



¡Te propongo un plan!

Guía para la articulación local entre el pilar PDET 'Reconciliación, convivencia y construcción de paz' con el PISCC



¡Te propongo un plan!
Guía para la articulación local entre el pilar PDET
'Reconciliación, convivencia y construcción de paz' con el PISCC

Documento de trabajo publicado por:
Agencia de Renovación del Territorio (ART)
Cra. 7 #32-24
Bogotá, Colombia

Carlos Eduardo Campo Cuello
Director de Intervención del Territorio

Fabio Alberto Canchila Castro
Subdirector de Coordinación y Fortalecimiento Interinstitucional

María Oliva Lizarazo Beltrán
Sudirectora de Planeación y Participación

Juan Mauricio Torres Jaramillo
Asesor del Pilar 8

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.

Rebekka Rust
Coordinadora General del Programa ProPaz

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

Sebastian Jung
Representante del Consorcio, 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, Consorcio Como-Berghof

José Miguel Abad
Asesor Nacional, Consorcio Como-Berghof

Texto

Jorge Rodríguez

Edición y coordinación editorial

ART

Diseño, diagramación e ilustración

Mónica Cárdenas Vera

Fotografías

Archivo GIZ-ProPaz

Link a la versión digital, a la fecha

bit.ly/guiapilarPDET8piscc

Link a videoclip complementario de esta Guía

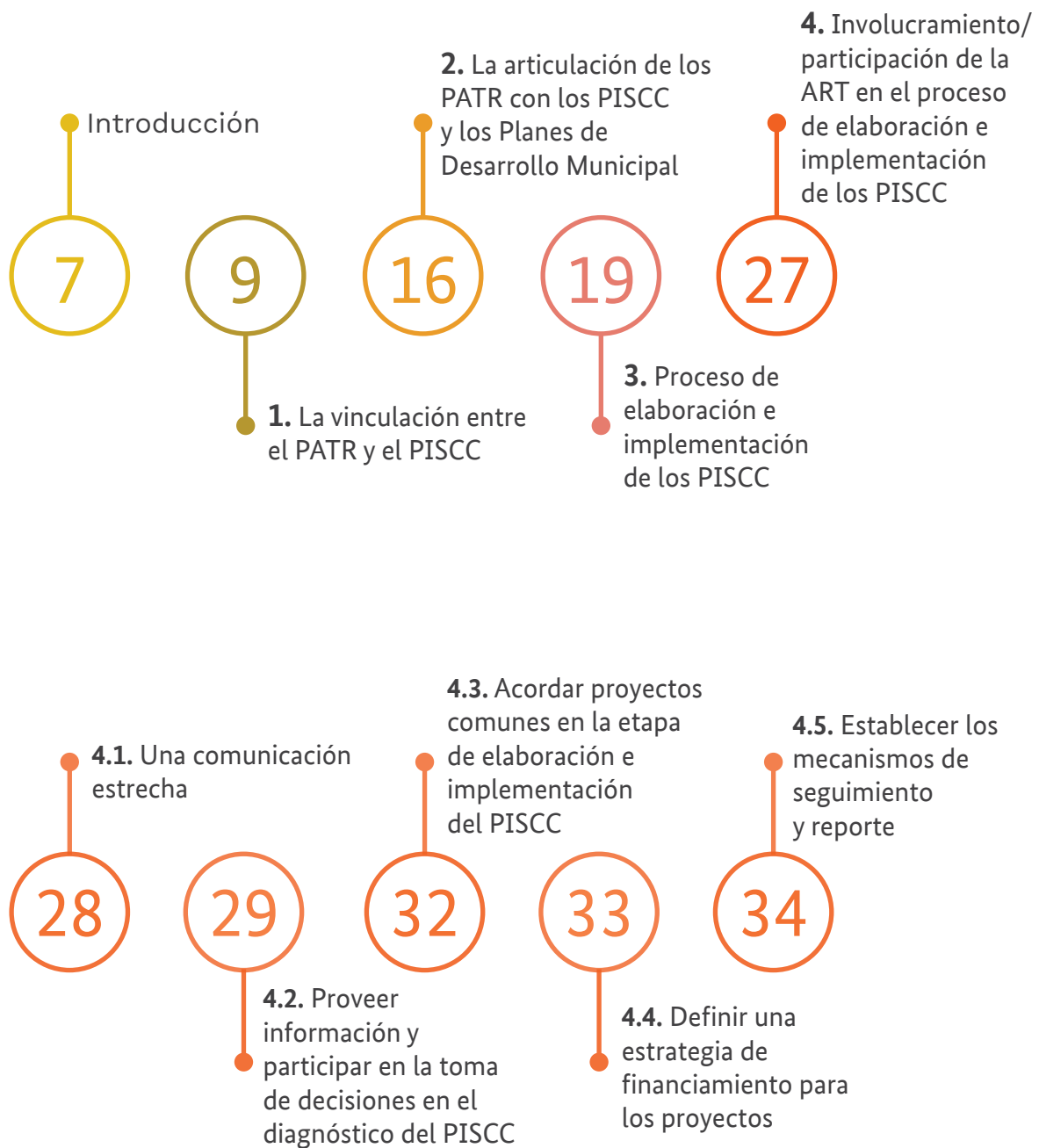
<https://youtu.be/E6Sv2NHnFfk>

Más publicaciones de la ART en

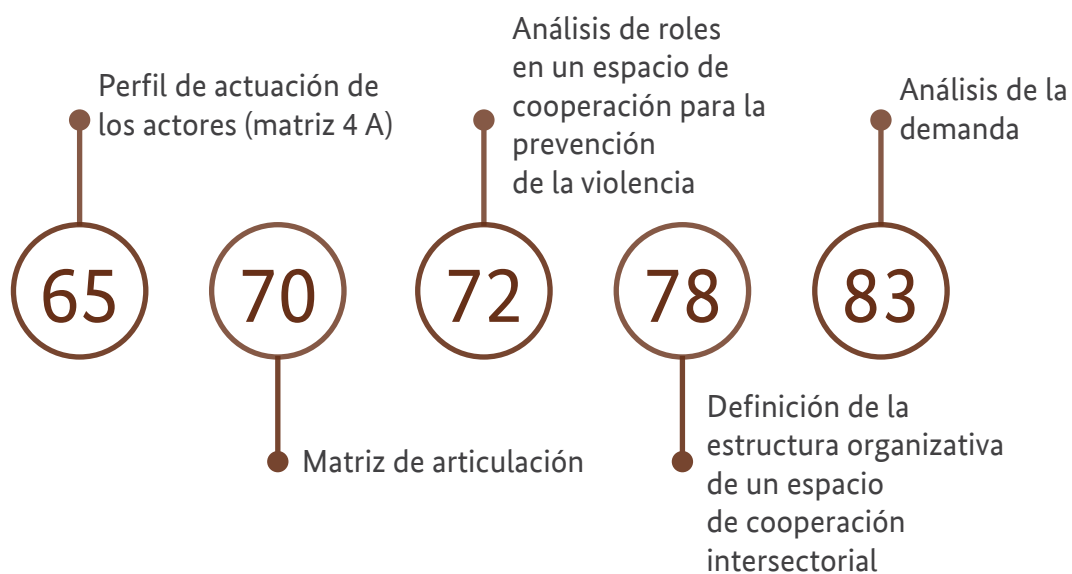
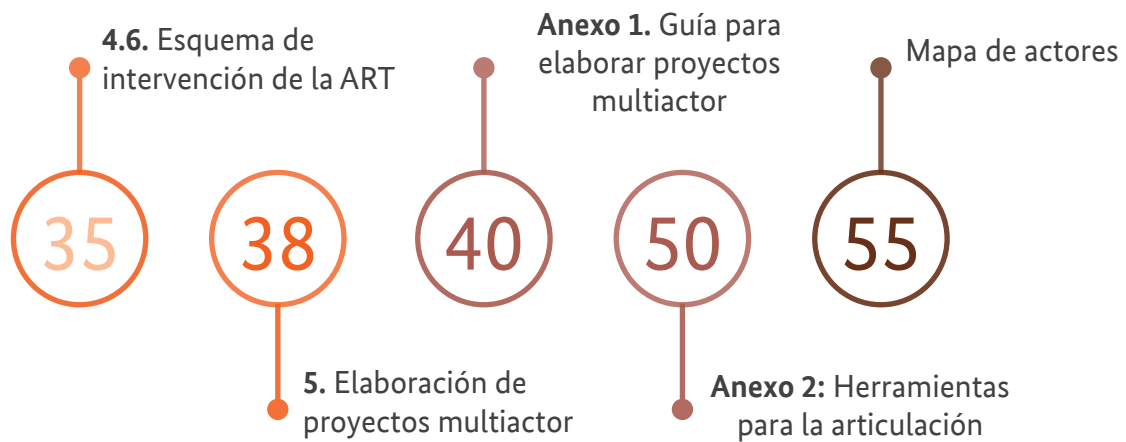
<https://www.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/Pedagoga>

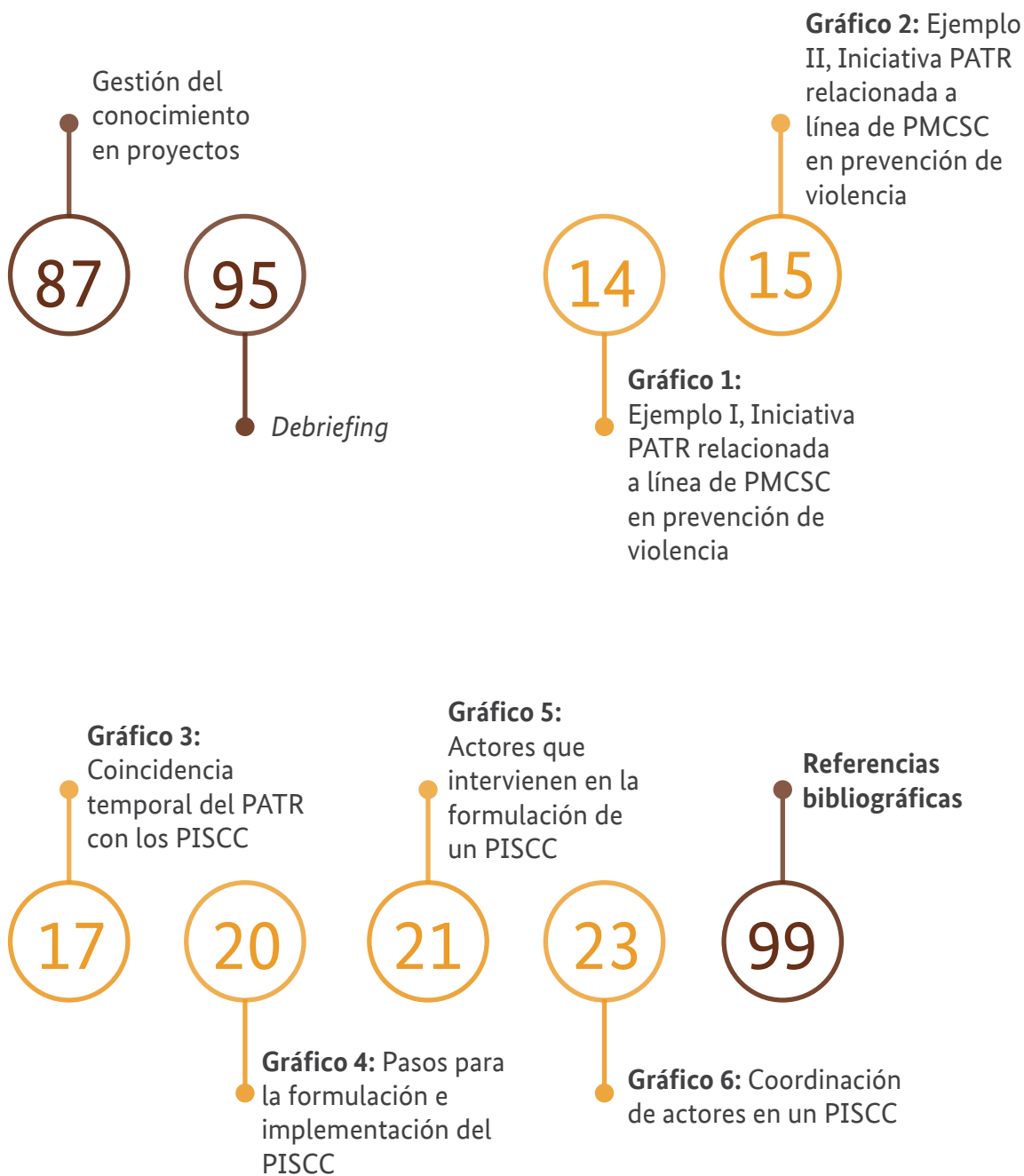
Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad de la autoría; no comprometen la línea institucional de la ART ni de GIZ. Los términos usados se refieren de manera equitativa a hombres y mujeres. Solo con el fin de facilitar la lectura empleamos la forma masculina, sin insinuar preferencia o perjuicio de un género u otro.

Índice



7	Introducción	2. La articulación de los PATR con los PISCC y los Planes de Desarrollo Municipal	4. Involucramiento/participación de la ART en el proceso de elaboración e implementación de los PISCC
9	1. La vinculación entre el PATR y el PISCC	3. Proceso de elaboración e implementación de los PISCC	
16			
19			
27			
28	4.1. Una comunicación estrecha	4.3. Acordar proyectos comunes en la etapa de elaboración e implementación del PISCC	4.5. Establecer los mecanismos de seguimiento y reporte
29	4.2. Proveer información y participar en la toma de decisiones en el diagnóstico del PISCC	4.4. Definir una estrategia de financiamiento para los proyectos	
32			
33			
34			





Siglas y abreviaturas

ART	Agencia de Renovación del Territorio
CCC	Comportamientos Contrarios a la Convivencia
COP	Peso Colombiano
ESPV	Enfoque Sistémico de Prevención de la Violencia
FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo
Fonsecon	Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana
Fonset	Fondo Territorial de Seguridad y Convivencia Ciudadana
GIZ (GmbH)	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Cooperación alemana para el desarrollo)
JAC	Juntas de Acción Comunal
ONG	Organización No Gubernamental
PATR	Plan de Acción para la Transformación Regional
PDET	Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial
PDM	Planes de Desarrollo Municipal
PISCC	Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana
PMCS	Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana
POAI	Plan Operativo Anual de Inversiones
POAI	Plan Operativo Anual Institucional



Introducción

Tras la firma de los Acuerdos de Paz entre el Gobierno nacional y las FARC-EP, uno de los principales retos del país es la construcción de paz en los territorios, especialmente en los municipios donde el conflicto armado ha tenido mayor incidencia.

En estos municipios –como los focalizados por los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)– la guerra prolongada llevó a la ruptura de los lazos sociales y a un deterioro crítico de la confianza interpersonal e institucional, factores que acompañan la persistencia de una violencia intracomunitaria que afecta primordialmente a los grupos sociales más vulnerables, como infancia, juventud y mujeres.

En este sentido, los problemas de convivencia y seguridad que se presentan en estos municipios necesariamente están relacionados con el impacto de la guerra sobre la comunidad, donde las violencias estructurales y culturales (situaciones de pobreza, exclusión social y desigualdades, así como la permisividad y naturalización del uso de la

violencia) generan conflictos de convivencia que se manifiestan como violencia directa, muchas veces de tipo intrafamiliar y sexual.

Por eso, reconocer las multiplicidades de la violencia y actuar para prevenirlas, implica también trabajar con los instrumentos de planificación territorial para la construcción de paz en el ámbito territorial y la posibilidad de impulsar la reconciliación en las comunidades, pues como sostiene Lederach (2015, p. 177) “la reconciliación solo puede tener lugar donde la gente se relaciona, se habla y se ve”.

Este desafío recae sobre los nuevos gobiernos locales, que disponen de las iniciativas establecidas en los PATR (Planes de Acción para la Transformación Regional) formulados y de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC), los cuales deben elaborarse durante el primer semestre de sus mandatos. Ambos instrumentos requieren articularse en municipios donde el conflicto armado ha tenido mayor incidencia



La presente guía se ha desarrollado para contribuir al proceso con una orientación para el diseño de acciones de articulación entre las iniciativas de los PATR y la formulación de los PISCC. Está dirigida al personal técnico de la ART en las subregiones PDET que tienen la función de apoyar la implementación de iniciativas PDET a nivel territorial, particularmente para aquellas que están relacionadas con la implementación del Pilar 8 PDET, de reconciliación, convivencia y paz. Sin embargo, también puede ser útil para actores institucionales locales que impulsan políticas territoriales y deben coordinar sus acciones con los PDET.



Vea el videoclip tutorial sobre la articulación PDET-PISCC, complementario de esta publicación, en:

<https://youtu.be/E6Sv2NHnFfk>

Taller en Cúcuta sobre enfoque del desarrollo de capacidades con la ART, subregión Catatumbo, y equipo intersectorial Gobernación Norte de Santander.




La vinculación entre el PATR y el PISCC

Como punto de partida vale la pena recordar algunos aspectos de los PATR y del PISCC para poder reconocer sus posibles ‘anclajes’ de articulación:

Qué es el PATR

Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) fueron creados por el decreto 893 de 2017, para generar transformaciones integrales en un plazo de 10 años, mediante la aplicación acelerada de los instrumentos de la Reforma Rural Integral acordados en el primer punto del Acuerdo de Paz entre las FARC-EP y el Gobierno nacional. Se implementan en 16 subregiones compuestas por 170 municipios de 19 departamentos, priorizados según el grado de afectación por el conflicto armado, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional.

El objetivo de los PDET es lograr la transformación estructural del campo y el ámbito rural, y un relacionamiento equitativo entre el campo y la ciudad, de tal manera que se aseguren los servicios públicos en el primero, para disminuir las brechas entre áreas rurales y urbanas. Con este fin, se definieron los siguientes pilares:

- 
1. Ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo.
 2. Infraestructura y adecuación de tierras.
 3. Salud rural.
 4. Primera infancia y educación rural.
 5. Vivienda, agua potable y saneamiento.
 6. Reactivación económica y producción agropecuaria.
 7. Sistema para la garantía progresiva del derecho a la alimentación.
 8. Reconciliación, convivencia y paz.

Si bien todos los pilares del PDET tienen algún tipo de relación con la convivencia y la seguridad ciudadana, existe una vinculación más directa con el pilar 8, que se orienta a la reconciliación, la convivencia y la construcción de paz. El Pilar 8 del PDET recoge un conjunto de medidas y acciones (expectativas, sueños o anhelos de las comunidades) para garantizar la no repetición del conflicto armado y la erradicación de la violencia como medio para tramitar los conflictos. Esto incluye implementar medidas para la reparación integral de las víctimas del conflicto armado.

A nivel operativo, los PDET se concretan en la construcción e implementación de los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR) y sus correspondientes pactos municipales de renovación del territorio. Los PATR deben reflejar la visión colectiva de los actores del territorio, por lo cual se ha promovido la participación activa de las comunidades desde el nivel veredal, ya que el PDET busca reivindicar su valor protagónico por medio de la promoción de su desarrollo.

Para una mayor especificidad es necesario analizar los objetivos y las estrategias de cada PATR. A continuación se presentan, a manera de ejemplo, los objetivos operativos del Pilar 8 del PATR del Catatumbo¹:

“Contribuir a la garantía y promoción de los Derechos Humanos y de una cultura de paz con justicia social, equidad, convivencia y reconciliación en la subregión del Catatumbo, que reduzca la estigmatización sobre el territorio y reconozca los pueblos étnicos, las comunidades campesinas y las diversas poblaciones de la región”.

“Promover acciones que contribuyan a la reparación integral de las víctimas y la no repetición de los hechos violentos en el territorio del Catatumbo”.

1 ART (2019). Plan de Acción para la Transformación Regional, PATR Catatumbo, Territorio ancestral y biodiverso del nororiente colombiano, productivo y en paz, p. 99.



De acuerdo con el PATR del Catatumbo, la capacidad de una sociedad o región de afrontar su construcción de paz, en este caso desde la ruralidad, se gesta por la aplicación y garantía de iniciativas del Pilar 8 Reconciliación, convivencia y construcción de paz local.

Estos objetivos manifiestan explícitamente su relación con la transformación de la violencia y el conflicto. Por otro lado, el diagnóstico del PATR y sus iniciativas son insumos para las estrategias de prevención de la violencia: la prevención comunitaria, que apunta a fortalecer la cohesión social y el empoderamiento de las comunidades para la prevención; la prevención situacional, que está orientada a transformar los espacios físicos de las comunidades vulnerables; y la prevención social, que apunta a acercar los servicios básicos del Estado a las comunidades más vulnerables.

Qué es el PISCC

Los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana son herramientas de planificación estratégica que abordan el tema de la seguridad y la convivencia ciudadana en los territorios. Los PISCC pueden ser municipales o departamentales. Los primeros son coordinados por las secretarías de Gobierno municipales y los segundos por las secretarías de Gobierno departamentales.

Los PISCC se enmarcan dentro de las políticas territoriales de convivencia y seguridad ciudadana, que a su vez están enmarcadas dentro de la Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana (PMCSC) a nivel nacional. Si bien los PISCC son formulados con base en las problemáticas específicas de cada territorio, en la PMCSC se presentan las orientaciones generales para la formulación de los PISCC, mediante cinco ejes de transformación estratégica y 20 líneas de trabajo.



Los ejes estratégicos de la política son:

1. Cultura de la legalidad para la convivencia, los derechos y la paz.
2. Disrupción del delito.
3. Innovación, ciencia y tecnología.
4. Ciudadanía activa.
5. Proyección institucional.

A primera vista, puede advertirse una coincidencia entre el Pilar 8 del PDET con los ejes estratégicos 1 y 4 de la Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana.



Sin embargo, es necesario analizar en detalle las 20 líneas de trabajo que propone la política, y ver las coincidencias que existen con las iniciativas del Pilar 8 en cada uno de los PATR de las subregiones PDET del país.

A manera de ejemplo, se presenta a continuación una iniciativa del Pilar 8 del PATR del Catatumbo y se visualiza la relación con las líneas de trabajo de la política y con acciones típicas de prevención de violencia.

El recuadro de la izquierda corresponde a una iniciativa que puede encontrarse en el PATR del Catatumbo en su pilar de 'Reconciliación, convivencia y paz'. Los cuadros de la derecha representan líneas de trabajo definidas en la Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana.

Gráfico 1: Ejemplo I, Iniciativa PATR relacionada con línea de PMSC en prevención de violencia

Iniciativa PDET:

Programas de fortalecimiento de organizaciones sociales y comunitarias rurales para la participación, la incidencia, garantía de derechos y prevención de violencias.

Descripción:

Desarrollo de iniciativas locales de paz para promover los valores, la convivencia, la reconciliación, los Derechos Humanos, la resolución de conflictos, los actos de perdón público, entre otras acciones que contribuyan a la construcción de paz y la integración comunitaria en el municipio de Sardinata.

Línea de política:

Cultura de legalidad y valores democráticos.

Iniciativas de la línea de política:

- Familias fuertes.
- Educación para la legalidad y la convivencia.

Línea de política:

Prevención.
Participación cívica.

Iniciativas de la línea de política:

- Diálogo ciudadano para la convivencia y la seguridad.
- Participación y acción colectiva.

Tipos de prevención de la violencia relacionados:

El proyecto establecido en el PATR responde a acciones de prevención social y comunitaria con un enfoque de construcción de paz, porque está orientado a disminuir vulnerabilidades y aumentar la cohesión social en comunidades afectadas por el conflicto armado.



Gráfico 2: Ejemplo II, Iniciativa PATR relacionada con línea de PMCS en prevención de violencia



Tipos de prevención de la violencia relacionados:

La iniciativa PATR responde a acciones de prevención social porque acerca servicios básicos a la comunidad a través de la creación de las escuelas de formación deportiva. Por otro lado, la capacitación de líderes Barí como formadores deportivos responde a acciones de prevención comunitaria para fortalecer las capacidades de la comunidad al impulsar iniciativas de convivencia.

Formación de 'curingas' o facilitadores de intervenciones en Teatro-Foro. Chinácota, Norte de Santander.

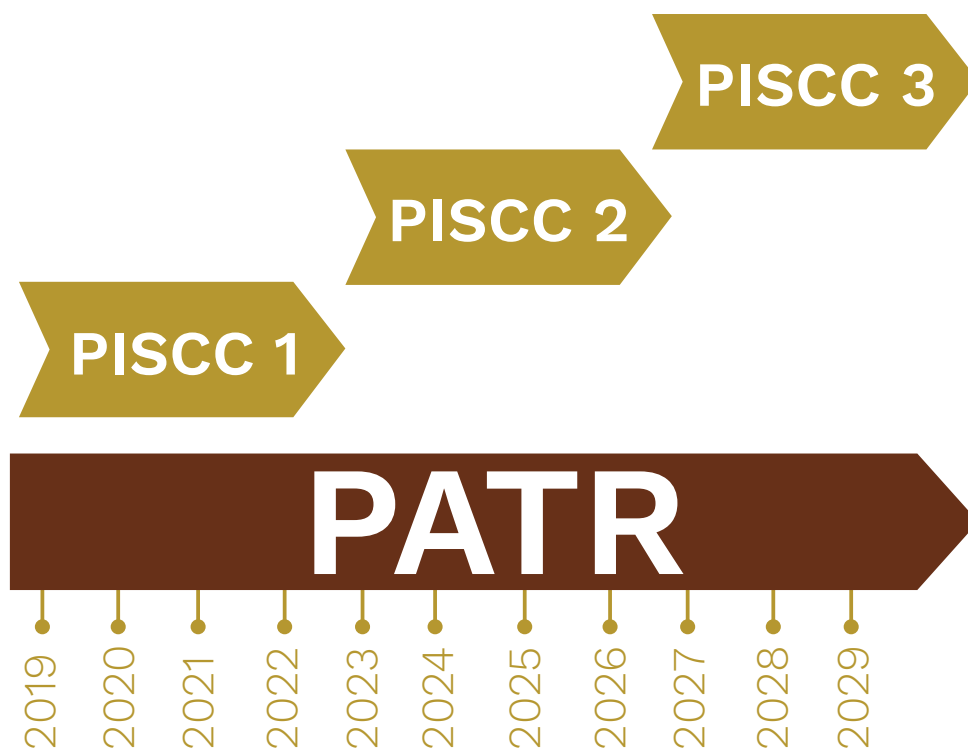
2

La articulación de los PATR con los PISCC y los Planes de Desarrollo Municipal



Los PATR son planes de acción subregionales. Puede verse en el siguiente esquema de coincidencia temporal, que en el período de vigencia del PATR se formularán tres PISCC y PDM.

Gráfico 3: Coincidencia temporal del PATR con los PISCC



Como fue presentado anteriormente, existe una coincidencia temática entre los PATR y los PISCC. En los PATR la coincidencia se da principalmente en el Pilar 8, 'Reconciliación, convivencia y paz'. En los PISCC, y principalmente en las acciones orientadas a promover la convivencia, es usual que se dé una concentración en las cabeceras municipales, por lo cual la articulación del PISCC (y obviamente del Plan Municipal de Desarrollo) con el PATR focalizaría las zonas rurales, tradicionalmente marginadas en estos instrumentos de planificación.

Como el proceso de planeación participativa PDET culminó con la aprobación de los PATR en 2019, y se abordaron problemáticas territoriales mucho más amplias e integrales, la acción principal de armonización entre los planes debería ocurrir en los procesos de diagnóstico y planificación de los PISCC. Es posible seguir articulando acciones, incluso después del proceso de diagnóstico y planificación de los PISCC, desarrollando proyectos que puedan contribuir al cumplimiento de las acciones identificadas. Sin embargo, estos proyectos, que pueden definirse en una fase de implementación, estarán limitados por las estructuras que haya establecido el PISCC en su fase de elaboración. Es decir, establecer áreas de coincidencia durante una etapa temprana dentro del proceso de planificación de los PISCC facilitará el alineamiento de los proyectos o programas que se definan en etapas posteriores.



Para los actores vinculados a los PATR es clave comprender los procesos de elaboración de los PISCC y PDM para diseñar una estrategia efectiva de armonización entre estos planes.

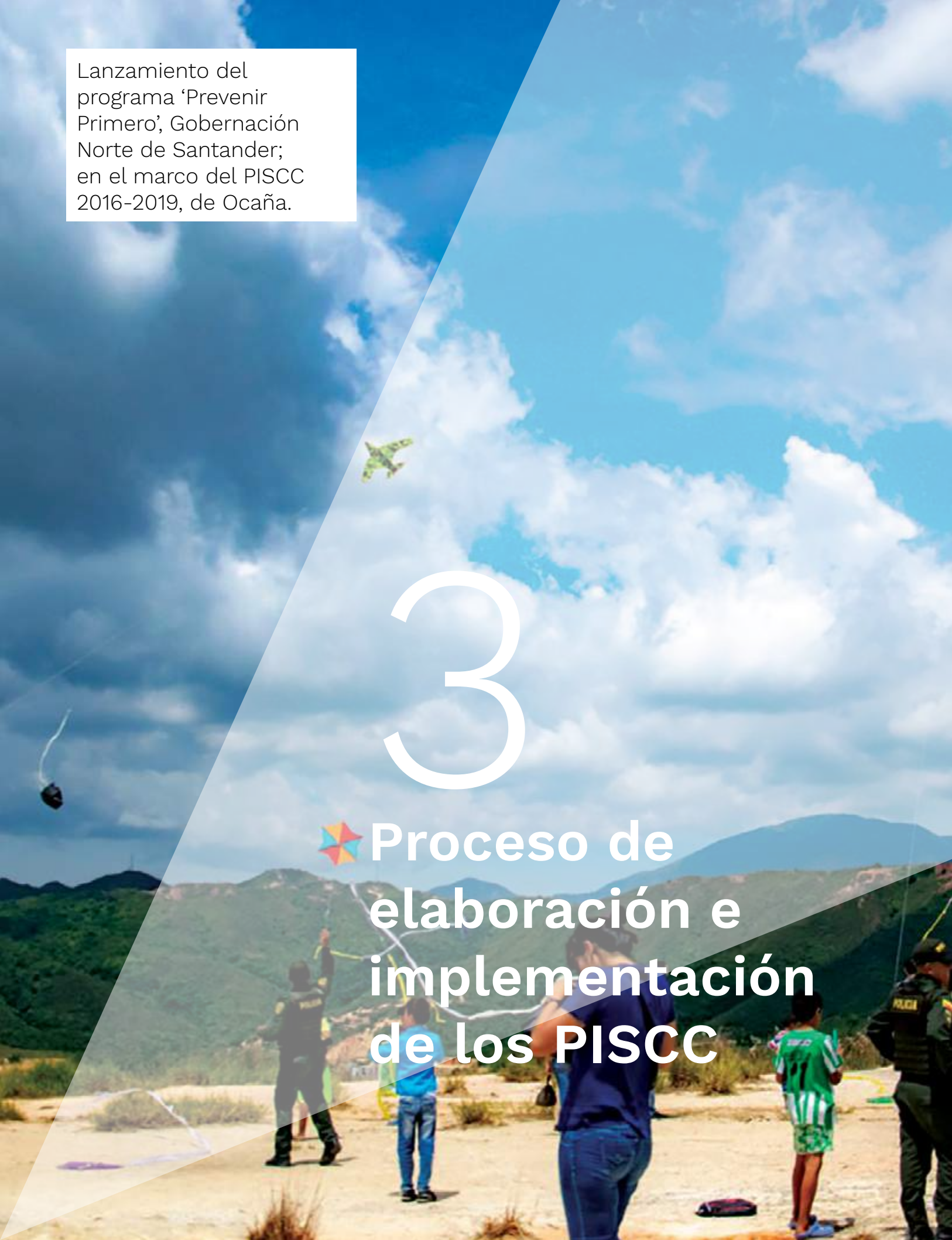
Entonces, es clave, para los actores vinculados a los PATR, comprender los procesos de elaboración de los PISCC y PDM para poder consolidar una estrategia efectiva para la armonización de estos planes.

Lanzamiento del programa 'Prevenir Primero', Gobernación Norte de Santander; en el marco del PISCC 2016-2019, de Ocaña.

3



Proceso de elaboración e implementación de los PISCC



De aquí en adelante se hacen referencias específicas a articulaciones potenciales entre el PISCC y el PATR; sin embargo, las recomendaciones pueden generalizarse para otro proceso de planificación como el del PDM. De acuerdo con la guía metodológica del PISCC², el proceso de formulación e implementación cuenta con los siguientes cinco pasos:

Gráfico 4: Pasos para la formulación e implementación del PISCC



² Gobierno de Colombia (2019). Guía metodológica para la formulación, implementación y seguimiento de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC).

Los 3 primeros corresponden al proceso de elaboración del plan, los 2 últimos a su implementación.

La ART en el proceso PISCC

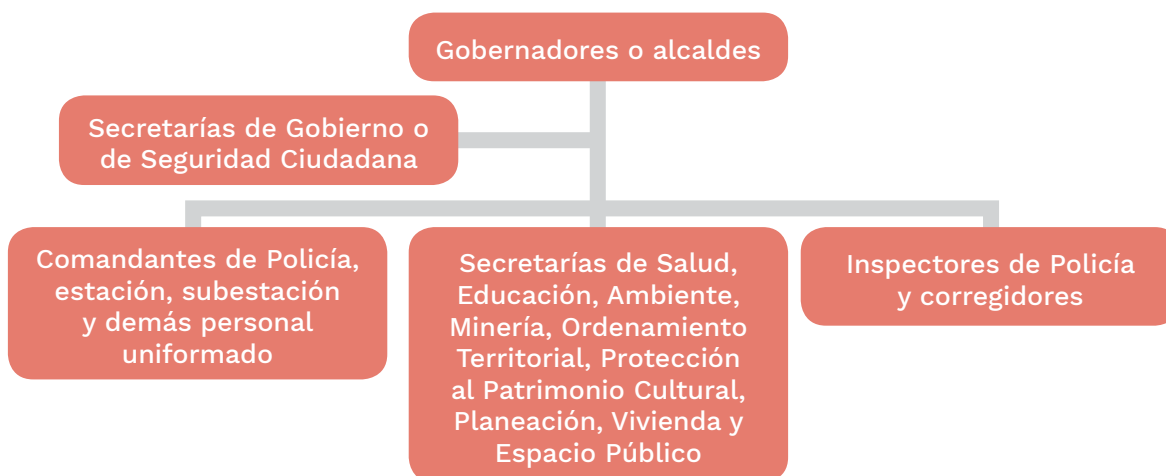
En el proceso de elaboración del PISCC es clave que los equipos territoriales de la ART (particularmente los enlaces del Pilar 8) asuman un rol de incidencia para asegurar que el PISCC incluya estrategias/acciones que contribuyan al PATR.

Durante el proceso de implementación es clave que la ART acuerde, coordine y articule proyectos que alimenten las estrategias comunes.

La gestión efectiva de la convivencia y la seguridad ciudadana es una tarea que involucra en sentido amplio a todas las autoridades de policía, a las autoridades civiles, así como a las organizaciones de la sociedad civil, la academia y el sector privado. Por tal razón, todos los actores que deben y pueden aportar a una adecuada gestión de la convivencia, deberían estar vinculados desde el primer momento de la construcción del PISCC, bajo la coordinación de la autoridad municipal o departamental.



Gráfico 5: Actores que intervienen en la formulación de un PISCC



La autoridad municipal o departamental asume la coordinación del proceso de elaboración e implementación del PISCC, que generalmente delega la labor de secretaría técnica en la Secretaría de Gobierno.

Dentro de un proceso participativo, se construye el PISCC incorporando el aporte y la perspectiva de los sectores que están vinculados a la convivencia y seguridad ciudadana.

También es importante considerar a los actores que tienen el mandato de impulsar políticas marco, como es el caso del Ministerio del Interior y de la ART. El primero, con la Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana; la segunda, con los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial. En este caso existe una relación en doble vía porque se puede determinar una contribución de estas instituciones al PISCC, como, por ejemplo, en el caso del Ministerio del Interior, a través del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana (Fonsecon), pero también se debe determinar la contribución del PISCC a la política marco. Esto implica un trabajo de armonización de los instrumentos de planificación que estén asociados a la problemática a abordar.



Gráfico 6: Coordinación de actores en un PISCC



Actor	Roles
Alcaldía/Gobernación	Coordinar el proceso de elaboración e implementación del PISCC. Implementar acciones sectoriales. Seguimiento y evaluación.
Organizaciones Gubernamentales Sectoriales	Participar y contribuir al proceso de elaboración e implementación del PISCC. Incorporar la perspectiva de prevención de la violencia a sus servicios.

Actor	Roles
Organizaciones de la Sociedad Civil	Participar y contribuir al proceso de elaboración e implementación del PISCC. Contraloría social.
Academia	Fortalecer capacidades. Asesorar el proceso de elaboración y construcción del PISCC.
Organizaciones gubernamentales que impulsan políticas marco	Promover la armonización de los instrumentos de planificación. Facilitar la articulación y gestión de recursos. Fortalecer capacidades.



En la tabla siguiente se presentan las actividades de implementación del PISCC por cada paso del proceso. El propósito de la tabla es identificar y orientar los posibles momentos de intervención de la ART en el proceso PISCC.

Tabla: Recomendaciones para articular los PATR en los pasos del proceso de elaboración e implementación del PISCC

	Paso	Actividad	Propuesta de articulación con PATR
1	Diagnóstico, focalización y priorización	Analizar los Comportamientos Contrarios a la Convivencia (CCC).	Actores vinculados al PATR y grupos motor brindan información relevante a la Secretaría de Gobierno del municipio.

Paso	Actividad	Propuesta de articulación con PATR
1	Analizar los delitos que ocurren en la entidad territorial y en las zonas aledañas.	
	Focalizar.	Actores vinculados al PATR visibilizan su focalización territorial en el municipio.
	Analizar causas determinantes y factores de riesgo.	Incorporar la perspectiva de la población afectada por el conflicto armado; por ejemplo, a los representantes del grupo motor PDET de la zona.
	Priorizar.	Participar en el proceso de priorización.
2	Formulación del Plan Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana	Participar en la formulación de objetivos. Tomar como referencia las acciones establecidas en los PATR a nivel municipal y regional.
	Identificación de programas, proyectos y actividades.	Acordar perfiles de proyectos comunes con la Secretaría de Gobierno municipal o departamental.
	Formulación de metas e indicadores.	Establecer la relación entre las metas e indicadores del PISCC con las metas y los indicadores de gestión del PATR.
3	Planeación financiera y operativa del PISCC	Identificar las fuentes de recursos con que cuenta el PISCC y cuáles son los recursos adicionales que es necesario gestionar con otras fuentes.
	Identificar las fuentes de los recursos.	Acordar con la Alcaldía una estrategia para la gestión de financiamiento para los proyectos comunes con el Pilar 8 del PATR.



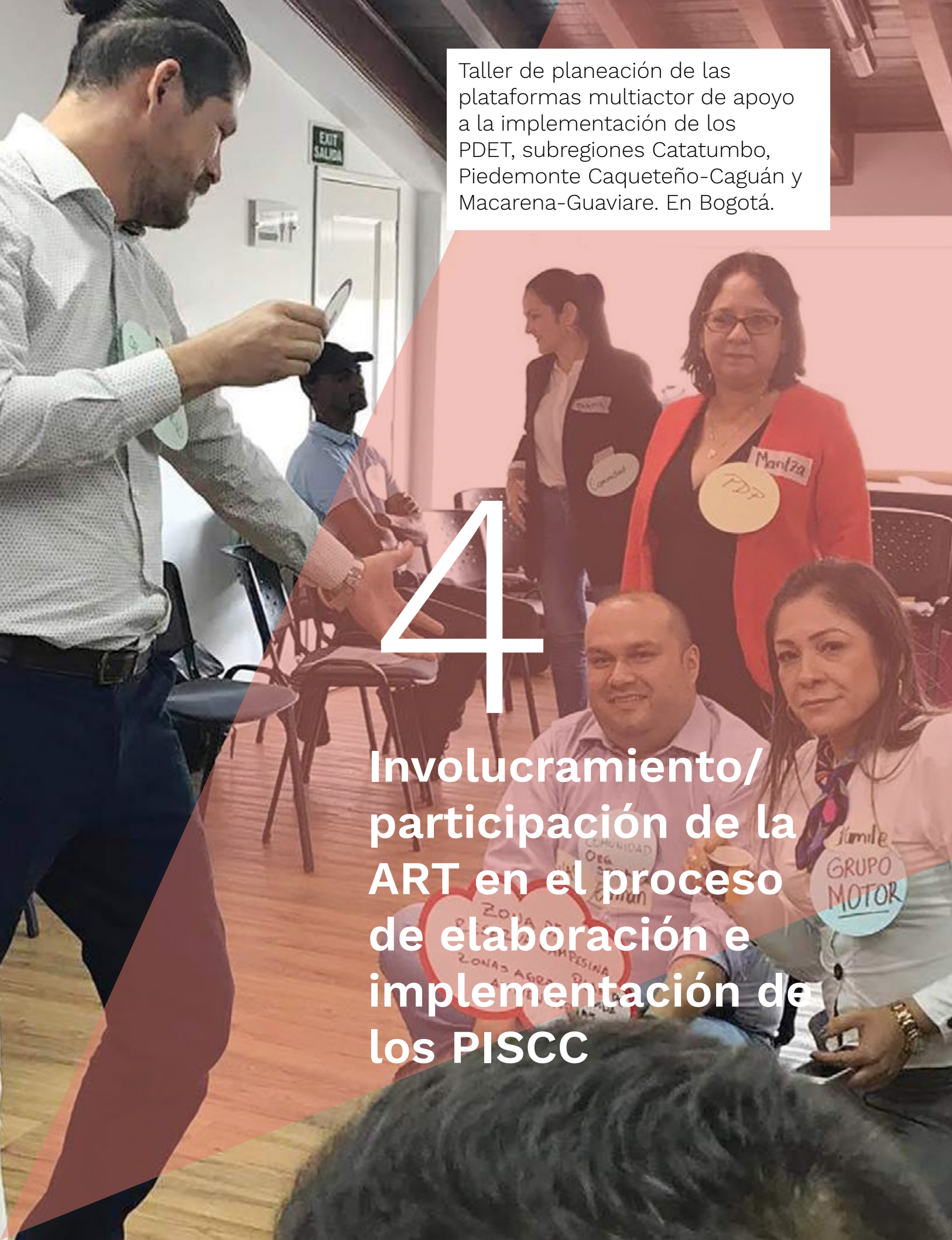
Paso	Actividad	Propuesta de articulación con PATR	
3	Identificar los recursos requeridos, disponibles y faltantes.		
	Ajustar los programas y actividades de acuerdo con los recursos disponibles.		
	Elaboración y aprobación del POAI del PISCC por el ordenador del gasto.		
	Incorporar la línea de convivencia ciudadana y seguridad ciudadana en el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) de la entidad territorial.		
4	Implementación		
	Agrupar a los actores en función del tipo de objetivo/programas/proyectos.		
	Estructurar un cronograma.		
	Definición de procesos y procedimientos.		
5			
	Seguimiento y evaluación	Formulación de la cadena de valor.	Los proyectos definidos en conjunto deben poder visualizar resultados que contribuyan tanto al PISCC como al PATR.
		Seguimiento de indicadores - tablero de control.	En los casos en que corresponda, los indicadores del PISCC deben indicar a qué línea, macroestrategia, categoría e indicador del PATR contribuyen. Debe establecerse un procedimiento de reporte que informe a la ART cuando se hayan realizado contribuciones que aporten al PATR.
		Evaluación de políticas públicas.	Prever una evaluación conjunta para los proyectos comunes.



Taller de planeación de las plataformas multiactor de apoyo a la implementación de los PDET, subregiones Catatumbo, Piedemonte Caqueteño-Caguán y Macarena-Guaviare. En Bogotá.

4

Involucramiento/
participación de la
ART en el proceso
de elaboración e
implementación de
los PISCC



4.1. Una comunicación estrecha

Un primer paso es establecer un mecanismo de comunicación entre los responsables de la elaboración e implementación del PISCC y los actores vinculados al PATR. Como la claridad que tengan estos actores sobre lo que hay que articular es esencial para incidir en el proceso, se sugiere identificar de antemano las coincidencias temáticas entre PATR y PISCC (ver herramienta en el anexo 2), especialmente acercando o refiriendo toda la información relevante a los responsables del PISCC.

Involucramiento/participación de la ART en el PISCC

Para consolidar una coordinación efectiva con los actores responsables del PISCC, se recomienda tomar en cuenta las siguientes acciones:

- Como punto de partida, el personal de la ART debería analizar los PATR e identificar las iniciativas que pueden contribuir a la prevención de la violencia. Una referencia importante es la PMCS. Para el enfoque conceptual se puede tomar como referencia el ESPV, que incorpora construcción de paz.
- Establecer un contacto entre representantes de la ART y la Secretaría de Gobierno –ya sea municipal o departamental– antes de que inicie el proceso de elaboración del PISCC.
- Identificar los puntos de complementariedad más importantes entre las dos agendas de política pública. Es clave aclarar cómo se benefician las dos agendas, a partir de un trabajo articulado.
- Definir las responsabilidades y roles de los actores involucrados.
- Finalmente, este primer contacto debería llegar a un acuerdo sobre los momentos en que se introducirían insumos y perspectivas vinculados al PATR.

4.2. Proveer información y participar en la toma de decisiones en el diagnóstico del PISCC

El PISCC trabaja fundamentalmente en la identificación de factores de riesgo y factores de protección que se observan en los principales contextos de violencia que afectan al territorio.

Para los municipios PDET se propone, además, la identificación de vulnerabilidades que caracterizan a las comunidades que han tenido una alta afectación por el conflicto armado. La idea es revertir los ciclos de violencia que se producen a causa de violencias culturales y estructurales exacerbadas por el conflicto armado interno.

Involucramiento/participación de la ART en el PISCC

Durante el diagnóstico, los actores vinculados al PATR pueden contribuir a visibilizar vulnerabilidades de las comunidades afectadas por el conflicto armado que incrementan el potencial de violencia directa en el municipio.

El instrumento político más importante que orienta la elaboración del PISCC es la Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana (2019), pero en el caso de los municipios y gobernaciones de las subregiones PDET, se debería tomar el PATR correspondiente como una referencia marco para la elaboración del PISCC.

En primer lugar, las autoridades municipales deberían considerar, como insumo, el diagnóstico base para la construcción del PATR, rescatando información que esté relacionada con la generación de violencia en el territorio. Además, se sugiere que se incluya un punto de análisis que identifique las

iniciativas y proyectos del PATR o Pacto Municipal, principalmente en las acciones contenidas dentro del Pilar 8, ‘Reconciliación, convivencia y paz’, relacionadas con la prevención de la violencia.

La situación óptima sería la participación directa del personal regional de la ART y el grupo motor del PDET en el diagnóstico del PISCC. El personal de la ART mantendría una comunicación fluida con el equipo responsable de la elaboración del PISCC, y el grupo motor del PDET podría asumir una participación activa en la fase participativa del diagnóstico, analizando los efectos y causas de la violencia vinculados a los grupos poblacionales afectados por el conflicto armado en las zonas rurales.

Un elemento particularmente importante en la fase de diagnóstico es la focalización del mismo, sobre todo en los territorios y en los hechos de violencia. Si en esta fase los actores que impulsan la elaboración del PISCC priorizan exclusivamente la zona urbana del municipio, las áreas de articulación entre el PATR y el PISCC se verán reducidas significativamente. Por este motivo, es importante que cuando se tomen estas decisiones existan voces que den cuenta de la necesidad de actuar/intervenir en el sector rural.



Involucramiento/participación de la ART en el PISCC

En la fase de diagnóstico existen dos acciones que son centrales para la articulación:

Focalización: los responsables de elaborar el PISCC definen las áreas geográficas prioritarias para el diagnóstico; si se excluye el área rural, se pierde el vínculo con el PATR.

Priorización: es cuando se priorizan factores de riesgo y vulnerabilidades; son la base para la definición de las líneas estratégicas del PISCC.

Desde esta perspectiva, es importante acordar cuál va a ser el involucramiento de la ART en el proceso. Más que participar en todo momento, hay que intentar que los representantes de la entidad se involucren en la toma de decisiones críticas; la focalización y la priorización son dos de ellas. La siguiente tabla resalta los aspectos centrales a tener en cuenta en cada actividad del diagnóstico:

Acciones de articulación en el proceso de elaboración del diagnóstico del PISCC	Aspectos centrales a tener en cuenta	Actores involucrados
Incorporar información secundaria como insumo para el diagnóstico.	Incorporar el análisis de las iniciativas del Pilar 8 definidas en el territorio correspondiente.	Personal de la ART y Secretaría de Gobierno.
Focalización del diagnóstico.	Sensibilizar e insistir en la importancia de la inclusión de áreas rurales.	Personal de la ART y Secretaría de Gobierno.
Análisis de factores de riesgo y vulnerabilidades.	Vincular el estado de vulnerabilidad de las comunidades rurales afectadas por el conflicto armado con la violencia en el territorio.	Grupo motor del PDET participando en el proceso de diagnóstico y en el análisis de información primaria.
Priorización.	Incidir para que se prioricen acciones vinculadas al Pilar 8 del PDET.	Personal de la ART y Secretaría de Gobierno.



4.3. Acordar proyectos comunes en la etapa de elaboración e implementación del PISCC

Una vez finalizada la etapa de diagnóstico, las posibilidades de definir proyectos que contribuyan al PATR van a depender en gran parte de la profundidad con que se haya introducido el tema de reconciliación, convivencia y paz en la etapa anterior.

La etapa de planificación incluye la definición de los objetivos del PISCC, las principales líneas de trabajo, los proyectos o programas que aportan a las líneas de trabajo y las metas e indicadores que se quieren lograr en el marco de implementación del PISCC.

En esta etapa se visualizan dos oportunidades para que se generen proyectos que, además de contribuir a los objetivos del PISCC, contribuyan a la implementación del PATR.

- La primera se refiere a la generación de proyectos propuestos por otros actores que podrían coincidir con las iniciativas del Pilar 8 del PATR.
- La segunda es una oportunidad más inducida por la ART y/o el grupo motor PDET que, al visualizar líneas de trabajo afines con el PATR, proponen, en coordinación con la Secretaría de Gobierno, proyectos que contribuyan a estas líneas.



Involucramiento/participación de la ART en el PISCC

Establecer la correspondencia entre el portafolio de iniciativas del PATR y las líneas estratégicas del PISCC.

Identificar coincidencias entre municipios y promover proyectos de carácter subregional.

Vincular estrategias o programas departamentales y nacionales.

Una estrategia de gran potencial es promover sinergias subregionales. Si se pueden establecer mecanismos de comunicación con la mayoría de municipios de la subregión, es posible que se identifiquen coincidencias en los diagnósticos de cada municipio y más adelante en la definición de las líneas estratégicas. Esta es una oportunidad de conectar a actores de nivel regional, como asociaciones de municipios (en el caso del Catatumbo, la Asociación de municipios del Catatumbo, provincia de Ocaña y Río de Oro) o la Gobernación. Bajo la iniciativa de estas instituciones y como líderes del proceso, se podrían definir proyectos de carácter subregional y establecer también coincidencias con las iniciativas PATR subregionales.



4.4. Definir una estrategia de financiamiento para los proyectos

La articulación de las iniciativas del pilar ‘Reconciliación, convivencia y paz’ de los PATR con el PISCC municipal facilitaría su financiamiento por el Fondo Territorial de Seguridad y Convivencia Ciudadana (Fonset) y el Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana (Fonsecon). Por otro lado, la

ART puede apoyar el apalancamiento de recursos vinculando los proyectos del PISCC que contribuyen al PATR, con otras fuentes de financiamiento sectoriales como educación, equidad de género, formación profesional, entre otros.

Para los proyectos que sean definidos en el marco común del PATR y el PISCC, se recomienda implementar estrategias que apalanquen fondos, es decir, que consideren el aporte de financiamiento desde varios actores. Como uno de los roles de la ART es la gestión de recursos hacia los territorios, esta modalidad podría ser atractiva para municipios que cuentan con escasos recursos. La estrategia consiste en identificar temas vinculados con diferentes sectores y, a partir de allí, identificar fuentes de financiamiento.

Involucramiento/participación de la ART en el PISCC

Facilitar la articulación con otros actores y sectores con enfoque multinivel. Los proyectos comunes pueden facilitar el apalancamiento de fondos.



4.5. Establecer los mecanismos de seguimiento y reporte

Cuando se trata de iniciativas o proyectos financiados por múltiples actores, es muy importante establecer los mecanismos de seguimiento necesarios que permitan evaluar los resultados de los proyectos y visibilizar la contribución específica de las diferentes fuentes de financiamiento a resultados concretos. La información que surge de los mecanismos de seguimiento no solamente es útil para una gestión adecuada del PISCC, sino también para el reporte de las contribuciones de otros sectores, que deben ser volcadas en diferentes herramientas de planificación. Dar claridad y seguridad en este sentido puede ser una motivación adicional para que otros actores destinen fondos al proyecto.

Involucramiento/participación de la ART en el PISCC

Acordar el manejo de formatos de seguimiento y reporte para los proyectos con múltiples aportes.

Establecer mecanismos de seguimiento que faciliten la documentación y el cumplimiento de los acuerdos.

4.6. Esquema de intervención de la ART

A continuación, se representa en forma resumida y esquemática el involucramiento/participación de la ART en los procesos de elaboración e implementación del PISCC:



Una comunicación estrecha

- Establecer un contacto entre representantes de la ART y la Secretaría de Gobierno, ya sea municipal o departamental, antes de que inicie el proceso de elaboración del PISCC.
- Identificar los puntos de complementariedad más importantes entre las dos agendas (PDET y PISCC). Es clave aclarar de qué manera estas se benefician como resultado de un trabajo articulado.
- Definir las responsabilidades y roles de los actores involucrados.
- El primer contacto debería permitir un acuerdo sobre los momentos y la forma en que se introducirían insumos y perspectivas vinculados al PATR.



Proveer información y participar en la toma de decisiones en el diagnóstico del PISCC

- Durante el diagnóstico los actores vinculados al PATR (delegados del grupo motor, organizaciones de sociedad civil, comunidad en general que participó del proceso PDET) pueden contribuir a visibilizar las vulnerabilidades y capacidades de las comunidades afectadas por el conflicto armado y que al mismo estén asociadas a las problemáticas de convivencia y seguridad en el municipio.

En la fase de diagnóstico existen dos acciones que son centrales para la articulación:

- Focalización: los responsables de elaborar el PISCC definen las áreas geográficas prioritarias para el diagnóstico; si se excluye el área rural se pierde el vínculo con el PATR.
- Priorización: es cuando se priorizan factores de riesgo y vulnerabilidades que son la base para la definición de las líneas estratégicas del PISCC.

Acordar proyectos comunes en la etapa de elaboración e implementación del PISCC

- Establecer la correspondencia entre el portafolio de iniciativas del PATR y las líneas estratégicas del PISCC.
- Identificar coincidencias entre municipios y promover proyectos de carácter subregional.
- Vincular a iniciativas departamentales y nacionales.

Definir una estrategia de financiamiento para los proyectos

- Facilitar la articulación con otros actores y sectores con enfoque multinivel. El apalancamiento de fondos puede añadir atractivo al acuerdo de proyectos comunes.

Establecer los mecanismos de seguimiento y reporte

- Acordar el manejo de formatos de seguimiento y reporte para los proyectos con múltiples aportes.
- Establecer mecanismos de seguimiento que faciliten la documentación y el cumplimiento de los acuerdos.
- Acordar el manejo de formatos de seguimiento y reporte para los proyectos con múltiples aportes.
- Establecer mecanismos de seguimiento que faciliten la documentación y el cumplimiento de los acuerdos.



Reunión sobre desarrollo de capacidades con la Corporación Minuto de Dios, para el fortalecimiento de la plataforma de apoyo a la implementación del PDET Macarena-Guaviare. En Villavicencio.



Elaboración de proyectos multiactor

Una herramienta que contribuye a la armonización del PATR con otros instrumentos de planificación territorial, es la formulación de proyectos con un enfoque multiactor. El objetivo de la herramienta es elaborar proyectos que contribuyan a líneas de trabajo del PISSC y al PATR, en cooperación con actores interesados. Los proyectos que aplican esta herramienta son elaborados, en conjunto, por actores institucionales, privados y/o sociales con responsabilidades e intereses comunes vinculados a una temática específica.

Las siguientes son las ventajas de utilizar esta herramienta de formulación de proyectos:

- Ayuda a generar una visión compartida entre los actores participantes sobre los cambios que es necesario impulsar.
- Favorece la articulación y la clarificación de roles y responsabilidades en torno a objetivos comunes.
- Promueve la generación de sinergias debido a una propuesta de trabajo conjunto.
- Facilita la generación de propuestas más integrales porque incorpora perspectivas desde diferentes sectores/actores.
- Ayuda al apalancamiento de recursos y financiamiento por los aportes de los actores participantes, pero, también, porque se generan propuestas más atractivas (por ser más integrales) para fuentes de financiamiento potenciales.

En el anexo a continuación se presenta una guía para la elaboración de estos proyectos.



Anexo 1.

Guía para elaborar proyectos multiactor

La guía se divide en 5 partes:

Parte I. Datos generales del proyecto

Parte II. Estructura de gestión del proyecto

Parte III. Información del proyecto

Parte IV. Pertinencia del proyecto

Parte V. Aportes de los socios del proyecto

Parte I.

Datos generales del proyecto

Esta sección se completa al finalizar las demás secciones. Es un resumen del proyecto y sirve como una breve referencia para los que no necesitan entrar en detalles. Está compuesta de los siguientes apartados:

I.1. Descripción general

Es una descripción breve del proyecto rescatando aspectos como:

- Cuál es la temática o problemática a abordar por el proyecto.

- A qué propósitos superiores contribuye. Muestra los sectores a los que contribuye el proyecto (Por ejemplo: construcción de paz, prevención de la violencia, salud, etc.) y en qué contribuye concretamente.

I.2. Duración estimada (en meses o años):

Definir las fechas de inicio y de finalización del proyecto.

I.3. Ámbito de aplicación

Explicar brevemente a qué territorios, organizaciones o poblaciones va dirigido el proyecto y qué tipo de acciones o servicios espera brindar.

I.4. Costo estimado

Es un resumen de costos que puede incluir presupuesto estimado por rubros (consultorías, logística, alimentación, materiales, entre otros). Puede incluir un estimado de recursos humanos necesarios para la implementación del proyecto.

Parte II.

Estructura de gestión del proyecto

II.1. Instituciones/organizaciones socias responsables de la implementación

Elaborar un listado de las instituciones, organizaciones y/o actores sociales que son responsables de la implementación del proyecto. 'Responsables'



quiere decir que aportan recursos y asumen un rol activo para la implementación del proyecto en forma parcial o total. Por cada socio describir brevemente el interés particular en el proyecto y su rol más relevante.

II.2. Institución coordinadora o líder del proyecto

Establecer la institución que coordina el proyecto ya sea por sus mandatos o por el aporte de recursos. Aclarar brevemente en qué consiste el rol de coordinación.

II.3. Equipo motor del proyecto

Llenar la tabla siguiente con los responsables para la implementación del proyecto.



Nombre	Institución/ organización	Correo	Celular

Parte III. Información del proyecto

Esta es la parte en donde se encuentra la información relevante sobre las características del proyecto.

III.1. Antecedentes

En este apartado se pueden incluir algunos de los siguientes elementos:

Describir brevemente el tema o problemática que aborda el proyecto (esto se profundiza en los apartados posteriores).

Describir los hechos relevantes que dieron origen al proyecto (diagnósticos, políticas, planes preexistentes, entre otros).

Presentar algunos elementos del contexto que son relevantes para entender la problemática del proyecto. Pueden incluir aspectos políticos, sociales o económicos que son importantes para entender qué se quiere transformar a partir de la situación actual.

III.2. Problema/Oportunidad

Un proyecto, en general, se formula para resolver un problema, pero también puede formularse para aprovechar una oportunidad. Para proyectos de prevención de la violencia, la resolución de problemas puede ir orientada a la disminución de factores de riesgo o de vulnerabilidades territoriales. Un proyecto orientado a oportunidades puede ser fortalecer o potenciar estrategias u ofertas de servicios que son factores de protección.

Describir brevemente cuál es la razón de ser del proyecto y el problema principal u oportunidad que quiere resolver.

Ejemplo:

En los barrios del municipio los espacios públicos son percibidos por la población, en general, como inseguros. Las condiciones en que están son propicias para que ocurran robos, hurtos y venta de sustancias psicoactivas. Las personas de la comunidad no hacen uso de estos espacios y no tienen acceso a actividades de recreación y tiempo libre. El proyecto está orientado a la recuperación de espacios públicos en donde las familias puedan pasar su tiempo libre y encuentren ofertas de actividades de esparcimiento. En algunos espacios se construirá infraestructura que permita la práctica del deporte, actividades culturales y la conmemoración de eventos relacionados con el conflicto armado.



III.3. Causas

Describir las principales causas del problema o de la oportunidad y cuáles son los aspectos más importantes que se deben abordar para solucionar el problema.

Con el problema principal o la oportunidad definida es posible establecer los principales factores o causas que inciden sobre él. Para seguir con el ejemplo anterior posibles causas del problema definido son:

- Características ambientales no adecuadas: mala iluminación, falta de mantenimiento, formación de microbasurales, entre otras.
- Falta de infraestructura y oferta deportiva y cultural.
- Bajo empoderamiento de la alcaldía y las comunidades para el desarrollo y uso de los espacios
- Baja capacidad de la alcaldía en la planificación y mantenimiento de los espacios públicos.
- Presencia de pandillas y narcomenudeo.

III.4. Cambios esperados (objetivo directo del proyecto)

Como conclusión de los puntos anteriores, se formula el objetivo directo. El objetivo directo del proyecto es el cambio global que se pretende alcanzar con su implementación.

Ejemplo de objetivo directo:

Las Juntas de Acción Comunal gestionan e implementan iniciativas de recuperación de espacios públicos y espacios de memoria con un enfoque de prevención de la violencia en sus comunidades.

El objetivo directo debe expresar el cambio deseado por el proyecto en términos de 'quién' o 'qué' cambia y en 'qué aspecto' cambia. Se recomienda formular el objetivo como un resultado consumado. En el ejemplo se expresa que las JAC ya están gestionando e implementando iniciativas de recuperación de espacios públicos, a pesar de que el proyecto no se haya iniciado.

El objetivo directo debe lograrse, en su totalidad, con recursos propios del proyecto. En este sentido expresa lo que los actores que lo implementan pueden lograr con el tiempo y recursos que disponen.

III.5. Resultados

Identificar y formular los resultados para el cumplimiento del objetivo; cuáles son los principales resultados que hay que lograr mediante el proyecto para contribuir al logro del objetivo. Son logros parciales y son productos directos del proyecto. Como orientación para identificar resultados puede servir la pregunta:

¿Qué productos o servicios debe poner el proyecto a disposición de la sociedad para que con su uso se logren los cambios esperados?

Se expresan de la misma manera que el objetivo directo, como hechos consumados. Una clara definición de la problemática y de las causas es una buena base para la formulación de los resultados. Los resultados estarán orientados a eliminar o disminuir las causas que originan el problema.



Volviendo al ejemplo:

Objetivo directo:

Las Juntas de Acción Comunal gestionan e implementan iniciativas de recuperación de espacios públicos y espacios de memoria con un enfoque de prevención de la violencia en sus comunidades

Resultados:

1. Las Juntas de Acción Comunal están capacitadas para gestionar e implementar proyectos de recuperación de espacios públicos y espacios de memoria.
2. Existe un fondo municipal para la reconstrucción de espacios públicos y espacios de memoria.
3. Instituciones sectoriales ofrecen servicios a la comunidad en los espacios públicos del municipio
4. La Policía incrementa su presencia y control del delito en los espacios públicos.

Debe haber una lógica de relacionamiento entre resultados y objetivo directo. En el caso del ejemplo, se debe justificar que, logrando los cuatro resultados propuestos, se cumple el objetivo directo. También es posible establecer relaciones de interdependencia entre los resultados. En el ejemplo, si existe un fondo municipal para la reconstrucción de espacios, va a incidir en que las comunidades se organicen y capaciten a través de las JAC.

III.6. Enfoque metodológico

En este apartado se describen las principales metodologías y/o enfoques que se utilizarán para implementar el proyecto. Es el resultado del estudio de cuál es el



método que hay que aplicar para el cumplimiento de los resultados esperados. Para el ejemplo anterior, las siguientes preguntas sirven como orientación:

- ¿Cómo se van a capacitar las JAC? ¿Con qué contenidos y qué metodologías?
- ¿Cómo funcionará el fondo? ¿Cuáles son los requerimientos de acceso? ¿Cuáles sus procedimientos? ¿Quiénes son elegibles para acceder?
- ¿Qué servicios pueden las instituciones implementar en los espacios públicos? ¿Con qué metodología o modelo se implementan estos servicios?
- ¿Cuáles son los enfoques transversales importantes para el proyecto? ¿Cómo se implementan?

III.7. Cronograma tentativo

Con los resultados acordados se definen las actividades necesarias para implementarlos. Se debe utilizar una matriz de planificación operativa que además defina, por los menos, responsables, fechas y presupuesto.

Macroactividad	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha finalización	Presupuesto	Actres que apoyan



Parte IV. Resultados indirectos

El proyecto se encuentra enmarcado dentro de un plan, en este caso el PISCC, y debe contribuir a uno de sus resultados o líneas estratégicas. Pero también, va a estar relacionado con otros planes, como el PATR u otros que tengan una vinculación temática con el proyecto. Para el ejemplo desarrollado en los puntos anteriores, los actores socios del proyecto serán aquellos interesados en que las JAC gestionen e implementen la reconstrucción de espacios públicos. Desde esta perspectiva, planes superiores podrían ser:

- PISCC
- PATR
- PDM

Para que realmente sean planes superiores deberían tener incorporado un resultado que se logre con la contribución del proyecto (entre otras contribuciones).

En este apartado se deben identificar los resultados superiores y la iniciativa a la que pertenecen. Para esto se proponen dos tablas:

- Contribución a resultados superiores
- Contribución a indicadores superiores

Estas tablas no solo son importantes para tener claridad sobre la contribución concreta del proyecto, también para el seguimiento y evaluación de cada uno de los socios del proyecto en sus propios planes y la redacción de informes de avance.



Parte V. Aportes de los socios del Proyecto

Para hacer visibles y aclarar los aportes de los socios del proyecto es importante definir cuál es el aporte concreto de cada uno, ya sea financiamiento u otros recursos útiles para la implementación. A continuación, se muestra un ejemplo del uso de la tabla correspondiente:

Rubro	Institución/organización	Aporte	Cantidad
Capacitación.	Cooperación Alemana.	Honorarios capacitación en Deportes con Principios.	1'000.000 COP.
Alimentación.	Pastoral Social.	Alimentación para 300 personas para actividades del proyecto.	3'000.000 COP.
Coordinación.	Alcaldía.	Personal encargado para actividades de logística.	6 meses, una persona.



Los aportes pueden coincidir o no con el presupuesto definido en la matriz de planificación. Si existen diferencias, se deben gestionar otros recursos o replanificar el proyecto.

Anexo 2: Herramientas para la articulación

La violencia es un fenómeno multicausal y en los contextos en los que se genera violencia se presentan diferentes factores de riesgo y factores de protección³. Teniendo en cuenta a las poblaciones afectadas por el conflicto armado, la violencia ha generado brechas estructurales y culturales que aumentan su vulnerabilidad en zonas donde persisten las condiciones generadoras de violencia.

Existen muchos actores y sectores que intervienen en estas condiciones generadoras de violencia, y son ellos quienes tienen la capacidad de aumentarlas o disminuirlas. Un abordaje integral y efectivo de prevención de la violencia requiere la articulación de diferentes actores para poder disminuir en forma integral las condiciones generadoras de violencia (factores de riesgo y vulnerabilidades).

La articulación de actores no se produce de manera espontánea y es frecuente que haya resistencia a trabajar conjuntamente, pues las acciones emprendidas colaborativamente escapan a la operatoria estándar de los actores, teniendo estos que adaptar actividades, toma de decisiones y procedimientos a las expectativas e intereses de otros actores. Esta adaptación genera costos (tiempo de reuniones, planificaciones conjuntas, procesos de negociación, etc.) y no tendrá éxito si no existe un beneficio evidente que surja de la cooperación.

³ Bajos estas premisas se fundamenta el Enfoque Sistémico de Prevención de la Violencia. Para mayor información ver Rau, A., Ranitzsch, F. & Weinacht, T. (2011). Prevención sistémica de violencia juvenil. Guía para diseñar y planear medidas integrales de prevención de violencia. Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH).



Entonces, un requisito básico para la cooperación en prevención de la violencia es que exista un consenso entre los actores para cooperar en función de un objetivo o una visión en común. Un PISCC puede articular dicha visión compartida y, de tal forma, establecer las bases para una buena cooperación. En conclusión, un primer paso es generar este consenso entre los actores claves del municipio para conjuntar esfuerzos en materia de prevención de violencia. Para esto, muchas veces se requiere un trabajo previo de incidencia y sensibilización de dichos actores.

En la práctica ha resultado acertado asumir la perspectiva de los diferentes socios y examinar las siguientes condiciones para el establecimiento o fortalecimiento de relaciones de cooperación:

- **Orientación al beneficio:** los socios de cooperación esperan obtener un beneficio perceptible para ellos y parten del supuesto de que para lograrlo es necesaria la cooperación.
- **Costos de transacción:** la inversión de energía que exige la cooperación se compensará con los logros alcanzados.
- **Sinergia:** para su actuación conjunta, los socios de cooperación se guían por la complementariedad de las fortalezas individuales. De ahí que, en general, solo acepten como socios de cooperación a aquellos cuyas fortalezas permitan crear nuevos potenciales.
- **Juego limpio y equilibrio:** los actores involucrados comparan sus costos de transacción y sus beneficios con los de los demás socios de cooperación y se muestran sensibles ante cualquier desequilibrio.

Fuente: GIZ (2014). *Gestión de la cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity WORKS*. Springer Gabler, p. 61.

La estructura organizativa

Hay proyectos que por su complejidad o extensión requieren el aporte o participación de una gama amplia de actores provenientes de diferentes sectores. En estos casos, es necesario construir, en forma progresiva, modelos o mecanismos de organización que satisfagan de una manera eficiente las necesidades del proyecto, al mismo tiempo que las necesidades de las organizaciones. Estos modelos o mecanismos deben ser flexibles para adaptarse a la influencia que ejercen los socios del proyecto.

Como el proyecto nace de la negociación y de los intereses particulares de sus integrantes, no es posible diseñar su estructura como se hace en una organización, donde las jerarquías facilitan la toma de decisiones para definir la estructura. En el caso de proyectos multiactor, los sistemas de cooperación negocian y adaptan su estructura a medida que se genera mayor claridad sobre la estrategia para el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, es recomendable iniciar con estructuras simples (con la participación de pocos actores), e ir complejizando las estructuras paulatinamente, a medida que se consolidan mecanismos y formas de cooperación eficientes.

La estructura organizativa es establecida por los actores en el marco del proyecto. Si dos actores de diez socios del proyecto coordinan y toman decisiones sobre la implementación de una parte del proyecto, estos constituyen un espacio de conducción que forma parte de una estructura mayor. Las estructuras deben ser flexibles y pueden ser más o menos centralizadas. En un extremo se pueden formar grupos de trabajo por tema que actúan en forma independiente, pero en el otro extremo un solo grupo centraliza y toma todas las decisiones del proyecto. En conclusión:



La estructura organizativa de un proyecto es el conjunto de formas que establecen los socios de cooperación para su implementación. Define roles, funciones, distribuye responsabilidades y establece los mecanismos para la toma de decisiones.

Un buen sistema de seguimiento resulta de ayuda para la toma de decisiones dentro de una estructura organizativa. La información generada puede ser utilizada, no solo para decidir sobre la mejor manera de lograr los objetivos, sino también para definir las mejores maneras de organizar a los integrantes del sistema de cooperación, por lo tanto “la conducción siempre es un proceso iterativo de observación, formulación de hipótesis, decisión, implementación y revisión autocrítica de los resultados de las decisiones tomadas. Durante este proceso, no debe perderse de vista el objetivo, y al mismo tiempo estar atento y dispuesto a acoger nuevas opciones para la acción. Asimismo, es necesario revisar y adaptar periódicamente los objetivos fijados”⁴.

La calidad de la estructura organizativa tiene una gran influencia en la implementación del proyecto y, por consiguiente, en sus resultados. Como se dijo anteriormente, para lograr una buena calidad es necesario ir adaptando la estructura organizativa en forma flexible a medida que se va implementando el proyecto. Para gestionar la estructura organizativa puede ser útil la utilización de herramientas que permitan a los actores conducir este proceso de ajuste. A continuación, se presentan algunas herramientas sugeridas según la fase de gestión del proyecto.



⁴ GIZ (2014). *Gestión de la cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity WORKS*. Springer Gabler, p. 62.

Momento en el proceso de articulación	Herramienta	Utilidad
Antes de acordar un proyecto conjunto.	1. Mapa de actores.	Identificar actores relacionados con una temática específica.
	2. Perfil de actuación de los actores.	Conocer en mayor profundidad a potenciales socios del proyecto.
	3. Matriz de articulación.	Seleccionar socios potenciales.
En el momento de acordar un proyecto conjunto.	4. Análisis de roles en un espacio de cooperación en prevención de la violencia.	Aclarar roles de los socios de un proyecto.
	5. Definición de la estructura organizativa de un espacio de cooperación intersectorial.	Diseñar la estructura organizativa de un proyecto para su implementación.
Durante la implementación.	6. Análisis de la demanda.	Identificar recursos faltantes para el logro de los objetivos y a fuentes potenciales de esos recursos.



Momento en el proceso de articulación	Herramienta	Utilidad
	7. Gestión de conocimiento.	Manejo de la información generada por el proyecto y de los aprendizajes individuales para convertirlos en conocimiento útil para las organizaciones.
	8. <i>Debriefing</i> .	Aprender de logros y errores en momentos claves o hitos para asegurar que las lecciones extraídas sea utilizables para la implementación del proyecto.



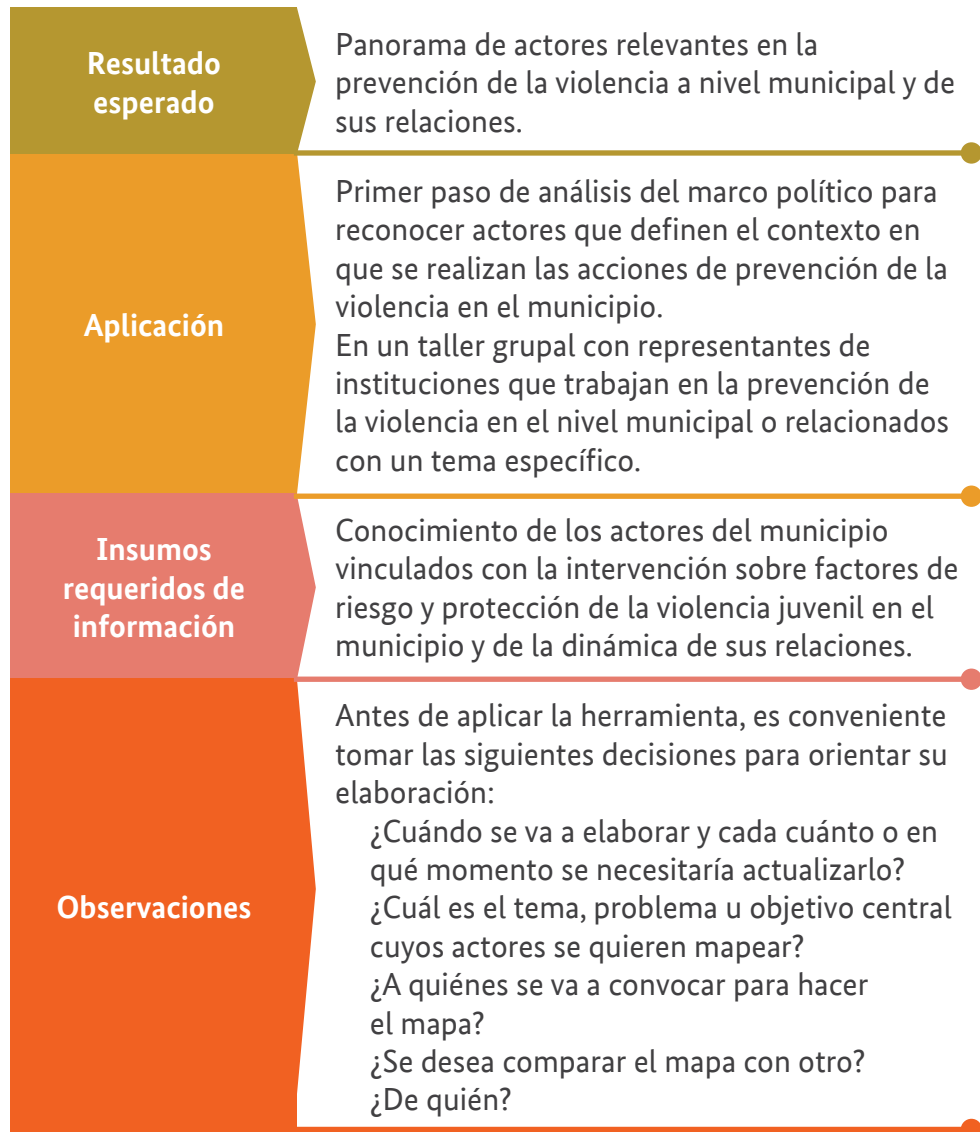
Mapa de actores⁵

Resumen

Objetivo/Función

Identificar y visualizar la posición de los actores relevantes y sus relaciones con respecto a un tema, objetivo o problema específico. Sirve para dar seguimiento a cambios en las relaciones de los actores a lo largo del tiempo.

⁵ A partir de aquí, las herramientas que se proponen han sido extraídas y adaptadas de Frey, E., Rodríguez, J., Abad, J. M., Ventura, C. & Cáceres, M. (2015). ¡Todos juntos ya!: Caja de herramientas para la cooperación intersectorial en prevención de la violencia a nivel local. San Salvador, GIZ-Programa PREVENIR: 'Prevención de la Violencia Juvenil en Centroamérica'. Recuperado de: <http://www.alternativasca.com/cajadeherramientas/>



Descripción

El análisis del contexto político y social del proyecto tiene como objetivo descubrir cuáles son los actores que definen el marco en que se realizan las acciones de prevención de la violencia en el municipio. Estas instituciones u organizaciones son partes interesadas en la prevención de la violencia.

Se define a una parte interesada (*stakeholder*) como un actor (individuo, comunidad, grupo, organización, institución) que tiene interés en el resultado de una intervención sobre un problema, sea porque le afecta positiva o negativamente, o porque puede ejercer una influencia, también positiva o negativa. Las partes interesadas provienen del Gobierno, la sociedad civil o el sector privado, y tendrán diversos niveles de interés, diferentes motivaciones y variados niveles de poder e influencia. Además, cuanta más influencia tiene el actor, tanto más incide sobre la participación de otros actores.

Aunque en la realidad la distinción no sea siempre muy evidente, se distinguen tres tipos de actores:

• Actores claves

Son actores que, por sus recursos materiales, posición y conocimientos, disponen de poder suficiente para influir de forma significativa sobre la concepción, planificación y ejecución de una determinada intervención, e incluso pueden llegar a bloquear la intervención si no se los incluye de alguna forma. En este último caso, se habla de actores con poder de veto (*veto players*).

• Actores primarios

Son actores directamente afectados, actualmente o en el futuro, por la prevención de la violencia en el municipio, sea que se beneficien (impacto positivo) o que perjudiquen sus intereses (impacto negativo sobre sus condiciones de vida, posición de poder, etc.).

• Actores secundarios

Son los demás actores cuyo poder de influencia e interés en la prevención de la violencia resulta menor que el de los actores claves y primarios. Puede



tratarse de una ONG, por ejemplo, cuyo perfil institucional no es la prevención de la violencia sino la promoción de la equidad de género.

Un mapa de actores identifica los actores relevantes en el campo de la prevención de la violencia a nivel municipal y los representa gráficamente, proporcionando una visión de conjunto. Su elaboración facilita formular planteamientos iniciales e hipótesis con respecto al grado de influencia de los actores implicados en la prevención de la violencia en el nivel municipal, así como con respecto a los vínculos e interdependencias, lo que permite sacar conclusiones sobre niveles de participación, alianzas o relaciones conflictivas.

La discusión del mapa de actores puede ayudar a plantear opciones estratégicas o hipótesis de resultados específicos por actor en cuanto al rol que se requiere de su parte con respecto a la prevención de la violencia, y como tal constituye un insumo clave para el desarrollo de un espacio de cooperación intersectorial en la prevención de la violencia en el marco del PISCC municipal.

De esta manera, actores supuestamente importantes se relativizan cuando se les posiciona en un contexto de relaciones, y otros, aparentemente intrascendentes, de repente cobran importancia. Así, el mapa pone de manifiesto cuáles son los actores que se debería involucrar en un espacio de cooperación para la prevención de la violencia en el municipio.

Por lo general, el mapa de actores también revela vacíos de información sobre actores y vínculos de los que se sabe muy poco o nada y, por lo tanto, se necesita más información.

A fin de elaborar un mapa de actores, se deben considerar tres aspectos:

•Definición y limitación del ámbito de validez

La representación gráfica debería basarse en un planteamiento claramente definido, a fin de restringir el número de actores y garantizar la claridad.



Las cuestiones claves son: ¿De qué tema, problema u objetivo de cambio se trata? Y ¿cuál es el espacio territorial o administrativo que se está discutiendo, en dónde intervienen los actores?

• Definición del momento y la periodicidad

Los actores forman un sistema dinámico de interdependencias. Este entramado de relaciones puede cambiar rápidamente. Por ello, es importante fijar el momento en el que se llevará a cabo este análisis de las vinculaciones entre los actores. La cuestión clave es: ¿En qué momento vamos a elaborar el mapa de actores y cuándo lo actualizaremos?

• Separación de perspectivas

Cada actor tiene su propia perspectiva. Por lo tanto, un mapa de actores solo representa la perspectiva de las personas o grupos que participan en su elaboración. Las cuestiones claves son: ¿A quién queremos convocar para la elaboración del mapa de actores? Y ¿qué mapas de actores deseamos comparar?



Procedimiento

1. Identificación de actores

Se identifican los actores relacionados con el tema o problema analizado, según la siguiente definición, que puede visualizarse en un papelógrafo:

• Actores claves

Son los que pueden influir significativamente en un proyecto o programa debido a sus capacidades técnicas, recursos financieros o posición de poder.

Como subgrupo entre estos, los actores con capacidad de veto o *veto players* son actores claves que deben ser incluidos siempre, ya que en caso contrario pueden bloquear las iniciativas de los demás actores que no los tomen en cuenta mediante diferentes medios: suspensión del financiamiento, presión política, renuencia a contribuir con personal experto clave, etc.

•Actores primarios

Son quienes tienen un interés en la solución del tema, problema u objetivo, pues este resultado los afecta directamente, sea que los beneficie o los perjudique.

•Actores secundarios

Son los que solo participan de forma indirecta o temporal en un proyecto o programa. Pueden tener alguna influencia sobre los actores primarios, ya que ofertan servicios o sirven de mediadores para los actores claves.

Los actores son visualizados escribiendo su nombre en tarjetas, para lo cual el grupo debe ponerse de acuerdo en cómo identificarlos. Una propuesta es usar tarjetas redondas o rectangulares de diferentes colores.

Es importante entender que un actor puede ser una institución, una organización informal, una alianza temporal, una red o incluso una persona. ¡No limitarse solo al panorama institucional!





2. Ubicación de actores en el mapa

Se dibuja un círculo en un papel craft y se lo divide en tres sectores, como se indica en la figura. En el centro se debe escribir el nombre del tema, problema u objetivo para el cual se está elaborando el mapa de actores; en este caso, es la prevención de la violencia en el municipio.

Como lo indica la figura, los participantes ubican en los círculos concéntricos las tarjetas con los nombres de los actores. Lo importante es que esté







abierta la posibilidad de discutir y cambiar la posición y caracterización de los actores en el mapa las veces que lo deseen.



3. Visualización de relaciones entre actores en el mapa

Una vez ubicados los actores sobre el mapa, los participantes identifican las relaciones que hay entre ellos con los siguientes símbolos:



	Las líneas continuas simbolizan vínculos estrechos relacionados con el intercambio de información, la frecuencia de los contactos, la coincidencia de intereses, la coordinación, la confianza mutua, etc.
	Las líneas punteadas simbolizan los vínculos débiles o informales. Se agrega un signo de interrogación cuando el vínculo no ha sido aclarado.
	Las líneas dobles representan alianzas y cooperaciones reguladas contractual o institucionalmente.
	Las flechas simbolizan la dirección de los vínculos dominantes.
	Las líneas interrumpidas por un relámpago representan las tensiones en la vinculación, la contraposición de intereses y las relaciones conflictivas.
	Las líneas transversales simbolizan los vínculos interrumpidos o destruidos.

4. Evaluación de Rigor

Como un paso adicional, si se desea profundizar en el análisis de los actores, se puede completar la matriz Evaluación de Rigor, al menos para los actores claves y algunos otros que se quieran analizar.

Ejemplo de una matriz Evaluación de Rigor

Actor	Sector (Juventud, Seguridad, Educación, Empleo)	Fuente de Poder (político, conocimientos, financiero, otro)	Aspectos a favor del tema	Aspectos en contra del tema
Alcaldía (Estado).	Seguridad.	Político y financiero: mandato y recursos públicos.	Dar respuesta a demandas de ciudadanos y mejorar imagen. Mostrar resultados rápidos en prevención de la violencia.	Personal sobrecargado de trabajo y poco capacitado. Temor a la crítica. No hay cultura de participación y cooperación con la Sociedad Civil.
Junta de Vigilancia (Sociedad Civil).	Seguridad.	Político: convocatoria y movilización.	Capacitarse y acceder a recursos. Fortalecer su liderazgo comunitario. Directamente afectados por problemas de seguridad y violencia.	Relación clientelista con el alcalde y otros políticos. Temor a represalias si actúan efectivamente contra la violencia en sus poblaciones.



Actor	Sector (Juventud, Seguridad, Educación, Empleo)	Fuente de Poder (político, conocimientos, financiero, otro)	Aspectos a favor del tema	Aspectos en contra del tema
Universidad El Gran Pijuan.	Juventud.	Conocimiento: investigación en juventud y violencia. Otro: estudiantes como voluntarios (servicio social).	Fortalecer contacto con instituciones gubernamentales y de la sociedad civil. Acceso a recursos para financiar investigaciones. Divulgación de sus modelos de abordaje. Posicionamiento como expertos.	Posición de expertos que dificulta el diálogo y la participación.

La discusión de este cuadro en el grupo de intermediarios o con referentes de otras instituciones importantes del nivel municipal puede orientarse con ayuda del siguiente cuestionario:



- ¿Cuál es la posible influencia e importancia de los actores identificados en el proceso de crear o fortalecer un espacio de cooperación intersectorial para la prevención de la violencia en el municipio? ¿Qué tipos de conducta se prevén?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos de los actores que deberían satisfacerse, o, por el contrario, aquellos aspectos negativos que deberían ser desafiados, en un proceso de fortalecer la cooperación intersectorial?
- Según estos análisis, ¿cuál sería la participación ideal de los actores claves y primarios?

Con estas reflexiones consensuadas, se podría realizar una discusión individual con los tomadores de decisión de los actores institucionales analizados, acerca del papel que deberían desempeñar en un esquema de coope-

ración intersectorial para la prevención de la violencia a nivel municipal en el marco del PISCC.

Perfil de actuación de los actores (matriz 4 A)

Resumen

Objetivo/Función	Averiguar las opiniones de los actores relevantes sobre el proyecto. El perfil de los actores constituye un fundamento para debatir y comparar diferentes estrategias y opciones.
Resultado esperado	Mayor conocimiento de actores que podrían ser socios del proyecto.
Aplicación	En situaciones en que se quiera hacer visibles las opiniones de los actores relevantes en relación al proyecto o programa. Resulta útil en el marco de un análisis de actores (por ejemplo, en combinación con la herramienta Mapa de actores).
Insumos requeridos de información	Conocimiento de los actores que están relacionados con la temática. Conocimiento de los mandatos de las instituciones en prevención de la violencia y las respectivas políticas públicas.
Observaciones	Es necesario conocer con bastante exactitud a los actores que se van a evaluar. Esta evaluación constituye, por naturaleza, un juicio subjetivo.



Descripción

La orientación estratégica es el resultado de un proceso de negociación. Las siguientes preguntas nos ayudan a representar y comparar las diferentes perspectivas e intereses de los actores involucrados:

¿Qué mandato, qué objetivos estratégicos e intereses tienen los actores (agenda)?

¿Dónde actúan? ¿En qué campo de acción y con qué alcance (arena)?

¿Qué vínculos tienen con otros actores (alianzas)?

Resulta útil elaborar perfiles de los actores para hacer visible su importancia relativa y decidir con quiénes hay que construir y profundizar las relaciones. Los perfiles también revelan si se pueden formar agrupaciones de actores con perfiles similares. Estas agrupaciones son de importancia porque los actores cuyos perfiles son similares se potencian mutuamente en su actitud de apoyo o de rechazo frente al tema y objetivo del proyecto.



Procedimiento

Paso 1: Identificar a los actores

El primer paso consiste en hacer una lista de los actores que tengan relación con el tema y el objetivo. La matriz 4 A (actores, agenda, arena y alianzas) hace patente dónde existen vacíos de información y aporta una primera visión de conjunto.

Tema y objetivo de cambio:			
Actores	Agenda Mandato/ misión, objetivos estratégicos	Arena Campo de acción, alcance	Alianzas Relaciones con otros actores
Actor 1			
Actor 2			
Actor n			

Según el grado de detalle que se desee plasmar, puede ser útil establecer más diferencias cualitativas entre las alianzas; por ejemplo, según la siguiente delimitación:

- Dependencia regulada por vía institucional.
- Intercambio continuo de información.
- Acción coordinada.
- Coproducción con recursos conjuntos.
- ...

La matriz sirve también como instrumento de monitoreo para observar periódicamente los cambios que se vayan produciendo en el mapa de los actores en el transcurso del tiempo.

Paso 2: Trasladar los resultados a un perfil de actores

En un segundo paso, se trasladan los datos relativos a los actores más importantes que se han recogido en la matriz de las 4 A a la siguiente ficha de trabajo. Huelga decir que los diez criterios se pueden adaptar y ampliar. La unión de los valores ingresados en la tabla arroja el correspondiente perfil del actor.



Criterios

--

-

+

++

Visión del desarrollo: el actor tiene una visión de desarrollo constructiva, basada en la democracia y la conciliación de intereses.

Gestión operativa basada en resultados: el actor actúa en función de los objetivos y resultados, y examina periódicamente los objetivos alcanzados.

Flexibilidad e innovación: el actor está abierto a nuevas ideas y adapta su organización a nuevos desafíos.

Fidelidad a lo acordado: el actor se atiene a los acuerdos y cumple oportunamente lo que allí se estipula.

Comunicación: el actor informa activamente sobre su actividad, participa en el intercambio de información y responde oportunamente a las solicitudes de información.

Relaciones: el actor facilita contactos, crea espacios de encuentro y adapta su accionar a la capacidad operativa de sus contrapartes externas.

Gestión: el actor actúa sobre la base de directrices y estrategias transparentes, así como funciones y responsabilidades claras.

Confianza: el actor informa de manera proactiva sobre sus intenciones, objetivos y expectativas, y se muestra comprensivo hacia los intereses de otros.



Criterios	--	-	+	++
Conflictos: el actor advierte tempranamente sobre tensiones y conflictos y está dispuesto a abordarlos de manera constructiva, abierta y expedita.				
Capitalización de experiencias: el actor evalúa sus experiencias, acepta críticas y muestra disposición al aprendizaje y al cambio.				
--, -, +, ++ = Grado de concordancia con el criterio				

Paso 3: Comparar a los actores y deducir implicaciones

La representación permite extraer conclusiones derivadas de la comparación relativa de diferentes actores. En ocasiones también se identifican patrones de comportamiento socioculturales (por ejemplo, clientelismo, autoritarismo, orientaciones religiosas) que pueden jugar un papel muy importante, tanto en la administración pública como en organizaciones privadas.



Paso 4: Contrastar con las opciones estratégicas

Para el siguiente paso, los perfiles de los actores constituyen un fundamento sólido para formular perfiles de acción y derivar de ellos los desafíos claves relacionados con los distintos actores. Estos ayudan, por ejemplo, a debatir y comparar las opciones estratégicas.

Matriz de articulación

Resumen

Objetivo/Función	Identificar coincidencias de los proyectos e iniciativas del Pilar 8 del PATR con líneas de trabajo del PISCC.
Resultado esperado	<p>Los actores cuentan con información suficiente para acordar proyectos y agendas comunes.</p> <p>Los resultados del análisis pueden ser la base de una presentación o documento para compartir con actores municipales o subregionales.</p>
Aplicación	<p>Taller o reunión de equipo técnico ART y Grupo Motor PDET del municipio o subregión coincidente con el PISCC.</p> <p>Posteriormente en reuniones de articulación con autoridades locales.</p>
Insumos requeridos de información	<p>Conocimiento de las iniciativas PATR y de las iniciativas de la PMCSC.</p> <p>Conocimiento de prevención de la violencia.</p>
Observaciones	<p>La herramienta puede ser aplicada con otras instancias de planificación como el PDM.</p> <p>La matriz utilizada se construye en etapas. Hay información que es generada por la ART unilateralmente y otra que se genera de común acuerdo con los actores con los que se quiere articular iniciativas.</p>



Procedimiento

Paso 1:

Llenar las columnas (1) y (2) con todos los proyectos e iniciativas contenidas dentro del Pilar 8 del PATR de la subregión a la que se le dará seguimiento (se elabora una matriz por subregión).

Revisar las líneas de la Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana y colocar en la columna (3) las que se relacionen temáticamente con los proyectos e iniciativas colocados en la columna (1).

Paso 2:

Ordenar los productos e iniciativas por territorio. Para esto valerse de la columna (2).

Informar a los territorios correspondientes de las coincidencias temáticas identificadas y proponer a las autoridades del territorio vinculadas al proceso de elaboración del PISCC establecer un canal de diálogo para identificar sinergias.



Matriz de articulación de iniciativas PATR

Iniciativa o proyecto relacionado con el Pilar 8	Territorio al que se dirige la iniciativa o medida	Línea de Política Marco de CSC relacionada	Línea de trabajo del PISCC vinculada	Territorio al que pertenece la línea	Proyectos acordados
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Paso 3:

Participar del proceso de elaboración del PISCC y colocar las coincidencias entre las líneas de trabajo definidas en el PISCC y los proyectos e iniciativas del PATR en las columnas (4) y (5).

Paso 4:

Para las líneas de trabajo del PISCC en las que existan coincidencias con proyectos e iniciativas PATR, negociar la implementación de proyectos en forma conjunta con los actores relacionados con esa línea. Colocar los proyectos acordados en la columna (6).

Paso 5:

Elaborar proyectos en forma conjunta. Ver la elaboración de proyectos multiactor en el anexo 1.



Análisis de roles en un espacio de cooperación para la prevención de la violencia

Resumen

Objetivo/Función	Analizar y/o definir los roles que diferentes actores desempeñan en un espacio de cooperación.
Resultado esperado	Distribución de roles consensuada entre los actores que integran el espacio de cooperación.

Aplicación	En un taller con representantes de las instituciones miembros de un espacio de cooperación. Sería conveniente no pasar de 25 personas.
Insumos requeridos de información	<p>Conocimiento de las instituciones que conforman el espacio de cooperación.</p> <p>Conocimiento de los mandatos de las instituciones en prevención de la violencia y las respectivas políticas públicas.</p>
Observaciones	<p>La herramienta se puede aplicar para analizar los roles actuales que diferentes instituciones desempeñan en un espacio de cooperación en un cierto momento, o para acordar participativamente cuáles deberían desempeñar, una vez definida la estructura de un espacio de cooperación.</p> <p>Es importante definir bien cuál es el espacio de cooperación en el cual los roles se están se están analizando.</p>



Descripción

Para entender las cooperaciones existentes en prevención de la violencia, puede ser recomendable analizar los roles que las diferentes instituciones desempeñan en un espacio de cooperación. Además, es importante definir claramente los roles de diferentes instituciones para que el espacio de cooperación funcione efectivamente.

La herramienta hace uso de la tipología de roles de *Capacity WORKS*, la cual se presenta en un primer momento haciendo énfasis en las tareas asocia-

das con cada rol. Luego, cada institución se autoubica en la matriz de roles argumentando su decisión. Este es el punto de partida para debatir la distribución de roles entre los integrantes del sistema de cooperación.

En tal sentido, es importante destacar que la importancia de un actor no se define ni por la cantidad de roles que asume ni por el rol específico. Un rol no es más importante que el otro; lo importante es aclarar quién asume qué rol, para no duplicar esfuerzos o generar conflictos. Un insumo clave para determinar roles son los mandatos de las instituciones que se definen por las políticas públicas o perfiles de instituciones. La distribución de roles no es estática, sino que debería ser flexible y ajustarse creativamente a cambios en el sistema de cooperación.

Procedimiento

1. Presentación de la matriz de roles

Matriz de roles

	¿Quién aporta conocimientos y experiencia?	¿Quién observa las actividades del espacio y brinda información de retorno?	¿Quién organiza los procesos del espacio?	¿Quién ejerce tareas auxiliares de apoyo?	¿Quién coordina las actividades del espacio?
Institución 1					
Institución 2					
Institución 3					
Etc.					

	¿Quién aporta conocimientos y experiencia?	¿Quién observa las actividades del espacio y brinda información de retorno?	¿Quién organiza los procesos del espacio?	¿Quién ejerce tareas auxiliares de apoyo?	¿Quién coordina las actividades del espacio?
Institución 1					
Institución 2					
Institución 3					
Etc.					

El facilitador presenta la matriz de roles sin mencionar los nombres de los roles o explicándolos, solo menciona que es importante que se diferencien diferentes roles de acuerdo con diferentes tareas. La matriz se visualiza con tarjetas en un tablero. Las preguntas generadoras (véase la siguiente matriz) se escriben en tarjetas, y en el revés de cada tarjeta se imprime el nombre del respectivo rol y su símbolo. Además, se ponen en la primera columna tarjetas con los nombres de las instituciones que integran el espacio de cooperación. No se necesita usar todos los roles que la tipología propone; se pueden priorizar los que se consideran más importantes para el espacio de cooperación que se está analizando. En tal sentido, se podría, por ejemplo, simplificar la herramienta, quitando los roles Gestión de procesos, Moderación, Apoyo, Vínculo y Negociador.



2. Autoubicación en la matriz de roles

El facilitador explica que se forman grupos por instituciones (si hay solamente un representante de una institución, trabaja solo; los representantes de la sociedad civil trabajan juntos), para que se autoubiquen en la matriz de roles, dándose máximo 3 roles.

Solicita a los grupos reflexionar sobre los roles principales que desempeñan o deberían desempeñar como representantes de sus instituciones en prevención de la violencia a nivel local y el respectivo espacio de cooperación que se está analizando. No interesan roles a nivel regional o nacional, adentro de sus instituciones o en proyectos específicos.

Aunque una institución pueda desempeñar muchos roles en diferentes momentos, la idea del ejercicio es que identifiquen sus tres roles más importantes. Además, es importante que los grupos piensen en sus mandatos institucionales y el trabajo que su institución y ellos mismos están realizando en materia de prevención de la violencia a nivel local.

Se realiza el trabajo en grupos. Luego, un representante por grupo presenta en plenaria los roles que el grupo identificó, colocando tarjetas en la matriz de roles (en la línea donde aparece el nombre de la institución y la columna del respectivo rol).



3. Discusión de la distribución de roles

Después de las presentaciones de cada grupo de trabajo y al haber llenado completamente la matriz, el facilitador da vuelta a las tarjetas con las preguntas generadoras y explica brevemente qué significa cada rol.

	Punto de encuentro	Gerente	Asesor	Vocero	Gestión de procesos	Involucrado	Vínculo
Sociedad Civil							
Alcaldía	Alcaldía	Alcaldía	Alcaldía	Alcaldía	Alcaldía	Alcaldía	Alcaldía
PREPAZ	PREPAZ	PREPAZ	PRE-PAZ	PREPAZ	PREPAZ	PREPAZ	PREPAZ
MTPS	MTPS	MTPS	MTPS	MTPS			
MINED	MINED	MINED	MINED	MINED		MINED	MINED
INJUVE	INJUVE	INJUVE	INJUVE	INJUVE	INJUVE	INJUVE	INJUVE
PNC		PNC	PNC				PNC
Cooperantes		ONG	ONG			ONG	




Luego, invita a los participantes a reflexionar sobre la matriz contestando las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Qué les llama la atención viendo la matriz?
- ¿En cuáles tareas hay superposición de roles, en dónde hacen falta instituciones?
- ¿Cuáles roles se deberían fortalecer o cambiar para que la cooperación funcione y se logren los productos esperados?

La tercera pregunta lleva el grupo a pensar en el futuro y proponer medidas que modifican la actual distribución de roles en función del objetivo de la cooperación. Un facilitador modera la discusión, con el propósito de llegar a un resultado consensuado.

Definición de la estructura organizativa de un espacio de cooperación intersectorial

Resumen



Objetivo/Función	<p>Analizar estructuras organizativas existentes de cooperación intersectorial en prevención de la violencia.</p> <p>Identificar involucrados en la conducción de dichos espacios de cooperación.</p> <p>Definir la estructura organizativa de un espacio de cooperación intersectorial en prevención de la violencia de manera participativa.</p>
Resultado esperado	<p>Una estructura organizativa que permite el funcionamiento efectivo del espacio de cooperación en prevención de la violencia a nivel municipal.</p>
Aplicación	<p>Con grupos de actores de alrededor de 20 personas relacionadas con el espacio de cooperación. Es importante que participen representantes de las instituciones que han sido identificadas como claves para el funcionamiento de la cooperación.</p>
Insumos requeridos de información	<p>Conocimiento de las estructuras existentes de cooperación en prevención de violencia en el municipio.</p> <p>Consenso previo entre actores de cooperar en prevención de la violencia y acuerdos básicos sobre los productos de la cooperación.</p>
Observaciones	<p>Si no participan tomadores de decisión en la aplicación de la herramienta, se recomienda concentrarla en la elaboración de una propuesta flexible de estructura que pueda ser discutida y fácilmente ajustada posteriormente con las autoridades.</p>

Descripción

La cooperación se debe organizar alrededor de un proyecto u objetivo común, y debe existir previamente un consenso básico en el municipio para juntar esfuerzos en prevención de la violencia y apostar por un enfoque intersectorial. Una vez logrado este consenso, se identifican los actores claves que deberían cooperar y ellos definen los productos de la cooperación, los próximos pasos y condiciones mínimas de su trabajo en conjunto. Estos acuerdos son la base para definir una estructura de cooperación intersectorial y el punto de partida para hacer uso de esta herramienta.

En tal sentido, se identifican las formas de participación de los actores en la estructura organizativa del espacio de cooperación, en función de los productos que se pretende lograr a través del trabajo intersectorial. Luego, se determinan los diferentes espacios que conforman la estructura, sus funciones e integrantes.



Procedimiento

1. Determinación de la forma de participación de los actores

Para este paso se deben retomar los productos de la cooperación previamente definidos y escribirlos en tarjetas. Si no se han definido claramente o algunos de los actores presentes expresan dudas, es recomendable generar un debate y reformularlos si es necesario.

Es importante que todos los involucrados compartan la misma visión, sepan por qué cooperan y qué quieren lograr a través de su trabajo en conjunto.

Una vez bien definidos los productos de la cooperación, se presenta la siguiente matriz en un tablero para clasificar los actores según la forma en que deberían involucrarse en la conducción del espacio de cooperación:

Productos de la Cooperación	Formas de Participación			
	Información	Consulta	Participación	Responsabilidad

Se distinguen cuatro formas de participación en la conducción del espacio de cooperación:

- **Información:** el actor debería recibir información sobre el trabajo del espacio de cooperación.
- **Consulta:** se le debería consultar al actor antes de tomar una decisión.
- **Participación:** el actor debería participar en la toma de decisiones.
- **Responsabilidad:** el actor es responsable directo de la toma de decisión.

Es importante recordar que los actores deben contar con el suficiente tiempo para participar de la respectiva forma en la conducción. Además, la transferencia de información cuesta recursos que deben estar disponibles.

2. Definición de los espacios de la estructura

De acuerdo con los objetivos de la cooperación y los productos esperados, los cuales se definieron anteriormente, se identifican a continuación los espacios específicos que conforman la estructura y su ubicación en un organigrama. Para tales efectos, es recomendable ir producto por producto y preguntar:

- ¿Qué tipo de espacio se necesita para que se logre este producto?
- ¿En qué nivel de conducción se debería ubicar?

Cuando ya se hayan definido algunos espacios, se pregunta, además:

- ¿Cuál es la relación de este espacio con los demás (está arriba o debajo o al mismo nivel)?
- ¿Se debería crear un nuevo espacio o ya está planteado uno que puede asumir esta tarea?
- Es recomendable poner los nombres de los espacios en tarjetas y visualizar el organigrama en un tablero.

Cuando se haya visualizada la primera propuesta de organigrama, es recomendable profundizar sobre las relaciones entre los espacios, por ejemplo, si un espacio debería enviar representantes a otro espacio.

3. Definición de nombres de espacios, funciones e integrantes

Una vez visualizada la estructura con tarjetas, se definen los nombres de cada espacio y en pocas palabras sus funciones.

Luego se agregan los nombres de las instituciones que deberían formar parte de cada espacio. La matriz de la forma de participación puede servir de insumo para dicho paso. Además, se debe definir en este momento con qué nivel de representación se debería contar para que el respectivo espacio cumpla con sus funciones.

Al final, se definen –a lo mejor en grupos de trabajo por espacio– los otros aspectos de organización tales como:

- Frecuencia de reuniones.
- Responsabilidad de convocatoria.



- Responsabilidad de documentar las reuniones.
- Canales de comunicación y reportaje.
- Mecanismos de aprendizaje.
- Mecanismos de toma de decisión.

En relación con la toma de decisión, puede haber hasta cuatro diferentes posibilidades, que pueden coexistir en diferentes áreas de decisión:

- No coordinación o decisión unilateral: un actor decide sin consulta previa u otras formas de participación de los demás. Aunque a menudo se pregunta si este comportamiento es adecuado, en muchos casos una decisión unilateral puede crear los estímulos necesarios para promover un proceso de negociación, pues la decisión unilateral provoca a los demás actores y abre un espacio para buscar posibilidades de llegar a un consenso.
- Negociación o decisión unánime: las decisiones emergen de un proceso de negociación entre los actores hasta lograr un acuerdo viable y aceptado por todos sobre la base de la expresión abierta de los intereses. Como es de imaginar, este procedimiento puede llevar bastante tiempo y requerir la estructuración de un procedimiento con el apoyo de un facilitador, de lo contrario puede ser muy frustrante y agudizar conflictos de interés que lleven al bloqueo de la decisión por parte de actores poderosos y excluyentes.
- Acuerdo mayoritario: se aplica un principio democrático que ofrece a cada actor la oportunidad de formar una mayoría, pero del otro lado puede tener un riesgo de desvinculación del grupo minoritario.
- Decisión unilateral y jerárquica: esta regla se aplica si el sistema de cooperación tiene una unidad de coordinación muy competente y respaldada por los demás. La decisión unilateral crea estímulos para preguntarse si se quiere ampliar la participación en la toma de decisiones.



Análisis de la demanda

Resumen

Objetivo/Función	Determinar en qué ámbitos del proyecto o programa existe una demanda de cooperación complementaria y cuáles son los posibles socios de cooperación internos o externos con los que se debería iniciar una cooperación.
Resultado esperado	Identificación de actores potenciales para aportar recursos al proyecto.
Aplicación	Taller con socios del proyecto.
Insumos requeridos de información	Conocimiento de actores vinculados al tema. Conocimientos de fuentes de recursos.
Observaciones	Es necesario conocer en detalle las necesidades de recursos del proyecto.



Descripción

Echar una mirada a los posibles socios complementarios de cooperación suele llevar a una apertura de los límites del sistema de un proyecto. La pregunta crucial consiste en averiguar qué complementariedades y cooperaciones resultan especialmente deseables para el proyecto o programa.

Con el objeto de definir esta demanda de manera más exacta, es necesario tener claro el perfil operativo del programa. Solo cuando se cuenta con un diagnóstico realista de la (limitada) eficiencia operativa –en relación con los objetivos y resultados acordados– es posible proceder a reflexionar sobre lo que falta y sobre dónde obtener beneficios de, por ejemplo, una cooperación complementaria.

A fin de analizar la demanda de apoyo complementario, se definen distintos criterios y se establece un perfil operativo concreto del proyecto o programa. La representación gráfica de este perfil señala los posibles vacíos y proporciona indicaciones concretas sobre lo que caracteriza a potenciales socios complementarios.

Procedimiento

Paso 1: Evaluar el proyecto o programa

Este procedimiento se basa en cinco criterios ilustrativos con los que se evalúa el proyecto o programa; estos criterios son intercambiables y naturalmente pueden ser formulados de manera distinta. Para cada uno de estos criterios se establece un planteamiento (ítem) que se evalúa según una escala de 0 a 3:

0 = no es correcto en absoluto
1 = es parcialmente correcto

2 = es bastante correcto
3 = es absolutamente correcto

Recursos financieros. El proyecto o programa cuenta con suficientes recursos financieros para alcanzar los objetivos formulados, en especial también para la aplicación de los enfoques de solución en otros contextos y su aprovechamiento en el diálogo político. Ejemplo de evaluación: 2,2.

Conocimientos especializados y experiencia. El proyecto o programa dispone del acceso necesario a conocimientos actualizados como para poder alcanzar los objetivos. Ejemplo de evaluación: 1,8.

Acceso a líderes de opinión e instancias políticas de decisión. El proyecto o programa está respaldado por sólidos vínculos con líderes de opinión importantes e instancias políticas de decisión. Ejemplo de evaluación: 1,6.

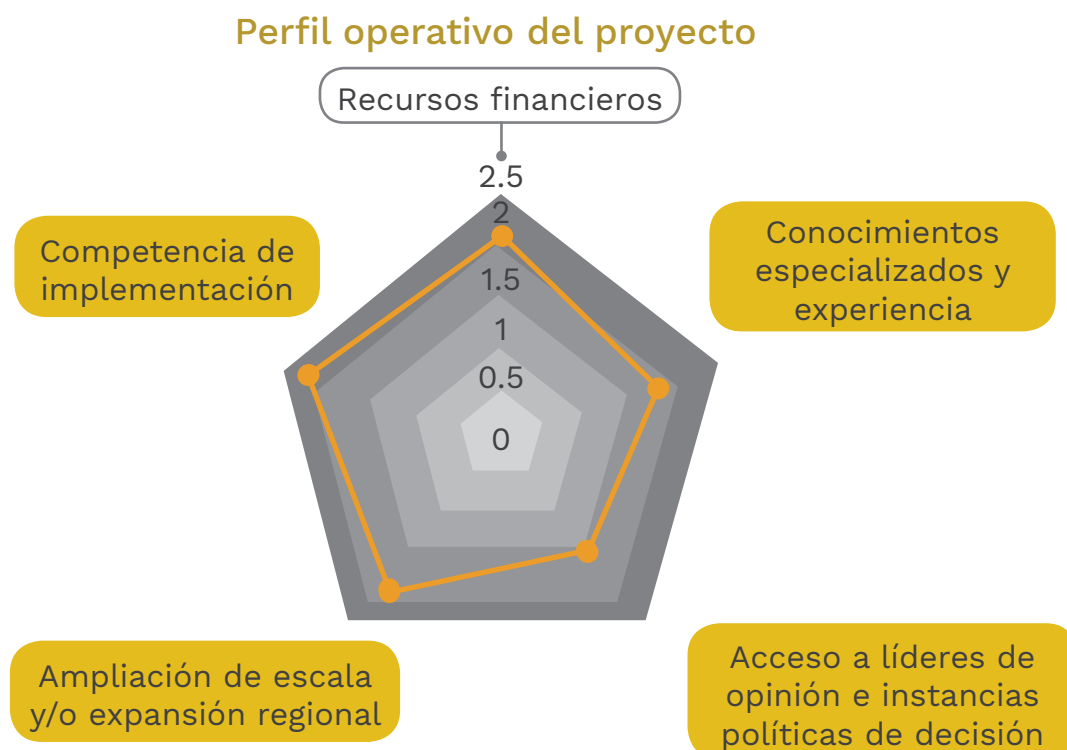


Ampliación de escala y/o expansión regional. El proyecto o programa inserta eficazmente en el diálogo político los enfoques de solución que se han desarrollado y estos se aplican también en otros contextos. Ejemplo de evaluación: 2,1.

Competencia de implementación. El proyecto o programa cuenta con una capacidad de implementación suficiente. Ejemplo de evaluación: 2,2.

Paso 2: Representar gráficamente los resultados

Los valores determinados se registran en la línea del criterio respectivo y luego se unen los puntos entre sí. De este modo se visualiza el perfil operativo del proyecto o programa (perfil real).



Paso 3: Interpretar los resultados

La representación gráfica muestra la diferencia entre el perfil ideal y el perfil real de un proyecto o programa. En el presente ejemplo, la discusión de los resultados del ejercicio lleva a las siguientes conclusiones:

- Se necesitan mayores conocimientos especializados y experiencia.
- Se necesita apoyo en la aplicación de enfoques concretos de solución (expansión regional).
- Se carece de acceso a líderes de opinión e instancias políticas de decisión.
- No se requiere de apoyo financiero adicional.
- El proyecto o programa no requiere socios adicionales para la implementación, se basta por sí solo.

Pregunta adicional: ¿Con qué socios complementarios potenciales se podría solucionar la demanda o carencia detectada? Por ejemplo:

- A fin de adquirir mayores conocimientos especializados y experiencia, cabría considerar una cooperación con distintos institutos estatales y privados de investigación o pensar en una red global. Eventualmente también se podría externalizar esta gestión de conocimientos.
- Con el objeto de mejorar el acceso a líderes de opinión e instancias políticas de decisión relevantes –y a la vez incrementar el efecto de palanca de nuestro proyecto o programa–, se podría pensar en constituir un consejo consultivo compuesto por representantes de distintas instituciones, que podría ser utilizado como red política.



Gestión del conocimiento en proyectos

Resumen

Objetivo/Función	Identificar y asegurar conocimientos relevantes basados en experiencias, así como su procesamiento para un posterior intercambio con otros.
Resultado esperado	Productos de conocimiento como sistematizaciones, presentaciones, documentos, etc.
Aplicación	Durante la planificación anual se acuerdan objetivos de conocimiento y se planifica la elaboración de productos de conocimiento, presupuestando los recursos necesarios para ello.
Insumos requeridos de información	Conocimiento detallado de las experiencias del proyecto.
Observaciones	<p>La herramienta se enfoca en la elaboración de productos de conocimiento y no tanto en la estructuración sistemática de la gestión del conocimiento.</p> <p>Es realista concentrarse en uno o dos ámbitos temáticos esenciales del proyecto. Estos deben procesarse desde la perspectiva de los futuros usuarios del producto de conocimiento.</p>



Descripción

El aprendizaje y la innovación se basan en el conocimiento del proyecto o programa, de las personas y organizaciones involucradas, así como del entorno. Este conocimiento surge en distintos lugares en un proyecto o programa y, por regla general, se presenta concentrado bajo términos explícitos, como estrategia, concepto, procedimiento y solución de problemas, metodología e instrumento.

La gestión del conocimiento a nivel del proyecto o programa tiene un doble motivo: por un lado, los conocimientos y las experiencias que surgen de la implementación del proyecto son un impulso importante para el aprendizaje conjunto de los actores participantes. Por otro, sirven para transmitir los conocimientos generados por el proyecto a las organizaciones involucradas, y para que estas organizaciones –en su calidad de actores del sistema de cooperación permanente– estén en condiciones de lograr la institucionalización sostenible de las innovaciones.

La gestión del conocimiento proporciona respuestas para las siguientes preguntas claves:

- ¿Qué estrategias y procedimientos han dado buen resultado en la práctica y han contribuido a una cooperación eficaz? ¿Qué puede aprender el proyecto o programa de ello? ¿Qué pueden aprender los demás?
- ¿Qué conocimientos serán útiles para los actores involucrados en el futuro? ¿Qué conocimientos han dado buenos resultados? ¿Qué conocimientos ya no son relevantes?

A nivel de los proyectos o programas, se trata de trabajar con los actores involucrados para identificar, procesar y divulgar los conocimientos relevantes. En el transcurso de la cooperación, estos actores desarrollan y utilizan distintos productos de conocimiento, como, por ejemplo:



a) Una estrategia (concepto de un proyecto o programa, pauta, regla, política) que representa una orientación y que ha demostrado ser eficaz y económicamente eficiente.

b) Un modelo explicativo que sirve para explicar, representar o interpretar mejor una situación o una constelación de intereses.

c) Un procedimiento para solucionar un problema que muestra cómo lograrlo paso a paso.

d) Una historia de aprendizaje que muestra cómo se aprendió de los errores y qué errores pueden evitarse en el futuro.

e) Una descripción de un proceso de cambio, en el cual los involucrados lograron concertar sus distintos intereses y alcanzar su objetivo.

f) Una herramienta o procedimiento que ayuda a resolver un problema concreto y lleva a un resultado viable.

g) Procedimientos que presentan conocimientos y los transfieren a otros contextos.

Los productos de conocimiento útiles se caracterizan por lo siguiente:

• Aceleran y simplifican los procedimientos y permiten su réplica, siempre y cuando se procesen en forma adecuada para permitir su adaptación a nuevos contextos.

• Facilitan la cooperación en el interior del proyecto o programa e incrementan la eficiencia operativa de actores individuales.

• Revelan los 'puntos ciegos' propios, permiten el acceso a fuentes externas de conocimiento y condensan el conocimiento adquirido de estas fuentes externas en forma comprensible.



- Se presentan de forma sencilla, comprensible y precisa.
- Agudizan la mirada para identificar potenciales y requerimientos de aprendizaje no detectados.
- Otorgan un perfil nítido a las organizaciones involucradas, por ejemplo, en el intercambio con otras agencias bilaterales y multilaterales.

Dependiendo del grupo destinatario, puede recurrirse a formas ‘clásicas’ de sistematización del conocimiento (folletos, trípticos, etc.) o a modalidades de intercambio basadas en la web (por ejemplo, blogs, seminarios por Internet o webinars, comunidades de práctica). Estos últimos formatos ofrecen la posibilidad de actualizar los contenidos rápidamente y ‘justo a tiempo’. La facilidad de comprensión tiene prioridad sobre otros aspectos. Una combinación de textos, imágenes, gráficos, historias y ejemplos concisos, así como una mezcla adecuada de medios, facilitan el intercambio y la divulgación.

Procedimiento

Paso 1: Planificar los objetivos de conocimiento

La gestión del conocimiento es responsabilidad de todos los actores en un proyecto o programa. Por lo tanto, forma parte de la planificación anual en el proyecto o programa, durante la cual los actores se preguntan sobre qué temas se elaborarán productos de conocimiento:

- ¿Qué conocimientos desean procesar o documentar los socios de cooperación para su propio uso?
- ¿Qué conocimientos se procesarán y documentarán para el proyecto o programa?
- ¿Qué conocimientos se procesarán y documentarán para el intercambio con otros?

Paso 2: Identificar los campos de observación

Los proyectos y programas suelen reflexionar periódicamente sobre su trabajo (control estratégico, monitoreo y evaluación) a fin de aprender de las experiencias. En el marco de la planificación anual o la revisión de las evaluaciones, los involucrados identifican los campos de observación en los que se elaboran los productos de conocimiento:

- ¿Cuáles fueron las principales interrogantes y problemáticas con las se ha lidiado durante el último año?
- ¿Dónde se ha desarrollado una solución que puede ser importante también para otros?
- ¿Dónde ha fracasado el enfoque elegido y qué se puede aprender de ello para el futuro?
- ¿Quién podría interesarse por ello aparte de los actores del proyecto o programa? ¿Quién debería obtener estas informaciones?



Paso 3: Definir el enfoque de los productos de conocimiento

Esta definición se basa en los siguientes criterios importantes:

- el posible beneficio de un producto; como, por ejemplo, la simplificación o aceleración de un proceso;
- el grupo destinatario del producto; las posibilidades de delimitar y presentar el producto para su transmisión;
- el grado de innovación, vinculado a la posibilidad de diferenciarse y destacarse como proyecto;
- la posibilidad de apoyar el uso del producto.

Paso 4: Elaborar productos de conocimiento

Los productos de conocimiento pueden ser elaborados, ya sea por los actores involucrados en el proyecto o programa, o por actores externos, como asesores y expertos. Pueden provenir del trabajo individual (por ejemplo, informes sobre experiencias) o de talleres (por ejemplo, los llamados ‘talleres de lecciones aprendidas’), con la participación de las personas involucradas en la experiencia. Pueden elaborarse en estructuras de tipo red, es decir, en comunidades abiertas, libres de jerarquías y autoorganizadas (las llamadas ‘comunidades de práctica’) o mediante un procedimiento estandarizado (por ejemplo, la reflexión sobre los resultados o *debriefing*).

Sin importar quién elabora el producto o cuál de las modalidades nombradas o tal vez no nombradas se emplea, la siguiente ficha de trabajo puede utilizarse para la creación o presentación del producto:



Título del producto de conocimiento (en lo posible, elegir un nombre llamativo)	Descripción breve (prestar atención a la facilidad de comprensión, sencillez de términos y relación con la práctica)
Tema y contexto <ul style="list-style-type: none">• ¿De qué se trata?• ¿Qué debe saber una persona interesada sobre el contexto?	

<p>Título del producto de conocimiento (en lo posible, elegir un nombre llamativo)</p>	<p>Descripción breve (prestar atención a la facilidad de comprensión, sencillez de términos y relación con la práctica)</p>
<p>Descripción de contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué interrogante puede el producto aportar una respuesta? • ¿Cómo hemos procedido? ¿Con quién? • ¿Qué resultó ser de especial ayuda? ¿Cuáles fueron los secretos para el éxito? • ¿Dónde estuvieron los escollos, dónde tropezamos con obstáculos? ¿Cómo los hemos superado? • ¿A qué riesgos se debe prestar atención? • ¿Qué requisitos mínimos deben cumplirse? • ¿Cuánto se puede adaptar a distintos contextos? 	
<p>Utilidad y resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Para quién resulta útil el producto de conocimiento? • ¿Qué resultados aspira a lograr el producto de conocimiento? • ¿En qué consiste la innovación, lo novedoso, lo inusual del producto de conocimiento? • Estimación del esfuerzo y los costos que requiere la aplicación. 	
<p>Contactos y apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién estará a disposición para ofrecer más información? • ¿Quién apoyará a los usuarios? 	



Paso 5: Intercambiar y divulgar los productos de conocimiento

Los productos pueden intercambiarse y divulgarse de distintas formas:

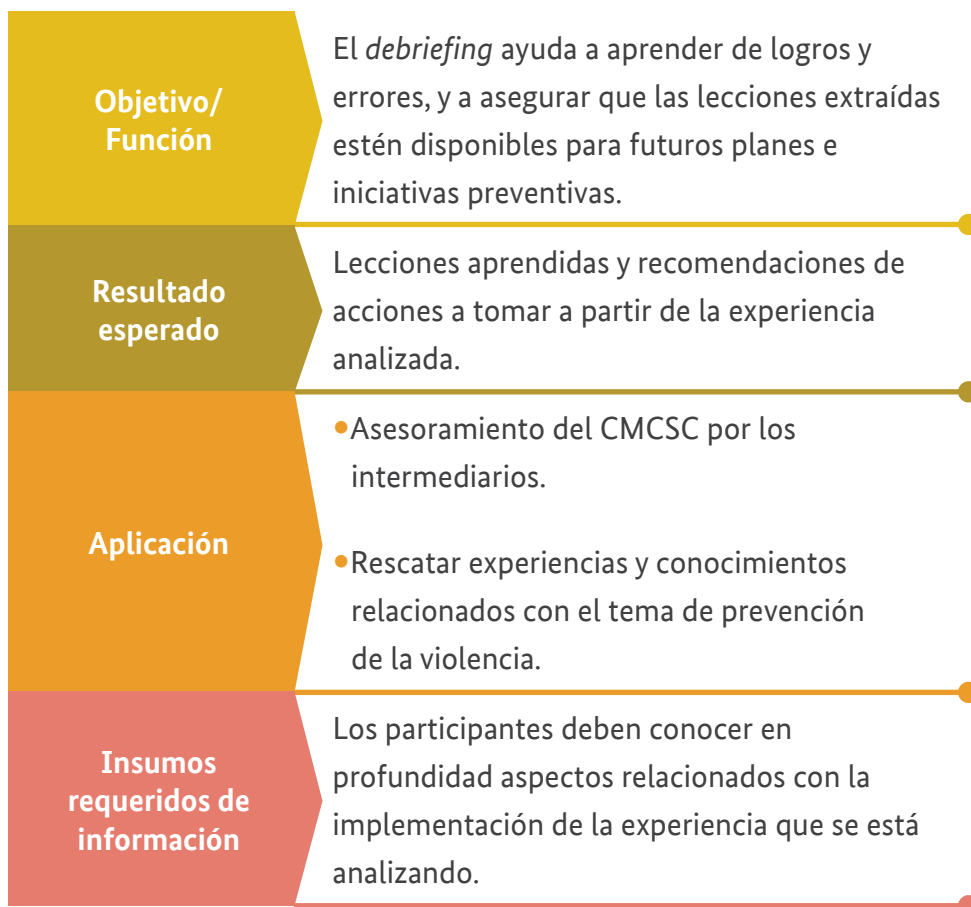
- a través de grupos dedicados a temas similares (grupos de intercambio entre pares o *peer groups*);
- a través de plataformas de Internet e Intranet;
- en foros, congresos y redes sectoriales;
- como publicaciones impresas;
- en comunidades de práctica, microblogs u otras plataformas similares basadas en la web;
- en escenarios informales (por ejemplo, en la cafetería ...).

Aquí se trata no solo del intercambio con otros actores y la divulgación de los productos fuera del proyecto o programa, sino también de la difusión de lo aprendido conjuntamente entre los actores del propio proyecto. ¿Cómo asumen estos lo aprendido para sí mismos y lo estabilizan dentro de sus organizaciones, así como en el sistema de cooperación permanente? Precisamente, el diálogo en torno a los productos abre nuevas oportunidades de aprendizaje mutuo, al igual que del intercambio y la generación de conocimientos.



Debriefing

Resumen



Descripción

De acuerdo con el facilitador Ernesto Yturalde, “en el campo de la metodología del Aprendizaje Experiencial, el *Debriefing* o aprovechamiento de la experiencia, es el proceso semiestructurado mediante el cual el facilitador, una vez finalizada una determinada actividad, formula una serie de preguntas progre-

sivas dentro de una sesión, con la finalidad de que los ‘socios del aprendizaje’ evidencien lo ocurrido, obteniendo importantes reflexiones y ligando el reto y las acciones del espacio con dichas reflexiones y con el futuro”.

Objetivo del Debriefing (reunión para dar un reporte o informe)

- Ayuda a aprender de logros y errores/limitaciones, y a asegurar que las lecciones extraídas estén disponibles para la implementación futura del proyecto/o tema transversal.
- Sirve para evaluar un proyecto concluido o una fase de proyecto llevada a término, pero también se puede aplicar para estructurar la reflexión cuando han ocurrido sucesos especiales o se han alcanzado hitos.

Utilidad del Debriefing

- Los errores cometidos se evitan en el futuro.
- Se prevén mejor los problemas de recursos y ámbitos de riesgo.
- Se optimizan los procesos estándar.
- Se mejora la calidad de la planificación, gracias a la incorporación de valores empíricos.
- Las experiencias individuales se integran en nuevas competencias de grupo y lecciones compartidas.
- Se crea una cultura de aprendizaje productiva y conjunta, en la que se considera que los errores constituyen oportunidades para mejorar.



Preguntas del Debriefing

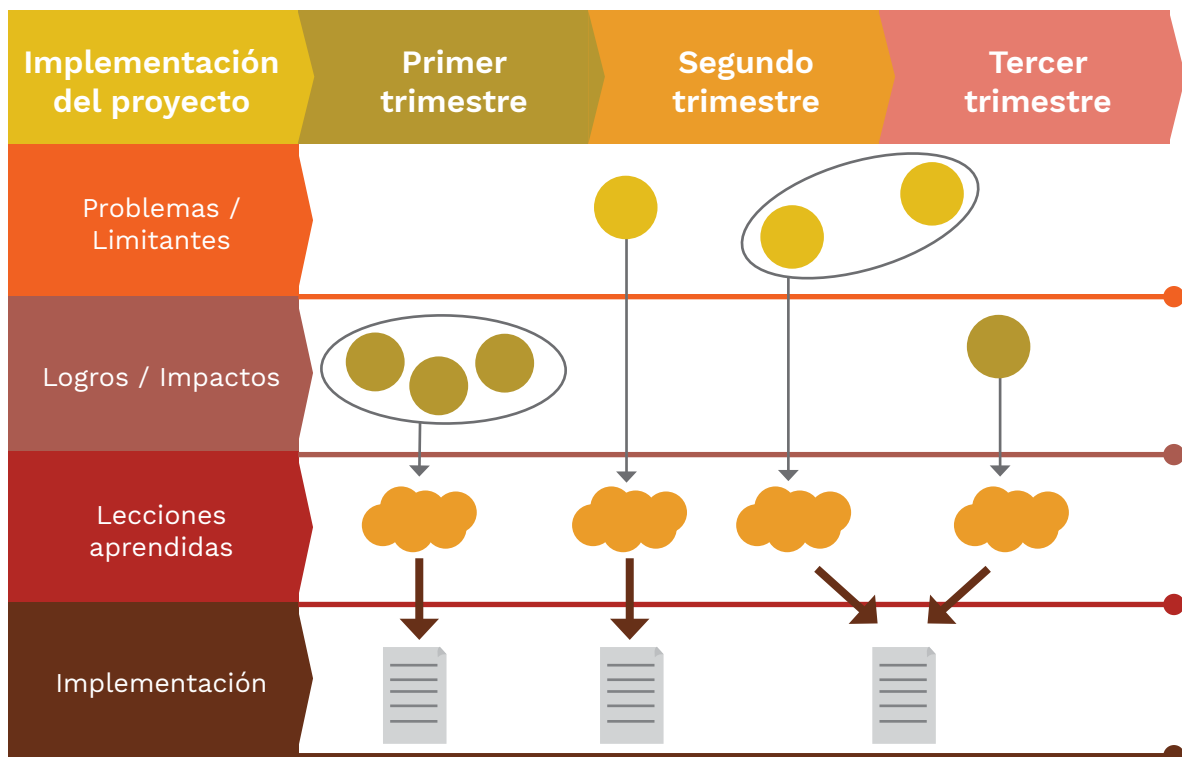
- ¿Qué ha salido bien?
- ¿Qué ha salido mal?
- ¿Qué aprendemos de ello?
- ¿Cómo aplicamos en el futuro lo aprendido?

Riesgos del Debriefing

- Si la preparación o moderación es deficiente, puede derivar fácilmente hacia una manifestación superficial de adulaciones o en una desmoralizante atribución de culpas.



Mapa de Debriefing



Pasos del Debriefing

- Preparar mapa del *Debriefing* en una pizarra con las fases del proyecto.
- Recopilar logros y errores/limitantes.
- Formar grupos de errores y de logros y extraer lecciones aprendidas.
 - a. ¿Qué tienen en común los errores?
 - b. ¿Por qué ocurrieron errores similares?
 - c. ¿Qué lecciones podemos extraer en general de estos errores? Es decir ¿qué podemos aprender de ellos?
- Reflexionar sobre las medidas de implementación.
 - a. ¿Cómo podemos tener en cuenta esta lección en la labor del proyecto?
 - b. ¿Quién debería considerar la lección en su trabajo y cómo debería hacerlo?
 - c. ¿Qué hay que hacer para mejorar la implementación?
- Reconstruir la evolución de errores críticos.



Referencias bibliográficas

Agencia para la Renovación del Territorio-ART (2019). Plan de Acción para la Transformación Regional - PATR Catatumbo. Territorio ancestral y biodiverso del nororiente colombiano, productivo y en paz. Recuperado de https://www.renovacionterritorio.gov.co/en_las_regiones/Documentos/planes_estrategicos/programas_de_desarrollo_con_enfoque_territorial_pdet/planes_de_accion_para_la_transformacion_regional_patr

GIZ GmbH (2014). Gestión de la cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con *Capacity WORKS*. Wiesbaden: Springler Gabler.

Gobierno de Colombia (2019). Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana. Recuperado de: <https://id.presidencia.gov.co/Documents/191220-Politica-Marco-Convivencia-Seguridad-Ciudadana.pdf>

_____ (2020). Guía metodológica para la formulación, implementación y seguimiento de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC). Recuperado de: <https://osc.dnp.gov.co/tematica>



Frey, E., Rodríguez, J., Abad, J. M., Ventura, C. & Cáceres, M. (2015). ¡Todos juntos ya! Caja de herramientas para la cooperación intersectorial en prevención de la violencia a nivel local. San Salvador, GIZ-Programa PREVENIR: 'Prevención de la Violencia Juvenil en Centroamérica'. Recuperado de: <http://www.alternativasca.com/cajadeherramientas/>

Lederach, J. (2015). 'La larga marcha de los territorios'. En: Sierra Restrepo, Álvaro (ed.). Reconciliación, el gran desafío de Colombia (pp. 176-217). Bogotá, D. C.: Semana.

Rau, A., Ranitzsch, F. & Weinacht, T. (2011). Prevención Sistémica de Violencia Juvenil. Guía para diseñar y planear medidas integrales de prevención de violencia. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





Con la cooperación de:

