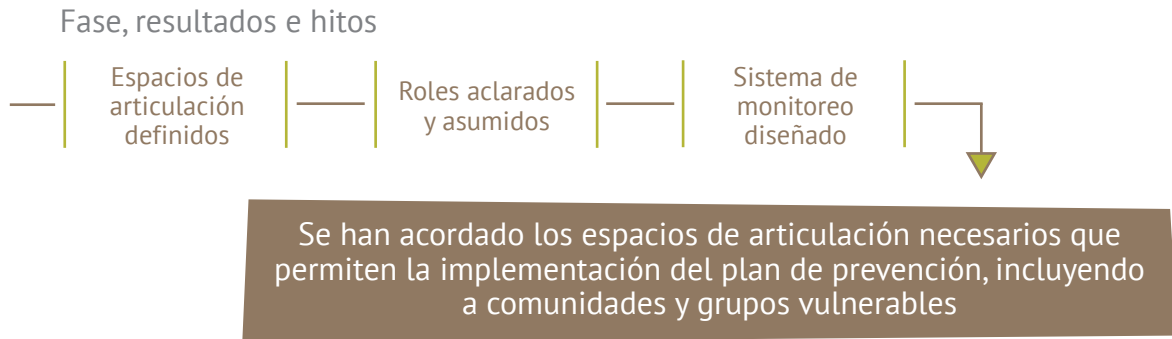


Gráfica 4: Construcción del plan municipal de prevención de la violencia

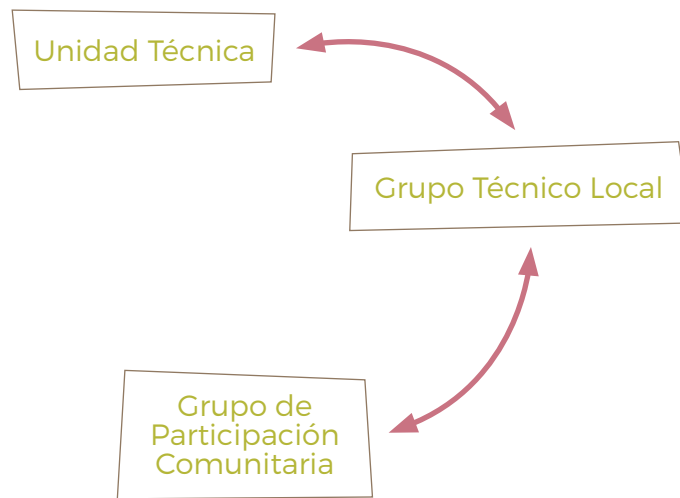
8 Los Mapas parlantes y las Caminatas exploratorias son instrumentos técnicos metodológicos que permiten la organización y comunicación gráfica de las percepciones de los y las participantes sobre el territorio local, para fortalecer su empoderamiento y desarrollar intervenciones más pertinentes. Más información en: http://www.gizprevenir.com/cajadeherramientas/assets/prevencion/prevencion_rev.pdf

3.4 Establecimiento de espacios de conducción local

*El Plan de Prevención de la Violencia es un esfuerzo de todas y todos.
¡Asegúrese de que esto se refleje en la estructura de conducción del programa!*



Para iniciar la implementación del plan, es importante formalizar espacios de coordinación. Dentro de la propuesta de trabajo del piloto, se resaltan tres espacios diferenciados:



Gráfica 5: Espacios de articulación

La Unidad Técnica

Está conformada principalmente por el personal técnico de la SGD que lidera el proceso. En el piloto se contó con una Unidad Técnica ampliada con la participación del C1 ProPaz y Consorcio como entidades de apoyo, a la que más tarde se sumaron también enlaces de las dos Alcaldías. Sin embargo, en términos prácticos y pensando a largo plazo, la función de la UT debe asumirse exclusivamente por la SGD, quien debe vincular para cada municipio a enlaces técnicos de las alcaldías.

Las funciones a cargo de esta Unidad son:

- > Difundir el programa 'Prevenir Primero' en los municipios del departamento.
- > Dar asesoría técnica a los municipios interesados y/o seleccionados para implementar el Programa.
- > Hacer gestiones ante gobiernos locales para garantizar las condiciones óptimas de implementación del Programa.
- > Apoyar a técnicos/a locales y líderes y lideresas comunitarios/as para realizar el diagnóstico y formular el plan municipal de prevención.
- > Articular proyectos de la Gobernación y de la alcaldía con el Plan de Prevención de la Violencia.
- > Definir y coordinar acciones con el Grupo Técnico Local.
- > Asesorar las reuniones de los grupos locales definidos en la estructura de conducción del Plan de Prevención de la Violencia.
- > Comunicar la oferta de servicios de la Gobernación a las y los actores municipales, para responder a las necesidades locales, y junto con ellas y ellos incorporarlas al plan de trabajo.
- > Dar seguimiento a las acciones a nivel territorial.

Grupo Técnico Local

Este grupo es eminentemente operativo, y está conformado por las instituciones más relevantes que tienen responsabilidades sobre la implementación del plan de trabajo a nivel local.

Su composición puede variar de municipio en municipio, pero en su generalidad participan la Secretaría de Gobierno, Secretaría de Cultura, Comisaría de Familia, Área de Deportes de la alcaldía, Policía, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil, entre otras; con la asesoría permanente de la SGD, y la coordinación del enlace técnico de la alcaldía.

Este grupo se establece a partir de las instituciones que participan en el taller de planificación; sus integrantes irán aumentando o disminuyendo en la fase de implementación.

Sus funciones principales son:

- > Realizar el diagnóstico participativo de violencia y recursos preventivos, y formular el plan de prevención.
- > Dar seguimiento al plan de trabajo.
- > Acordar la estructura de conducción del plan de trabajo y establecer responsabilidades para la implementación de sus actividades.
- > Tomar decisiones relacionadas a la implementación del plan de trabajo.
- > Gestionar recursos adicionales, si es necesario.

- > Coordinar las acciones del plan de prevención de la violencia con las y los responsables.
- > Coordinar las acciones del plan municipal de prevención de la violencia con las comunidades y grupos meta específicos.

Grupos de participación comunitaria

Está conformado por representantes del Grupo Técnico Local y referentes de los diferentes grupos de beneficiarios del plan de trabajo, como líderes y lideresas comunales, mujeres y jóvenes, entre otros. Funciona como un 'caja de resonancia' para la implementación del plan de trabajo, donde se conocen los estados de ánimo y la percepción de la comunidad con respecto a la implementación del plan. Es una manera de rendir cuentas a la comunidad sobre las acciones que se están realizando.

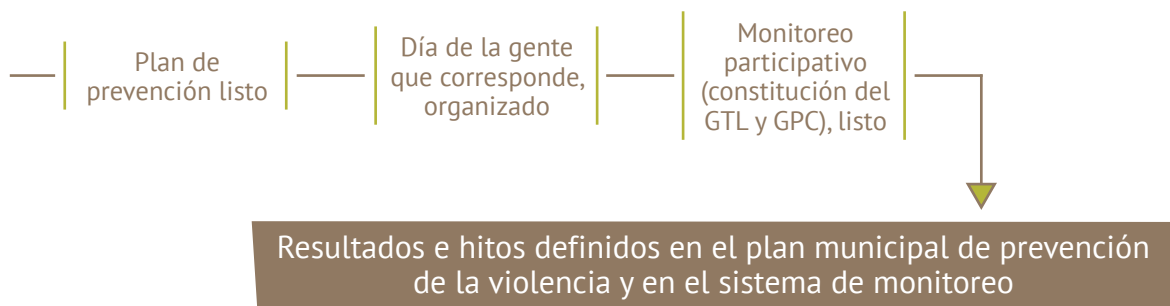
Sus principales funciones son:

- > Dar seguimiento y retroalimentar las actividades del plan de trabajo.
- > Coordinar las actividades del plan de trabajo con los diferentes grupos de beneficiarios participantes.
- > Promover las actividades del plan de trabajo en las diferentes comunidades.
- > Planificar acciones que tengan participación directa de las comunidades.
- > Legitimar el plan ante la comunidad.

3.5 Implementación, seguimiento y evaluación

¡No se obsesione con el plan perfecto! Asegúrese de que las y los actores involucradas/os aprendan de la experiencia.

Fase, resultados e hitos



La fase de implementación consiste en ejecutar el plan acordado con las y los actores locales. Debe planearse en ciclos de un año.

El ‘Día de la gente que corresponde’

Este es un hito importante en la implementación: Con el ‘Día de la gente que corresponde’ se marca el inicio de las actividades en la comunidad. Cuando ya se tiene elaborado el plan de trabajo e inclusive se han empezado a implementar algunas acciones, se hace convocatoria ampliada a todas/os las y los actores del municipio que tienen vinculación con el plan de trabajo, y se organizan actividades de convivencia, en un ambiente de integración con la comunidad. En este espacio se presenta el plan de trabajo, se invita a la comunidad a participar y a comprometerse con él, y se presentan los espacios de GTL y GPC.

Articulación y seguimiento

El plan de trabajo es implementado por las y los actores que asumieron la responsabilidad y aportan recursos. En los espacios de articulación descritos se dará seguimiento a las acciones. Estos espacios deberán sostener reuniones de alrededor de 2 a 3 horas al mes o cada quince días, dependiendo de las necesidades.

3.6 Costos estimados

Antes de iniciar programas de la naturaleza de ‘Prevenir Primero’, deben considerarse los recursos que se requerirán. Para la experiencia piloto realizada, que tuvo una duración de 14 meses (de abril de 2017 a junio de 2018), se estimaron los recursos relacionados en la tabla a continuación, que incluye tanto gastos monetarios para la logística y articulación como gastos estimados en dedicación de personal. Podrían ser mayores o menores, dependiendo de las características particulares del programa a realizarse y de las capacidades financieras de las y los involucradas/os.

Se diferencian dos áreas de aplicación de recursos para la ejecución: La primera corresponde a los gastos para poner en funcionamiento el proceso de articulación. Estos cubren principalmente la logística: Alimentación, alojamiento, transporte, materiales para eventos de capacitación, reuniones de trabajo y talleres de seguimiento, etc. No incluyen honorarios de consultores/as que puedan requerirse.

Los gastos más relevantes por fase, se presentan en la tabla de gastos de articulación y logística.

Fase del proceso	Actividades tipo	Involucrados	Gastos de articulación y logística
Establecimiento de las condiciones mínimas para la implementación.	Selección de municipios. Implementación de un proceso de diálogo entre SGD y Alcaldía. Reuniones de coordinación.	Autoridades municipales (alcalde). Secretaría de Gobierno Departamental.	No aplica.
Fortalecimiento de las capacidades de las y los actores involucradas/os.	Diseño y preparación de capacitaciones. Realización de convocatoria y logística. Implementación de capacitaciones. Documentación.	Funcionarios/as municipales. Secretaría de Gobierno Departamental (asesores/as técnicos/as). Las y los actores invitadas/os a participar. Comunidades.	COP \$8,5 millones.
Acuerdo de un plan de trabajo, de forma participativa, con actores sociales.	Elaboración del mapa de actores. Elaboración del diagnóstico participativo y plan de trabajo.	Funcionarios/as municipales Secretaría de Gobierno Departamental (Asesores Técnicos) Las y los actores invitadas/os a participar. Comunidades.	COP \$2,65 millones.
Establecimiento de espacios de articulación local.	Conformación del GTL. Conformación del GPC.	Funcionarios/as municipales. Secretaría de Gobierno Departamental (asesores/as técnicos/as) Las y los actores involucradas/os en actividades del plan. Representantes de comunidades y grupos vulnerables.	COP \$204 mil.
Implementación, seguimiento y evaluación.	Implementación del 'Día de la gente que corresponde' Reuniones de seguimiento GTL. Reuniones de seguimiento GPC. Reuniones de seguimiento UT. Implementación de actividades del plan de prevención de la violencia.	Funcionarios/as municipales. Secretaría de Gobierno Departamental (asesores/as técnicos/as). Las y los actores involucradas/os en actividades del plan. Representantes de comunidades y grupos vulnerables.	COP 10 millones.
Total			COP \$21,35 millones

Tabla 2: Gastos de articulación y logística

La segunda área de aplicación de recursos es el plan municipal de prevención de la violencia. Estos recursos son variables y dependen de las actividades establecidas en el plan de trabajo, así como de su vínculo con los presupuestos de los planes de desarrollo tanto departamental como municipal, y sus respectivos PISCC.

Recursos humanos

Uno de los recursos más importantes que es necesario invertir es el correspondiente al tiempo de trabajo del personal participante. Estos tiempos dependen de las características del programa en cada municipio. Los datos que se presentan a continuación surgen de la experiencia en Teorama y Ocaña.

Área	Institución	Rol	Dedicación (20 días al mes) ⁹
Responsable temático de la alcaldía (enlace político).	Alcaldía	Coordinador/a de la iniciativa a nivel municipal. Lidera el proceso, facilita la toma de decisiones. Tiene poder de decisión.	25% en las fases 1, 4 y 5. 25% en las fases 2 y 3.
Coordinación operativa y logística (enlace técnico).	Alcaldía	Impulsa los procesos; convoca; documenta; facilita el seguimiento y la comunicación; organiza eventos y espacios de articulación.	50% en las fases 1, 4 y 5. Tiempo completo en las fases 2 y 3.
Asesor/a técnico/s de la SGD.	SGD	Asesora todo el proceso, capacita, facilita herramientas, da seguimiento por parte de la SGD, facilita la articulación con el nivel departamental.	25% en las fases 1, 4 y 5. Tiempo completo en las fases 2 y 3.
Responsables sectoriales.	Alcaldía, Policía, Educación, Salud, ONG, etc.	Implementan las acciones definidas en el plan municipal de prevención.	30% en las fases 2 y 3. 10% en las fases 1, 4 y 5 ¹⁰ . Tiempo acordado para la implementación del plan de trabajo ¹¹ .
Personas de la comunidad.		Acompañan el proceso e implementan acciones.	2 días por semana en las fases 2 y 3. Tiempo acordado para la implementación del plan de trabajo.

Tabla 3: Porcentaje de tiempo dedicado por funcionarios/as al piloto

⁹ Especialmente en las fases 4 y 5, el trabajo conlleva reuniones y acciones donde participa la comunidad; con actividades durante fines de semana y en horarios nocturnos.

¹⁰ Especialmente en reuniones del GTL y GPC, así como en reuniones preparatorias de acciones coordinadas.

¹¹ Este tiempo se refiere al de actividades del plan de trabajo que requieren participación del personal como responsable o corresponsable.

DEPORTE CON PRINCIPIOS



TALLER 2 CUOT



MÉTODOS
DE
ENSEÑANZA



Principales problemas y sus abordajes

En este apartado se describen los problemas más relevantes identificados por las personas vinculadas a la implementación del piloto, y los abordajes planteados durante la experiencia.

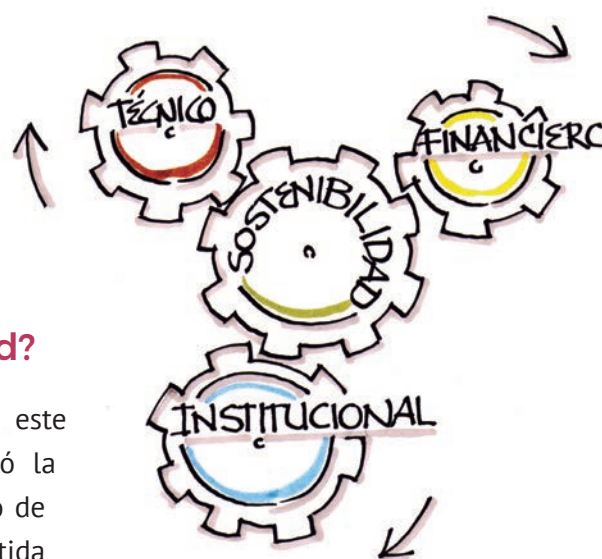
4.1 ¿Cómo promover la participación de la comunidad?

Es una de las dificultades más usuales que este tipo de programas enfrenta. Cuando se comenzó la implementación del piloto en Teorama, se percibió de entrada gran resistencia de la comunidad; compartida incluso por algunos/as funcionarios/as de la alcaldía, por ser un programa promovido en principio por la SGD; con el argumento de que siempre las autoridades departamentales promueven programas construidos desde sus despachos, sin vinculación con la realidad local.

Esta imagen fue cambiando paulatinamente durante la implementación del piloto, cuando las personas comenzaron a ver que la definición de acciones se hacía partiendo de los intereses y necesidades de actores locales, incluyendo a las comunidades.

Existieron tres elementos fundamentales que aseguraron la vinculación del programa con las necesidades locales:

- > El diagnóstico realizado a partir de las percepciones de violencia que tienen las y los principales actores locales.
- > El plan de prevención de la violencia construido con base en el diagnóstico, y con aportes de actores locales y departamentales y participación de las comunidades en la definición de las actividades. El plan debe ser compatible con el PDM y el PISCC,



Público de la obra de Teatro Foro presentada en el colegio Alfonso López de Ocaña.



y contribuir con los resultados y metas establecidos en ellos. Esta compatibilidad posibilita que el plan municipal de prevención se pueda financiar parcialmente de los presupuestos del PDM y del PISCC; con el concurso de los recursos del PDD.

- > La conformación de un Grupo Participativo Comunitario. En este espacio, representantes de las comunidades pueden ver los avances y retroalimentar la implementación del plan de trabajo. En Teorama inicialmente hubo dificultades con la participación de líderes y lideresas de las Juntas de Acción Comunal, quienes reclamaban que el Programa no respondía a las necesidades de las comunidades. El intercambio en este espacio permitió realizar un acercamiento con el Alcalde, quien explicó de manera más amplia el plan de trabajo de la Alcaldía a las comunidades. Este diálogo sirvió no solo para mejorar la participación y aceptación del piloto del programa 'Prevenir Primero' por parte de la comunidad, sino también para fortalecer el vínculo con otros programas de la Alcaldía, como Teorama Primavera.

4.2 ¿Y de la capital del Departamento cuándo nos ayudan?

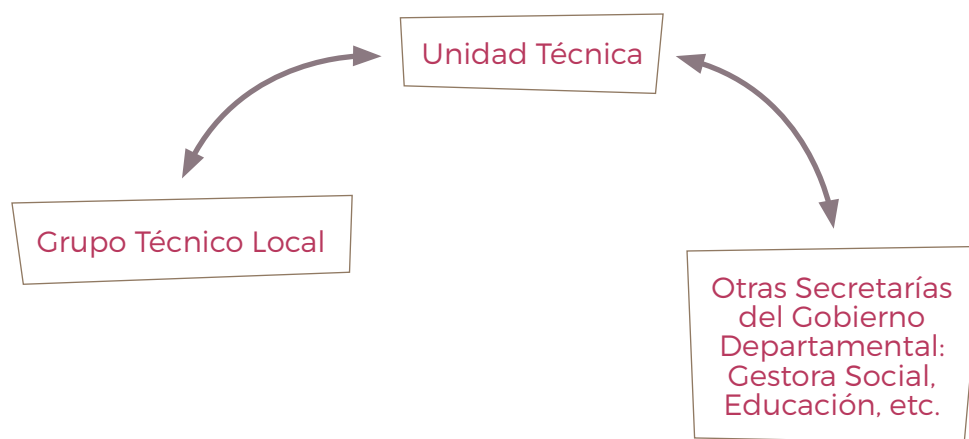
El eterno problema de la vinculación de los gobiernos departamentales con los gobiernos locales se presenta no solamente en Colombia sino en varios países del mundo. No va a resolverse dentro del alcance de este Programa, pero hay avances importantes que vale la pena mencionar.

La forma de relacionarse de la SGD con los municipios cambió en este piloto, principalmente porque las y los técnicos/as encargados/as de la implementación del Programa aumentaron significativamente su presencia en el territorio. En particular el personal de la SGD, que normalmente toma decisiones en Cúcuta, capital del departamento, se trasladó a los municipios de intervención para entender su realidad.

Un segundo elemento es que el personal dedicó un tiempo importante a escuchar e interpretar las necesidades del territorio, en cambio de llegar con un libreto ya listo. Por el contrario, el plan de la Gobernación se adaptó a las principales necesidades detectadas.

Cabe recordar que la Gobernación tiene un Plan de Desarrollo propio, en donde está enmarcado el PISCC departamental, y, concretamente, el Programa 'Prevenir Primero'. Las acciones que impulsa la SGD deben seguir sus instrumentos programáticos. En conclusión, la SGD partió de las necesidades de los municipios y trató de suplirlas aún con las limitaciones que sus propios instrumentos y recursos le imponen.

La Unidad Técnica, liderada por la SGD, juega un rol fundamental en el modelo al articular la oferta de servicios del departamento con las demandas locales. Este esquema presupone que no solamente tiene que producirse una buena articulación entre la Secretaría Departamental y las y los actores locales sino también entre las diferentes dependencias a nivel de la Gobernación. Este último tema, particularmente, constituye un importante desafío.



Gráfica 6: Rol de la Unidad Técnica

Dentro del piloto del Programa se empezó a ensayar el relacionamiento a nivel del Gobierno departamental para facilitar la canalización de servicios hacia los municipios. Esta función la cumplió el delegado de la Secretaría de Gobierno con respaldo político del titular de la cartera, contactando en forma personal a responsables de otras secretarías, en función de demandas específicas surgidas en el territorio. Así, se consiguieron resultados con la Gestora Social, que apoyó las Escuelas de Formación Deportiva, y con la Secretaría de la Mujer, que apoyó las actividades con las mujeres.

La clave para esta articulación es acercarles la demanda de grupos metas a las otras secretarías del gobierno departamental, que debe atender por mandato. De esta manera, por medio de un programa intersectorial a nivel territorial, se facilitó la llegada al territorio de sus propios servicios a sus grupos objetivo. Esta fue una solución ad hoc en la implementación del piloto; todavía dista de ser un proceso de articulación institucionalizado, que permita la prestación de servicios en el territorio de forma más fluida y sostenible.

4.3 ¿Cómo conectar con el Plan de Desarrollo Municipal?

¡Una golondrina no hace verano! Un plan acordado con las comunidades e implementado no es suficiente si no se puede garantizar la continuidad de las acciones. Un proyecto piloto puede tener la debilidad de su propio carácter temporal. Por ello, las y los actores participantes acordaron colaborar y realizar aportes alrededor de un plan de trabajo que, en este caso, duró un año.

Teorama y Ocaña tienen características sociodemográficas y diagnósticos de violencia muy diferentes, y así mismo lo fueron sus pilotos. En su fase de implementación, los dos municipios incorporaron las acciones dentro del PISCC. Y en el caso de Teorama las acciones se lograron integrar al Plan de Desarrollo Municipal, lo cual las vinculó a otros programas de gobierno como 'Teorama Primavera'. Esto permitió la asignación de presupuestos en forma específica para financiar acciones para el año 2018, independientemente del apoyo de otras instituciones o donantes.

4.4 ¿Cómo sostener y mejorar los resultados?

La necesidad de sostenibilidad y mejoramiento de resultados se detectó y abordó durante la implementación del piloto, pero no se resolvió. Se están buscando soluciones y avanzando en algunos aspectos, que se describen a continuación:

Sostenibilidad técnica

Un primer asunto a resolver es cómo pueden tener las instituciones el personal técnico con capacidad y mandato para implementar acciones de forma autónoma. La solución a este tema fue dada en parte con capacitación en diferentes metodologías a personal de las instituciones locales, a la SGD, a las comunidades y a Consornoc.

Algunas de estas metodologías fueron:

- > Enfoque Sistémico de Prevención de la Violencia (ESPV)
- > Diagnóstico participativo de factores de riesgo y recursos preventivos
- > Articulación intersectorial
- > Teatro Foro
- > Fútbol con principios

Se le dio especial importancia a la capacitación a la SGD y a Consornoc, por ser instituciones con capacidad de operación a nivel departamental, de tal manera que cuentan con personal que

En el Deporte con Principios, el fútbol es visto desde la perspectiva de construcción de paz.



Es importante que las innovaciones de metodologías estén sustentadas en evaluaciones, o al menos en sistematizaciones, que permitan reconocerlas como buenas prácticas. En este caso, las dos metodologías provienen de experiencias implementadas, evaluadas y sistematizadas por el programa Cercapaz, de la GIZ en Colombia. Así mismo, es recomendable revisar la evidencia de determinadas estrategias para decidir su implementación y ser consciente de los riesgos y condiciones que demanda su aplicación. La Caja de Herramientas elaborada por el Programa Prevenir de la GIZ en Centroamérica, tiene información sobre evidencias de efectividad de diferentes estrategias para la prevención de la violencia (Ver <http://www.gizprevenir.com/cajadeherramientas/>).

puede capacitar a otros municipios, cuando así lo demandan. En particular la SGD acaba de capacitar a 20 integrantes de diferentes secretarías, universidades y ONG, en las tres primeras metodologías nombradas, orientadas a la planificación de las acciones territoriales. Las dos últimas son servicios para abordar el tema de prevención de la violencia de forma innovadora en las comunidades, a través del teatro y el deporte.

Sostenibilidad financiera

Se habló antes sobre cómo la Alcaldía de Teorama incluyó las acciones de convivencia ciudadana y prevención de la violencia dentro del presupuesto del PDM. Esto les dio sostenibilidad financiera.

Otra forma de financiación de las acciones fue a través de la articulación con otras unidades

administrativas o instituciones. Se trata entonces de reorientar los recursos que ya se tienen, con un enfoque de prevención de la violencia basado en la articulación intersectorial.

El caso de Ocaña es más complejo, porque el piloto solamente intervino un barrio dentro del municipio, lo cual, en términos de población atendida, corresponde a un porcentaje pequeño. El desafío para Ocaña es cómo financiar un programa que tenga una cobertura municipal creciente.

Además de los recursos de la Alcaldía de Ocaña, se destacaron los aportes del SENA en capacitación de mujeres para iniciar negocios de confección de ropa; del ICBF, para la atención a problemas de violencia intrafamiliar; del Club Rotario Laureles, de Bogotá, para la construcción de una planta de fraccionamiento y envasado de soya para que las mujeres del barrio generaran ingresos propios, entre otros. Este esquema puede ser replicado a otros barrios del municipio; se deben aprovechar las sinergias para aumentar la cobertura.

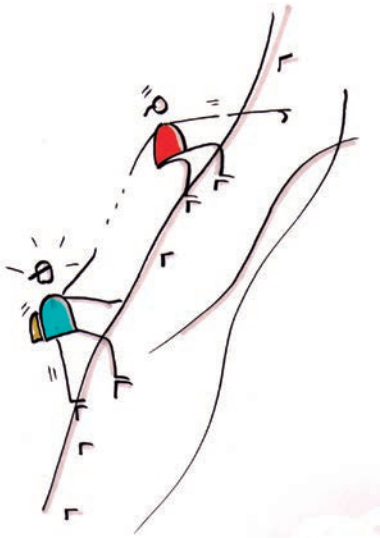
Ejercicios de Teatro Imagen, en Teorama.



Sostenibilidad institucional

La sostenibilidad institucional es quizás el aspecto más importante para dar continuidad a este tipo de programas, en la medida en que las acciones se integren a políticas públicas aprobadas, con presupuesto asignado y metas definidas, que generen el compromiso necesario.

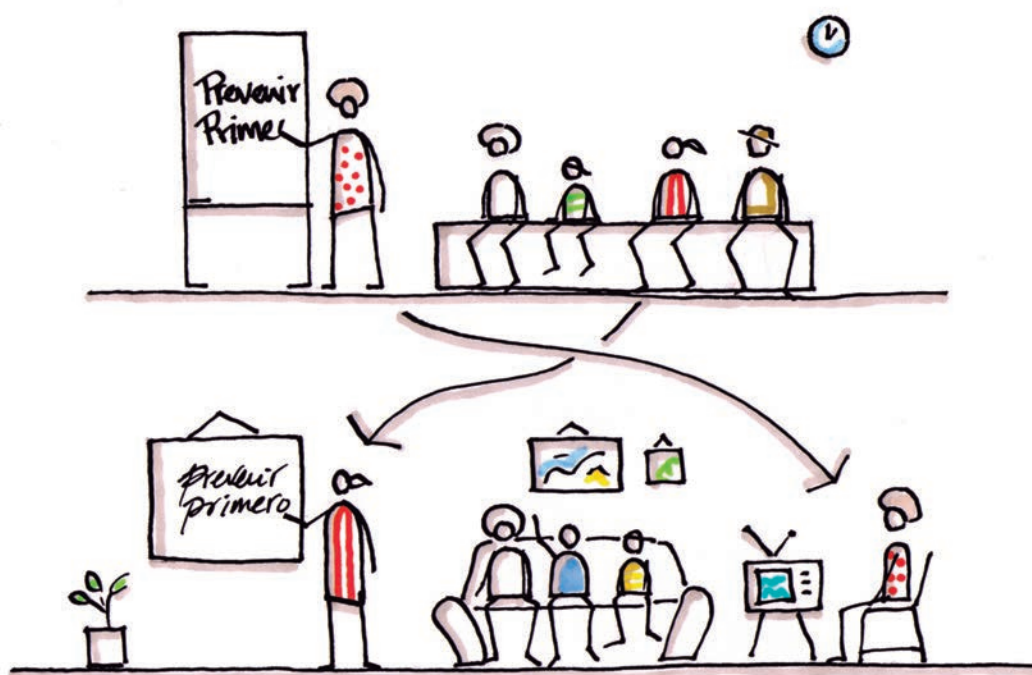
Un programa institucionalizado tiene presupuesto definido, lo cual mejora su sostenibilidad financiera y técnica. Parte de la institucionalización tiene que ver con establecer responsabilidades específicas dentro de las estructuras del sector público. En el caso particular de las alcaldías, es recomendable que exista una unidad administrativa que se ocupe de impulsar el tema de convivencia ciudadana y prevención de la violencia. En el caso particular de la SGD, es recomendable que haya una Unidad Técnica que haga lo propio a nivel departamental. En los dos casos se han logrado avances importantes, y tanto la SGD como las alcaldías de Teorama y Ocaña han fortalecido y ampliado sus equipos técnicos.



Taller en Cúcuta.



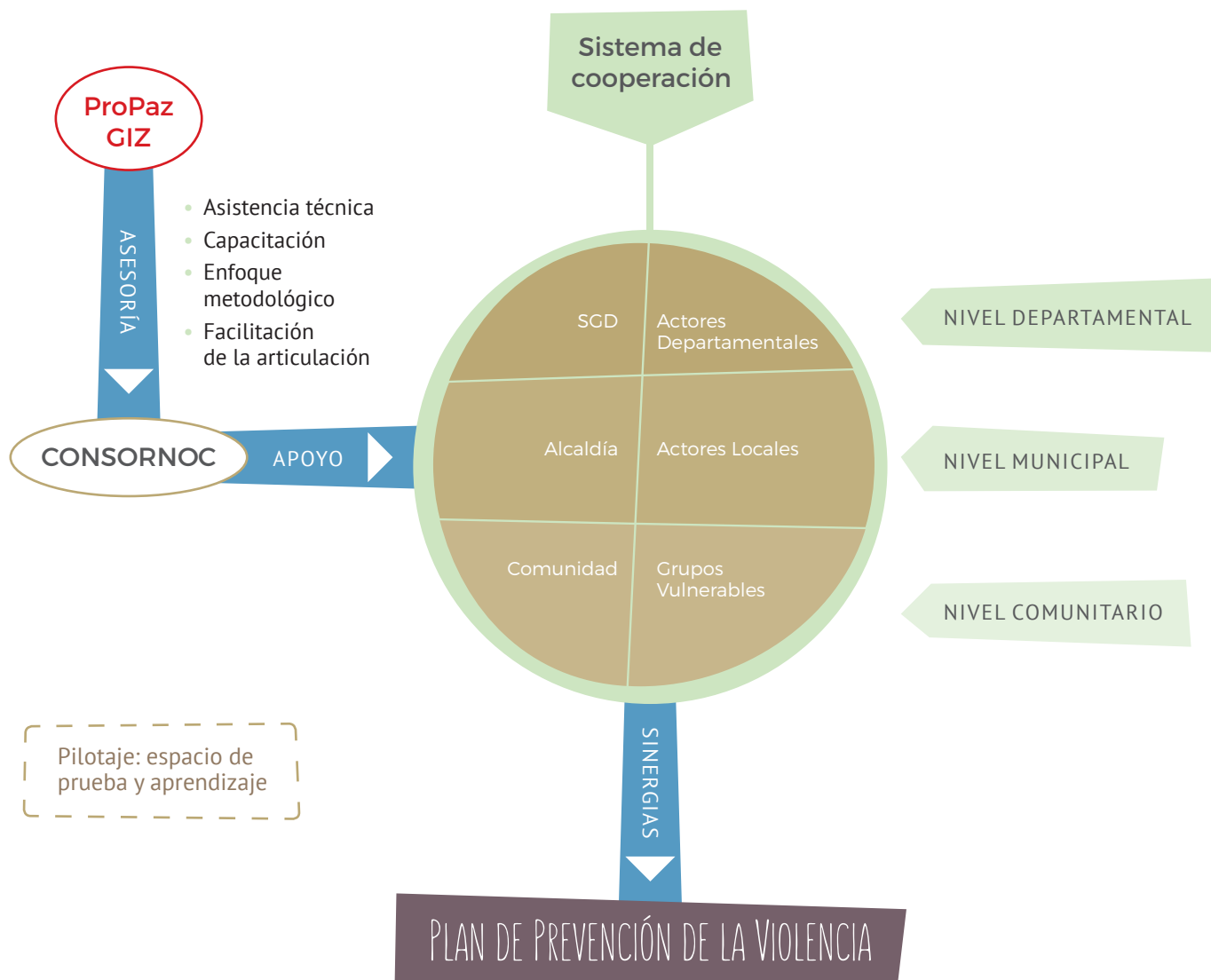
Lecciones aprendidas



5.1 Institucionalización del Programa y rol de la Gobernación

El piloto del programa 'Prevenir Primero' nació con la ambición de tener alcance departamental. La experiencia descrita en este documento narra el pilotaje realizado en dos municipios. Si bien la experiencia ha sido positiva y demuestra el potencial del Programa para ser replicado, resulta necesario consolidar algunos cambios cuya necesidad fue detectada en la experiencia piloto.

Se deben encontrar procesos de intervención más estandarizados e institucionalizados en la Secretaría de Gobierno Departamental, para que el Programa pueda aumentar su cobertura y sea sostenible en el tiempo. El caso del piloto de 'Prevenir Primero' contó con asistencia técnica, diseño y enfoque metodológico, por parte de ProPaz, de la GIZ, y articulación a nivel local para facilitar la implementación, por parte de Consornoc.



Gráfica 7: Esquema de implementación del piloto del programa 'Prevenir Primero'

El piloto fue un 'laboratorio' en donde se ensayaron enfoques metodológicos, modelos de articulación, conceptos e instrumentos de trabajo. Estos ensayos llevaron a un aprendizaje que permite la aplicación del modelo a una escala mayor. Ahora bien, en el escalamiento el énfasis deja de estar en el aprendizaje, y pasa al aumento de cobertura a nivel departamental a través de las réplicas.

A continuación, se describen algunos de los aprendizajes del piloto que pueden orientar la institucionalización del Programa para lograr cobertura departamental:

La conformación de una Unidad Técnica en la SGD

En el pilotaje, la Unidad Técnica estuvo constituida por la SGD, el programa ProPaz, Consornoc y representantes de las alcaldías. En un espacio de escalamiento, la Unidad Técnica podría ser

asumida exclusivamente por la SGD, con las mismas funciones que tuvo durante la experiencia descrita.

Para este fin, debería constituirse un equipo técnico dentro de la SGD, con las capacidades necesarias para asumir las funciones referidas; mismas que pueden ser categorizadas en tres grandes áreas de trabajo:

- > **Asesoría técnica y capacitación:** Apoyar a generar las capacidades a nivel local que permitan la implementación de los planes municipales de prevención de la violencia.
- > **Articulación:** Multinivel, entre el nivel departamental y el nivel municipal; e intersectorial, entre actores del nivel departamental.
- > **Monitoreo:** El equipo debe tener capacidades para monitorear y evaluar las iniciativas de 'Prevenir Primero' a nivel municipal. A partir de estas capacidades, la Unidad debe difundir resultados y plantear mejoras a las políticas de prevención.

La sostenibilidad de esta Unidad Técnica debería garantizarse mediante el presupuesto que se asigna en el PDD.

Una de las grandes debilidades identificadas en la implementación del piloto fue el carácter temporal que tiene el personal técnico asignado por la SGD. Este trabaja por contratos anuales renovables y, por consiguiente, tiene altos niveles de rotación dentro de la institución que se elevan significativamente en los períodos de cambio de autoridades políticas.

Bajo estas circunstancias, una manera de disminuir el riesgo es que se asigne, por lo menos, una persona vinculada a la Unidad Técnica que pertenezca a la planta permanente de la Gobernación. Otra posibilidad es la aplicación de instrumentos de gestión de conocimiento que mediante la documentación y la generación de memoria institucional permitan a las nuevas incorporaciones conocer todos los procesos antes implementados.

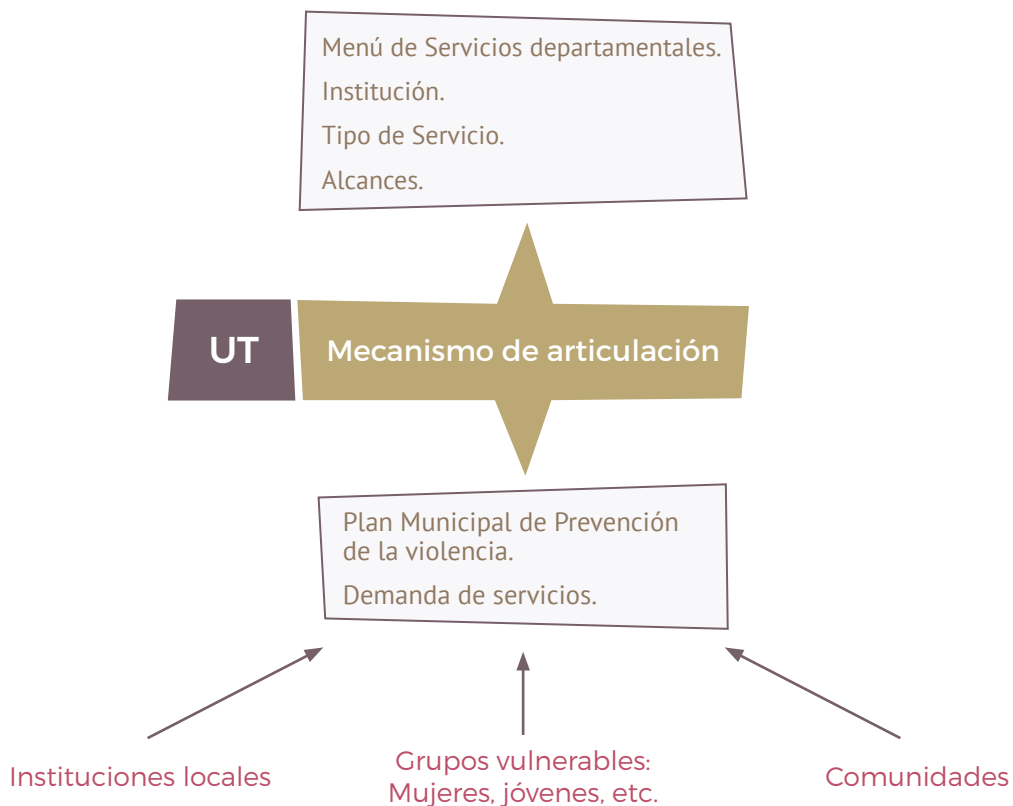
5.2 Definición y dimensionamiento de una oferta departamental

En el piloto, la SGD participó de los procesos de planificación a nivel territorial e hizo un trabajo de articulación, tratando de conectar las demandas surgidas en los municipios con la oferta de servicios de diferentes dependencias de la Gobernación. Esta tarea se hizo de manera informal, contactando al personal directivo de las diferentes dependencias, presentándoles el Programa e identificando puntos de interés común.

Se demostró mediante la experiencia, que el piloto del programa 'Prevenir Primero' puede funcionar como un instrumento articulador de política pública en el tema de prevención de la violencia en el territorio. Ahora bien, repetir este procedimiento para cada réplica en cada municipio que se quiera

abordar resulta poco práctico. En el piloto se obtuvieron resultados parciales: Se logró canalizar servicios de la Gestora Social pero solamente con intención de colaboraciones futuras, debido a que estas actividades no estaban contempladas en el plan de trabajo de la entidad.

Para un escalamiento del piloto del programa 'Prevenir Primero', se deberían sondear los intereses genéricos que pudieran tener las diferentes dependencias de la Gobernación, para canalizar servicios mediante el Programa. A partir de este interés, las dependencias definen su oferta de servicios hacia los territorios y establecen sus características y alcances. Por último, concretan mecanismos prácticos que les permitan a los municipios interesados acceder a los servicios.



Gráfica 8: Canalización de la oferta departamental

Este mecanismo permite reducir significativamente los costos y tiempos de la articulación. Por otro lado, facilita la visibilización tanto del aporte concreto del nivel departamental como del uso y los resultados a nivel territorial. Se mejora también la eficiencia y el nivel de confianza, a través de la declaración de las expectativas cruzadas de las y los actores sobre lo que el otro o la otra deberían aportar.

5.3 Fortalecimiento de la oferta de servicios de asistencia técnica

Otro ensayo realizado dentro de esta experiencia piloto fue la provisión de servicios de asistencia técnica que apoyaron la implementación del Programa en los municipios. Durante la experiencia piloto, el apoyo fue proporcionado por el C1 del Programa ProPaz de la GIZ. La pregunta que queda sin contestar es ¿quién continuará brindando estos servicios de asistencia técnica en la fase de escalamiento?

El ESPV y la aplicación de instrumentos de articulación intersectorial podrían ser asumidos por la SGD, como Unidad Técnica. Otras actividades como Teatro Foro, Fútbol con Principios y Escuelas de Formación Deportiva pueden ser implementadas aprovechando el personal formado en estas metodologías, disponible en los municipios y en la misma Gobernación.

En la implementación del piloto se han formado personas y organizaciones en los niveles departamental, municipal y comunitario. La calidad con que proveyeron estos servicios a nivel territorial fue clave para los resultados y es un factor a tener en cuenta para las réplicas en otros municipios. Es un desafío para la SGD establecer cómo se aprovecha la capacidad instalada que ya se tiene y cómo se capacita a más personas y organizaciones en la medida en que aumente la demanda de servicios.

5.4 Empoderamiento a nivel local y rol de la Alcaldía

Si hay un factor que explica el éxito de la iniciativa piloto es el interés demostrado por funcionarios/as de las alcaldías de Teorama y Ocaña. La prevención de la violencia se hace principalmente en el ámbito territorial, porque es allí donde sucede. El nivel local es esencial e irremplazable para cualquier estrategia de prevención de la violencia.

Su empoderamiento y el liderazgo de la Alcaldía se promueven entendiendo los roles en cada nivel. 'Prevenir Primero' es un programa de apoyo a iniciativas de prevención de la violencia a nivel local. Entonces, el centro debe ser la iniciativa local y no el programa.

Este principio tuvo que ser reforzado durante toda la implementación del piloto, porque las y los actores suelen confundir los roles: ¿Es una iniciativa de la Gobernación? o ¿es una iniciativa de la Alcaldía? El plan municipal de prevención de la violencia es, y debe ser, una iniciativa de la Alcaldía. El Programa 'Prevenir Primero' es otra cosa: Es una orientación y un apoyo desde la Secretaría de Gobierno. La dinámica que asume la experiencia depende del entendimiento que tengan las y los actores sobre el tema.



Instructores/as deportivos de Ocaña y Teorama, participantes del taller Fútbol con Principios. Son integrantes de escuelas de formación deportiva pública y privadas que hicieron parte del proceso de formación a cargo del programa sectorial de la GIZ Deporte para el Desarrollo.

La Alcaldía debería poder impulsar este tipo de iniciativas de manera independiente a de dónde vengan los apoyos. Uno de los aspectos que mejor contribuyen a generar este entendimiento es cómo la SGD define su rol y su oferta para la iniciativa (ver punto 5.1 y 5.2). La claridad sobre los roles del nivel local debe comenzar por el nivel político, entendiendo la iniciativa como un beneficio para el municipio y dándole prioridad para que los cuadros operativos de la alcaldía y de otros actores vinculados asuman y ejecuten las acciones que se definan en el plan municipal de prevención de la violencia.

5.5 Cercanía con la comunidad

La problemática de la violencia la tiene y la vive la gente de la comunidad. La cercanía con ella es fundamental para que la iniciativa a nivel del gobierno local tenga éxito. Poner a las comunidades en el centro de la escena posibilita mantener su interés y participación activa, y alcanzar los resultados. Se debe involucrar a la comunidad en todo el ciclo del programa; desde su planificación, luego en la implementación y, por último, en la evaluación.

La metodología utilizada debe ser participativa, con un enfoque de Derechos Humanos. Un buen diagnóstico debe ser capaz de rescatar los principales problemas de violencia que perciben las comunidades y los grupos vulnerables sobre los que se va a actuar. Cuando se definen las actividades del plan de prevención de la violencia, es importante que las y los referentes de las comunidades y grupos vulnerables propongan y validen actividades, además de definir su participación.

Debe haber mecanismos adecuados, como el Grupo de Participación Comunitaria, que permitan dar seguimiento al plan de prevención. Todo esto no sería posible si no se capacita a las comunidades para que puedan participar en forma adecuada. Es por eso que en todas las actividades de capacitación que contemple el programa se deben asignar cupos específicos para sus representantes e integrantes.

Por último, dentro de las comunidades hay grupos que sufren más el problema de la violencia que otros; por lo general, mujeres y jóvenes pertenecientes a estratos poblacionales vulnerables. Estos grupos deben ser invitados a participar y a asumir roles de representación, para que se atiendan de forma prioritaria y apropiada.

5.6 Aprendizaje y gestión del conocimiento

Un último tema de reflexión, no menos importante, es cómo generar aprendizajes y gestionar el conocimiento a partir de la experiencia. Quien crea que en sus inicios va a poder elaborar un plan perfecto e implementar sus actividades logrando todos los objetivos propuestos, se va a llevar una gran decepción.

Es clave tener la capacidad de comenzar la iniciativa y lograr algunos cambios concretos (realistas, en relación con las propias capacidades), más allá de los errores que se van a cometer. Lo más importante es tener la capacidad de evaluar lo que se ha hecho, aprender de la experiencia y poder acordar ideas para un nuevo ciclo.

El aprendizaje además de individual debe generarse colectivamente, pues esta es, esencialmente, una experiencia de articulación multisectorial. En el piloto fueron de alta importancia para el aprendizaje los espacios de seguimiento y reflexión en diferentes niveles (SGD con alcaldías; alcaldías con comunidades, etc.), y un sistema de monitoreo que permitió generar aprendizajes sobre los avances concretos.



Caminata exploratoria, barrio La Santa Cruz.

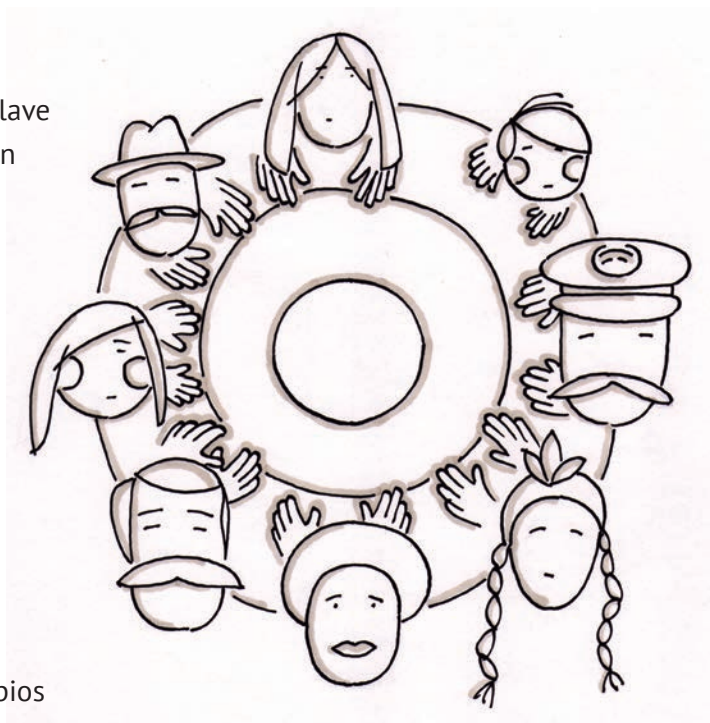


Consideraciones finales

A manera de cierre, caben mencionarse aspectos clave para implementar un programa de prevención sistémica de la violencia a nivel municipal.

El Enfoque Sistémico de Prevención de la Violencia (ESPV) no pretende ser una nueva teoría u otro concepto de prevención, sino una perspectiva desde dónde entender la violencia, que sirve de guía para diseñar estrategias preventivas. Se consideran cuatro aspectos:

- 1 el contexto específico en el que se genera la violencia
- 2 los factores de riesgo y de protección propios de ese contexto
- 3 la necesidad de articulación y cooperación intersectorial para la prevención
- 4 el propósito de cambiar el comportamiento en las y los actores involucrados/as; no solo en víctimas y victimarios



La implementación del ESPV requiere un conocimiento de las y los actores, y de sus dinámicas relacionales en la prevención de la violencia; un diagnóstico participativo de los factores de riesgo, y recursos preventivos de las comunidades intervenidas; la

Réplica de Deporte con Principios, en Cúcuta.



Réplica de Deporte con Principios, en Pamplona.

formulación de planes de prevención vinculados al diagnóstico y a los recursos públicos y privados que se pueden movilizar para su atención, y la articulación multisectorial y multinivel entre entidades, organizaciones y liderazgos.

Lo anterior demanda desarrollar capacidades en los equipos municipales, que van más allá de un conocimiento preciso de los conceptos e instrumentos del Enfoque y que tienen que ver con habilidades comunicacionales y metodológicas que no se subsanan únicamente con la entrega de las herramientas sino que necesitan una práctica acompañada.

El piloto generó aprendizajes que actualizan y enriquecen el enfoque, al facilitar su adaptación a las condiciones y necesidades de cada entorno.

Teatro Foro con docentes en Teorama.



Formación de formadores en Teatro Foro, en Ocaña.





DISFRUTE LA GALERÍA FOTOGRÁFICA DIGITAL,
CON MÁS IMÁGENES DE LAS ACTIVIDADES:

<https://flic.kr/s/aHsmrXEgYZ>





PEDAGOGIA
DE LA
C



Con la cooperación de:



DNP DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN



Implementado por

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

como/consult
Berghof Foundation