



EVALUACIÓN INTEGRAL



Programa Centros Cívicos por la Paz



EVALUACIÓN INTEGRAL

**Programa Centros
Cívicos por la Paz**

362.196
C8375evlu

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. Unidad de Evaluación.
Evaluación integral. Programa Centros Cívicos por la Paz / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Justicia y Paz, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
– San José, CR : MIDEPLAN, 2023.
1 recurso en línea (183 p.)

ISBN 978-9977-73-267-1
Disponible en www.mideplan.go.cr

1. EVALUACION INTEGRAL. 2. SEGURIDAD. 3. SEGURIDAD SOCIAL. 4. PAZ. 5.
CENTROS CIVICOS POR LA PAZ. I. Costa Rica. Ministerio de Justicia y Paz. II. FLACSO. III.
Título.

**Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). Área de Evaluación y Seguimiento (AES).
Unidad de Evaluación (UEV).**

Equipo Directivo

Florita Azofeifa Monge, Directora AES, Mideplan.
Rodolfo A Zamora Martínez, Director, Digepaz
Eddy García Serrano, Jefe UEV, Mideplan.

Equipo técnico de la evaluación:

Christian López Leiva, UEV, Mideplan. (Coordinador)
Carolina Zúñiga Zamora, UEV, Mideplan.
Laura Vásquez Brenes, Ministerio de Justicia y Paz
María Elena Castillo Solera, Ministerio de Justicia y Paz
Margarita Arce Navarro, Ministerio de Justicia y Paz

Equipo evaluador:

Maritza Rojas Poveda, Flacso (Coordinadora).
Karla Salazar Sánchez, Flacso.
Rebeca Solano Esquivel, Flacso.
Ricardo Carvajal Alpírez, Flacso.

Revisión General:

Eddy García Serrano, Jefe UEV, Mideplan.

Visto bueno:

Florita Azofeifa Monge, Directora AES, Mideplan.
José Pablo Céspedes Rodríguez, asesor de Despacho, Mideplan.

Diseño y diagramación:

Elissa Reyes Díaz

Revisión filológica:

Alejandra Brenes Rodríguez

San José, Costa Rica, Enero 2023

©Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, Costa Rica. Apartado postal 10127-1000 Tel: (506) 22028400 E-mail: comunicacion@mideplan.go.cr Página web:

<https://www.mideplan.go.cr>

Se permite la reproducción total o parcial, citando apropiadamente su fuente.

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Descripción de la intervención	12
1.1. Antecedentes: génesis y objetivo de los centros cívicos por la paz	12
1.2. Marco normativo que sustenta la intervención	19
1.3. Necesidad que origina la intervención	20
1.4. Población meta de la intervención	23
1.5. Sobre la ubicación de los CCP	24
1.6. Actores institucionales y coordinación interinstitucional e intersectorial	26
1.7. Estructura de los CCP	28
1.8. Lógica causal de la intervención	30
2. Descripción del diseño y proceso de la evaluación	40
2.1. Objetivos de la evaluación	40
2.2. Alcances de la evaluación	40
2.3. Enfoques de la evaluación	41
2.4. Criterios y preguntas de la evaluación	43
2.5. Estrategia metodológica	44
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información	46
Técnicas cualitativas	46
Técnicas cuantitativas	49
2.7. Procesamiento y análisis de la información	50
2.8. Limitaciones y riesgos	51
2.9. Fases de la evaluación	52
2.10. Consideraciones éticas	52
3. Hallazgos	53
3.1. Hallazgos asociados a la dimensión “diseño”	53
Interrogante de evaluación	53
¿Cuál es el grado de pertinencia de la teoría de la intervención con respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas del país?	53

Interrogante de evaluación	63
¿De qué forma se integraron en el diseño los enfoques que sustentan la intervención?	63
Interrogante de evaluación	68
¿Cuál es el grado de congruencia interna de la teoría de la intervención del programa?	68
3.2. Hallazgos asociados a la dimensión “procesos”	77
Interrogante de evaluación	77
¿De qué manera los procesos de la intervención favorecen (o no) el adecuado desempeño de la intervención?	77
Interrogante de evaluación	85
¿De qué manera el programa asegura una adecuada focalización?	85
3.3. Hallazgos asociados a la dimensión “resultados”	90
Interrogante de evaluación	90
¿Qué resultados produjo el programa desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados?	90
Interrogante de evaluación	100
¿En qué medida los resultados producidos fueron diferentes para hombres y mujeres y grupos históricamente excluidos?	100
Interrogante de evaluación	104
¿La dotación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) Del programa reflejan correspondencia con los resultados obtenidos?	104
Interrogante de evaluación	112
¿De qué manera el programa y sus resultados son sostenibles en el tiempo?	112
Conclusiones	117
Recomendaciones	121
Referencias bibliográficas	125
Anexos	128
Anexo 1. Tabla resumen de carta de entendimiento	129
Anexo 2. Matriz de evaluación con la asociación entre interrogantes, temas de análisis, técnica de recolección y fuente de información.	134
Anexo 3. Matriz de evaluación desagregada por dimensiones y criterios, según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis	142
Anexo 4. Matriz de actores detallada	153
Anexo 5. Guías de entrevista semiestructurada	161
Anexo 6. Taller lego serious play con personas beneficiarias	165
Anexo 7. Taller validación de la reconstrucción de la cadena de resultados	166
Anexo 8. Análisis de presupuesto	167
Anexo 9. Encuesta	168
Anexo 10. Perfil de la muestra que participó en la encuesta	175

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Opiniones sobre el nivel de incorporación de las temáticas en la oferta programática, 2022. Porcentajes.	67
Gráfico 2.	Opiniones sobre la claridad en la definición de los ejes temáticos del modelo preventivo de los CCP, 2022. Porcentajes.	79
Gráfico 3.	Opiniones sobre la aplicación de los ejes temáticos del modelo preventivo en los CCP, 2022. Porcentajes.	80
Gráfico 4.	Opiniones sobre la pertinencia de los criterios que se utilizan para identificar a la población beneficiaria, 2022. Porcentajes.	88
Gráfico 5.	Satisfacción sobre el nivel de cobertura alcanzado por la intervención, 2022. Porcentajes.	89
Gráfico 6.	Opiniones sobre los resultados alcanzados en las temáticas enlistadas, 2022. Números absolutos en barras y porcentajes en eje x.	96
Gráfico 7.	Distribución por sexo de personas que participaron en procesos conjuntos o en alguno de los cursos para los años 2020 y 2021. Porcentajes.	101
Gráfico 8.	Distribución por sexo de personas que participaron en procesos conjuntos o en alguno de los cursos en el 2020 según CCP. Números absolutos y porcentajes.	102
Gráfico 9.	Distribución por sexo de personas que participaron en procesos conjuntos o en alguno de los cursos en el 2021 según CCP. Números absolutos y porcentajes.	102
Gráfico 10.	Composición de la cantidad de personas entre los 13 y los 17 años según las zonas de influencia.	106
Gráfico 11.	Composición de las partidas presupuestarias del MJP para el año 2021	109
Gráfico 12.	Opiniones sobre la factibilidad de implementación de los planes de acción de los CCP en su institución, según el nivel de aceptación, 2022. (Gráfico en términos relativos la composición y absolutos por cada barra)	110
Gráfico 13.	Opiniones sobre la gestión en el CCP al que se encuentra vinculado según las herramientas con las que se cuenta, 2022. (Gráfico en términos relativos la composición y absolutos por cada barra)	111
Gráfico 14.	Valoración de la sostenibilidad del modelo de los ccp según los criterios enlistados. Porcentajes.	115
Gráfico 15.	Comparación entre los años 2020 y 2021 de los porcentajes de las personas que se inscriben en un curso y lo terminan.	116

Índice de tablas

Tabla 1.	Dimensión de los estándares que orientan la evaluación	10
Tabla 2.	Resumen carta de entendimiento según institución firmante y vigencia del acuerdo	16
Tabla 3.	Normativa vinculada con el programa de centros cívicos por la paz	19
Tabla 4.	Instituciones vinculadas con el programa de centros cívicos por la paz y sus roles	27
Tabla 5.	Información de Centros Cívicos por la Paz en el PNDIP 2019-2022	31
Tabla 6.	Información de los indicadores en el VICEPAZ	32
Tabla 7.	Cadena de resultados del programa de centros cívicos por la paz	31
Tabla 8.	Cantones y distritos donde se realizó la evaluación	41
Tabla 9.	Criterios y preguntas de evaluación según dimensiones	44
Tabla 10.	Matriz de evaluación	45
Tabla 11.	Entrevistas realizadas según tipo de actor	47
Tabla 12.	Cantidad de personas consultadas según tipo de actor y técnica de recolección de información	49
Tabla 13.	Limitaciones y riesgos experimentados con sus respectivas estrategias de mitigación	51
Tabla 14.	Comparación de los rangos de edad de la población meta según documentos del programa de CCP	55
Tabla 15.	Instrumentos de planificación nacional y estrategias en las cuales se vincula el programa de centros cívicos por la paz	59
Tabla 16.	Objetivos de desarrollo sostenible asociados por las personas entrevistadas con el programa de CCP	60
Tabla 17.	Resumen de los enfoques mencionados en el modelo preventivo del programa de CCP	65
Tabla 18.	Alineación de objetivos específicos poa con indicadores del programa de CCP	72
Tabla 19.	Comparación de las definiciones empleadas para el objetivo del programa de CCP	74
Tabla 20.	Objetivos específicos del programa de centros cívicos	75
Tabla 21.	Percepciones de la población beneficiaria sobre el cambio más significativo a partir de la vinculación con los centros cívicos por la paz. 2022.	93
Tabla 22.	Cuadro resumen del presupuesto de los programas que ejecuta el Ministerio de Justicia y Paz para los años comprendidos entre 2018 y 2021	103
Tabla 23.	Cuadro de resumen de la cantidad de personas que atienden cada Centro Cívico por la Paz	106
Tabla 24.	Relación entre personal destacado en cada ccp y el total de personas entre 13 y 17 años para el año 2021	107
Tabla 25.	Detalle de plazas de las coordinaciones programáticas según el CCP	107

Tabla 26. Composición de las partidas presupuestarias para el programa 780 (años 2018 y 2019) * y 790 (años 2020 y 2021)*	108
Tabla 27. Matriz desagregada por dimensión y criterio, según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis	142
Tabla 28. Matriz desagregada por dimensión y criterios, según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis	145
Tabla 29. Matriz desagregada por dimensión y criterio, según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis	146
Tabla 30. Matriz desagregada por dimensión y criterio, según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis	147
Tabla 31. Matriz desagregada por dimensión y criterio, según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis	148

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Ubicación de los distintos centros cívicos por la paz	25
Ilustración 2. Año de inauguración de cada CCP	33
Ilustración 3. Ejes del modelo preventivo de los CCP	34
Ilustración 4. Fases de la evaluación y temporalidad	52
Ilustración 5. Principios del modelo preventivo de los CCP.	82
Ilustración 6. Nube de palabras sobre mecanismos para la atracción de la población a los CCP	90
Ilustración 7. Nube de palabras sobre los significados del CCP desde la perspectiva de la población beneficiaria consultada.	92
Ilustración 8. Representación con figuras de legos de cambios percibidos por la población beneficiaria a partir de su vinculación al CCP.	93
Ilustración 9. Modelo de legos que representa los riesgos del entorno de las personas jóvenes en Garabito, según la población beneficiaria consultada.	97
Ilustración 10. Síntesis de los resultados de los ccp según ejes del modelo preventivo	100
Ilustración 11. Limitaciones para lograr una mayor sostenibilidad desde la perspectiva de los actores encuestados.	113
Ilustración 12. Recomendaciones para lograr una mayor sostenibilidad desde la perspectiva de los actores encuestados	114

Siglas y acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CASI	Centro de Atención Institucional
CCP	Centros Cívicos por la Paz
CEN-CINAI	Provisión de Servicios de Salud "Nutrición y Desarrollo Infantil"
CMS	Cambio más significativo
CPJ	Consejo Nacional de la Persona Joven
DC	Dirección de Cultura
DGS	Dirección de Gestión Sociocultural
DIGEPAZ	Dirección Nacional para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana
DINARAC	Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos
DNI	Defensa de Niñas y Niños Internacional
ECA	Escuela Casa del Artista
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
IAFA	Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia
ICODER	Instituto Costarricense del Deporte
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INEINA	Instituto de Estudios Interdisciplinarios de la Niñez y la Adolescencia
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud
MEP	Ministerio de Educación Pública
MICITT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MinSalud	Ministerio de Salud
MJP	Ministerio de Justicia y Paz
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública
POA	Plan Operativo Anual
RIAM	Análisis Rápido de los Impactos
SINABI	Sistema Nacional de Bibliotecas
SINEM	Sistema Nacional de Educación Musical
SISVI	Sistema de Información sobre Violencia
TND	Taller Nacional de Danza
TNT	Taller Nacional de Teatro
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
UPRE	Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo

Introducción

El presente documento corresponde al informe final de la evaluación del Programa de Centros Cívicos por la Paz (CCP), a cargo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Sede Costa Rica. Este proceso de evaluación se encuentra contemplado en la Agenda Nacional de Evaluación (ANE), liderada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (Mideplan) en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022. Dicha Agenda contiene una serie de intervenciones públicas con carácter estratégico para el Gobierno por ser evaluadas durante el periodo citado.

Los CCP son espacios físicos creados para las comunidades, especialmente para niños, niñas, adolescentes y jóvenes entre los 13 y 17 años¹, donde se ofrece una serie de servicios institucionales para la prevención de la violencia. Estos Centros se encuentran ubicados en las siete provincias del país, específicamente en los cantones de Garabito, Aguas Zarcas, Santa Cruz, Desamparados, Cartago, Guararí y Pococí (Ministerio de Justicia y Paz [MJP], 2017a).

A su vez, este programa forma parte de una iniciativa impulsada y ejecutada por el Gobierno de la República, a través del Ministerio de Justicia y Paz (MJP), en conjunto con las Municipalidades de los siete cantones. Además, posee un fuerte componente interinstitucional, interministerial e intersectorial, en el cual participan de forma activa en el otorgamiento de servicios coordinados por el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ); el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT); el Instituto Costarricense del Deporte (ICODER); el Patronato Nacional de la Infancia (PANI)², a través de la Red de Cuido; el Ministerio de Salud (MinSalud) a través de los CENCINAI; el Ministerio de Educación Pública (MEP); el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) (MJP, 2017b).

1 Sobre la edad del grupo poblacional meta, se encuentra que, en diferentes documentos, se indican distintos grupos etarios. Por ejemplo, en el Reglamento de Centros Cívicos, en su artículo 2, el cual precisa la población meta del programa, se señala que se “atenderá de manera prioritaria a personas menores de edad, con particular énfasis en adolescentes y jóvenes entre los doce y dieciocho años”. Sin embargo, en el Modelo Preventivo de Centros Cívicos (2019), se establece que “los CCP brindan una oferta programática dirigida a convocar prioritariamente la participación de personas adolescentes entre los 13 y los 17 años de edad” (MJP, 2019, p. 10). En este sentido y por recomendación del Programa, para efectos de este proceso evaluativo, se considerará como población meta a las personas en el rango de los 13 y los 17 años de edad.

2 Se hace la salvedad de que, desde la aprobación del préstamo del BID, mediante la Ley 9025 en 2012 hasta el año 2021, la rectoría de la Red de Cuido estaba en el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), ahora se encuentra a cargo del PANI.

Para efectos de la presente evaluación, se parte de una perspectiva integral, que abarca el diseño, los procesos de ejecución, la coordinación y la articulación intra e interinstitucional, así como los resultados más significativos percibidos por los diversos actores, con el fin de identificar si es pertinente y efectivo para la población meta, y sostenible en el tiempo. Esta información constituye un insumo de carácter empírico que tiene como fin último apoyar la toma de decisiones claves a partir de las fortalezas y oportunidades de mejora que se identifiquen.

El presente ejercicio evaluativo parte del concepto de evaluación de Mideplan, definida como la:

Valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos. Esta valoración genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública (Mideplan, 2017, p. 34).

Adicionalmente, la propuesta se sustenta en los Estándares de Evaluación de América Latina y el Caribe (ver Tabla 1).

Tabla 1. Dimensión de los estándares que orientan la evaluación

Dimensión	Descripción
Evaluación rigurosa	La rigurosidad está, en primer término, en que se verifiquen las condiciones de evaluabilidad de la intervención y en el tanto el método de evaluación sea capaz de determinar los hechos de una manera precisa y exacta. Asimismo, debe estar contextualizada y ofrecer conclusiones y recomendaciones oportunas y útiles para la toma de decisiones.
Evaluación conducida de acuerdo con principios éticos y jurídicos	El proceso de evaluación debe ser transparente y legítimo, debe garantizar los derechos y responsabilidades de las personas involucradas; asimismo, debe procurar que sus derechos estén reconocidos y sean respetados. Además, supone la autonomía del equipo evaluador respecto a la entidad financiadora y el gestor institucional de la intervención.
Adecuada comprensión cultural	Reconocimiento y respeto de los códigos culturales, de lenguaje y de los sentires de las poblaciones inmersas en el proceso evaluativo; debe existir sensibilidad a contextos históricos y culturales.
Relevancia y utilidad	La relevancia y la utilidad de la evaluación están estrechamente vinculadas con que esta sirva a las necesidades de información y conocimiento de las audiencias, además de generar las condiciones para que las partes interesadas se apropien de ella; de manera que sea eficiente para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la deliberación pública, en resumen, para su uso.

Fuente: elaborado por el equipo evaluador FLACSO, a partir de los *Estándares de Evaluación para América Latina y El Caribe* (2021), ReLAC.

Este documento se estructura en cinco apartados. El primero describe la intervención objeto de evaluación, para lo cual se retoman los antecedentes, el marco normativo, la necesidad que origina la intervención, la población meta y los actores institucionales involucrados, así como

la estructura de los CCP y se plantea una propuesta de cadena de resultados del programa. El segundo apartado detalla el diseño de la evaluación, de modo que se establecen los objetivos, los alcances y los enfoques, así como los criterios y las preguntas de evaluación con base en la metodología utilizada para dar respuesta a dichas interrogantes. En la tercera sección, se ofrecen las respuestas a cada una de las interrogantes evaluativas según las dimensiones de diseño, procesos y resultados. En el cuarto apartado, se presentan las conclusiones basadas en evidencia y en el quinto, se finaliza con las recomendaciones. También, en la sección de anexos, se detalla la matriz de evaluación con la correspondencia entre dimensiones, criterios, preguntas, técnicas de recolección de información y las fuentes consultadas.

Descripción de la intervención

Antecedentes: génesis y objetivo de los Centros Cívicos por la Paz

La violencia es una expresión social determinada por las condiciones de vida, la cual influye en las oportunidades que pueda tener una persona en su desarrollo presente y futuro. Al analizar el fenómeno, debe situarse el reconocimiento de su complejidad en una multiplicidad de causas, muchas de las cuales son de carácter estructural, con diversos niveles de significación y efectos históricos.

En Costa Rica, los entornos violentos generados por la desigualdad social y económica permean con más fuerza en la vida de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes y, de manera particular, a aquellos que viven en entornos urbanos y rurales con mayor exclusión y las zonas fronterizas y costeras donde el Estado y sus instituciones tienen escasa presencia y prevalece una mayor desigualdad en la distribución de los recursos humanos y financieros. La falta de oportunidades de recreación y esparcimiento, entre otros factores, contribuye a que estas poblaciones que viven en tales condiciones de vulnerabilidad se encuentren más expuestas a una serie de riesgos vinculados al fenómeno de la violencia. Las diferentes violencias que afectan a niñas, niños, adolescentes y jóvenes no solo ponen en riesgo sus vidas, sino también su desarrollo presente y futuro al tener que enfrentar riesgos vinculados a: la exclusión escolar, el consumo de drogas, la falta de oportunidades de empleo digno y la ausencia de espacios públicos seguros para la convivencia. Estos escenarios justifican la necesidad de impulsar, desde la primera infancia hasta la juventud, entornos protectores, espacios seguros de participación, expresión y desarrollo que reduzcan las condiciones y los factores de riesgo existentes, para estimular a las personas con nuevas formas de encuentro social que den paso a la puesta en práctica de la cultura de la paz y el acceso a nuevas oportunidades. (Viceministerio de Paz y Unicef Costa Rica, 2019, p. 5)

En reconocimiento de esta problemática, el Estado costarricense, desde hace varios años, ha venido implementando acciones para la prevención de la violencia; en ese sentido, los CCP responden a las recomendaciones establecidas en la Política Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Promoción de la Paz Social (POLSEPAZ 2010-2020) y a las líneas de trabajo contempladas en los distintos Planes Nacionales de Prevención de Violencia y Promoción de

la Paz Social de la última década, en función del fortalecimiento del tejido social y la prevención focalizada en lo local. Además, se parte de los aprendizajes obtenidos de otros programas interinstitucionales con aportes de cooperación de agencias de las Naciones Unidas, los cuales enfatizaron en la necesidad de promover mayor inversión en programas de infraestructura, articulación en las políticas de prevención y focalización local en áreas críticas, así como en población joven y en riesgo.

La institución rectora es el Ministerio de Justicia y Paz, específicamente el Viceministerio de Paz, el cual tiene como misión “contribuir al respeto integral de todas las manifestaciones de los derechos humanos de la población y promover la paz e inserción social de los sectores más excluidos” (MJP, 2017c, párr. 1).

Los CCP parten de un modelo preventivo de violencia que incluye intervenciones en el ámbito comunal, educacional y familiar. El enfoque de derechos humanos, el cual sostiene la condición ciudadana de la población menor de edad, les identifica como titulares activos del marco amplio de derechos y deberes bajo los referentes de las convenciones internacionales, como una apuesta alternativa de protección integral a la población de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que viven en situaciones de pobreza y riesgo social (Viceministerio de Paz y Unicef Costa Rica, 2019, p. 5).

Bajo esta perspectiva y la comprensión de que la reducción de la violencia, la mejora de seguridad ciudadana y la inclusión social no se alcanzan solamente con medidas de control/sanción -las cuales son insuficientes y no atienden la problemática de una manera integral- el Ministerio de Justicia y Paz formuló el *Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social*. Su financiamiento proviene de la Ley N° 9025 “Aprobación del Contrato de Préstamo N° 2526/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo”. En el componente II de dicho Programa, referente a la prevención social focalizada en niños y jóvenes en riesgo, se definió que los recursos debían destinarse al:

[...] diseño, construcción, equipamiento y modelo de operación de siete CCP, que serán el espacio físico y simbólico de presencia estatal y comunitaria para brindar servicios a aquellos jóvenes y adultos que ya no estén en la escuela y que no hayan concluido la secundaria. (Ley N° 9025, 2012, p. 48)

Es importante precisar que los CCP son más que espacios físicos. Se trata de una estrategia que, desde el trabajo articulado interinstitucional e intersectorial, busca hacer un abordaje integral del fenómeno de la violencia. Para dicho fin, se apoya en acciones vinculadas con la cultura, el deporte y la educación, para así contribuir con la promoción de la cultura de paz y la prevención de la violencia. Su trabajo está focalizado en la población joven, es decir, en perso-

nas menores de 18 años³, y se prioriza aquellas poblaciones que se encuentren en contextos de alto riesgo y de vulnerabilidad social (MJP, 2019, p. 12).

Momentos clave en la implementación del programa de Centros Cívicos por la Paz

Para comprender de mejor forma la lógica con la que funciona el programa de CCP y cómo las diferentes instituciones se han ido integrando al trabajo articulado, se presentarán los hitos o momentos clave de la intervención, ordenados de manera cronológica y destacando los aspectos normativos, administrativos o teóricos que han sido relevantes en la definición e implementación del programa.

- a) **Aprobación de la Ley 9025 “Aprobación del contrato de préstamo N° 2526/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo para financiar el Programa para la Prevención de la Violencia y promoción de la inclusión social”.**

En el año 2012, se aprobó, mediante la Ley 9025, el Contrato de Préstamo N° 2526/OC-CR, entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por un monto de ciento treinta y dos millones, cuatrocientos cuarenta y un mil, ciento diez dólares (USD \$ 132.441.110), destinados a financiar el *Programa para la Prevención Social y Promoción de la Inclusión Social*. Al componente II, Acciones de prevención de la violencia a nivel local, en el que se enmarca la intervención de CCP, se destinó un total de 57.800.207⁴ (Ley N° 9025, 2012).

Con la formalización del acuerdo y la entrada en vigor de la Ley 9025, las instituciones del Estado tienen la responsabilidad de cumplir con lo planteado en esta. Entre los aspectos que sobresalen, se encuentra el financiamiento de intervenciones dirigidas a población entre los 0 y los 18 años, de los cantones definidos como prioritarios; además de la construcción, el equipamiento y la definición del modelo preventivo de los CCP, los cuales deben contar con personal técnico y multidisciplinario de diferentes instituciones, como es el caso del IAFA, el IMAS, el MJP, el ICODER, el MCJ y las Municipalidades (Ley N° 9025, 2012, p. 48).

- b) **Suscripción del Convenio marco de cooperación entre el Ministerio de Justicia y Paz y las municipalidades vinculadas a CCP.**

En el mes de agosto del año 2012, el MJP suscribió un convenio marco de cooperación institucional con todas las municipalidades que forman parte del Programa, cuyo objetivo fue “diseñar, construir y equipar un Centro Cívico para la Paz en cada cantón participante” (Conve-

³ Para efectos de este proceso evaluativo, se va a considerar como población meta a las personas en el rango de los 13 a los 17 años de edad. Ver justificación en Nota al pie 1.

⁴ De los 57.800.207, el Banco Interamericano de Desarrollo aportó 39.272.692, con una contrapartida por parte del Estado de 18.527.515.

nio marco de cooperación, 2012). El convenio marco plasma el compromiso de los Gobiernos Locales a participar en el Programa, pues se facilita el terreno con las condiciones y las dimensiones adecuadas para la construcción de la infraestructura y una localización con acceso a las comunidades foco de los CCP.

Además, dicho convenio planteaba, en primer lugar, la necesidad de formalizar las condiciones para que entraran en operación los CCP, lo cual debía hacerse a través de cartas de entendimiento individuales entre cada una de las municipalidades y las instituciones vinculadas al Programa de CCP.

En segundo lugar, se dispuso la suscripción de convenios con las demás instancias gubernamentales vinculadas con CCP, por ejemplo, el IMAS y el MCJ, con la finalidad de garantizar su operación. En tercer lugar, se definió la coordinación y participación de escuelas de música y arte, escuelas de deporte, centros de cuidado y desarrollo infantil temprano y Casa de Justicia, para garantizar su operatividad. Por último, se estableció el compromiso de promocionar y difundir una cultura de paz en el espacio de los CCP (Convenio marco de cooperación, 2012, cláusula 2).

En este convenio marco de cooperación, se mencionan los cantones seleccionados para la construcción de los centros y se destaca el interés y el compromiso asumidos por cada una de las municipalidades para contribuir con la implementación y la sostenibilidad de estos (Convenio marco de cooperación, 2012, cláusula 6). Asimismo, en el año 2017, se realizó una adenda al convenio, la cual extendió el plazo de aplicación de los acuerdos por cinco años más, es decir, hasta el año 2022, situación que será analizada en el apartado de hallazgos en el criterio de sostenibilidad.

c) **Cartas de entendimiento entre cada una de las municipalidades y el Ministerio de Justicia y Paz**

En el año 2014, se suscribió un Convenio de cooperación interinstitucional entre la Municipalidad de Garabito el MJP, el MCJ, el INA, ICODER y la Unidad Ejecutora del Programa (UEP), en el que se definieron aspectos relacionados con el recurso humano. Además, las instituciones se comprometieron a gestionar, de acuerdo con sus posibilidades presupuestarias y competencias, el traslado de plazas para la operación del CCP (cláusula 5.3). Sobre las instalaciones físicas y el equipo, se acordó que la UEP debía hacer entrega a la Municipalidad de las instalaciones (cláusula 8.1), así como una definición de las responsabilidades en el pago de servicios públicos (pago de agua potable, pago de servicios de electricidad, pago de pólizas). Las cartas de entendimiento entre cada una de las municipalidades y el MJP se empiezan a firmar en julio de 2016, la primera la suscrita fue la Municipalidad de Santa Cruz; seguida, en noviembre de 2016, por la carta de entendimiento con la Municipalidad de San Carlos. Posteriormente, con la Municipalidad de Heredia se firmó en marzo de 2017, con la Municipalidad

de Cartago en mayo de 2017 y en abril de 2017 con la Municipalidad de Desamparados y la Municipalidad de Pococí.

Los acuerdos definidos en las diferentes cartas de entendimientos están relacionados con temas como los recursos destinados para el funcionamiento del CCP y el recurso humano, de modo que sobresale el compromiso por parte del MJP de designar a una persona con el rol de Coordinación Programática, mientras que las municipalidades se comprometieron a asignar una persona encargada de la administración del CCP y se llegó a acuerdos sobre la distribución de gastos relacionados con el pago de agua potable, electricidad, pago de pólizas y mantenimiento de zonas verdes. Además, se han suscrito cartas de entendimiento con otras instituciones, tal es el caso del Ministerio de Salud que tiene una participación en el Modelo a través de los CEN-CINAI (ver Tabla 2).

Tabla 2. Resumen carta de entendimiento según institución firmante y vigencia del acuerdo

Tipo de acuerdo	Instituciones firmantes	Vigencia del acuerdo
Convenio de cooperación interinstitucional	MJP. Municipalidad de Garabito. MCJ. INA. ICODER. Unidad Fiecutora	Válido una vez firmado. La vigencia de este convenio será de un año y será posible prorrogar por periodos iguales en forma automática hasta por un periodo de cinco años si persiste la voluntad institucional y las condiciones que abrigan su suscripción. Firmado: 28 de abril de 2014.
Carta de entendimiento	MJP, Municipalidad de Santa Cruz	Válido una vez firmado y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales previo acuerdo de las partes. Firmado: 21 de julio de 2016.
Carta de entendimiento	MJP, Municipalidad de San Carlos	Válido una vez firmado y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales; para tales efectos, la prórroga del plazo se generará de manera automática. Firmado: 11 de noviembre de 2016.
Carta de entendimiento	MJP, Municipalidad de Heredia	Válido una vez firmado y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales previo acuerdo expreso de las partes. Firmado: 06 de marzo de 2017.
Carta de entendimiento	MJP, Municipalidad de Cartago	Válido una vez firmado y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales, salvo que alguna de las partes, en un plazo mínimo de dos meses antes de su vencimiento, comunique a la otra su deseo de no prorrogarlo. Firmado: 26 de mayo de 2017.
Carta de entendimiento	MJP, Municipalidad de Desamparados	Válido una vez firmado y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales, salvo que alguna de las partes, en un plazo mínimo de dos meses antes de su vencimiento, comunique a la otra su deseo de no prorrogarlo. Firmado: 18 de abril de 2017.

Tipo de acuerdo	Instituciones firmantes	Vigencia del acuerdo
Carta de entendimiento	MJP, Municipalidad de Pococí	Válido una vez firmado y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales, salvo que alguna de las partes, en un plazo mínimo de dos meses antes de su vencimiento, comunique a la otra su deseo de no prorrogarlo. Firmado: 21 de abril de 2017.
Carta de entendimiento. Uso de instalaciones del CCP por el CEN-CINAI	Municipalidad de San Carlos, MJP, Ministerio de Salud	Válido una vez firmado y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable automáticamente hasta por dos periodos seguidos. Firmado el 22 de febrero de 2019.
Carta de entendimiento. Uso de instalaciones del CCP por el CEN-CINAI	Municipalidad de Heredia, MJP, Ministerio de Salud	Válido una vez firmado y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable automáticamente hasta por dos periodos consecutivos. Firmado el 29 de abril de 2019.

Fuente: elaborado por el equipo evaluador FLACSO, según las cartas de entendimiento entre el MJP y los gobiernos locales y otras instancias. Definición del Modelo Preventivo de Centros Cívicos por la Paz (2014)⁵.

El *Modelo Preventivo de Centros Cívicos por la Paz* sentó las bases, filosóficas, administrativas y pedagógicas del Programa. En este documento, se precisan aspectos como la población objetivo, los mecanismos de intervención del Modelo, la articulación de la oferta y servicios complementarios, los protocolos de atención de las personas participantes, los mecanismos de coordinación, los ejes que estructuran la oferta programática y un diseño de capacitación para personal de los CCP, entre otros (Grillo, 2014).

En el año 2019, desde la Secretaría Técnica del Programa, se realizó una actualización del Modelo Preventivo, incluyendo algunos enfoques que no habían sido planteados en la primera versión del documento o cuya operacionalización no se había explicado con algún detalle; tal es el caso del enfoque de género, el enfoque de curso de vida, el paradigma de la diversidad y de la interculturalidad y la perspectiva geosocial.

La actualización del *Modelo Preventivo de Centros Cívicos por la Paz* también incluye algunos principios y líneas sobre la participación multisectorial, el trabajo en red, la coordinación intersectorial, las aclaraciones sobre el modelo de trabajo matricial de los CCP y aspectos pedagógicos vinculados con la oferta programática y su modularización.

Además, incluye el concepto de “proceso conjunto”, el cual se define como:

El conjunto integrado de acciones, reuniones, coordinaciones y logísticas que se dividen en distintas fases y que generan un entregable final ya sea este un evento, movilización comunitaria, documento, certificación, etc. Dichos procesos deben ser ejecutados en alianza con actores ins-

5 El primer diseño de Modelo Base de Atención Preventivo del CCP se elaboró mediante una consultoría realizada por Milena Grillo en el año 2014. En el año 2019, la Secretaría Técnica del Programa de CCP hizo una actualización del Modelo, lo que no significó un cambio en los fines o enfoques, sino más bien un esfuerzo por explicar con mayor profundidad de qué manera se deben operacionalizar en la lógica de intervención de los CCP.

titucionales presentes en la programática del Centro Cívico y/o con otros actores comunitarios y, además, estos deben ser coherentes con alguno/s de los ejes de trabajo del modelo de prevención del CCP, a saber: Auto cuidado y Cuido, Inclusión social, Cultura de Paz y Convivencia Pacífica y/o Centros Cívicos sin Paredes. (MJP, 2018 en MJP, 2019, p. 33)

Los procesos conjuntos en el marco de la implementación del Programa de los CCP constituyen la materialización del trabajo articulado y colaborativo, y ofrecen un espacio para la transversalización de los enfoques. De esta forma, estos procesos requieren de la participación activa de diferentes instituciones, las cuales definen un objetivo común y con base en eso, comparten recurso humano e insumos para cumplir con lo planificado. Además, en los procesos conjuntos, se desarrolla un programa de capacitación específico que integra diferentes áreas (arte, cultura, recreación) y se incluyen metodologías para el desarrollo de habilidades como nuevas masculinidades, trabajo en equipo, expresión de ideas y emociones (MJP, 2019, p. 54).

Adicionalmente, el Modelo incluye una propuesta de principios y supuestos para la gestión y la operación de los CCP, las cuales incluyen una serie de premisas básicas para la implementación del Modelo. Además, de forma implícita, plantean una lógica de articulación y cogestión; sin embargo, son en su mayoría de carácter general y no plasman un nivel de operacionalización del modelo de gestión, bajo la premisa de que es una propuesta innovadora en una estructura institucional asentada en la rigidez de procedimientos y con poca cultura de trabajo articulado.

d) **Decreto Ejecutivo No. 40876 – JP – MCJ “Reglamento rector de organización y funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz” (2018).**

El 20 de febrero de 2018, mediante Decreto Ejecutivo N°. 40876 – JP – MCJ, se reglamentó la organización y el funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz. En este instrumento jurídico, se regulan las actividades, responsabilidades y actores vinculados con el Programa de CCP. El artículo 4 del reglamento expone los principios que orientarán el trabajo, a saber, la coordinación institucional e interinstitucional, la promoción de iniciativa y apoyo privado y público, el trabajo unificado bajo la rectoría del MJP, la promoción de la participación, así como la consulta comunitaria y la observancia de los derechos humanos y la promoción de la paz, la justicia social, la laicidad, la inclusión y el respeto a la diversidad e igualdad de género, la transparencia, entre otros.

El reglamento también define una estructura y organización para el Programa de CCP, para lo cual se identifican órganos en los ámbitos nacional y político-técnico, como lo son el Consejo Nacional y la Secretaría Técnica, el Comité Técnico Nacional de los Centros Cívicos y otros órganos de nivel local operativo. Tal es el caso del Comité de Coordinación Interinstitucional, el Comité Administrativo y el Foro de Juventudes (más adelante se volverá sobre las funciones y composición de cada una de las instancias). Igualmente, el reglamento también regula aspectos

tos como la generación de recursos, el manejo de la información y la designación de personal destacado en cada CCP.

Marco normativo que sustenta la intervención

La intervención de los CCP se ve influida por instrumentos universales y regionales de derechos humanos, en los cuales se reconocen derechos y principios como la libertad, la justicia, la paz, el derecho de los seres humanos a participar en la vida cultural, la necesidad y la obligación por parte de los Estados de brindar protección especial a la niñez y a las personas jóvenes para garantizar su desarrollo pleno, entre otros. Además, en el caso de Costa Rica, estos acuerdos sobre derechos humanos son incorporados dentro del marco jurídico a través de un acto de transformación legislativa, el cual permite que se constituyan en leyes orientadas a propiciar las condiciones para reconocer y garantizar el acceso a derechos culturales, sociales y políticos; tales como la educación, la participación ciudadana, la vida libre de discriminación y violencia -bajo cualquiera de sus expresiones-, así como la protección de poblaciones vulnerables, como lo son las personas menores de edad, las mujeres y otras minorías (Ley 7.499, 1995; Ley No. 7739, 1998; Ley No. 8261, 2002 y Ley No. 8612, 2007).

Por su parte, el cuerpo normativo que fundamenta las acciones de las instituciones vinculadas con el Programa de CCP también considera aspectos medulares para la ejecución de las tareas definidas, por ejemplo, la promoción de políticas preventivas a nivel nacional relacionadas con la violencia y el delito como competencia de la Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana (Decreto N° 27228-J, 2006); la creación de la Comisión Nacional para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, a la cual se asigna como competencia la investigación, planificación, coordinación y evaluación de las políticas y acciones vinculadas con prevención de las principales manifestaciones de violencia y de criminalidad en el país (Decreto N.º 33149-J, 2006), así como la aprobación del préstamo que posibilitó la construcción y el equipamiento de los primeros siete CCP (Ley N° 9025, 2012) y la reglamentación de estos (Decreto N° 40876JP-MCJ, 2018).

En la Tabla 3, se presenta un listado de los principales instrumentos, tanto universales como del ordenamiento jurídico costarricense, que dan sustento al Programa de CCP.

Tabla 3. Normativa vinculada con el Programa de Centros Cívicos por la Paz

Instrumento	Año/No. de Ley o Decreto Ejecutivo
Declaración Universal de los Derechos Humanos	1948
Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales	1976

Instrumento	Año/No. de Ley o Decreto Ejecutivo
Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer	1981
Convención sobre los Derechos del Niño	1989
Declaración sobre los Derechos de las Personas Pertenecientes a Minorías Nacionales, Étnicas, Religiosas y Lingüísticas	1992
Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre	1948
La Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes	2005
Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José)	1969
Aprobación de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer	Ley N° 7.499, 1995
Creación de Centros Cívicos	Ley N° 7582, 1996
Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC	Ley N° 7727, 1997
Código de la Niñez y la Adolescencia	Ley N° 7739, 1998
Creación de la Dirección Nacional de Prevención de la Violencia y el Delito	Decreto N° 27228-J- DINAPREVI, 1998
Ley General de la Persona Joven	N° 8261, 2002
Reglamento a la Ley General de la Persona Joven	N°30622-C, 2002
Decreto 33453-DIGEPAZ	Reforma del Decreto N° 27228-J, 2006
Reglamento de los Órganos Jerárquicos Superiores del Ministerio de Justicia	Decreto N.º 33201, 2006
Creación de la Comisión Nacional para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social	Decreto N.º 33149-J, 2006
Aprobación de la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes	Ley N° 8612, 2007
Modificación de la Ley Orgánica del Ministerio de Justicia	Ley N° 8771, 2009
Aprobación del préstamo N° 2526/OC-CR entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo	Ley N° 9025, 2012
Reglamento Centros Cívicos por la Paz	Decreto N° 40876JP-MCJ, 2018

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

Necesidad que origina la intervención

Tal y como se ha mencionado, los CCP son lugares creados por y para la comunidad, especialmente para niños, niñas, adolescentes y jóvenes, donde confluyen en un espacio físico una serie de servicios basados en una estrategia para la prevención de la violencia, el fortalecimiento de capacidades de convivencia ciudadana y la creación de oportunidades de desarrollo para las personas a través de la educación, la tecnología, el arte, el deporte y la recreación.

Igualmente, el Viceministerio de Paz elaboró perfiles de cada centro cívico y estableció criterios para definir sus áreas de influencia, estos incluyen:

- a. Zonas que tienen el mayor nivel de concentración de población joven prioritaria para el CCP en el cantón.
- b. Comunidades en las cuales se identifica una combinación de vulnerabilidades frente a la violencia hacia la juventud (demográficas, socioeconómicas, educativas, delictivas, en salud sexual y reproductiva y otras).
- c. Existencia de programas y proyectos de otras instituciones en zonas de vulnerabilidad social y frente a la violencia.
- d. Existencia de jóvenes líderes y grupos organizados de la comunidad en zonas de vulnerabilidad social y frente a la violencia (Ley 9025, 2012, p. 48).

Por su parte, *el Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018* define a los Centros Cívicos por la Paz como una de las siete líneas de acción para el desarrollo de procesos capaces de trascender las acciones aisladas y que permitan instalar las herramientas necesarias en los actores, para que desarrollen estrategias de prevención de la violencia y de promoción de la paz social desde las propias comunidades mediante el diálogo como principal instrumento y con el apoyo efectivo de las instituciones del Estado.

En esa línea de pensamiento, es importante señalar que el fenómeno de la violencia social es multicausal y con bases estructurales muy complejas, una ellas es la desigualdad. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las causas de este aumento en la desigualdad son diversas; no obstante, se vinculan en gran medida con el tipo de crecimiento económico que ha mostrado el país en los últimos años, en el cual la brecha salarial entre las personas trabajadoras calificadas y las no calificadas, así como entre los empleos formales, los informales y agropecuarios, ha mostrado un aumento respecto a los años noventa, lo que impulsa el aumento de la desigualdad en la distribución del ingreso (PNUD, 2011, p. 11).

Desde esta perspectiva, la pobreza, la desigualdad y la falta de oportunidades constituyen manifestaciones de la vulnerabilidad ante la violencia social y estructural. Las causas de la desigualdad social son principalmente económicas, culturales y sociales; y, en algunas sociedades, el desempleo y los bajos salarios son la principal causa. Se da también desigualdad entre las personas que han obtenido un nivel de educación alto y los que no han podido alcanzarlo, al respecto Martín Baró (2000) señala que:

La violencia estructural alude al ejercicio de la desigualdad opresiva, legitimada socialmente, que genera un efecto nocivo en la ciudadanía y promueve el establecimiento de una espiral de violencia. De acuerdo con esta premisa, la estratificación social podría considerarse entonces un mecanismo para el mantenimiento de un orden social, producto y reflejo del dominio de una clase

social sobre otra, así como, una clara manifestación de la violencia presente en el mismo ordenamiento social. Por ello: ... la estrecha vinculación entre justificación de la violencia e intereses sociales dominantes muestra que, en definitiva, la violencia no es medida por sí misma, sino por sus productos. Se justifica aquella violencia que favorece los propios intereses, lo que, al interior de un orden social establecido, significa el apoyo a los intereses dominantes. (Baró, 2000, p. 377)

La desigualdad medida por el coeficiente de Gini es un indicador calculado a partir de los datos de la distribución del ingreso que toma valores entre 0 y 1, y que cuanto mayor sea, significa que una mayor proporción del ingreso total lo acumula una proporción más pequeña de la población. En otras palabras, cuanto mayor sea el coeficiente de Gini, existe una mayor desigualdad. En el caso de Costa Rica, la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) señala que en 2021 se alcanzó el valor más alto de desigualdad desde 2010 con un 0,524, a pesar de que el INEC destacó que no hubo variación estadística en relación con el año anterior (cuando se registró un 0,519).

De la mano de este proceso de desigualdad social y territorial, en las últimas décadas en Costa Rica se ha observado un aumento de la criminalidad, la violencia social, la violencia contra las mujeres y los niños y las niñas. En este sentido, las niñas, los niños y adolescentes son testigos, víctimas, objetivo y objeto y, en menor medida protagonistas, de esta ola de violencia en los diversos contextos en que se desenvuelven. Las causas de este fenómeno son de carácter estructural y se interrelacionan entre sí; además, se manifiestan en comportamientos y percepciones que las perpetúan y refuerzan (Porrás et al, 2020).

De acuerdo con los datos del sistema de SINIRUBE, hay más de 14 mil niños y niñas que viven en contextos con presencia de violencia doméstica (1,5 %), y el dato aumenta cuando están en pobreza extrema (2,1 %). Esta condición es más alta en la provincia de San José (1,9 %). El desafío en ese sentido es la generación de acciones focalizadas en materia de prevención y la creación de redes que fomenten el tejido social con la participación de niños, niñas y adolescentes desde sus propias vivencias.

Estos datos se refuerzan en los hallazgos del estudio realizado por el Instituto de Estudios Interdisciplinarios de la Niñez y la Adolescencia (INEINA) y Defensa de Niñas y Niños Internacional (DNI): “El día más terrorífico de mi vida: vivencias sobre situaciones de violencia desde la mirada de niñas y niños entre 7 y 9 años de edad” (2020). Según lo expresado por las niñas y los niños a través de los dibujos y cuentos, el tipo de violencia que más perciben es el que se presenta en la comunidad, principalmente en las escuelas Finca Guararí en Heredia y Jiménez en Pococí de Limón, las cuales formaron parte del estudio. Esta forma de violencia se manifiesta de varias formas: tiroteos en la calle, consumo de drogas, asaltos, hurto en las viviendas, disputas vecinales y peleas entre pares. Además, ocurre en espacios que se supone son lugares de juego, recreación y socialización.

De ahí la importancia de generar programas en comunidades con altos niveles de vulnerabilidad, centrados en la prevención integral de la violencia, que se dirijan a generar espacios seguros donde se garanticen los derechos humanos, culturales y se brinden herramientas necesarias para una convivencia de paz⁶.

Población meta de la intervención

De acuerdo con la información documental, se pudo corroborar que no existe un criterio preciso sobre la población meta de la intervención, tal y como se detalla a continuación:

Según la Ley 9025, la población meta del Programa de CCP son los niños, niñas y personas jóvenes con edades entre 0 y 18 años, con prioridad por poblaciones en contextos de alto riesgo y de vulnerabilidad social. Por otra parte, en la reglamentación del Programa, se indica lo siguiente:

[...] atenderá de manera prioritaria a personas menores de edad, con particular énfasis en adolescentes y jóvenes entre los doce y dieciocho años. También, atender otros grupos etarios en la medida de las posibilidades institucionales, siempre que se cumpla con los fines del programa y lo establecido en El Modelo. (Decreto Ejecutivo No. 40876– JP– MCJ, artículo 2)

Por su parte, el Modelo Preventivo (en su versión base y su actualización) plantea una segmentación y priorización de la población, para lo cual identifica como población primaria a las personas adolescentes con edades entre los 13 y los 17 años; como población secundaria, al grupo de niños y niñas entre los 7 y los 12 años; y un grupo de población indirecta, la cual contempla a los niños y niñas entre los 0 y 6 años, quienes son los principales beneficiarios del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI).

De lo anterior, se infiere que la definición de la población identificada en los principales documentos que se refieren al Programa de CCP es imprecisa. En el Decreto Ejecutivo N°. 40876– JP– MCJ, se pone énfasis en la población de 12 a 18 años, mientras la Ley 9025 planteó un marco más amplio, que cubre desde los 0 a los 18 años. Asimismo, el Modelo define su énfasis en la población de 13 a 17 años. Estas diferencias en la definición de la población meta se abordan con amplitud en el apartado de hallazgos.

Adicionalmente, el reglamento de CCP también establece ciertas variables de corte cualitativo para la identificación de la población meta. Sobre este punto, el artículo 5 del reglamento señala, entre las pautas de atención, lo siguiente:

6 Los objetivos de la intervención serán analizados en el apartado de hallazgos.

Desarrollo prioritario de los fines de los CCP en servicios a favor de la población de cero a dieciocho años **en riesgo social, en áreas críticas que permitan la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social**. El CCP igualmente podrá generar oferta de servicios para otros grupos o sectores de la población. (Decreto Ejecutivo No. 40876– JP– MCJ, artículo 5, el resaltado es propio)

La determinación de esas áreas críticas estuvo mediada por una serie de consideraciones contextuales y de indicadores relacionados con la violencia y el delito, los cuales permitieron seleccionar las comunidades en las cuales se construyeron los CCP. En el siguiente apartado, se explica con detalle el análisis llevado a cabo para identificar los puntos en los cuales se ubican los CCP.

Sobre la ubicación de los CCP

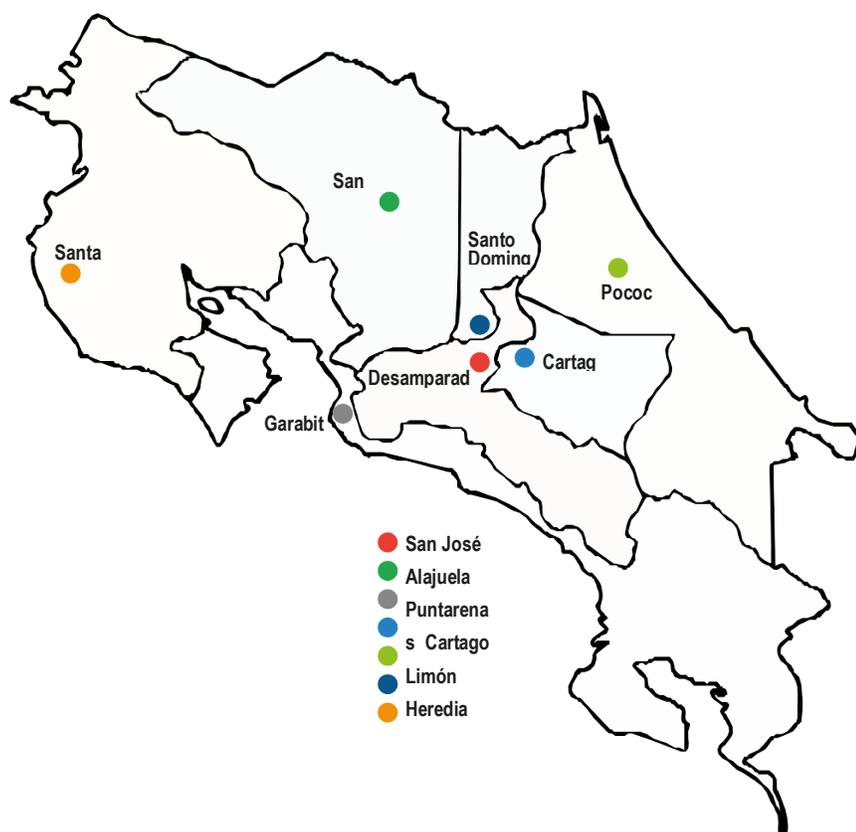
Para la identificación de las localidades en las cuales se debía construir los CCP, se consideraron aspectos tanto cualitativos como cuantitativos relacionados con temas como la prevención de la violencia, el acceso a servicios del Estado, la permanencia en el sistema educativo, entre otros. De manera más específica, se analizó:

- La existencia de una población infanto-juvenil, que representa el 19,3 % de la población joven del país.
- La escasa inversión en infraestructura y desarrollo de proyectos para la promoción de oportunidades recreativas, deportivas y culturales.
- El fortalecimiento de procesos en materia de prevención de violencia y promoción de paz ejecutados por el Viceministerio de Paz y otras instituciones del Estado. Entre ellas, cabe mencionar el programa “Comunidades Solidarias, Seguras y Saludables”, el Sistema Nacional de Educación Musical, los Comités de Seguridad Comunitaria, entre otros.
- El desarrollo de acciones mediante la firma de convenios, en especial del Programa Conjunto Redes para la Convivencia “Comunidades Sin Miedo” que se impulsa entre el Gobierno y el Sistema de Naciones Unidas.
- El análisis de tasas de delitos y de violencia en el ámbito cantonal, tales como delitos contra la vida, delitos contra la propiedad e infracciones a la Ley de Psicotrópicos, Ley de Violencia Doméstica y Ley de Armas y Explosivos.
- El porcentaje de deserción del sistema educativo.
- La existencia de Centros de Atención Institucional (CASI), que atienden a la población en conflicto con la ley penal a fin de fortalecer acciones de rehabilitación y reinserción relacionadas con la prevención terciaria de la violencia.

- La existencia de redes locales de trabajo vinculadas con la prevención de violencia, que coadyuven al desarrollo de acciones y sirvan como mecanismo para la sostenibilidad del proyecto.
- La disponibilidad de terreno para la instalación del Centro.
- El fuerte involucramiento institucional que brinde el respaldo adecuado a las acciones previstas y su posterior sostenibilidad. Esta decisión debe verificarse en los registros presupuestarios del gobierno local y otras instituciones involucradas presentes en el cantón mediante la formulación de programas de prevención (SISVI, 2011, pp. 10-11).

A partir la observación de estos criterios, se seleccionó un cantón por provincia para la construcción de los CCP (ver Ilustración 1). Se inició con Garabito, durante la administración Chinchilla Miranda, y los restantes se establecieron durante la administración Solís Rivera. Vale mencionar que, durante esta administración, la construcción de los CCP se incluyó como meta en el Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante (2014 -2018)”.

Ilustración 1. Ubicación de los distintos Centros Cívicos por la Paz



Fuente: Tomado del Sistema de Información sobre Violencia (SISVI), 2011, p. 8.

Actores institucionales y coordinación interinstitucional e intersectorial

La oferta programática de los CCP se caracteriza por ser diversa y se sostiene en tres ejes temáticos, a saber: a) cuidado y autocuidado; b) inclusión social y; c) cultura de paz. Esto supone la integración al modelo de diferentes instituciones bajo principios como el de trabajo unificado y la coordinación institucional e interinstitucional. Sobre el trabajo unificado, el Decreto Ejecutivo No. 40876 – JP– MCJ “Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos Por La Paz” señala que “cada una de las entidades participantes se compromete a poner a disposición del CCP respectivo el conocimiento y el recurso técnico generado desde sus programas, para trabajar de forma articulada, bajo la coordinación del MJP” (Decreto Ejecutivo No. 40876, artículo 4, inciso a). Es decir, se dispone que las instituciones compartan y complementen sus recursos en el marco de la intervención, siempre bajo la dirección del MJP.

En relación con la coordinación institucional e interinstitucional, los entes participantes deben apegarse a lo establecido por El Modelo. Además, deben seguir las ideas rectoras emanadas por el Viceministerio de Paz, las cuales tienen la intención de generar un trabajo en red con otras instituciones del gobierno local, central y descentralizado (Decreto Ejecutivo No. 40876, artículo 4, inciso a). Todo esto en concordancia y orientado por los enfoques de derechos humanos, género y juventud. Bajo esta lógica de intervención, participan las municipalidades de Garabito, Santa Cruz, San Carlos, Pococí, Desamparados, Heredia y Cartago; además del MCJ, el MICITT, el ICODER, el IMAS⁷, el PANI (a partir de 2021), el IAFA, el INA y otras instituciones y organizaciones de acuerdo con las necesidades o características de cada territorio (MJP, 2019).

A esto hay que agregar que, en el espacio local, los entes adscritos al MCJ tienen un rol activo en la prestación de servicios puntuales desde sus respectivos programas, tal es el caso de la Dirección de Gestión Sociocultural (DGS), el Consejo de la Persona Joven (CPJ), el Taller Nacional de Danza (TND), el Taller Nacional de Teatro (TNT), el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM), el Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI) y la Escuela Casa del Artista (ECA). Cada uno de ellos tiene personal destacado en los siete CCP.

Como se adelantó en apartados anteriores, los CCP operan a partir de la participación de instituciones de diferentes sectores. Por ejemplo, el Sector de Seguridad Ciudadana y Justicia, el Sector de Educación y Cultura y el Sector Trabajo Social. Además, son instituciones con distintas competencias, recursos y objetivos, pero que unen esfuerzos para lograr, de manera articulada, los resultados esperados por El Modelo.

El trabajo articulado implica la puesta en común de recursos financieros, humanos, técnicos, materiales, etc., tanto de instituciones del gobierno central como de los gobiernos locales,

⁷ El IMAS estuvo vinculado al Programa de Centros Cívicos a través de la Red de Cuido; sin embargo, con el cambio de rectoría de este último, el PANI, a partir del año 2021, se suma al modelo y sustituye al IMAS.

los organismos de cooperación, la empresa privada, la sociedad civil, entre otras. Esta lógica propicia las alianzas multisectoriales, tal como se señala en el Modelo:

[...] en lo que corresponde a la estrategia de los CCP, se plantea una cogestión por parte del gobierno central representado por el Ministerio de Justicia y Paz y el gobierno local, trabajando en asocio con instituciones claves del gobierno central con mandatos asociados y la comunidad organizada según esté mejor representada en cada contexto de intervención. (MJP, 2019, p. 26)

Si bien el Ministerio de Justicia y Paz, en la figura del Viceministerio de Paz, tiene el rol de la rectoría, la oferta debe funcionar como un conjunto integrado de servicios que apunta a un mismo fin y no como un agregado de programas independientes. El Modelo aspira a que esta dirección sea horizontal, de manera que las partes que conforman el programa de CCP participen de las decisiones políticas, técnicas y programáticas. Para esto, en el Reglamento Operativo, se definió la estructura y los roles de los actores que integran el Modelo (ver Tabla 4).

Tabla 4. Instituciones vinculadas con el Programa de Centros Cívicos por la Paz y sus roles

Rol	Institución
Instancia rectora	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Justicia y Paz
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> DIGEPAZ
Ejecutoras de programas y acciones	<ul style="list-style-type: none"> DINARAC (Casa de Justicia), MJP Consejo Persona Joven, MCJ Dirección de Gestión Sociocultural, MCJ Taller Nacional de Teatro, Teatro Melico Salazar, MCJ Taller Nacional de Danza, Teatro Melico Salazar, MCJ Escuela Casa del Artista (Museo de Arte Costarricense/ MCJ) Sistema Nacional de Bibliotecas Sistema Nacional de Educación Musical Patronato Nacional de la Infancia Instituto Nacional de Aprendizaje Ministerio de Educación Pública Ministerio Ciencia y Tecnología Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Administración de CCP	<ul style="list-style-type: none"> Municipalidad de San Carlos Municipalidad de Cartago Municipalidad de Desamparados Municipalidad de Garabito Municipalidad de Heredia Municipalidad de Pococí Municipalidad de Santa Cruz

Rol	Institución
Socios estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones locales /Redes • Universidades • Organizaciones no gubernamentales • Organizaciones comunitarias • Fundaciones de apoyo • Empresas privadas • Organismos internacionales

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

Es importante subrayar que cada CCP responde a necesidades y situaciones contextuales diversas, lo que se ve reflejado en las instituciones que se involucran en el nivel local, por lo que la oferta a la población destinataria puede variar de un CCP a otro.

Estructura de los CCP

Al tratarse de un Modelo que apunta al trabajo articulado y coordinado entre instituciones, los espacios, tanto del nivel político como operativo, son colegiados. En el nivel político-nacional, encargado de definir las estrategias y dar dirección política y técnica, se encuentra el Consejo Nacional de Centros Cívicos y el Comité Técnico Nacional de los Centros Cívicos.

El Consejo Nacional de Centros Cívicos, está conformado por:

- a) El ministro (a) o el viceministro (a) de Justicia y Paz, quien lo presidirá.
- b) El ministro (a) o el viceministro (a) de Cultura y Juventud.
- c) El ministro (a) o el viceministro (a) de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.
- d) El director (a) Nacional del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- e) El director (a) de la DIGEPAZ como secretario técnico. (Decreto Ejecutivo No. 40876–JP– MCJ, artículo 7).

Mientras que el Comité Técnico Nacional de los Centros Cívicos cuenta con la representación de:

- a) Un/a representante de la DIGEPAZ, quien lo presidirá.
- b) Un/a representante de DINARAC.
- c) Un/a representante de la Dirección Nacional de Cultura.
- d) Un/a representante del Consejo de la Persona Joven.
- e) Un/a representante del Museo de Arte Costarricense.
- f) Un/a representante del Sistema Nacional de Educación Musical.
- g) Un/a representante del Teatro Popular Mélico Salazar.
- h) Un/a representante del Sistema Nacional de Bibliotecas. (Decreto Ejecutivo No. 40876–JP– MCJ, artículo 11).

Como se puede observar en la cita anterior, la conformación del Comité Técnico Nacional considera a algunas de las instancias adscritas del MCJ. Dichas instancias tienen un rol importante en la configuración de la oferta programática, ya que los programas del Museo de Arte Costarricense, el Sistema Nacional de Educación Musical, el Teatro Popular Mélico Salazar, entre otros, pasan a formar parte de la oferta fija o regular de los CCP.

Paralelamente, para el espacio local⁸ operativo se definió un Comité de Coordinación Interinstitucional, un Comité Administrativo y el Foro de Juventudes. Si bien esto es lo que se estableció en el Decreto Ejecutivo N.º. 40876 – JP– MCJ, no en todos los CCP se ejecuta de la misma manera. El primero es el espacio en el que las personas funcionarias realizan la planificación de actividades por desarrollarse en el nivel operativo, esto de acuerdo con los lineamientos emanados de los niveles políticos y de las necesidades identificadas en cada zona de influencia.

El Comité de Coordinación Interinstitucional está integrado por una persona designada por el MJP, quién asume el rol de coordinadora programática; una persona designada por la municipalidad correspondiente, con un rol de administradora; y el personal designado por la Dirección de Gestión Sociocultural (DGS), el Consejo de la Persona Joven (CPJ), el Taller Nacional de Danza (TND), el Taller Nacional de Teatro (TNT), el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM), el Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI), la Escuela Casa del Artista (ECA) y el ICODER (Decreto Ejecutivo No. 40876 – JP– MCJ, artículo 20).

Por su parte, el Comité Administrativo está conformado por la persona administradora designada por el gobierno local, la persona coordinadora programática y el personal administrativo de las entidades vinculadas al CCP. Sus funciones se orientan a la sostenibilidad y la gestión del Centro (Decreto Ejecutivo No. 40876 – JP– MCJ, artículo 22). Por último, el Foro de Juventudes tiene la intención de ser un espacio para materializar la participación de las personas jóvenes. Una de sus funciones es canalizar las necesidades y las demandas de la población joven para que el Comité de Coordinación Interinstitucional alinee la oferta programática con estas demandas; además, debe proponer proyectos sobre temas de interés. Al mismo tiempo, está conformado por adolescentes y jóvenes que participan de los espacios formativos de los CCP; sin embargo, no en todos los CCP se ha logrado constituir este espacio.

La estructura y la organización que se propone en el Programa de CCP es compleja, en el tanto está integrada por diferentes instituciones, pero además porque es una apuesta innovadora, pues se plantea como una “propuesta matricial de gestión por procesos y resultados” (MJP, 2019, p. 72), que busca trascender la fragmentación en la prestación de servicios para abordar de una manera integral una problemática que por su naturaleza multicausal requiere de dicho abordaje.

8 Es necesario precisar que los espacios de nivel local se definen, por Reglamento, para cada uno de los cantones que cuentan con CCP, es decir, debería haber siete Comités de Coordinación Interinstitucional, siete Comités Administrativos y siete Foros de Juventudes; uno por cada cantón en el que se implementa el Programa de CCP.

Lógica causal de la intervención

El programa de CCP está orientado por principios como el trabajo articulado, interinstitucional e intersectorial. Por ende, los insumos de los que dispone son aportados por las diferentes instancias involucradas en el Programa CCP, principalmente en lo referente a recursos humanos y materiales necesarios para implementar los programas. Adicionalmente, contó con 57.800.207 millones de dólares provenientes del préstamo N° 2526/OC-CR, los cuales permitieron la construcción de los siete CCP, su equipamiento y el desarrollo de su modelo operativo.

Es importante señalar que, en ninguno de los documentos ligados a los CCP, se plantea un objetivo general y explícito; sin embargo, se plantean los siguientes objetivos específicos, los cuales orientan la intervención en términos de resultados:

Ofrecer espacios protectores y procesos formativos de calidad para adolescentes y jóvenes mediante programas atractivos y pertinentes basados en los principios de la democracia (convivencia) y los recursos de la cultura (artes escénicas, artes visuales, música, deporte y tecnología).

Promover oportunidades e intervenciones para revincular al sistema educativo formal, o a otra modalidad de educación formal, a adolescentes y jóvenes fuera de este o en riesgo de abandonarlo, mediante el fortalecimiento de programas flexibles de inclusión educativa.

Generar cambios actitudinales respecto a la violencia y la discriminación en adolescentes y jóvenes participantes en los procesos y las oportunidades disponibles en los CCP.

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

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario (PNDIP) 2019-2022, documento en el que se establecen las prioridades del gobierno, la formulación de metas y asignación de recursos, así como el seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas o proyectos que se van a ejecutar durante el período gubernamental.

De acuerdo al PNDIP 2019-2022 los CCP pretenden como objetivo: aumentar la cobertura de los programas integrales bajo el modelo de los Centros Cívicos por la Paz, en coordinación con otras instituciones del Gobierno Central y los Municipios, con una línea base de 2,45% (2018), la meta del período es de 4,5% del 2019 al 2022.

Tabla 5. Información de Centros Cívicos por la Paz en el PNDIP 2019-2022

Estrategia Centros Cívicos por la Paz en el PNDIP 2019-2022						
Intervención estratégica	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta del período	Estimación presupuestaria en millones de ¢	Responsable ejecutor
Programas integrales para la promoción de espacios públicos bajo el modelo de los Centros Cívicos por la Paz.	Aumentar la cobertura de los programas integrales bajo el modelo de los Centros Cívicos por la Paz, en coordinación con otras instituciones del Gobierno Central y los Municipios.	Porcentaje de población entre 13 a 17 años de los distritos de influencia de los Centros Cívicos por la Paz que participan y concluyen Programas de formación integral articulados.	2,45%	(2018) 2019-2022: 4,5% 2019: 3% (4781) 2020: 3,5% (5565) 2021: 4% (6363) 2022: 4,5% (7161)	2019-2022: 64,97 FF: 001 y 280 Programa Presupuestario 780 Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana	Dirección General de Promoción de Paz (DIGEPAZ)

Fuente: PNDIP 2019-2022.

Por otra parte, el VICEPAZ establece los siguientes indicadores, para el mismo período.

Tabla 6. Información de los indicadores en el VICEPAZ

Intervención estratégica	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta del periodo	Estimación presupuestaria en millones de colones, fuente de financiamiento y programa presupuestario.
Seguridad humana	Promover los espacios públicos con programas integrales, bajo el modelo de los Centros Cívicos por la Paz, junto con otras instituciones del Gobierno Central y los Municipios.	Porcentaje de población entre 0 a 18 años participando en la oferta fija de los Centros Cívicos por la Paz.	No disponible	2019: 70% 2020: 70% 2021: 70% 2022: 70%	₡ 64.974.691,15
		Número de jóvenes de 13 a 17 años formados en temáticas preventivas articuladas interinstitucionalmente en los Centros Cívicos por la paz.	No disponible	2019: 1700 personas 2020: 1700 personas 2021: 1700 personas 2022: 1700 personas	₡ 43.316.460,66
		Activación de procesos comunitarios mediante el desarrollo de la estrategia de Centros Cívicos sin Paredes, en las áreas de influencia de CCP.	No disponible	2019: 14 intervenciones en comunidad 2020: 14 intervenciones en comunidad 2021: 14 intervenciones en comunidad 2022: 14 intervenciones en comunidad	₡ 21.658.230,33

Fuente: VICEPAZ 2019-2023.

En el plano de los insumos de carácter normativo, sobresalen la Ley 9025 Contrato de Préstamo N° 2526/OC-CR, el Convenio Marco de cooperación entre las instituciones (2012), las cartas de entendimiento interinstitucional; instrumentos que señalan cuáles son las instituciones que deben integrarse al modelo y cuáles son las responsabilidades y alcances de esa

participación, así como las normas generales para la coordinación de acciones. Además, cabe mencionar otros instrumentos que apoyan el accionar de los CCP y sus enfoques, por ejemplo, el Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social (2014-2018) y el Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se incluyó un indicador vinculado con los CCP (2019-2022) y en el plano de la organización, el Decreto Ejecutivo N° 40876– JP– MCJ. Adicionalmente, las instituciones que forman parte de la oferta programática de los CCP aportan recursos humanos y algunos recursos materiales. En lo referente a la infraestructura, el Programa de CCP cuenta con siete centros, uno por provincia, los cuales reciben mantenimiento por parte de los gobiernos locales. Estos espacios, en su mayoría, disponen de: laboratorio de cómputo; biblioteca; Casa de Justicia; aulas en las que se imparten clases de arte (escultura, pintura, dibujo), danza y música. Asimismo, se cuenta con áreas de descanso con futbolines, mesas de ping-pong, además de áreas de deporte y recreación como *skate park*, canchas de fútbol y básquetbol. Como se observa en la Ilustración 2, la inauguración y puesta en marcha de la oferta formativa ha sido paulatina.

Ilustración 2. Año de inauguración de cada CCP



Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

Para operacionalizar los objetivos y orientar las acciones de los CCP, el Modelo Preventivo del CCP estableció los ejes temáticos sobre los cuales se estructura la oferta programática de los CCP, tal como se observa en la Ilustración 3.

Es decir, los cursos fijos o regulares, así como las demás actividades, sean recreativas, deportivas, artísticas y que se planifican en el marco de los CCP deben estar alineadas con alguno de los ejes mencionados.

Ilustración 3. Ejes del Modelo Preventivo de los CCP



Fuente: Ministerio de Justicia y Paz, 2019.

Además, deben considerar el enfoque de derechos humanos, el enfoque de juventudes, la prevención de la violencia, el enfoque de género, el enfoque de curso de vida y contextual, el paradigma de la diversidad y la perspectiva geosocial (MJP, 2019). Sobre los diferentes ejes, el Modelo señala lo siguiente:

[...] los Ejes 1 y 3 están a cargo de la Plataforma de operación propia del Modelo, en lo que refiere al diseño de contenidos y metodologías (Currículo de Oferta Programática), la organización de las actividades y la determinación de sus entidades responsables, así como la integración permanente de las mismas en el marco de la planificación anual y cuatrimestral. (MJP, 2019, p. 40)

La oferta programática que se brinda en los ejes 1 y 3 es consensuada por las Coordinaciones Programáticas de cada CCP, de acuerdo con los programas y las instituciones que están presentes en dicho centro. Por su parte, el eje 2 requiere de alianzas multisectoriales con instituciones con competencia y *expertis* en este campo, con el fin de adecuar su oferta a las necesidades contextuales de cada localidad. Algunas instituciones que se han sumado a este eje son el INA, el MEP y los casos en los cuales no hay presencia de estas instancias, se generan alianzas con otros entes, sean públicos o privados (MJP, 2019, p. 40). La oferta incluida en estos ejes se orienta bajo los siguientes aspectos:

- La priorización de las políticas centradas en los jóvenes, como forma de promover la paz social.
- La utilización de la “Estrategia CADRT” (Cultura, Arte, Recreación, Deporte y Tecnología) no solo como forma de asegurar el buen uso del tiempo libre, sino también de un posible proyecto de vida para los jóvenes que participen en los diversos programas que se ofrecerán.
- La especificidad de los programas según las características de las comunidades donde se instale cada Centro Cívico, y las necesidades de la comunidad.
- El uso del Arte y el Deporte no como fines en sí mismos, sino como instrumentos poderosos para la promoción de la paz social (Digepaz, 2011, p. 8)

De acuerdo con el Modelo, existe una agenda programática fija que incluye todos los procesos formativos que sistemáticamente ofrece el personal técnico designado por las instituciones contempladas en la Ley 9025. Así como una agenda programática complementaria que incluye todos los procesos formativos ofertados por otras organizaciones e instituciones en alineamiento con la oferta programática de cada CCP.

Ahora bien, con la intención de puntualizar las diferentes acciones o servicios que ponen a disposición de las comunidades por parte de los CCP, a continuación, se presenta el catálogo de los principales servicios ofrecidos:

Centros de mediación y resolución pacífica de conflictos, operados por las Casas de Justicia, que permiten desarrollar estas destrezas en las comunidades y promueven el diálogo y la búsqueda de acuerdos con el fin de evitar que muchos de los problemas vecinales se resuelvan mediante el uso de la violencia. Lo anterior se articulará por medio de las siguientes acciones:

- a) Promoción y capacitación en Resolución Alternativa de Conflictos.
- b) Mediación de conflictos: procesos de mediación completos y previamente evaluados.
- c) Orientación a personas usuarias sobre los métodos de Resolución Alternativa de Conflictos o cualquier otra información que se requiera sobre los servicios prestados por el sector público.

Espacios para la recreación y el deporte, cada CCP cuenta con infraestructura adecuada para la práctica de diferentes tipos de deporte y actividades recreativas asociados a valores que fomentan la cultura de paz como el respeto, la tolerancia y la perseverancia. Contempla deportes como fútbol, *skateboarding*, boxeo, basquetbol, entre otros; a cargo del ICODER o con la vinculación de la oferta de los Comités Cantonales de Deportes. Adicionalmente, los Centros de Intervención Temprana también brindan una oferta recreativa y deportiva a la población menor de edad.

El Programa de Gestión de Juventudes para la Paz Social constituye la propuesta del Consejo de la Persona Joven para el desarrollo de sus acciones y la articulación con el conjunto de actores involucrados en los CCP, en donde ejecuta su rectoría técnica para asegurar el enfoque de juventudes y la aplicación de la Ley General de la Persona Joven y sus reformas.

Espacios de formación como charlas, talleres y actividades socioculturales de diversa índole: festivales, giras educativas, encuentros, espectáculos artísticos y más. En estos procesos, se busca que las personas jóvenes tengan un alto nivel de incidencia y participación, así como que obtengan herramientas que fortalezcan su liderazgo y autogestión. También desarrollan talleres de arte, danza teatro y otras actividades culturales y artísticas, las cuales sirvan como espacios de expresión. Estos espacios son facilitados por la Dirección de Gestión Sociocultural perteneciente a la Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud. Asimismo, facilitan procesos de análisis, planificación y redacción de proyectos participativos, con representantes de las comunidades aledañas al Centro, y realizan acciones de capacitación a través de metodologías participativas en el marco de los programas y actividades que se desarrollan como parte de los servicios interinstitucionales ofrecidos en estos espacios.

El Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) implementa programas especiales de promoción de la música en los CCP. Igualmente, ofrece formación musical a niños, niñas y adolescentes mediante clases de lenguaje musical, instrumentos, ensambles y talleres; de modo que emplea la música como una herramienta para el desarrollo humano.

Centro Comunitario Inteligente (CECI) es una red nacional de laboratorios de computación instalados bajo convenio con los CCP, donde se brindan servicios gratuitos, de manera virtual, presencial y bimodal. Desde este programa, el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) dota del equipo tecnológico a los CECI; brinda capacitación; permite el acceso a la plataforma CECI a los gestores CECI; habilita cursos y certifica las personas que matriculan y aprueban las capacitaciones.

Bibliotecas públicas, ofrecen servicios bibliotecarios de información y recreación cultural de cobertura nacional, lo que beneficia el desarrollo integral de la comunidad por medio de servicios bibliotecarios de información, formación y recreación cultural.

CECUDI es un centro de cuidado y desarrollo infantil, ubicado en los CCP y equipado para la atención y cuidado de niños y niñas de los 0 meses a los 6 años de edad, en donde reciben alimentación, estimulación temprana y adquieren conocimientos de acuerdo con su edad, está a cargo de profesionales capacitados.

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) se encarga de fortalecer la oferta de formación técnica de los CCP.

Centros de Intervención Temprana (CIT), Patronato Nacional de la Infancia, son espacios donde los niños y las niñas asisten tres veces a la semana durante tres horas. En ese lapso, reciben talleres de artes plásticas, educación, deportes y psicología. El objetivo es que los niños y las niñas desarrollen diferentes habilidades durante dos años y así prevenir la violencia y promocionar la convivencia armoniosa (DIGEPAZ, 2011, p. 8-9). Adicionalmente, brindan atención individual para las personas menores de edad e implementan el programa de academias de crianza con padres y madres de familia.

Profes Comunitarios, del Ministerio de Educación Pública es un programa desarrollado por el MEP y los Centros Cívicos por la Paz, del Ministerio de Justicia y Paz, con el aporte de la OEI. El proyecto tiene como propósito implementar intervenciones sociales, comunitarias y pedagógicas dirigidas a las personas que han sido excluidas del sistema educativo o están en condiciones de riesgo de serlo para que permanezcan o se reincorporen al proceso escolar. Parte de la exclusión escolar como un problema multicausal y multifactorial que involucra variables socioeconómicas, políticas, culturales, psicológicas, institucionales e individuales que dan como resultado la limitación en el acceso a la educación o el impedimento al ejercicio pleno e integral de este derecho.

Además, en cada CCP, la Coordinación Programática debe organizar y gestionar al menos ocho procesos conjuntos, los cuales se definen como:

Un proceso de intervención social donde estén al menos 3 instituciones públicas, intercambiando recursos económicos y técnicos, alrededor de un factor protector orientado a una población en vulnerabilidad y que se destaque en un territorio prioritario, el proceso debe contemplar procesos de planificación, seguimientos. (Vargas en Solano, 2022, p. 225)

Estos procesos se caracterizan porque requieren de la coordinación interinstitucional y de un modelo de coproducción. Incluso en el marco de la *Estrategia Puente a la Prevención*, se reportaban como acciones articuladas entre instituciones para la generación de entornos protectores en los distritos priorizados. Así mismo, se constituyen en los espacios mediante los que la DIGEPAZ transversaliza enfoques o temas de interés (Taller de cadena de resultados, 11 de noviembre de 2022).

Esta oferta programática pretende alcanzar, prioritariamente, a población joven de las áreas de influencia con la intención de brindarles:

[...] espacios y procesos de información, formación y acción, seguros y de calidad, que utilizan los principios de la democracia y los recursos de la cultura, para potenciarles como agentes de cambio social, en beneficio propio y de sus grupos primarios de referencia (familias, pares y comunidad). Ello mediante el acompañamiento en el desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas en los dos ámbitos de influencia del CCP: la prevención de la violencia con énfasis en expresiones

identificadas como prevalentes en sus entornos de convivencia; y la superación de condiciones de desventaja social con fines de promoción de la inclusión social. (MJP, 2019, p. 39)

El paso por los procesos de la oferta programática pretende generar personas jóvenes formadas en diferentes disciplinas artísticas, culturales y deportivas; además, personas con formación técnica y habilidades para la empleabilidad, sin dejar de lado las personas formadas como mediadoras de conflictos.

En relación con los resultados de corto y mediano plazo, se debe precisar que las personas vinculadas con el Programa de CCP, tanto las participantes en el Taller de cadena de resultados como los actores técnicos y políticos entrevistados, no lograron definir con claridad cuáles son los efectos e impactos que se esperan de la intervención. Por tal razón, para la reconstrucción de los componentes vinculados con los resultados, se ha considerado principalmente la bibliografía que ha generado el Programa.

De acuerdo con lo definido por en el primero documento del Modelo Grillo (2012), los resultados del Programa están orientados a que las personas **jóvenes que participan de la oferta programática desarrollen diferentes habilidades blandas que les permitan hacer frente de manera asertiva a las situaciones** de violencia del entorno. Es decir, personas jóvenes con habilidades para identificar y sacar provecho a oportunidades de progreso social, así como para potenciar a las personas jóvenes como “agentes promotores de la cultura de paz” (p. 11). En palabras de una de las personas entrevistadas, se espera que desarrollen:

Habilidades y herramientas socioemocionales para responder de mejor forma y construir un entorno de convivencia pacífica en sus redes efectivas en donde se desarrollen; [...] mejoren capacidades para insertarse en el mundo laboral, van a tener mejores herramientas para poder superar todo el proceso educativo. (Comunicación personal 6, 26 de agosto de 2022)

Por último, los resultados de largo plazo de acuerdo con el taller de cadena de resultados apuntan a una disminución de la violencia y la exclusión social, lo cual está estrechamente relacionado con la situación definida como problemática que motivó a la intervención. En la Tabla 6, se puede ver la presentación de la lógica causal a través de una cadena de resultados.

Tabla 7. Cadena de resultados del Programa de Centros Cívicos por la Paz

Insumos	Actividades	Producto	Efecto	Impacto
<p>Recurso humano: Personas facilitadoras y funcionarias de las diferentes instituciones que están vinculadas con el Programa y voluntariado.</p> <p>Recurso financiero: 57.800.207 millones de dólares provenientes del préstamo N° 2526/OC-CR, los presupuestos municipales destinados a mantenimiento y pago de servicios, los presupuestos de instituciones que destinan recurso a pago de servicios y otros insumos. Recursos para pago de salarios. Recursos generados por las Fundaciones (Aguas Zarcas y Garabito).</p> <p>Recursos materiales: Donaciones de terceros, materiales destinados por las instituciones para sus programas formativos.</p> <p>Infraestructura: 7 CCP equipados con: laboratorio de cómputo; biblioteca; Casa de Justicia; aulas; áreas de descanso con futbolines, mesas de ping-pong, además de áreas de deporte y recreación como <i>skatepark</i>, canchas de fútbol y basquetbol.</p> <p>Recursos normativos: Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social (2014-2018) y el Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se incluyó un indicador vinculado con los CCP (2019-2022). Ley 9025 Contrato de Préstamo N° 2526/OC-CR. Decreto Ejecutivo No. 40876-JP- MCJ.</p>	<p>Cuido y autocuido</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta de procesos formativos en prevención de la violencia intrafamiliar, violencia de género (noviazgo, embarazo en adolescencia, violencia sexual), violencia en centros educativos (<i>bullying</i>, etc.), violencia asociada al microtráfico de drogas incluido consumo, robo y daño a la propiedad, discriminación. Procesos formativos permanentes: programas de ECA, TND, TNT, SINEM. Talleres, presentaciones y exhibiciones sobre derechos y otros temas transversales. Talleres y actividades recreativas y deportivas DGSC, CPJ y otras. Uso de tecnologías (CECI) y promoción de la lectura (SINABI). Desarrollo de procesos conjuntos en temas relacionado con este eje (DIGEPAZ). <p>Inclusión social</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta de programas en formación técnica (INA y otras alianzas). Oferta de programas para el empleo-autoempleo. Empleabilidad. Oferta en procesos de apoyo con técnicas de estudio, educación remedial, idiomas, tecnologías, cultura de emprendimiento y asociatividad. Profesores comunitarios. Desarrollo de procesos conjuntos en temas relacionados con este eje (DIGEPAZ). <p>Convivencia y cultura de paz</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta de procesos formativos en principios de la democracia, participación ciudadana, resolución alternativa de conflictos, en mediación, manejo del enojo, expresión de sentimientos y comunicación asertiva. Oferta de servicios de Casa de Justicia para la comunidad. Oferta de espacios de convivencia: skatepark, canchas de fútbol y basquetbol. Fortalecimiento de organizaciones y participación ciudadana: oferta y trabajo en comunidad de CPJ, DC y demás instituciones. Oferta brindada por el CIT. Desarrollo de procesos conjuntos en temas relacionado con este eje (DIGEPAZ). <p>CECUDI-CENCINAI</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta de servicios de cuidado infantil. 	<p>Cuido y autocuido</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas jóvenes capacitadas en prevención de la violencia en sus diferentes expresiones. Personas jóvenes formadas en la oferta de programas de: ECA, TND, TNT, SINEM. Personas jóvenes formadas en la oferta de programas. Personas jóvenes capacitadas en derechos y otros temas transversales. Personas jóvenes capacitadas y sensibilizadas en salud mental. Personas jóvenes capacitadas y sensibilizadas en violencia intrafamiliar. <p>Inclusión social</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas jóvenes capacitadas en formación técnica y empleabilidad; en técnicas de estudio y educación remedial; en idiomas; en tecnologías; en cultura de emprendimiento y asociatividad. Personas jóvenes capacitadas en gestión y desarrollo de proyectos. Personas jóvenes capacitadas para la identificación de habilidades vocacionales. <p>Convivencia y cultura de paz</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas jóvenes capacitadas en participación ciudadana, resolución alternativa de conflictos y mediación; manejo del enojo; en expresión de sentimientos; comunicación asertiva y acción social. Personas que reciben los servicios de la Casa de Justicia. Participación por parte de las personas jóvenes en los espacios de convivencia: skatepark, canchas de fútbol y basquetbol. Organizaciones con herramientas de gestión y participación ciudadana. Foros de juventudes que aportan propuestas a los Comités de Coordinación Interinstitucional. Población menor de edad recibe servicios del CIT. <p>CECUDI-CENCINAI</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas menores entre 0-6 años atendidas por el servicio de cuidado infantil. 	<ul style="list-style-type: none"> Personas jóvenes con habilidades que les permitan hacer frente de manera asertiva a las situaciones de violencia del entorno. Personas jóvenes con habilidades para identificar y sacar provecho de oportunidades de progreso social. Personas jóvenes como “agentes promotores de la cultura de paz”. Personas menores entre 0-6 años con mejoras condiciones de alimentación y educación. Población CIT con desarrollo de habilidades blandas. Padres y madres con alternativas para la inserción laboral. 	<p>Contribuir con la disminución de la violencia y la exclusión social.</p>

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO (2022) según revisión documental y taller de validación y reconstrucción de la cadena de resultados

Descripción del diseño y proceso de la evaluación

Objetivos de la evaluación

Objetivo general

- **Evaluar integralmente el programa CCP en el periodo 2018-2021, con el fin de generar evidencias para la toma de decisiones, las cuales permitan la mejora del diseño, la gestión, los resultados y la sostenibilidad.**

Objetivos específicos

1. Valorar la pertinencia y la congruencia del diseño vigente del Programa Centros Cívicos por la Paz (CCP), considerando los elementos de la Teoría de la Intervención.
2. Identificar la eficacia de los procesos ejecutados por la intervención para el aseguramiento de la focalización y el logro de sus resultados.
3. Determinar el grado de eficiencia de la intervención respecto de los resultados esperados.
4. Valorar la sostenibilidad de la intervención y sus resultados en el tiempo según el periodo de estudio.
5. Generar recomendaciones que orienten la toma de decisiones para la mejora del programa y para el incremento de su sostenibilidad.

Alcances de la evaluación

El alcance de esta evaluación está determinado por los siguientes elementos:

- **Según funcionalidad:** esta evaluación es de carácter formativo, pues su finalidad es identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el diseño teórico, metodológico y en el proceso de ejecución del Programa.
- **Según contenido de evaluación:** la evaluación se define como integral, puesto que abarca el diseño, el proceso y los resultados del programa.

- **Según momento en que se realiza:** la evaluación corresponde al tipo durante, ya que se efectúa en el momento en que se implementa la intervención.
- **Según agente que realiza la evaluación:** la evaluación es externa, para lo cual se contó con un equipo independiente a la implementación del Programa que llevó a cabo el proceso.
- **Alcance poblacional:** la población objetivo comprende jóvenes de 13 a 17 años de las áreas de influencia donde se ubican los CCP.
- **Alcance temporal:** comprende el periodo entre enero de 2018 a diciembre de 2021.
- **Unidad de estudio:** la unidad de estudio es el Programa Centros Cívicos por la Paz, su diseño, procesos de implementación, actores involucrados, entre otros.
- **Alcance geográfico:** la evaluación tiene un alcance geográfico nacional, direccionado específicamente a las áreas de influencia de los cantones donde se encuentran los CCP (ver Tabla 8).

Tabla 8. Cantones y distritos donde se realizó la evaluación

Cantón	Distritos de influencia
Cartago	Occidental, San Nicolás y Carmen
Heredia	San Francisco (Guararí)
Garabito	Jacó y Tárcoles
Santa Cruz	Santa Cruz y 27 de abril San Carlos
San Carlos	Aguas Zarcas y Pital
Pococí	Guápiles y Cariari
Desamparados	San Miguel y Los Guido

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

Enfoques de la evaluación

Enfoque centrado en la igualdad

De acuerdo con Bamberger y Segone (2011), la igualdad significa que todas las personas tienen la oportunidad de vivir, desarrollarse y alcanzar su máximo potencial, sin discriminación, sesgo o favoritismo; según lo establece la Convención sobre los Derechos Humanos que garantiza los derechos fundamentales de cada persona independientemente de su género, raza, creencias religiosas, condición económica, atributos físicos, geográficos, ubicación u otro.

La igualdad es relevante porque su ausencia constituye una violación de los derechos humanos, en tanto estos se orientan a garantizar la dignidad y la seguridad para todas las personas.

La inequidad es uno de los principales obstáculos para aprovechar la riqueza y la diversidad; esta se presenta cuando la sociedad no está dando a todas las personas las oportunidades para contribuir al desarrollo del país ni aprovecha los diversos modelos culturales que pueden fomentar la innovación social y la creatividad (Bamberger y Segone, 2011).

Por último, de acuerdo con los autores citados, la igualdad es sensible a los cambios de distribución del ingreso, los cuales pueden tener un gran efecto en la pobreza. Asimismo, impacta positivamente en la construcción de una sociedad democrática, dado que facilita la participación de las personas en la vida política y civil.

Para efectos de esta evaluación, el enfoque centrado en la igualdad orientó la valoración de los diferentes criterios en función del logro equitativo de los resultados de desarrollo; lo que proporciona lecciones estratégicas dirigidas a los actores involucrados en su gestión e implementación. Desde el enfoque de la igualdad, se analizaron las diferencias regionales, dado que los Centros Cívicos por la Paz parten de una mirada geoespacial⁹, con miras de brindar oportunidades a todas las personas del país por igual, partiendo de las particularidades regionales.

Enfoque de género y derechos humanos

Ambos enfoques implican un modo de mirar y concebir las relaciones sociales y, para efectos de este proceso evaluativo, uno y otro se complementan en el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres, en la igualdad de género y en la determinación de las demandas de las personas titulares, tanto de derechos como de deberes, procurando un ejercicio progresivo de los derechos humanos y la igualdad de género (Faúndez y Abarca, m.d).

[...] incorporar estos enfoques implica valorar en qué medida la intervención evaluada contribuye al pleno ejercicio de los derechos humanos y al logro de la equidad entre hombres y mujeres de la población beneficiaria, a su vez, es preciso observar y dirigir los esfuerzos a las raíces de las desigualdades y no solo a los efectos de estas. (Mideplan, 2017b, p. 9)

Este enfoque posibilita una evaluación que reconoce que las relaciones de género son de poder, desigualdad y jerarquías (Murguialday, Vázquez y González, 2008). Por lo anterior, en esta evaluación, se incorporó una mirada reflexiva y crítica en términos de las posibles desigualdades en la formulación e implementación de los cambios institucionales y organizacionales para la transformación de género (Bustelo, 2019). Este enfoque supone que no basta que, dentro de la población objetivo, se considere a las mujeres sin erradicar las condiciones estructurales que mantienen las asimetrías.

En cuanto al enfoque de derechos humanos, este “[...] pretende transformar las relaciones de poder que existen, corregir las desigualdades, las prácticas discriminatorias y el injusto reparto

9 Establecido en el Modelo Preventivo Centros Cívicos por la Paz

de poder, por ser estos los principales problemas que obstaculizan el desarrollo” (Borja, García e Hidalgo, 2011, p. 13).

Si partimos de un marco de referencia como es el derecho, las personas beneficiarias de las acciones pasan a ser titulares de derechos. Todas las personas: los adolescentes y las adolescentes y jóvenes, la familia desde un punto de vista inclusivo, la comunidad, las organizaciones son titulares de responsabilidades y el Estado (donde se incluyen todas las instituciones que lo componen) contiene titulares de obligaciones (Borja, García e Hidalgo, 2011).

Enfoque centrado en los resultados

Se partió del enfoque centrado en el uso, propuesto por Michael Patton (2008), lo que implica un continuo diálogo entre el equipo evaluador y la contraparte en las distintas etapas de la ejecución de la evaluación: trabajo de campo, diseño de los informes y otros productos generados. De esta manera, se pretendía que los productos dieran cuenta de los resultados de la evaluación y evidenciaran su adecuada fundamentación a través de los procesos de identificación de actores, recolección de datos y análisis de la información llevados a cabo por el equipo evaluador, los cuales fueron contruidos pensando que fueran apropiados para las personas usuarias de la evaluación.

La valoración de los criterios, las preguntas de evaluación, los instrumentos de recolección e indagación y, en general, el proceso evaluativo, está permeado por los enfoques anteriormente expuestos. Además, se buscó asegurar la calidad de los resultados de la evaluación y que respondiera adecuadamente a los estándares esperados para que efectivamente sean utilizados para la mejora del programa. El proceso consultivo de la evaluación procuró contar con tanta participación como fuese posible, de modo que se tomaron en cuenta las opiniones y percepciones de los distintos actores del proceso de implementación del programa y de las poblaciones beneficiarias.

Criterios y preguntas de la evaluación

En la Tabla 9, se presenta un resumen por criterio, así como las correspondientes preguntas evaluativas, solicitadas por la organización contratante.

Tabla 9. Criterios y preguntas de evaluación según dimensiones

Dimensión	Preguntas	Criterio
Diseño	¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención con respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas públicas?	Pertinencia y congruencia
	¿Cuál es el grado de congruencia interna de la Teoría de la Intervención del Programa?	
Procesos	¿De qué manera los procesos de la intervención favorecen (o no) el adecuado desempeño de la intervención?	Eficacia
	¿De qué manera el programa asegura una adecuada focalización?	
Resultados	¿Qué resultados produjo el programa desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados?	Eficacia
	¿En qué medida los resultados producidos fueron diferentes para hombres y mujeres, y grupos históricamente excluidos?	
	¿La dotación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) del programa reflejan correspondencia con los resultados obtenidos por este?	Eficiencia
	¿De qué manera, el programa y sus resultados son sostenibles en el tiempo?	Sostenibilidad

Fuente: Mideplan, 2022, p. 8, adaptado.

Estrategia metodológica

Esta evaluación implementó un abordaje metodológico mixto, en el cual se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de la información, de modo que la interlocución entre el abordaje cualitativo y cuantitativo permitiera abordar de forma pertinente cada una de las preguntas de evaluación y brindara robustez a los resultados. Des acuerdo con Bamberger (2012), existen cinco razones principales para la utilización de diseños mixtos de evaluación (Greene, 2005, pp. 255-256, citado en Bamberger, 2012, p. 4), las cuales sustentan este abordaje:

- Permite la triangulación de los hallazgos de la evaluación, es decir, aumenta su credibilidad o validez, al comparar la información obtenida, a través de diferentes técnicas de recolección de los datos.
- Posibilita utilizar los resultados de un método para ayudar a desarrollar la muestra o instrumentos de otro.
- Aumenta la exhaustividad de los hallazgos de la evaluación y profundiza el análisis realizado.
- Genera nuevas apreciaciones en los hallazgos de la evaluación a través de los resultados de los diferentes métodos que divergen y, de esta manera, requieren de una conciliación a través de análisis adicionales, reformulaciones o un cambio en la perspectiva.
- Fomenta una mayor toma de conciencia respecto de las dimensiones de los valores de la evaluación.

Además, este tipo de diseño tiene más probabilidades de aceptación entre profesionales en evaluación y personas usuarias que tienen predilección por la utilización de enfoques cuantitativos o cualitativos. En la Tabla 10, se presenta la matriz de evaluación utilizada en este proceso.¹⁰

Tabla 10. Matriz de evaluación

Dimensión	Criterio	Interrogantes	Técnica de recolección	
Diseño	Pertinencia	¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención con respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas del país?	Revisión documental	
			Guía de entrevista 1	
	Congruencia	¿Cuál es el grado de congruencia interna de la Teoría de la Intervención del Programa?	Guía de entrevista 2	
			Taller cadena de resultados	
			Revisión documental	
			Guía de entrevista 1	
Procesos	Eficacia	¿De qué manera los procesos de la intervención favorecen (o no) el adecuado desempeño de la intervención?	Guía de entrevista 2	
			Taller Cadena de resultados	
			Encuesta	
			¿De qué manera el programa asegura una adecuada focalización?	Revisión documental
				Guía de entrevista 1
				Guía de entrevista 2
			Encuesta	

¹⁰ En los Anexos 2 y 3 se presenta la matriz de evaluación detallada. En el Anexo 2 se establece la asociación entre interrogantes, temas de análisis, técnica de recolección y fuente de información; mientras que en el Anexo 3 se desagrega la información por preguntas, temas de análisis y técnicas de recolección de información.

Dimensión	Criterio	Interrogantes	Técnica de recolección
Resultados	Eficacia	¿Qué resultados produjo el programa desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados?	Revisión documental
			Encuesta
			Taller Legos
	Eficacia	¿En qué medida los resultados producidos fueron diferentes para hombres y mujeres, y grupos históricamente excluidos?	Revisión documental
			Encuesta
			Taller Legos
	Eficiencia	¿La dotación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) del programa reflejan correspondencia con los resultados obtenidos?	Revisión documental
			Encuesta
			Entrevistas
	Sostenibilidad	¿De qué manera, el programa y sus resultados son sostenibles en el tiempo?	Revisión documental
Guía de entrevista 1			
Guía de entrevista 2			
Guía de entrevista 3			
Encuesta			
		Taller Legos	

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022, según los Términos de Referencia.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Dado que el abordaje metodológico de la evaluación fue mixto, se utilizaron técnicas de recolección de información cualitativas y cuantitativas con el fin de robustecer el análisis. Los instrumentos para la recolección de información fueron sometidos a validación por parte del equipo técnico de la evaluación. Seguidamente, se describen las técnicas seleccionadas.

Técnicas cualitativas

• *Revisión documental o análisis de gabinete*

Mediante la gestión del Equipo Técnico, se suministró una serie de documentos disponibles, a saber: el modelo programático, documentos del programa, sistematizaciones, archivos, bibliografía institucional. Además, durante la ejecución de entrevistas con actores claves, se identificó información secundaria adicional relacionada con temas administrativos, actividades, presupuestos, recursos humanos, etc., que aportó a esta revisión. La información contenida en las fuentes documentales fue útil para triangular la información recolectada mediante otras técnicas y así dar respuesta a las interrogantes de evaluación.

• *Mapeo de actores*

Se realizó una reunión con el equipo técnico de la evaluación para la elaboración de un mapeo de actores con el fin de identificar a las personas informantes claves del proceso evaluativo; además, se consideró la matriz de actores brindada por dicho equipo. Igualmente, se siguió la metodología planteada por Tapella (2007), en la cual los actores se agrupan en cinco categorías (personas tomadoras de decisiones, ejecución de proyectos y acciones, población objetivo, aliados estratégicos y otros actores) y se indicó el rol o papel que desempeñan, el tipo de relaciones predominantes y sus niveles de poder en la participación de la gestión del programa (ver Anexo 4).

• *Entrevistas semiestructuradas individuales*

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa que permite recoger una gran cantidad de información de una manera más cercana y directa entre el equipo evaluador y las personas que figuran como actores claves del proceso evaluativo. La entrevista cualitativa se trata de un diálogo con un alto grado de artificiosidad, debido a que su fin o intencionalidad determina el curso de la interacción, lo que permite obtener información desde una perspectiva de experiencia o práctica.

Esta técnica se utilizó para obtener información de personal de alto nivel, así como de personas definidas como informantes claves en el proceso evaluativo. Se seleccionó esta técnica por su versatilidad para ahondar en las preguntas de evaluación propuestas con actores diversos. Dado que no se tiene aspiraciones de generalización, sino que se busca responder a los objetivos de la evaluación, la selección de actores, así como la cantidad, fueron definidas por conveniencia a partir de criterios de inclusión y exclusión validados con el equipo técnico. En total, se realizaron 24 entrevistas semiestructuradas de manera virtual distribuidas de la siguiente manera según tipo de actor:

Tabla 11. Entrevistas realizadas según tipo de actor

Tipo de actor	Entrevistas realizadas
Nivel técnico	14
Nivel político	4
Nivel técnico municipal	6
Total	24

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

Es importante acotar que la entrevista con la Municipalidad de Santa Cruz se nos concedió hasta el mes de diciembre, por lo cual no ingresó en el período de recolección de información. Las guías de entrevista con las preguntas para recopilar la información se encuentran en el Anexo 5.

• **Talleres Lego Serious Play®**

Esta metodología permitió identificar, de manera proyectiva con figuras en tres dimensiones (legos), cómo las personas beneficiarias de los 13 a los 17 años¹¹ perciben su vida antes y después de la participación en los CCP. Es una técnica novedosa de origen danés que busca facilitar la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas entre las personas; lo que permite, mediante el juego, elaborar y compartir historias, situaciones y puntos de vista. Se trabaja a partir de una pregunta/desafío por parte de la persona facilitadora, de modo que las personas participantes construyen “modelos” con base en una selección cuidadosa de ladrillos y elementos LEGO®, mediante el desarrollo de historias que transmitan el significado de estos.

Este método fue creado luego de profundas investigaciones realizadas en las áreas de proyectos, organizaciones, psicología y en ámbitos de aprendizaje que respaldan el hecho de que nuestras manos están conectadas con el 80 % de nuestras células cerebrales y en el trabajo con ellas, se pone en juego mucho más conocimiento del que se cree tener. La herramienta invita a pensar a través de los modelos que se crean y así desatar ideas, inspirar, imaginar, crear y comunicar, de modo que facilita una aproximación a los resultados de la intervención. La selección de la técnica respondió a las características de la población beneficiaria, ya que se trata de un enfoque lúdico que permite generar confianza e interés en población menor de edad.

Estos talleres con población beneficiaria tuvieron como objetivo identificar el cambio más significativo. Esto remite a una metodología de monitoreo y evaluación participativa que considera el estudio de experiencias que han generado un cambio importante en una persona, grupo o comunidad, como resultado de las intervenciones de proyectos o programas de desarrollo. Esta es una propuesta cualitativa para conocer cómo va un proceso y se adentra mediante anécdotas o historias que, debidamente documentadas, pueden brindar elementos reflexivos para comprender y direccionar el trabajo que se viene realizando en campo, además de proporcionar evidencia sobre los resultados de un proyecto. Esencialmente, la metodología sugiere la identificación y recolección de historias de cambios más significativos emanadas del campo de trabajo y la selección de aquellas que resulten de mayor impacto o que reflejen mejor los cambios que ha generado un proyecto. Por tanto, con el fin de identificar el cambio más significativo, se llevaron a cabo siete talleres *Lego Serious Play®*, uno en cada CCP, con una participación de 75 personas beneficiarias. El detalle de la dinámica de los talleres se muestra en el Anexo 6.

• **Taller de validación de la reconstrucción de la cadena de resultados**

Esta técnica reúne una serie de actores claves en una sesión de trabajo que tendrá como objetivo revisar, validar y / o proponer ajustes a la reconstrucción de la cadena de resultados. En otras palabras, fue un encuentro para revisar / reconstruir un producto con base en una guía de trabajo que orientó la sesión. La selección de personas para la participación se realizó en función de criterios definidos por el equipo de evaluación y validados por el equipo técnico (ver Anexo 7).

11 Se trabajó con esta población debido a que es la establecida en los TDR.

Técnicas cuantitativas

• Encuesta

La técnica de encuesta permite obtener datos de modo rápido y eficaz. Es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de evaluación, mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, en el cual se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. En esta evaluación, se realizó una encuesta en línea con preguntas cerradas, lo que permitió indagar sobre temas asociados con las dimensiones de diseño, procesos y resultados con el personal de los CCP (ver Anexo 9). En total, se obtuvo respuesta de 85 personas funcionarias. Las características de las personas encuestadas se encuentran en el Anexo 10.

Asimismo, en la Tabla 12, se muestra la cantidad de personas consultadas en el marco de la evaluación, mientras que en los Anexos 2 y 3 se encuentra el detalle de las fuentes de información.

Tabla 12. Cantidad de personas consultadas según tipo de actor y técnica de recolección de información

Técnica de recolección de información	Tipo de actor consultado	Cantidad de personas consultadas
Entrevistas semiestructuradas individuales	Secretaría técnica del Programa; representantes de la Unidad de Planificación del Ministerio de Justicia y Paz; actores claves definidos en común acuerdo con el equipo técnico de la evaluación ¹² ; personas del Consejo Nacional de la administración anterior y actual; coordinaciones programáticas de los CCP; personas decisoras en el nivel municipal.	24 personas
Talleres <i>Legos Serious Play</i> ®	Personas beneficiarias de los siete CCP.	7 talleres, para un total de 75 personas participantes
Encuesta	Equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.	85 personas
Taller cadena de resultados	Persona coordinadoras programáticas y supervisión técnica	6 personas
Total de personas consultadas		189 personas

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022

12 El detalle se encuentra en los Anexos 2 y 3.

Procesamiento y análisis de la información

El registro de la información se realizó de forma paralela al trabajo de campo, mediante la construcción de una base de datos cualitativa y una cuantitativa. De esta manera, se valoró durante el proceso con qué información se contaba y si era necesario realizar consultas adicionales para dar respuesta a las preguntas de la evaluación. Es decir, esta estrategia de trabajo permitía identificar el momento en el que se había llegado al punto de saturación de la información.

La información cualitativa se organizó en una matriz que se alimentó de la revisión documental, el procesamiento de las entrevistas y las notas de observación de los talleres Lego *Serious Play*®. Por su parte, el análisis estuvo orientado por un plan de categorías y códigos planteado con base en los criterios y preguntas de evaluación, lo que facilitó la triangulación metodológica y de fuentes, y evitó el análisis de cada técnica de forma aislada. Por el contrario, se procuró integrar la información de acuerdo con la pregunta de evaluación que se pretendía responder. El procesamiento se llevó a cabo en una matriz analítica en Excel.

Por su parte, la base de datos cuantitativa se construyó a partir de la información recabada mediante un formulario en línea. Los análisis tuvieron un alcance descriptivo y fueron resumidos mediante distribuciones de frecuencia y medidas de tendencia central. Para el tema presupuestario, se realizó un análisis de los recursos humanos, financieros, materiales y de los presupuestos institucionales, debido a la imposibilidad de obtener datos para el análisis costo-beneficio que se había pretendido al inicio de la evaluación. No obstante, este proceso mostró importantes debilidades por la falta de los insumos necesarios para dar cuenta de la eficiencia del programa en términos de costo – beneficio. Sobre este punto, se desarrolla más en la sección de hallazgos. Es preciso señalar, además, que, para cada uno de los criterios, se definió una escala de cumplimiento para dar respuesta a la interrogante, las cuales se encuentran en el Anexo 12 del documento.

Limitaciones y riesgos

Las limitaciones y los riesgos experimentados durante la evaluación, así como las estrategias implementadas para mitigarlos se establecen en la Tabla 13.

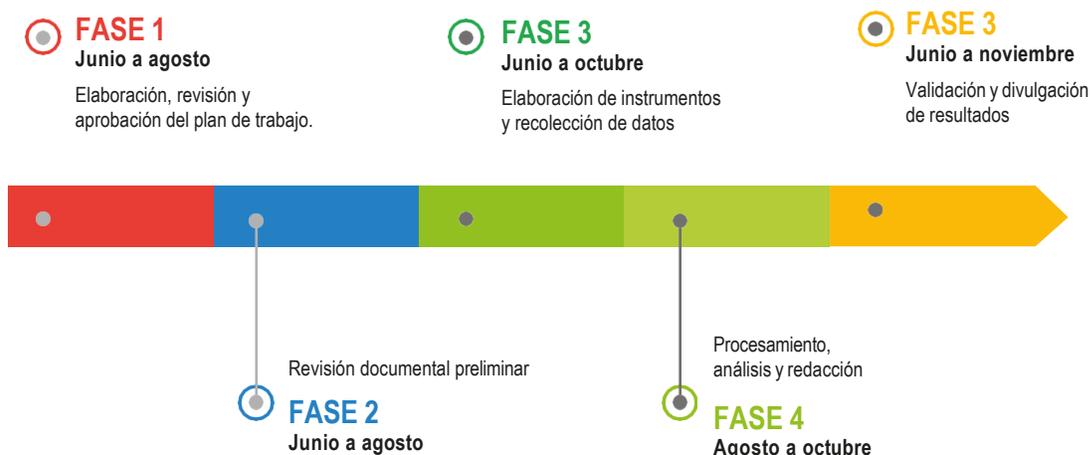
Tabla 13. Limitaciones y riesgos experimentados con sus respectivas estrategias de mitigación

Limitaciones y riesgos	Estrategias de mitigación
Dado el reciente cambio de Gobierno en el país, era esperable encontrar cambios en las personas funcionarias vinculadas a los CCP y que eso implicara que no se contara con la información requerida para la evaluación.	Se hicieron entrevistas a personas de la administración anterior, con el fin de recuperar el conocimiento acumulado en años previos.
Se presentaron dificultades en la convocatoria de personas funcionarias para la recolección de datos debido a la saturación de agendas, prioridades nacionales, entrega de informes y otros quehaceres propios de su función.	Además de solicitar el apoyo de las jerarcas y los jerarcas, se realizó la convocatoria con suficiente antelación y se recurrió a recursos virtuales como medio para facilitar la participación.
Se presentaron dificultades para la ubicación y convocatoria de la población beneficiaria con el fin de efectuar la recolección de datos.	Se solicitó apoyo a la supervisión técnica de los CCP y a los enlaces técnicos para orientar de mejor manera el contacto y la convocatoria de la población beneficiaria. Además, dado que las técnicas de consulta son lúdicas, se prevé que eso facilitará el interés de la población para participar en el proceso.
Se presentaron dificultades particulares para la ubicación y la convocatoria de la población beneficiaria con el fin de ejecutar la recolección de datos en el CCP de Pococí.	La supervisión técnica de los CCP colaboró en la búsqueda de la información y se pudo coordinar la actividad.
Un potencial riesgo era la triangulación de la información para efectos de análisis, dada la diversidad de técnicas y actores que se consultaron.	Desde el inicio del trabajo de campo, el equipo evaluador construyó una matriz analítica que permitió integrar la información de manera simultánea a la recolección de datos, con el fin de evitar una acumulación de información que desbordara las capacidades de procesamiento del equipo. Además, la lógica de la matriz estuvo orientada por las preguntas de evaluación, con el fin de evitar la “atomización” de la información por actores o por técnicas. Por el contrario, la triangulación metodológica y de fuentes desde el inicio del procesamiento permitió un análisis integral.
Otro riesgo previsto fue el ajuste al cronograma dada la limitación en el tiempo y el amplio trabajo de campo previsto.	Se tuvo que solicitar una semana más de extensión de plazo.
Una de las dificultades encontradas fue la escasa disponibilidad de información para desarrollar el análisis de costo-beneficio previsto.	Durante la evaluación, se encontró escasa información para realizar el análisis de costo beneficio y la información disponible no se encontraba estandarizada. Esta dificultad no se pudo subsanar al 100 %, pero en la sección de hallazgos se retomaron algunos elementos para el análisis de eficiencia y se establecieron recomendaciones al respecto.

Fases de la evaluación

En la Ilustración 4, se sintetizan las fases de la evaluación con sus correspondientes actividades y temporalidades.

Ilustración 4. Fases de la evaluación y temporalidad



Fuente: elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

Consideraciones éticas

La información recolectada en el marco de esta evaluación se utilizará exclusivamente con los fines evaluativos establecidos en el contrato entre Mideplan y FLACSO Costa Rica. Para efectos del registro de la información, se grabaron las entrevistas, los talleres y demás espacios de consulta, siempre y cuando se contara con el consentimiento de la o las personas participantes y/o encargadas (en caso de personas menores de edad). También se utilizaron recursos como fotografías y videos cuando la técnica de recolección de datos lo facilitaba. Dicho material está disponible exclusivamente para el equipo técnico de Mideplan, como mecanismo de transparencia de la evaluación. Además, el resguardo de la información queda a cargo de FLACSO Costa Rica, con el fin de garantizar la seguridad de los datos.

En los espacios de consulta con personas mayores de edad, se utilizó un consentimiento informado (ver Anexo 9), en el que se garantizó la confidencialidad de la información, así como los fines y los riesgos de la participación en la evaluación. Para el caso de las personas menores de edad, dicho consentimiento fue firmado por el o la responsable legal. En el caso de los registros audiovisuales, se incluyó una cláusula en el consentimiento informado para solicitar la autorización del uso de la imagen, pero se excluyeron los rostros de las personas menores de edad en las fotografías y videos.

Respecto a la propiedad intelectual de los productos de esta evaluación, Mideplan goza de los derechos patrimoniales y reconoce la autoría de las personas profesionales vinculadas a la evaluación, incluido el equipo evaluador.



Hallazgos asociados a la dimensión “diseño”

Criterio de evaluación	Pertinencia y congruencia: medida en que los objetivos y las actividades del Programa Centros Cívicos por la Paz responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales y las políticas del país en las que se fundamenta.
Interrogante de evaluación	¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención con respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas del país?

De acuerdo con la evidencia recopilada en el trabajo de campo y la triangulación de ella, se pudo determinar que el **grado de pertinencia de la teoría de la intervención es medio**¹³. Entre los aspectos positivos, destacan que, por una parte, el Programa de CCP se alinea con los objetivos del Ministerio rector en la materia, Ministerio de Justicia y Paz, y, por otra parte, el Programa hace un esfuerzo por incorporar acciones puntuales y metas en políticas país y en menor medida en políticas locales. Asimismo, se alinea de manera clara con estrategias nacionales, como la inclusión de metas en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas 2019-2022, lo cual asegura el compromiso por parte de la institucionalidad estatal.

Sin embargo, entre los aspectos por mejorar, sobresale el hecho de que hay elementos que no están claramente definidos en el diseño del Programa. Tal es el caso de las causas y las consecuencias de la problemática que se plantea intervenir. De manera similar, se encuentra vaguedad en la delimitación de los rangos etarios de la población meta, ya que se define de forma distinta en los diferentes documentos vinculados con el Programa; también hay una flexibilización por las competencias de las instituciones que intervienen en el Modelo. Por último, el Modelo no identifica los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con los cuales el Programa contribuye.

¹³ Para determinar el grado de cumplimiento de los criterios de evaluación, se generó un índice compuesto por los temas de análisis asociados con cada interrogante de evaluación. En el Anexo 12, se puede ver el detalle de la elaboración del índice.

Problemática

Con respecto a la identificación de la problemática, se encontró que, en los documentos relacionados con el Programa de CCP, se hace una descripción del problema que se pretende atender; sin embargo, muestra debilidad para explicitar y explicar las causas, las consecuencias y la lógica de la causalidad entre la problemática y la intervención. La única evidencia encontrada es en el *Programa para la Prevención Social y Promoción de la Inclusión Social*, donde se hace una aproximación superficial sobre la problemática, pues se le identifica como violencia juvenil. Al respecto se menciona lo siguiente:

[...] la violencia y el aumento de la criminalidad, encuentra su origen en múltiples factores, tales como la pobreza y la inequidad social, el desempleo, la falta de acceso a los servicios básicos; y a factores coyunturales como las situaciones familiares y trayectorias de vida, el abandono escolar, el consumo de sustancias, la accesibilidad a armas de fuego. (MJP, 2011 p. 10)

Sin embargo, no se localiza evidencia de un análisis situacional de las problemáticas de cada uno de los cantones, partiendo de la importancia de hacer una diferenciación de lo urbano y lo rural. Al ser además la violencia un fenómeno multicausal, se debería tomar en consideración las interseccionalidades: por ejemplo, en el caso de la población migrante y solicitante de refugio, la cual tiene necesidades diferenciadas a la población nacional. Asimismo, es importante destacar las expresiones diferenciadas entre el acceso a recursos de hombres y mujeres. Por ende, el Programa debería hacer un esfuerzo por reconocer estas diferencias, para lo cual el rol de los gobiernos locales se vuelve central, pues de manera conjunta con las municipalidades, se podría plantear diagnósticos en el marco de los respectivos Planes de Desarrollo Cantonal e incluir un análisis de la violencia desde la perspectiva interseccional. Paralelamente, la posibilidad de implementar esta acción fue corroborada en las seis entrevistas a las instancias municipales.

Aunado a lo anterior, en el Modelo Preventivo constantemente se menciona que la intervención está orientada hacia la prevención de la violencia, promoción de la paz e inclusión social, tal como se puede leer en la siguiente cita: “[...] son procesos programáticos que tienen por objeto la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social a través del arte, cultura y deporte, la tecnología y recursos de la democracia” (MJP, 2019, p. 45).

Lo anterior permite deducir que la problemática de fondo que pretende abordar el Programa de CCP es la violencia y para ello propone una serie de acciones enfocadas en una atención integral y preventiva que tenga la posibilidad de generar factores protectores en esta población. En este sentido, desde la DIGEPAZ, en su rol de coordinación del Programa, se han identificado aspectos contextuales que influyen en la violencia y el delito. Por ejemplo, la exclusión educativa, la escasa inversión en infraestructura por parte del Estado, el acceso limitado a espacios en los que se promuevan los derechos culturales y la insuficiente inversión en el deporte y la recreación, etc. (DIGEPAZ, 2011). Aspectos que precisamente fueron los que sirvieron de orientación para seleccionar los territorios en los que se construyeron los diferentes CCP.

Población meta

Otro aspecto que le resta pertinencia al Modelo es la delimitación de la población meta, la cual contempla dos dimensiones, la primera relacionada con el grupo etario y la segunda, con características o variables contextuales. En relación con la primera dimensión, se identifica que hay diferencias en los intervalos de edad mencionados en documentos del Programa, como la Ley 9025, el Decreto de Reglamentación y el Modelo Preventivo (ver Tabla 14). A pesar de estas diferencias, las personas entrevistadas, cerca de la mitad de ellas (8 de 18 personas de nivel técnico y político), coinciden en que la población a la cual se dirigen los servicios del Programa de CCP es la que está entre los 13 y los 17 años. Es decir, en las percepciones de las personas entrevistadas, prevalece lo señalado en el Modelo preventivo por encima de lo definido en el reglamento, a pesar de que este instrumento tiene mayor peso jurídico.

Tabla 14. Comparación de los rangos de edad de la población meta según documentos del Programa de CCP

Ley 9025	Decreto de reglamentación	Modelo Preventivo
Población con edades entre los 0-18 años	Población con edades entre los 12-18 años	Adolescente entre los 13-17 años

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

Igualmente, el reglamento mismo relativiza o flexibiliza la definición de población prioritaria, ya que establece que los servicios pueden ser brindados a otros grupos etarios, siempre y cuando las instituciones estén en capacidad de ofrecerlos y no se incumpla con lo contemplado en el Modelo; tal como se indica en el Reglamento:

Población Meta. Los Centros Cívicos por la Paz son un programa de prevención de la violencia, de inclusión social y promoción de la cultura de paz, que atenderá de manera prioritaria a personas menores de edad, con particular énfasis en adolescentes y jóvenes entre los doce y dieciocho años. **También, atenderá otros grupos etarios en la medida de las posibilidades institucionales, siempre que se cumpla con los fines del programa y lo establecido en El Modelo.** (Decreto Ejecutivo No. 40876–JP–MCJ, artículo 2, el resaltado es propio)

Adicionalmente, en el Modelo, se reconoce que algunas de las instituciones que integran el Programa de CCP, por competencias, responden a un grupo poblacional más amplio, lo cual implica que pueden atender a otras poblaciones, tal como se evidencia en la siguiente cita:

También debe señalarse que hay encargos institucionales que, aunque no riñen con la priorización de población de 13 a 17 años, sí tienen un rango más amplio de acción en su trabajo, tal es el caso del Consejo de la Persona Joven, con un encargo de trabajo con población de 12 a 35 años, o de la Dirección de Cultura que trabaja con la gestión de grupos culturales en la comunidad. (MJP, 2019, p. 14)

Es decir, además de las discrepancias entre documentos sobre el rango etario de la población meta o prioritaria, se deja un amplio margen para la cobertura de otros grupos etarios, lo que lleva a que esa definición de población meta no sea clara y quede sujeta al criterio de las personas ejecutoras. Esto se refleja en el accionar de los CCP, ya que según señalan las personas entrevistadas, los CCP son un espacio inclusivo, en el cual no se deja por fuera a personas que no cumplan necesariamente con dicho perfil, siempre y cuando haya cupo y su matrícula no implique excluir a personas en mayores condiciones de vulnerabilidad (Comunicación personal 10, 29 de agosto de 2022).

Sobre la segunda dimensión, características o variables contextuales, desde el Modelo, se establece que la población meta debe pertenecer a las áreas de influencia de cada CCP y debe incluir personas menores de edad que se encuentren en condición de vulnerabilidad y en riesgo (MJP, 2019), esto en concordancia con la problemática que se pretende solventar. No obstante, en la práctica, dicho perfil puede relativizarse por, al menos, dos razones:

- La primera, por razones administrativas, se opta por una flexibilización de los criterios de selección, en tanto se admiten personas que por disponibilidad e interés en la oferta se puedan matricular en los horarios que se ofrecen; sucede especialmente porque muchos de los cursos se abren en horarios en los que la población beneficiaria se encuentra en los centros educativos, de modo que se da la posibilidad para que personas fuera del rango etario participen en dichos cursos.
- La segunda, se toma en consideración el hecho de que la población beneficiaria primaria no está aislada en su contexto, por tanto, se extienden los servicios a personas de la comunidad y familiares con el objetivo de tener un abordaje más integral de las problemáticas, aun cuando eso implique trascender el perfil formalmente establecido.

Esta flexibilidad en el perfil de la población a la que se le brinda los servicios tiene la ventaja de fortalecer la visión de ser un espacio inclusivo y de aprovechar, en la medida de lo posible, todos los cupos disponibles. No obstante, implica el riesgo de perder el enfoque de la población beneficiaria primaria y dispersar los recursos de la finalidad central, que es la prevención primaria de la violencia, es decir, la atención de factores de riesgo y el fortalecimiento de factores protectores en población que no está en conflicto con la ley, pero que su entorno y sus condiciones les colocan en mayor riesgo ante la violencia; sobre todo si se toma en consideración que el modelo de coordinación interinstitucional es muy complejo y los procesos los ejecutan personas que pueden rotar y, por tal razón, se podría perder la visión filosófica del Modelo.

Por su parte, sobre la identificación de necesidades, ni en el *Programa para la prevención social y promoción de la inclusión social*, ni en el documento de la Ley 9025, se puede encontrar un apartado específico que amplíe sobre las necesidades de la población meta o donde se haga un diagnóstico sobre esta, aunque en el *Informe estadístico 7 Centros Cívicos por la Paz*, del año 2011, se puede encontrar una breve caracterización de los cantones en los cuales

se construyeron los CCP. Entre las variables que se mencionan, destaca: los indicadores de carácter cuantitativo y cualitativo utilizados en la selección de los cantones, datos demográficos (porcentaje que representaba la población joven), información sobre exclusión escolar, información sobre criminalidad (asalto, robo, tacha de vehículo, hurto, homicidio, violación o tentativa, tasa de delitos contra la ley de violencia doméstica, ley de armas y explosivos, etc.), entre otros (DIGEPAZ, 2011).

En lo que corresponde al Modelo, tampoco se precisan puntualmente las necesidades de la población, pero sí se establece que la oferta programática debe responder a las necesidades y para esto se apoya en la perspectiva geosocial y los enfoques de curso de vida y contextual. En el caso de la perspectiva geosocial, se señala que tiene la finalidad de “priorizar y ordenar en el tiempo los contextos en que se enfocará la acción pública” (MJP, 2019, p. 23) y según se establece en la Ley 9025, se tomaron como base los indicadores relativos a tasa de homicidios dolosos y asaltos con violencia cometidos por personas menores de edad, así como contar con programas de rehabilitación orientados a personas en conflicto con la Ley Penal y estar incluidos en el Programa Comunidades Solidarias, seguras y saludables, para la definición de la ubicación de los CCP (Ley 9025, 2012, p. 48).

De este modo, los criterios establecidos permitieron identificar áreas de influencia prioritarias para cada uno de los CCP, las cuales calificaron a partir de “condiciones geográficas, demográficas, socioeconómicas y características de riesgo y vulnerabilidades muy diferentes entre sí” (MJP, 2019, p. 14), pero que comparten la necesidad de ser atendidas estratégicamente mediante políticas focalizadas para la prevención de la violencia. Sobre este punto, algunas de las personas consultadas (7 de 18 actores de nivel técnico y político) consideran que las áreas de influencia de los CCP efectivamente corresponden con el criterio de alta vulnerabilidad que se tomó en cuenta en el diseño y con la preocupación, a nivel país, en torno a los niveles de violencia que afectan principalmente a las personas jóvenes y a los grupos en mayores condiciones de vulnerabilidad. Sin embargo, se debe hacer la acotación de que los criterios de selección también se encontraban sujetos a la voluntad política de los gobiernos locales para acompañar y contribuir con el desarrollo del proyecto, así como a la disponibilidad de un terreno en el que se pudiera ubicar la infraestructura, es decir, el criterio no fue únicamente técnico.

En relación con el enfoque de curso de vida y cómo contribuye a que la oferta programática responda a las necesidades de la población meta, en el Modelo, se establece que en la programación de acciones en cada uno de los CCP se debe considerar “los intereses, necesidades y particularidades del momento vital en que se desarrolla esta población” (MJP, 2019, p. 21). De manera similar, el Modelo señala que el enfoque contextual supone que los CCP deben plantear los procesos reconociendo “las características y potencialidades de la población meta, en función de su comunidad, historias de vida comunes y elementos del contexto familiar, comunal, institucional, económico, político, social y cultural en donde conviven” (MJP, 2019, p. 23). Es decir, la oferta programática debe mirar la realidad de la comunidad y de las personas

a las que se dirigen las acciones del CCP, incluso debe considerar la revisión de indicadores sociodemográficos que den cuenta de la situación de sus áreas de influencia.

En términos de funcionamiento de los CCP, el hecho de que el Modelo, en su diseño, sea tan amplio, precisamente para responder a las diferencias contextuales, plantea un desafío para las coordinaciones programáticas, en el tanto no se precisan directrices u orientaciones claras para responder a las necesidades particulares. En esta línea, se encontraron buenas prácticas, por ejemplo, el caso del CCP Cartago, en el cual se hace una revisión detallada de los indicadores de violencia en las zonas de influencia para adaptar la planificación anual a las particularidades del contexto (Comunicación personal 6, 26 de agosto de 2022). No obstante, como se mencionó, esta característica implica un reto ante el cual no todos los CCP cuentan con mecanismos e información clara para responder a las demandas del contexto.

Pertinencia con instrumentos de planificación

En el planteamiento de la correspondencia entre la teoría de la intervención, los objetivos de la institución y las políticas país, a partir de la evidencia recabada, se puede afirmar que es muy alta. Hay congruencia entre la intervención y los objetivos que persigue el Ministerio de Justicia y Paz, el cual tiene entre sus funciones la responsabilidad de “impulsar y coordinar planes y programas dirigidos a la promoción de la paz en el ámbito nacional desde la perspectiva de prevención de la violencia” (MJP, 2022). Dicho mandato se corresponde de manera estrecha con el Programa de CCP, ya que refiere precisamente a una acción de prevención de la violencia y promoción de la paz social.

Sumando a lo anterior, el Programa de CCP plantea un abordaje de la violencia que utiliza como vehículo la cultura y el arte, la formación técnica y la promoción y el disfrute de derechos culturales, sociales y políticos; lo que se vincula con instrumentos como la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023, la Política Pública de la Persona Joven 2020- 2024, la Política Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las edades Costa Rica 2017-2032. De manera similar, el Modelo comparte principios y enfoques de convenios internacionales, como es el caso de la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes, la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José), la Convención sobre la eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres, entre otros.

Una valoración positiva de la pertinencia es que el Programa de CCP ha sido incorporado en diferentes estrategias y planes nacionales relacionados con la prevención de la violencia y la inclusión social, lo cual asegura el compromiso por parte de la Institucionalidad Pública, así como el alineamiento con los compromisos país. Asimismo, en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 (PNDIP) se comprometió un indicador relacionado con la cobertura alcanzada por los CCP.

En la Tabla 15, se presenta un resumen de algunas de las líneas de acción e indicadores definidos en estos instrumentos. Entre ellos, por una parte, destaca que en el Plan Nacional de

Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018, se plantearon aspectos relacionados con la finalización, la infraestructura y con su institucionalización y operatividad mediante el diseño del Modelo de prevención y la normativa; por otra parte, se encuentran las acciones definidas en el PNDIP y Estrategia Puente al desarrollo: eje Puente a la Prevención (2020), las cuales se orientan a la cobertura de las acciones articuladas que se desarrollan en el Programa CCP.

En este sentido, la acción de incorporar indicadores en el PNDIP es una buena práctica en la gestión pública, ya que garantiza, por una parte, la programación una acción puntual en la institución, al asignar tanto una meta como un presupuesto; y, por otra parte, habilita a un tercero a dar seguimiento y pedir cuentas sobre el avance en la acción.

Tabla 15. Instrumentos de planificación nacional y estrategias en las cuales se vincula el Programa de Centros Cívicos por la Paz

Instrumentos	Línea o área estratégica e indicador o acción asociada
<p>Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018</p>	<p>Línea Estratégica: Centros Cívicos por la Paz (CCP)</p> <p>Acciones:</p> <p><i>Diseño y construcción de CCP:</i> Santa Cruz, Aguas Zarcas, Desamparados, Cartago, Guararí y Pococí).</p> <p><i>Equipamiento:</i> gerencia técnica y asesoría para la ejecución de los programas en cada CCP.</p> <p><i>Modelo de gestión:</i> gerencia técnica y asesoría para el diseño e implementación del Modelo base de Gestión (MG), relacionado con la articulación interinstitucional.</p> <p><i>Diseño normativo:</i> diseño de instrumentos legales.</p> <p><i>Modelo de Atención:</i> ajustar los programas de las demás instituciones para brindar servicios en el marco del Programa de CCP.</p> <p><i>Oferta Programática:</i> coordinar y articular entre instituciones para el diseño de la oferta programática.</p>
<p>Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2019-2022)</p>	<p>Área Estratégica: Seguridad Humana</p> <p>Indicador: Porcentaje de población entre 13 a 17 años de los distritos de influencia de los Centros Cívicos por la Paz que participan y concluyen programas de formación integral articulados.</p>
<p>Agenda Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social 2019-2022</p>	<p>Se incluye como una de las acciones orientada a contribuir con la reducción en la incidencia delictiva de los jóvenes en riesgo de las áreas de influencia. Destaca que uno de los desafíos que enfrenta el Programa de CCP es mantener una plataforma de trabajo interinstitucional, intersectorial e intersectorial con la intención de dar un abordaje integral y no fragmentado.</p>

Instrumentos	Línea o área estratégica e indicador o acción asociada
Estrategia Puente al desarrollo: eje Puente a la Prevención (2020)	<p>Objetivo de Puente a la prevención: Fortalecer entornos protectores en los distritos priorizados desde la articulación multinivel dirigidos a la prevención de la violencia y la promoción de la paz social.</p> <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de personas atendidas en procesos preventivos. 2. Porcentaje de personas en situación de pobreza extrema atendidas con oferta programática específica de prevención, a través de un sistema de referenciamiento interinstitucional. 3. Cantidad de procesos preventivos articulados ejecutados en distritos priorizados.

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

En otro orden de ideas, en ninguno de los documentos relacionados con el Programa de Centros Cívicos por la Paz, se hace una vinculación explícita entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las acciones que llevan a cabo los CCP para contribuir a su cumplimiento; incluso, una de las personas entrevistadas indicó sobre dicha relación que: “no está claramente definida en el modelo” (Comunicación personal 1, 23 de agosto de 2022). Además, de las dieciocho entrevistas a actores de nivel técnico y político, solamente cinco de ellas hicieron una identificación de los ODS con los que contribuye el Programa. Se destaca que se identificaron con mayor frecuencia: igualdad de género (cuatro personas), seguido por el fin de la pobreza, educación de calidad, alianzas para lograr los objetivos (tres personas) y con dos menciones, trabajo decente y crecimiento económico, así como **el de paz, justicia e instituciones sólidas** (ver Tabla 16). Cabe recalcar que, a pesar de que en el Programa se repite su orientación hacia la prevención de la violencia y la **promoción de la paz**, las personas entrevistadas no señalaron con facilidad la asociación con el ODS 16.

Tabla 16. Objetivos de desarrollo sostenible asociados por las personas entrevistadas con el Programa de CCP

ODS	Identificado por las personas entrevistadas	Número de coincidencias
	X	3
	-	-
	X	1
	X	3

ODS	Identificado por las personas entrevistadas	Número de coincidencias
	X	4
	-	-
	-	-
	X	2
	-	1
	X	1
	X	1
	-	-
	X	1
	-	-
	-	-
	X	2
	X	3

Fuente: elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022, según las entrevistas a actores de nivel técnico y político.

A manera de resumen, de acuerdo con lo señalado por las personas entrevistadas y en contraste con los ejes temáticos, enfoques y principios propuestos en el Modelo, se puede inferir que el Programa de CCP al menos se vincula con los siguientes ODS:

- **Fin de la pobreza (ODS 1) y trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8):** el eje temático dos del Programa, inclusión social, busca contribuir con las habilidades para la

empleabilidad y otras herramientas que permitan en el mediano y largo plazo, la movilidad social de las personas que participan de la oferta programática.

- **Salud y bienestar (ODS 3):** el eje temático uno del Programa, cuidado y autocuidado, promueve el desarrollo de actitudes y habilidades relacionadas el manejo de situaciones de violencia en diferentes contextos, lo cual contribuye con la salud mental y el bienestar de las personas jóvenes.
- **Educación de calidad (ODS 4):** la intervención, especialmente en el eje temático dos, tiene la intención de apoyar la permanencia o la reinserción de personas jóvenes en el sistema educativo.
- **Igualdad de género (ODS 5):** parte de la vocación de los CCP es ser un espacio libre de discriminación, el cual reconoce la perceptiva de género como uno de los enfoques que debe orientar sus acciones. Es por esta razón que, en el marco del Programa de CCP, se planifican y llevan a cabo acciones específicas para promover la igualdad de género, el abordaje de temas como las nuevas masculinidades, la prevención de violencia en el noviazgo, la prevención de la violencia sexual y se implementan acciones relacionada con el PLANNOVI, entre otros.
- **Reducción de las desigualdades (ODS 10):** la especial atención que se brinda a población joven en situación de vulnerabilidad busca generar factores protectores, los cuales permitan a estas personas desarrollar habilidades blandas y otros conocimientos técnicos que contribuyan a su proyecto de vida y movilidad social.
- **Paz Justicia e instituciones sólidas (ODS 16):** las acciones de los CCP tienen la finalidad de generar espacios libres de violencia y con una convivencia pacífica.
- **Alianza para lograr los objetivos (ODS 17):** entre los principios que orientan el trabajo en el Programa de CCP, se señala, por una parte, el trabajo articulado interinstitucional e intersectorial, pero, además, se insta a promover la participación de empresas privadas y las comunidades.

En lo que concierne a la vinculación del Programa de CCP con estrategias cantonales como políticas locales, planes estratégicos para el desarrollo local o planes cantonales de desarrollo humano de los territorios en los cuales se ubican los CCP, en términos generales, **no hay una correspondencia**. A excepción de los Municipalidades de Cartago y San Carlos, las cuales han definido en sus instrumentos, al menos, una acción que incorpora la participación o intervención del CCP. En el caso de la Municipalidad de Cartago, en su Plan Cantonal de Desarrollo Humano 2021-2031, se incorporó lo siguiente:

Área estratégica 1. Bienestar y Desarrollo Social: Maximizar el aprovechamiento del Centro Cívico para la Paz de Cartago, generando mejor atención en resolución alternativa de conflictos, mediaciones, asesoría, entre otros". (Municipalidad de Cartago, 2021, p. 94)

Si bien se trata de vincular el quehacer de la Municipalidad con el Programa, no queda tan claro de qué forma se va a realizar la “maximización del aprovechamiento”. Además, se contempla solamente acciones relacionadas con la resolución alternativa de conflictos y mediaciones, a pesar de que el accionar de los CCP trascienden este aspecto. Otra de las municipalidades que ha incluido en su Plan de Desarrollo Cantonal 2014-2024 acciones relacionadas con el Programa es la Municipalidad de San Carlos, la cual definió en su eje de Política social, deporte y recreación, el objetivo de “gestionar la organización de deportes alternativos, así como organización de ferias de estos, para que participen en el centro cívico” (Municipalidad de San Carlos, sf, p. 294). Si bien es un avance, también, en este caso, la inclusión es muy específica y pierde de vista las diferentes posibilidades que brinda el CCP, tanto en la prestación de servicios como en espacios para la articulación y trabajo conjunto.

Criterio de evaluación	Pertinencia y congruencia: medida en que los objetivos y las actividades del Programa Centros Cívicos por la Paz responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales y las políticas del país en las que se fundamenta.
Interrogante de evaluación	¿De qué forma se integraron en el diseño los enfoques que sustentan la intervención?

A partir de los hallazgos identificados, la forma en que se incorporan los enfoques que sustentan la intervención en el diseño del Programa es media. En primer lugar, porque, si bien se menciona, de manera superficial, que los CCP se orientan a la prevención de la violencia y la promoción de la paz social y que su enfoque está en la prevención primaria de la violencia y prevención situacional, no se profundiza en estas ni en las expresiones de violencia que se pretende atender, lo cual es fundamental si se parte de la premisa de que este fenómeno es multicausal y tiene múltiples expresiones.

En segundo lugar, a pesar de que el Modelo menciona y describe los enfoques que sustentan la intervención y plantea algunas líneas para que en la planificación de las acciones sean considerados, no se detiene en explicar o proponer acciones puntuales para materializar estos enfoques, lo que tiene como consecuencia que algunas de las personas vinculadas con el programa no reconozcan los enfoques que orientan las acciones. Por último, el Modelo se autodefine como “inclusivo” y la interpretación que se ha dado a este principio ha llevado a que no se definan acciones afirmativas o específicas dirigidas a grupos en condiciones de vulnerabilidad (migrantes, solicitantes de refugio, discapacidad, LGTBIQ+), poblaciones de las cuales tampoco se hace una caracterización para determinar sus necesidades particulares.

El programa de CCP, desde su Modelo, declara que responde “intrínsecamente a los objetivos de prevención de violencia y promoción de la inclusión social” (MJP, 2019, p. 16). Además, indica que sus estrategias se orientan a la prevención primaria de la violencia y contribuyen

con la prevención situacional (MJP, 2019), sin que se ahonde en las explicaciones de cómo entender cada uno de estos abordajes y cómo se materializan en las acciones, sino que remite a otros documentos del MJP. Sobre la primera, en el *Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social*, se precisa que:

Incluye acciones orientadas a favorecer de manera integral todo aquello que contribuya a la generación de procesos encaminados al desarrollo de la identidad de los jóvenes, de forma que se aborde el asunto desde una perspectiva más de corte psicosocial e integral, dirigida a grupos sociales en situación de vulnerabilidad o riesgo (Castillo 2009 citada en MJP, 2015, p. 17).

En este sentido, el Programa aborda la prevención de la violencia desde la generación de acciones relacionadas con sus tres ejes temáticos: cuidado-autocuidado, inclusión social y cultura de paz, los cuales están principalmente dirigidos a personas jóvenes de comunidades vulnerables, con el fin de generar factores protectores y potenciar las habilidades de este grupo poblacional. La utilización del arte, el deporte, la recreación y el desarrollo de habilidades técnicas y de participación ciudadana y resolución de conflictos, etc., permiten al modelo tener un abanico amplio de servicios, pero además dar un abordaje integral a la población que se acerca a los CCP.

Sobre la prevención situacional, el *Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social* indica lo siguiente:

[...] se enfoca en evitar las oportunidades delictivas, mediante el diseño y manipulación del espacio buscando dificultar el acceso y las posibilidades de comisión de delitos específicos de potenciales ofensores o victimarios. Esta estrategia se ejemplifica con la recuperación de los espacios, el diseño ambiental, el mejoramiento de la iluminación y la vigilancia de los espacios públicos. (Sozzo 2000, citada en MJP, 2015, p. 18)

El Programa de CCP contribuye con la prevención situacional de la violencia bajo el entendido de que la infraestructura de los CCP genera un cambio en la configuración del territorio y que representa por sí mismo un espacio público, seguro y de libre acceso; en el que las personas usuarias pueden ejercer diferentes derechos y ser beneficiarias de servicios del Estado.

En lo correspondiente a la manera en la que el Programa ha incorporado diferentes enfoques, el Modelo ha establecido que las diferentes acciones planificadas y llevadas a cabo deben guiarse por los enfoques de derechos humanos, el enfoque de juventudes, la prevención de la violencia, el enfoque de género, el enfoque de curso de vida y contextual, el paradigma de la diversidad y la perspectiva geosocial (ver Tabla 17). Algunos han estado en el Programa desde su génesis, mientras otros se han ido incluyendo con el pasar de los años y fruto del proceso de maduración del modelo.

Tabla 17. Resumen de los enfoques mencionados en el Modelo Preventivo del Programa de CCP

Enfoques	Descripción y operacionalización según lo definido en el Modelo (2019)
Enfoque de derechos humanos y de derechos de la niñez y la adolescencia	Dentro del Modelo, se reconoce su importancia asociada a la identificación de desigualdades y la orientación por corregir las prácticas discriminatorias, así como el reconocimiento de las personas menores de edad como sujetos de derechos. En particular, se hace referencia a la importancia de la Política Nacional de Derechos Culturales (2014-2023), cuya rectoría la tiene el MCJ y que precisamente reconoce los derechos culturales, los cuales además son vistos por el Modelo como un vehículo de cohesión social.
Enfoque de juventudes	Reconoce los derechos civiles, políticos, sociales, culturales y económicos de las personas jóvenes, así como el deber del Estado de garantizarlos. Se destaca la Política de la Persona Joven y su Plan de Acción (2014-2019). El Modelo señala que cada grupo etario tiene especificidades que se reflejan en su desarrollo, expectativas, necesidades y que están vinculadas con su género, pertenencia a una etnia o grupo social, etc., aspectos que se deben considerar en el abordaje realizado desde el CCP.
Perspectiva género-sensitiva	Desde el Modelo, se reconoce que hay patrones culturales de dominación y de violencia de los hombres hacia las mujeres, por lo que las acciones del Programa se enfocarán en promover una cultura no machista, nuevas masculinidades, seguimiento de Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social y de la Política Nacional de Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las edades.
Enfoques de curso de vida y contextual	Los define como obligatorios para el diseño y la ejecución de los procesos del Programa de CCP dirigidos a su población primaria. Supone que las “estrategias, metodologías y actividades a realizar se debe partir de los intereses, necesidades y particularidades del momento vital en que se desarrolla esta población, [...]en concordancia con su contexto cultural, su género, etnia, su condición económica y grupo social de referencia” (MJP, 2019, P. 22).
Paradigmas de la Diversidad y de la Interculturalidad	El Modelo define a los CCP como espacios de encuentro comunitario, abierto y que permite la participación de las diferentes expresiones de la diversidad y la interculturalidad presentes en el contexto.
Perspectiva geosocial	Esta perspectiva se enfoca en priorizar y ordenar en el tiempo las intervenciones, de acuerdo con variables sociodemográficas, como la densidad poblacional, las condiciones de vulnerabilidad, las condiciones sociales, las condiciones económicas, entre otras.

Fuente: Elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

Tal como se puede extraer de la información presentada en la Tabla 17, si bien el Modelo reconoce una serie de enfoques y avanza en una breve descripción de cada uno, no profundiza ni explica de qué manera estos enfoques se pueden operacionalizar o “hacer tangibles” en el marco de la oferta programática y en las acciones que se desarrollan desde el CCP. Dicha situación deja a la interpretación de las personas ejecutoras su adecuada transversalización. A esto se debe agregar que en el Modelo no se caracterizan las necesidades ni se plantean acciones diferenciadas para hombres y mujeres, o grupos en condiciones de vulnerabilidad (migrantes, solicitantes de refugio, discapacidad, LGTBIQ+); sobre esto, una de las personas entrevistadas indicó:

No tenía tanta desagregación, era por un grupo etario y justamente por situación de exclusión y demás no, no tenía tanta desagregación. El tema de la población sexualmente diversa fue un tema que incluso el gobierno Solís Rivera empezó a trabajar, pero no estaba tan desagregado en el Modelo de Milena Grillo. (Comunicación personal 6, 26 de agosto de 2022)

Por tanto, la planificación e implementación de acciones específicas en cada uno de los CCP queda en lo que defina el Comité de Coordinación Interinstitucional. Sobre este último punto, desde la Secretaría Técnica se plantean, de manera anual, los *Lineamientos Técnicos Proceso De Planificación Interinstitucional*, con la intención de orientar la programación de algunas acciones (Comunicación personal 8, 25 de agosto de 2022). En estos lineamientos, se puede encontrar una indicación clara para el trabajo sobre temas relacionados con la perspectiva de género:

Prevención de violencia en el noviazgo, violencia sexual, prevención de embarazo adolescente y de relaciones impropias: compromisos vinculados con el PLANNOVI y con el Decreto de declaratoria de la violencia contra las mujeres como emergencia nacional; además, son temas asociados con los ejes temáticos 1 y 2 de los mecanismos de formación y acción del Modelo Preventivo CCP.

Masculinidades positivas: existen compromisos para las instituciones en la Política Nacional de Atención y Prevención de Violencia contra las Mujeres 2017-2032, por lo que constituye un tema obligatorio en la Planificación. Se contará con herramientas para su abordaje, pues está en proceso el Diseño de un Módulo formativo (lúdico pedagógico) para el análisis de las implicaciones e impacto del machismo en la vida cotidiana de adolescentes y la promoción de masculinidades positivas en el Programa CCP. (MJP, 2020, p. 2)

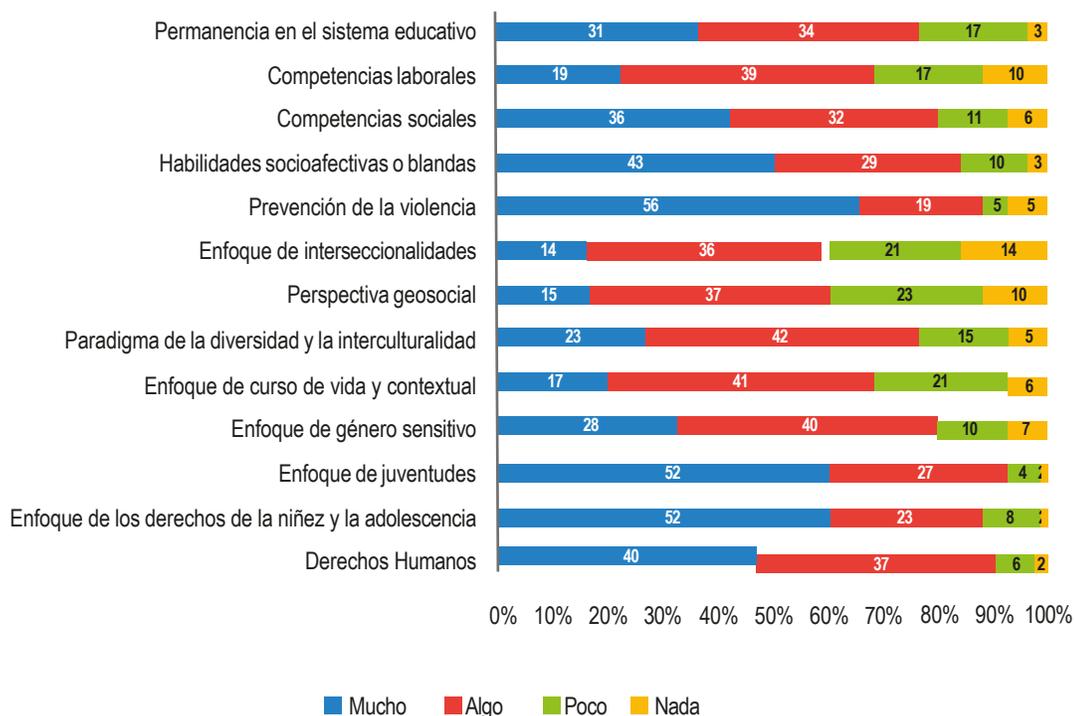
En consonancia con el hallazgo anterior, en los *Lineamientos Técnicos Proceso De Planificación Interinstitucional*, se puntualizan requerimientos de acciones relacionadas con la perspectiva de género y prevención de algunos tipos de violencia. Sin embargo, llama la atención que esto no se corresponde necesariamente con las respuestas dadas por las personas encuestadas¹⁴ sobre la percepción de la incorporación de los enfoques en la oferta programática (especialmente en lo que corresponde a la perspectiva de género). En este punto, 40 de las 85 personas encuestadas, respondieron que el enfoque de género se incorpora solo en alguna medida; mientras la percepción sobre la incorporación del enfoque de prevención de la violencia es más alta, 56 de las 85 personas encuestadas coinciden en que hay un alto nivel de incorporación de este enfoque (ver Gráfico 1).

De manera similar, en los enfoques de juventudes y derechos de la niñez y la adolescencia, 52 de las 85 personas encuestadas indicaron una alta incorporación en la oferta programática, lo cual se puede explicar en el hecho de que las acciones en el Programa de CCP están prioritariamente dirigidas a población menor de edad y con una clara intención de promover y garantizar

14 Equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.

sus derechos. Esto se fortalece con la presencia del CPJ en cada CCP, el cual busca “promover el ejercicio y disfrute de derechos, el desarrollo de oportunidades y potenciales, la convivencia pacífica y la inclusión social de las personas jóvenes del cantón” (MCJ, 2018, p. 8).

Gráfico 1. Opiniones sobre el nivel de incorporación de las temáticas en la oferta programática, 2022. Porcentajes.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP.

Sobresalen los casos del enfoque de curso de vida y contextual, así como la perspectiva geosocial, en los cuales menos de 17 personas perciben que se incorpora mucho a la oferta programática (ver Gráfico 1), a pesar de que tanto el Modelo como los *Lineamientos Técnicos Proceso De Planificación Interinstitucional* señalen la necesidad de programar las acciones en función de la identificación de necesidades contextuales; un ejemplo de la intención de propiciar la inclusión de estos enfoques se puede encontrar en los *Lineamientos Técnicos Proceso De Planificación Interinstitucional*, pues se señala lo siguiente:

Para definir los temas de los procesos conjuntos, hacer variantes en las ofertas formativas y determinar los contenidos requeridos para la transversalización, se debe tener en cuenta las problemáticas sociales y expresiones de violencia que se dan en el contexto local, analizando sus factores de riesgo y de allí derivando propuestas de prevención y de inclusión social. Además, hay que cumplir con las políticas públicas vigentes que establecen obligaciones para los CCP.

Para ese análisis de contexto es pertinente contar con informes técnicos, indicadores sociales e investigaciones específicas, realizadas por las mismas instituciones que forman parte del Programa a nivel nacional u otras. Se sugiere tener en cuenta los informes técnicos del Observatorio de la Violencia (DIGEPAZ), los indicadores revisados para la determinación del Área de Influencia (Ver documento Justificación Áreas de Influencia para el Programa CCP), la Encuesta Nacional de Juventudes, Censos Nacionales de Población y vivienda, u otros documentos de instituciones locales. (MJP, 2020, p. 2)

Es decir, hay una intención de que en la planificación se incorporen elementos contextuales o locales en una oferta que prioritariamente debe ir dirigida a población joven; sin embargo, para las personas vinculadas con el Programa no son plenamente identificables los enfoques que hay de fondo, lo que eventualmente puede afectar su efectiva incorporación en la oferta programática.

Como se mencionó en párrafos anteriores, el Modelo no hace una diferenciación entre las necesidades de hombres y mujeres, y de los grupos en condiciones de vulnerabilidad, ya que parte de una visión inclusiva y se fundamenta en una serie de enfoques y principios sobre derechos humanos y no discriminación. No obstante, lo que se observa es que la amplitud y la diversidad de enfoques ha llevado a cierta vaguedad en la concepción de inclusión, en el sentido que se entiende por inclusión el “no discriminar a nadie por ninguna razón”, mas no se identifican acciones afirmativas para promover la participación efectiva de grupos en particulares condiciones de vulnerabilidad, como la población migrante, LGBTIQ+, con discapacidad, entre otras. Ahora, en el tanto el Modelo no define acciones afirmativas dirigidas a grupos poblacionales específicos, tampoco se visualizan estas distinciones en la teoría del cambio.

Sobre el desarrollo de habilidades, en el Modelo no se explica claramente cómo debe integrarse a la oferta, solamente se hacen algunas acotaciones, por ejemplo, se reconoce “que es un eje central en la función del CCP, en especial con la población meta que cuente con las mayores condiciones de riesgo (MJP, 2019, p. 48). Además, se menciona que las habilidades que se propone el desarrollo del Programa de CCP son las de tipo social (comunicación asertiva, empatía), cognitivas (toma de decisiones, pensamiento crítico, innovación y creatividad, autoevaluación) y las asociadas con las emociones (manejo de emociones y autocontrol). Según define el Modelo, las habilidades debe complementarse tanto con la capacitación artística como con la técnica, pero sin operacionalizar o dar pauta de la manera en que éstas se ven reflejadas o se pueden desarrollar a partir de la oferta programática.

Criterio de evaluación	Congruencia: entendida como la medida en que los objetivos y actividades del Programa Centros Cívicos por la Paz responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales y las políticas del país en las que se fundamenta.
Interrogante de evaluación	¿Cuál es el grado de congruencia interna de la Teoría de la Intervención del Programa?

La información recolectada indica que el grado de coherencia interna de la Teoría de la Intervención es medio, en el tanto aspectos fundamentales, como el sistema de información, enfrentan desafíos en términos de uso de herramientas digitales para el registro y almacenamiento de la información, así como en cuanto al establecimiento de responsabilidades en la alimentación de datos del sistema. Aunado a lo anterior, el seguimiento mediante plantillas de *Excel* es poco eficiente y además los indicadores definidos refieren a actividades y productos, es decir, se omiten indicadores asociados a insumos, efectos e impactos; igualmente, los indicadores utilizados carecen de metas asociadas.

Adicionalmente, uno de los principales hallazgos de la presente evaluación es la vaguedad en el planteamiento del objetivo general de la intervención, el cual se define de manera distinta en diferentes documentos del Programa y que, en uno de los instrumentos más relevantes, como lo es el Modelo (2019), no se menciona del todo. Ahora bien, aunque hay una definición de objetivos específicos, estos solo se mencionan en las plantillas de Planificación del Programa (de uso interno, es decir, solo las personas funcionarias tienen acceso a estos). Otro de los hallazgos que sobresalen en este proceso evaluativo incluyen que no hay claridad, ni en los documentos del Programa ni en las partes ejecutoras, sobre los alcances o resultados (resultados de mediano y largo plazo) esperados de la intervención.

Sobre el sistema de información

Desde la Ley 9025, se menciona la intención de medir el impacto del Programa para la Prevención Social y Promoción de la Inclusión Social a partir del seguimiento de los indicadores empleados en la priorización, para lo cual se prevé el desarrollo de un sistema de registro de población participante y de la oferta de servicios que brinda (Ley 9025, 2012). En correspondencia con lo anterior, el Modelo Preventivo (2014) identificaba, entre los elementos de la Plataforma operativa, “un sistema multiusuario basado en la web, para el registro y seguimiento de población adolescente participante del Modelo, con un diseño que responde al enfoque de juventud y a las características del Modelo” (Grillo, 2014, p. 5).

En el Reglamento de CCP, entre las pautas que debe atender el órgano rector del Programa, se señala lo siguiente: “establecimiento de un registro de personas beneficiarias de los CCP, de manera que se construya una reserva de datos histórica de estos centros y sus logros a favor de la población beneficiada” (Reglamento, artículo 5, inciso j). De igual modo, en la actualización del Modelo (2019), también se hace referencia a un Sistema de Registro e Información; en dicho documento, se reconoce que, para efectos de evaluación, transparencia y rendición de cuentas del Programa, es necesaria:

[...] la construcción progresiva de un Sistema de Registro e Información para CCP que permitirá más eficiencia y sistematicidad en el registro del accionar de los CCP y su evaluación continua, lo que reta a la priorización de recursos institucionales y a la definición técnica de responsabilidades al respecto, si se desea dejar una huella clara del impacto del Programa. sin embargo, este siste-

ma no es de uso generalizado ni obligatorio para las personas funcionarias de los CCP, por lo que no es una fuente válida de información. (MJP, 2019, p. 30)

De acuerdo con este mandato, desde el Programa, se han hecho esfuerzos por avanzar en la construcción de un desarrollo tecnológico, que permita el registro de la información relevante de los CCP. En el mes de setiembre del año 2018, el MJP publicó una *Guía para el uso del Sistema de Registro y Seguimiento de Participantes en los Centros Cívicos por la Paz*, la cual indica paso por paso cómo se debe ingresar y subir la información correspondiente de las personas participantes. Es importante acotar que la totalidad de variables solamente se aplicaría a niñas, niños, adolescentes y jóvenes de los 7 a los 17 años de edad, mientras que sobre los demás grupos etarios interesaría obtener información relacionada con datos personales y de contacto (MJP, 2018). Además, en la sesión 2-2018, del 18 de diciembre de 2018, se presentaron ante el Comité Técnico Nacional, los avances en el diseño del sistema de información, y se señaló que para el año 2019, se esperaba vincularlo con las bases de datos del SINABI, las del MICITT y las de la Dirección de Gestión Sociocultural (Acta de sesión de Comité Técnico, 18 de diciembre de 2018, p. 11).

Aunado a lo anterior, en el Informe de Cierre de Labores (marzo, 2017 – diciembre, 2021) de la Supervisión Técnica, se deja constancia de las acciones realizadas para la generación de un Sistema de Información del CCP:

Del 2017 al 2019, en conjunto con los Directores de DIGEPAZ se realizó una participación activa y sistemática en el monitoreo, revisión, recomendaciones y coordinaciones para la construcción de una aplicación de escritorio para el Registro de información de participantes en los CCP, estuvo a cargo de la Consultora [...] contratada por la UEP y con participación activa del personal de la Dirección de Informática [...] (las autoridades delegan en 2019 la elaboración de aplicación WEB como recargo). (Ortiz, 2022, p. 11)

A pesar de estos avances en el diseño del Sistema de Información, el Programa de CCP ha encontrado dificultades para su uso efectivo. En este sentido, una de las personas entrevistadas puntualizó lo siguiente:

[...] nos encontramos con una serie de resistencias por parte de las personas funcionarias, para introducir los datos dentro del sistema de información de los Centros Cívicos por la Paz y obviamente que eso tiene maniatado el sistema de información y su funcionamiento no es perfecto. (Comunicación personal 8, 25 de agosto de 2022)

“ **[el sistema de información] es la parte más chueca del programa** ”

(Comunicación personal 8, 25 de agosto de 2022)

Las razones que han obstaculizado la adecuada utilización del sistema de información (aplicación *WEB*) se pueden resumir en tres, a saber: razones coyunturales, usabilidad del sistema y poca claridad

sobre la responsabilidad de alimentación del sistema. La primera de las razones está relacionada con resistencias surgidas, a partir del caso de la Unidad Presidencial de Análisis de Datos (UPAD), pues las personas funcionarias se han mostrado renuentes a utilizar el sistema por el temor a la posibilidad de que se pueda transgredir el derecho a la intimidad de las personas y uso de datos sensibles (Comunicación personal 2, 18 de agosto de 2022).

La segunda, vinculada con la usabilidad del sistema, refiere a que la plataforma no es amigable y no tiene funciones necesarias para llevar un registro de calidad, en palabras de una de las personas entrevistadas: el sistema: “es feo y no puedo eliminar expedientes, permite la duplicidad de expedientes de una misma persona. Debería permitirme registrar por número de cédula y no por nombre de usuario” (Comunicación personal 14, 30 de agosto de 2022).

Por último, en el acuerdo de N.º del 16 de julio de 2021, el Comité Técnico plantea que:

Una vez capacitado el Comité Técnico Nacional y los equipos de los CCPs respecto al sistema de información los funcionarios y funcionarias deberán ingresar la información asociada a su servicio para el II periodo de oferta programática, posterior a la capacitación recibida. (CTN-ACUE-02-2021, 2021, acuerdo N.º 4)

Sin embargo, no se tiene evidencia de que esta capacitación se haya ejecutado ni tampoco que los registros o bases de datos vinculadas a dicho sistema de información estén completos o que la información sea consignada por las personas funcionarias de las demás instituciones vinculadas con el Programa de CCP¹⁵, lo cual limita las posibilidades de que el Programa de CCP avance hacia un trabajo articulado y eficiente, que nutra la toma de decisiones a partir de información integrada, centralizada y actualizada.

Es de este modo, el MJP ha generado otros mecanismos para apoyar la recolección de información y el monitoreo de las diferentes acciones, algunas de los señalados en el Modelo (2019) son la matriz de marco lógico, la matriz de indicadores, el formulario de registro de participantes, la matriz para la elaboración anual de la planificación, entre otros. Sobre este último, se indica que “es un instrumento básico para el monitoreo y la evaluación, pues muchos de los datos que alimentan el SRME¹⁶ salen de las fichas técnicas que se deben llenar en el marco de la implementación del POA” (MJP, 2019, p. 75), esta matriz o plantilla de *Excel* contiene los objetivos específicos del Programa y, a su vez, los vincula con una serie de indicadores, tal como se muestra en la Tabla 18. Es importante subrayar que no hay metas asociadas a estos indicadores, ni para el Programa ni desagregadas por CCP.

15 En el marco de la evaluación, se solicitó a la Secretaría Técnica las bases de datos con información de las personas usuarias del Programa; sin embargo, se indicó lo siguiente: “El Sistema de Información y Registro tiene algunos de los datos solicitados, pero no puede asegurarse que la totalidad de los mismos estén incluidos, **dadas las situaciones asociadas al registro de la información por parte de las personas funcionarias de otros Ministerios en los CCP**” (Vásquez, L (Comunicación personal, 2, octubre, 2022).

16 Sistema de Registro, Monitoreo y Evaluación.

Tabla 18. Alineación de objetivos específicos POA con indicadores del Programa de CCP

Objetivo específico	Indicador asociado
Ofrecer espacios protectores y procesos formativos de calidad para adolescentes y jóvenes mediante programas atractivos y pertinentes basados en los principios de la democracia (convivencia) y los recursos de la cultura (artes escénicas, artes visuales, música, deporte y tecnología).	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo de actividades informativas desarrolladas. • Número y tipo de procesos formativos puestos a disposición. • Número y tipo de actividades itinerantes. • Número y tipo de actividades itinerantes vinculadas a alguno de los procesos formativos disponibles. • Número de jóvenes entre 13 y 17 años certificados en resolución alterna de conflictos.
Promover oportunidades e intervenciones para revincular al sistema educativo formal o a otra modalidad de educación formal, a adolescentes y jóvenes fuera de este o en riesgo de abandonarlo, mediante el fortalecimiento de programas flexibles de inclusión educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo de procesos de apoyo educativo llevados adelante.
Generar cambios actitudinales respecto a la violencia y la discriminación en adolescentes y jóvenes participantes en los procesos y oportunidades disponibles en los CCP.	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes de 13 a 17 años inscritos en el sistema de registro y seguimiento del CCP a quienes se les ha aplicado una vez el cuestionario que recoge evidencias sobre actitudes y comportamientos relativos a la violencia y la discriminación. • Número de jóvenes de 13 a 17 años inscritos en el sistema de registro y seguimiento del CCP a quienes se les ha aplicado dos o más veces el cuestionario que recoge evidencias sobre actitudes y comportamientos relativos a la violencia y la discriminación.
Implementar una estrategia interinstitucional e intersectorial, integral y permanente de intervención local para la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo de reuniones/sesiones del funcionamiento del CCP. • Número y tipo de reuniones de coordinación entre la fundación de apoyo al CCP y el comité interinstitucional y/o la coordinación programática del CCP. • Número y tipo de proyectos desarrollados por el comité interinstitucional y/o la coordinación programática con la comunidad, las asociaciones de desarrollo, las organizaciones juveniles, entre otras organizaciones de la sociedad civil.

Fuente: elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

La planificación, considerando estos indicadores, se realiza desde 2017 y ha permitido, por una parte, programar las acciones pertinentes para responder a cada objetivo y, por otra, se constituyen en una herramienta que apoya el seguimiento a las labores realizadas en los CCP; en el tanto le corresponde a la persona Coordinadora programática solicitar, a las instituciones parte, la información necesaria para responder a cada indicador y así consolidar los resultados

y emitir un informe trimestral a la Supervisión Técnica, instancia que a su vez consolida los reportes y presenta informes, ya sea al Consejo Nacional o a la instancia correspondiente en el caso de los indicadores comprometidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

Ahora bien, aunque se realice seguimiento y reporte de acciones, se identifican dos implicaciones negativas en la forma en que se lleva a cabo este seguimiento. En primer lugar, los indicadores no están clasificados según componente de la cadena de resultados (insumo, actividades, producto y resultados). Adicionalmente, se identifica que en este listado no hay indicadores relacionados con insumos, efectos e impactos, por lo tanto, no hay ni un levantamiento de información ni seguimiento de los efectos que genera el Programa.

En segundo lugar, el seguimiento mediante plantillas de *Excel* puede generar inconsistencia en los reportes e implica dedicar más tiempo para consolidar y depurar la información (con un sistema de registro, se reducirá considerablemente, optimizando el uso de recursos). Además, se presentan atrasos en el reporte de la información por parte de las personas funcionarias de las demás instituciones.

Sobre el manejo de información como bases de datos sobre personas beneficiarias en los CCP, no hay una estandarización, si bien el Modelo plantea que existe un formulario de registro de participantes y algunos procesos de matrícula recogen información sobre las personas, no todos estos datos están consolidados en archivos digitales. Incluso, fue a partir de la pandemia de la COVID-19 que los CCP empezaron a realizar los procesos de matrícula de manera virtual, es decir, antes del año 2020, parte de la información se encontraba en físico. Esta situación limita la posibilidad de contar con una base de datos completa y actualizada que dé cuenta de la cobertura del Programa y de las demás acciones llevadas a cabo. Sobre la desagregación de los datos, principalmente los reportados al Mideplan en el marco del PND, se identifica información sobre participación en procesos formativos diferenciada por sexo y por CCP. Además, se hace una segmentación por grupo etario, de modo que se identifican los rangos entre los 0-6 años; los 7-12 años, los 13-17 años, los 18-35 años, 36- 64 años y 65 o más.

En relación con los objetivos de la intervención, se identifican dos hallazgos. El primero es que hay diferencias en la definición del objetivo general en los distintos documentos oficiales del Programa y, por tanto, hay poca claridad en su definición, tal como se puede apreciar en la Tabla 19. Vale mencionar que, tanto en el *Programa para la prevención social y promoción de la inclusión social* como en el *Informe estadístico 7 Centros Cívicos por la Paz*, se plantea de manera explícita, mientras en la Ley 9025 este se menciona como un objetivo asociado al componente II del Programa. En los casos del Modelo preventivo y de su actualización (2019), no se presenta un apartado específico para la definición del objetivo, sino que en el caso del Modelo (2014), se asocia con los alcances o marco referencial.

Tabla 19. Comparación de las definiciones empleadas para el objetivo del programa de CCP

Programa para la prevención social y promoción de la inclusión social (2011)	Informe estadístico 7 Centros Cívicos por la Paz (2011)	Ley 9025 (2012)	Modelo preventivo 2014
Contribuir a la generación de la prevención de la violencia y el delito en las áreas intervenidas (p. 13).	Fomentar la convivencia social pacífica y generar oportunidades alrededor de la recreación, el arte, la cultura y el deporte, como instrumentos para la prevención de la violencia y la promoción de la paz social (p. 7).	Reducir la incidencia delictiva de los jóvenes en riesgo en las áreas de influencia del programa ¹⁷ (p. 56).	Vincular a población adolescente en condición de desventaja social del área de influencia del CCP, en procesos de información, formación y acción de calidad, que utilizan los recursos de la cultura para el desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas que les potencian como agentes de cambio social en beneficio propio y de sus grupos primarios de referencia (familias, pares y comunidad) (p. 30).

Fuente: elaborado por equipo evaluador FLACSO, 2022.

La poca claridad en la definición del objetivo general tiene como consecuencia que las personas vinculadas con el Programa no identifiquen cuáles son los objetivos. Es así que, al consultar mediante las entrevistas sobre este, se observaron variaciones en la definición; algunas personas consultadas indicaron que el objetivo es claro; sin embargo, no pudieron precisar cuál es este (5 de 18 actores de nivel técnico y político); otras personas señalaron que se trata de prevenir la violencia, evitar el delito y promover la inclusión social (4 de 18 actores de nivel técnico y político), otra de las definiciones estaba relacionada con brindar espacios seguros (1 de 18 actores de nivel técnico y político), así como garantizar el acceso al derecho a la educación (1 de 18 actores de nivel técnico y político), otra de las personas relacionó el objetivo general con los ejes temáticos del Programa (1 de 18 actores de nivel técnico y político), dos personas no contestaron la pregunta y por último, una indicó:

[...] en los diferentes documentos que he ido revisando yo no he visto que exista como tal un objetivo general puntual de este programa, lo que veo es que existe una pluralidad de tareas de funciones y enfoques de políticas que hay que cumplir y que hay que atender. (Comunicación personal 11, 24 de agosto de 2022)

Es decir, a partir tanto de revisión bibliográfica como de la consulta a personas relacionadas con el Programa de CCP, **se evidencia una dispersión y falta de claridad en la concepción de su objetivo general**. Dicha falta de definición de un objetivo también incide de manera negativa en el planteamiento de los objetivos específicos del Programa, máxime si se parte del entendido de que “[...] un objetivo general representa el cambio que la intervención quiere lo-

17 Vinculado con el objetivo asociado al componente II del Objetivo del Programa para la Prevención Social y Promoción de la Inclusión Social.

gar, mientras los objetivos específicos deben ser más acotados y reflejar la secuencia en que se conseguirá el objetivo general (sistematización del “Cómo” se pretende lograr ese cambio)” (MIDEPLAN, 2021, p. 46).

En consonancia con la falta de objetivo general y, por tanto, de una ruta clara para conseguirlo, los objetivos específicos solo aparecen mencionados en el *Programa para la prevención social y promoción de la inclusión social*, de 2011, así como en algunos Planes Operativos Anuales (2018-2021), pero en ambos documentos son definidos de maneras distintas. En el caso de los señalados en los Planes Operativos Anuales, que son utilizados como orientación para la programación de la oferta de los CCP, se debe señalar que se enfocan en el aspecto operativo o de gestión y que, a diferencia de los mencionados en el *Programa para la prevención social y promoción de la inclusión social*, están vinculados con las acciones que se realizan en el marco del Programa de CCP (ver Tabla 20). En este punto, es necesario precisar que el Programa debe definir claramente cuál es su objetivo general -el cambio esperado- y con ese punto de partida, establecer objetivos específicos, enfocados en operacionalizar el cómo se va a lograr ese cambio.

Tabla 20. Objetivos específicos del Programa de Centros Cívicos

Objetivos definidos en el Programa para la prevención social y promoción de la inclusión social	Objetivos señalados en los Planes Operativos Anuales (2018-2021)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer las capacidades de gestión y operación del Ministerio de Justicia y Paz, para ejecutar intervenciones en la prevención secundaria de la violencia a nivel nacional y local. 2. Mejorar los componentes de acciones de prevención de la violencia a nivel local. 3. Diseñar y ejecutar nuevas acciones complementarias de prevención a hechos violentos y delitos a los ya existentes. 4. Contribuir al diseño y gestión focalizado de acciones integrales de prevención primaria y secundaria a hechos violentos y delictivos, destinados a niños (as), jóvenes y adultos, para contribuir al mejoramiento y la Seguridad Ciudadana en las diferentes provincias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer espacios protectores y procesos formativos de calidad para adolescentes y jóvenes mediante programas atractivos y pertinentes basados en los principios de la democracia (convivencia) y los recursos de la cultura (artes escénicas, artes visuales, música, deporte y tecnología). 2. Promover oportunidades e intervenciones para revincular al sistema educativo formal o a otra modalidad de educación formal, a adolescentes y jóvenes fuera de este o en riesgo de abandonarlo, mediante el fortalecimiento de programas flexibles de inclusión educativa. 3. Generar cambios actitudinales respecto a la violencia y la discriminación en adolescentes y jóvenes participantes en los procesos y oportunidades disponibles en los CCP. 4. Implementar una estrategia interinstitucional e intersectorial, integral y permanente de intervención local para la prevención de la violencia y la promoción de la inclusión social.

Fuente: elaborado por equipo evaluador FLACSO, a partir de la Matriz de Plan Operativo Anual (2018-2021).

Por último, a partir de la reconstrucción de la teoría de la intervención y de cadena de re-

sultados, se puede establecer al menos dos hallazgos de suma relevancia; el primero, es que no hay claridad ni en el Modelo ni en las personas vinculadas con el Programa sobre cuáles son los resultados (de mediano y largo plazo) que espera alcanzar la intervención; y, el segundo, es que a pesar de que hay causalidad entre insumos, actividades y productos, no hay una clara definición de indicadores y metas para cada uno de estos componentes de la cadena de resultados.

La carencia de una definición precisa en los documentos del Programa sobre los efectos e impactos de la intervención se ve reflejada en las respuestas dadas; por una parte, en el Taller de reconstrucción de la cadena de resultados, en el que participaron las coordinaciones programáticas y la supervisión técnica y, por otra parte, en las entrevistadas realizadas a actores del nivel político y técnico. En estas últimas, se encontró que los planteamientos varían entre sí, pues se hizo referencia a aspectos como, por ejemplo; a) la generación de espacios seguros de convivencia en los cuales las personas tengan acceso a servicios (5 de 18 personas entrevistadas); b) cambiar la trayectoria de vida de las personas beneficiarias, al brindarles habilidades blandas (5 de 18 personas entrevistadas), pero no ahondaron en qué tipo de cambios, ni cuáles habilidades son las que se espera desarrollar; c) señalaron efectos relacionados con prevención de la violencia, sin precisar en qué tipo de cambios (1 de 18 personas entrevistadas); d) se mencionó la permanencia de las personas estudiantes en el sistema educativo (1 de 18 personas entrevistadas); y e) dos personas no contestaron la pregunta. Incluso, una de las personas entrevistadas indicó lo siguiente:

Las personas no tienen claridad de los cambios que se quieren alcanzar, y requieren de una estrategia para medir el cambio, no cuentan con los recursos para atender las comunidades, ni siquiera una póliza de trabajo que permita hacer trabajo fuera del Centro Cívico, hay una debilidad en términos de dotación de recursos para cubrir dicha necesidad (Comunicación personal 1, 23 de agosto de 2022).

La cita no solo refuerza el planteamiento de la necesidad que tiene el Programa de identificar cuáles son los resultados esperados en términos de cambio en las personas beneficiarias y de los territorios intervenidos, sino que además avanza en el tema de los insumos¹⁸ y la mediación de los cambios. En relación con este último punto, si bien las actividades y los productos definidos por el Programa, por una parte, tienen una secuencia interna que les da coherencia, por otra, carecen de una precisión sobre las metas e indicadores para cada uno de los componentes y en el caso de las actividades; aunque el modelo define una serie de principios y enfoques, no aclara cómo deben ser incorporados en la oferta programática, lo que le resta claridad a la teoría de la intervención, aunado a que no hay una caracterización explícita de la población beneficiaria ni de sus necesidades.

Hallazgos asociados a la dimensión “procesos”

18 Sobre este punto, se vuelve y aborda ampliamente en el apartado vinculado al criterio de eficiencia.

Criterio de evaluación	Eficacia: medida en que el Programa Centros Cívicos por la Paz logra obtener los objetivos establecidos.
Interrogante de evaluación	¿De qué manera los procesos de la intervención favorecen (o no) el adecuado desempeño de la intervención?

De acuerdo con los hallazgos encontrados, el programa de CCP muestra una baja eficacia, tomando en cuenta que, a pesar de que el Modelo presenta una lógica de trabajo articulado y de innovación en la administración pública, se pudo detectar aspectos como poca claridad en la ejecución de los procesos, una definición y ejecución poco eficiente de los mecanismos y líneas de coordinación y comunicación. Si bien es cierto, el Modelo plantea premisas sobre la participación multisectorial, el trabajo en red, la coordinación intersectorial, interministerial e interinstitucional, estas son muy generales y poco operativas; se plantea más un Modelo filosófico, lo cual es importante para entender la lógica de operación del programa. Ahora bien, dicho planteamiento tiene implicaciones en el modelo de gobernanza del programa, debido a que no se definen con claridad los niveles de articulación ni lo que implica el proceso mismo de trabajo innovador en el papel, lo cual incide en la falta de claridad para instrumentalizarlo en la práctica.

A pesar de que el Modelo, en su marco filosófico, tiene implicaciones negativas en su operatividad y en el modelo de gobernanza, uno de los hallazgos positivos es que establece de forma eficaz y clara que la oferta de información y formación es uno de los principales mecanismos para la implementación de procesos preventivos de la violencia, el cual se enmarca en la concepción de “Comunidad de Aprendizaje”. Tal y como se mencionó en los apartados anteriores, el modelo plantea 3 ejes: “Cuido y autocuido” y “Convivencia y cultura de paz”, que están a cargo de la Plataforma de operación propia del Modelo, en lo que refiere al diseño de contenidos y metodologías (Currículo de Oferta Programática); y el eje “Promoción de la inclusión social”, que se organiza mediante el establecimiento de alianzas multisectoriales y de acuerdo con el contexto social y económico de cada comunidad. Situando los ejes en el centro del análisis, se hace fácil asegurar que el modelo plantea claramente una lógica de intervención, la cual apunta hacia una atención integral de la prevención de la violencia.

Otro hallazgo positivo en materia de eficacia es la Ley 9025, la cual establece como responsabilidad del Ministerio de Justicia y Paz la rectoría en materia de prevención de la violencia y le otorga el deber de institucionalizar y hacer sostenible la implementación del modelo preventivo y la operación de los Centros Cívicos por la Paz. Esto mediante la inclusión de personal técnico y multidisciplinario, mediante la articulación de la participación del MCJ, el MICITT, el ICODER, el IMAS, el IAFA, el INA y las municipalidades donde se instala el CCP, como instituciones bases para sostener el funcionamiento del Modelo.

Como una forma de materializar los acuerdos entre los diferentes actores involucrados, se

tienen convenios de cooperación y cartas de entendimiento entre las instituciones ya citadas con las respectivas municipalidades de cada uno de los siete cantones donde están instalados los CCP. Como se mencionó anteriormente, el Reglamento rector de organización y funcionamiento claramente explica la contribución que debe hacer cada instancia para la puesta en práctica de los ejes del modelo, así como las respectivas atribuciones.

Lo anterior es concordante con las entrevistas, donde 11 de las 14 personas técnicas hacen referencia a que los ejes 1 y 3 son los que de forma más clara están planteados en el Modelo. En este sentido, los aspectos más mencionados son las habilidades para la vida, la empatía en los grupos y la convivencia que desarrollan por medio del Decálogo que se encuentra en el Manual para la Convivencia en los CCP. Al respecto una persona señaló:

La programática pretende también generar o desarrollar habilidades también como muy específicas para ciertos ciclos de vida, de qué manera se trata de incorporar esto al desarrollo de habilidades mediante la oferta programática del Centro Cívico, se trata de crearles un sentido a las actividades o crearles una vinculación con temas importantes que desarrollen justamente habilidades críticas en las personas, que desarrollen habilidades sociales, habilidades de comunicación, habilidades para entendernos (Comunicación personal 14, 30 de agosto de 2022).

En esa misma línea, el Gráfico 2 muestra los resultados de la encuesta realizada al personal de las diferentes instituciones que forman parte de los CCP y que trabajan directamente con la población beneficiaria, así se logra visualizar que existe claridad en la conceptualización de la oferta programática y los ejes que guían el sistema. En las entrevistas con las coordinaciones programáticas y la Secretaria Técnica, se hace referencia a que se han dado capacitaciones sobre el Modelo y la concepción de la transversalidad.

Un hallazgo importante es que, en 11 de las 14 entrevistas con personal técnico, fue reiterativa la necesidad de reforzar el eje de promoción de la inclusión social. Al respecto, una de las personas entrevistada señaló que la limitante es que los programas de capacitación para el empleo son de corta duración y no aseguran la inserción al mercado laboral. En este sentido, es importante destacar que la inclusión del INA en los diferentes CCP ha sido laxa, lo cual no ha permitido un aseguramiento del desarrollo de estas habilidades y capacidades en las poblaciones por impactar. Un ejemplo de ello es que ninguna de las personas del INA llenó la encuesta enviada durante el proceso evaluativo, además, en los talleres con la población beneficiaria, ninguna de las personas participantes hizo referencia en su paso por los CCP a dicha institución.

Gráfico 2 . Opiniones sobre la claridad en la definición de los ejes temáticos

del modelo preventivo de los CCP, 2022. Porcentajes.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP.

Otro hallazgo donde la intervención evidencia eficacia es en la aplicación del modelo en cuanto a la transversalización de aspectos clave, como, por ejemplo: el conocimiento y práctica de derechos, la prevención de la violencia, el acceso y permanencia en el sistema educativo y el desarrollo de habilidades psicosociales en la oferta programática y su contenido; de modo que tanto las opiniones de las entrevistas como de la encuesta coinciden en que en la práctica se da este proceso de manera exitosa.

En 13 de las 14 entrevistas a personas técnicas, se manifestó que el modelo define claramente que la labor de la transversalización le corresponde por competencia al Ministerio de Justicia y Paz y, por lo tanto, a las coordinaciones programáticas. En consecuencia, debe estar reflejada a nivel de alineamiento en la planificación anual. Asimismo, rescatan la importancia de las capacitaciones y los procesos de inducción que se han brindado al personal y señalan como esencial el acompañamiento que hacen a las personas docentes para que, a través de la música, el teatro y otros cursos se vean reflejados los ejes transversales. Al respecto, una de las personas entrevistadas manifestó:

Hay una cuestión muy clave en el modelo, no se trata de simplemente dar clases de teatro o no se trata de dar simplemente clases de música, de lo que se trata es que las clases de teatro, las clases de música sean instrumentos que medien para impactar en el tema de la violencia. Entonces son un instrumento para poder transversalizar, a través de un proceso formativo artístico, pues es necesaria la formación, porque no es lo mismo que yo sea profesor de música, pero yo no sé nada del tema de la violencia (Comunicación personal 5, 22 de agosto de 2022).

Esta información también se evidencia en el informe de la Estrategia Puente al Desarrollo: Articulación institucional para el bienestar y el cumplimiento de los derechos humanos en el período 2019-2022 sistematización de los aprendizajes, acciones, resultados y retos (IMAS,

2022), donde se señala que los CCP, como parte de estrategia Puente a la Prevención, lograron desarrollar procesos relacionados con formación en liderazgo, plan de vida positivo, reincorporación y retención en el sistema educativo, masculinidades positivas, prevención del suicidio, resolución alterna de conflictos, habilidades empleadoras, inteligencia emocional, hábitos saludables, organización y participación comunitaria, ciberseguridad, generación de oportunidades, acompañamiento a maternidades y paternidades tempranas, entre otros.

Sin embargo, uno de los aspectos donde **la eficacia del Modelo es baja es en la definición de los roles institucionales** y lo que implica en términos operativos el papel de la coordinación; en el taller de la cadena de resultados, las coordinaciones programáticas participantes señalaron que uno de los problemas es la rotación de personal, así como que no están claros los límites de la figura de la coordinación y las diferencias en la práctica de la figura de administración municipal y coordinación programática, lo cual indica que, a pesar de que el reglamento es claro, existe un vacío en la práctica. En suma, el Programa de CCP plantea una lógica de articulación de trabajo en función de un Modelo de Prevención, la cual establece planteamientos generales y filosóficos, pero que carece de un carácter instrumental.

Asimismo, las personas funcionarias de los CCP opinan que es posible llevar los tres ejes del modelo a la práctica mediante los talleres de pintura, teatro, música, entre otros; pues se incluye personas de la diversidad sexual, personas con discapacidad, entre otros, y se les enseña convivencia ciudadana, respeto, y la importancia de la convivencia, tal como se refleja en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Opiniones sobre la aplicación de los ejes temáticos del modelo preventivo en los CCP, 2022. Porcentajes.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP.

Análisis de la Gobernanza

Otro nivel de análisis corresponde a la gobernanza del Modelo, que, en la concepción del programa, parte de un esquema de gobernanza innovador alineado con la nueva gobernanza de la administración pública; sin embargo, uno de los grandes desafíos que tienen estos planteamientos radica en la forma cómo se concretan en la práctica. Además, a lo anterior se suma que, al tratarse de conceptos relativamente nuevos en las prácticas institucionales, sus significados pueden ser difusos y en ellos coexisten varias interpretaciones. Para efectos de la presente evaluación, se partirá de la siguiente definición de gobernanza:

La gobernanza es una actividad intencional, orientada a la realización de los objetivos sociales preferidos, y es una actividad causal, en tanto es la acción considerada idónea para realizar los objetivos preferidos. La intencionalidad de la gobernanza hace referencia a valores, objetivos, futuros, preferencias sociales y la causalidad implica recursos, instrumentos, acciones, formas de organización y gestión. La gobernanza es entonces una actividad directiva estructurada valorativamente (institucionalmente) y técnicamente (Aguilar, L. F., y Bustelo, M., 2010, p. 32).

En esa línea de ideas, como ya se mencionó en el hallazgo de congruencia las evidencias documentales y se constató en el taller de la cadena de resultados, hay poca claridad acerca de los objetivos y el cambio esperado, de modo que la lógica de causalidad debería ser el norte que oriente las formas de organización y gestión.

Otro nivel de análisis corresponde a los mecanismos y líneas de coordinación. Es preciso resaltar que el modelo preventivo presenta elementos que lo hacen muy visionario en cuanto a la articulación y coordinación interinstitucional e intersectorial en lo nacional y local, ya que plantea una forma inédita de conformación de equipos de trabajo de diversa procedencia, que va más allá de ser una red y más allá de la suma o la presencia de distintas instituciones en un mismo espacio, pues requiere de una actitud positiva en cuanto a la articulación, así como en cuanto a compartir saberes y cuya cohesión e integración de conocimientos, intereses, recursos y transversalización de enfoques del modelo posibilite la sostenibilidad del Programa (Ministerio de Justicia y Paz, 2019, p. 4).

Es en este nivel donde el **Programa pierde en eficacia, pues se observa un problema en la gobernanza**. Para efectos de la presente evaluación, se diferenciarán dos niveles de gobernanza:

- a) Gobernanza gubernamental: uno o más organismos gubernamentales (a nivel nacional o local) detentan la autoridad, la responsabilidad y rinden cuentas por la gestión del CCP, de acuerdo con la normativa y reglamentación establecidas. Bajo este modelo, el Gobierno retiene el control general y toma las decisiones fundamentales, pero podrá delegar en otros actores la planeación o tareas de gestión. Asimismo, existe la obligación del Estado de informar o consultar a los otros actores institucionales interesados todo lo relacionado con el establecimiento y gestión del CCP.

- b) **Gobernanza compartida:** relaciones de coordinación basadas en mecanismos y procesos institucionales en los que, formal o informalmente, varios actores, tanto de la Administración Pública como ajenos a ella, comparten las responsabilidades, la toma de decisiones y los beneficios, según el marco normativo vigente.

Si bien es cierto, en el modelo de prevención, se señala claramente una serie de principios y supuestos para la gestión y operación, los cuales garantizan la implementación y que parten de acuerdos establecidos mediante convenios, cartas de entendimiento y el reglamento que establece niveles de responsabilidad; esto no se refleja en la realidad, como se pudo evidenciar en las consultas realizadas durante el proceso evaluativo. En la Ilustración 5, se muestran los principios que plantea el modelo.

Ilustración 5. Principios del Modelo Preventivo de los CCP.



Fuente: construcción propia a partir del Modelo Preventivo Centros Cívicos por la Paz.

En este escenario, las instituciones y sus equipos técnicos deberían identificar la coordinación como un instrumento privilegiado de gestión pública, como promotor de “puentes”. Ante este escenario, se plantean dos limitaciones: por una parte, la estructura actual del Estado no responde a esas lógicas, en la medida en que las estructuras organizativas en las que se inscribe la coordinación se transforman en importantes factores explicativos del rendimiento de este nuevo estilo de conducción estatal, debido a que tienden a limitar o favorecer la acción conjunta de las diversas entidades públicas; y, por otra parte, el modelo no operacionaliza la forma como se debe realizar el trabajo articulado, interinstitucional e intersectorial.

El Modelo de Prevención, tal y como se ha venido afirmando en los hallazgos, no define claramente qué se entiende por el trabajo más allá de la red. Tampoco se acompaña de protocolos y procesos establecidos desde el Ministerio de Justicia y Paz, como ente rector en la materia, los cuales permitan operacionalizar en la práctica los conceptos plasmados en el citado documento. Por ende, nuevamente queda a interpretación de las partes la forma de traducir los conceptos generales orientadores planteados en el Modelo.

Adicionalmente, no hay claridad de las lógicas de comunicación verticales y horizontales, y no existen mecanismos formales que propicien estas prácticas. Al respecto, 21 de las 23 personas entrevistadas manifiestan que el modelo plantea una estructura muy flexible en medio de estructuras organizacionales muy rígidas. Asimismo, no se define lo que se entiende por articulación ni trabajo unificado, lo cual representa la gran deficiencia del Modelo. Al respecto, 9 de las 14 personas técnicas entrevistadas dicen que, si bien es cierto, el modelo plantea la lógica de funcionamiento, en la práctica es muy difícil operacionalizarlo; por otra parte, las 14 personas afirman que los procesos y procedimientos no están claros. Al respecto, una de las personas entrevistadas señala lo siguiente:

El Centro Cívico tiene varios retos por delante y para mí uno de los retos es el reto jurídico y el reto administrativo. En el modelo administrativo falta muchísimo por avanzar, o sea, muchas cosas se hacen por buena voluntad, pero no porque haya líneas claras administrativas de cómo se pueden hacer las cosas. A nivel jurídico también hay mucha confusión en reglamentos, rectorías y diferentes mandatos que tienen las instituciones que participan en los centros cívicos, es una maraña de reglamentos internos que todas las instituciones tienen, que ponen sobre la mesa, que no coinciden en muchos de los casos con el modelo metodológico, entonces dos de los retos grandes son el administrativo y el jurídico. No es endémico de los CCP, está heredando los mismos desórdenes que hay ya en las instituciones de manera aislada: los problemas que tiene el centro cívico son los problemas que tiene cualquier entidad pública en mayor o menor medida. Creo que uno de los ideales o algo que ayudaría muchísimo a los centros cívicos por la paz es tener una figura como el ICD, que es una identidad autónoma con recursos específicos y que lo forma una junta directiva institucional donde se toman decisiones (Comunicación personal 9, o 4 de octubre 2022).

Otro de los aspectos señalados por las 14 personas técnicas y 6 personas del nivel municipal entrevistadas es que no se tiene claridad de las diferencias entre rectoría y jefaturas y que, al igual que le resto de la administración pública, hay un uso de la palabra articulación sin que se entienda claramente a qué refiere el término. Una de las personas entrevistadas menciona que “el gran reto es cómo se articula, cada CCP es un mundo cuyo éxito va a depender de las personalidades y sinergias que logren establecer en el espacio de trabajo” (Comunicación personal 23, 21 de octubre 2022).

Adicionalmente, un hallazgo importante a partir de la información recolectada es que 3 de las personas de las municipalidades entrevistadas evidencian importantes problemas de comunica-

ción entre la administración municipal y las coordinaciones programáticas, o directamente con el Ministerio de Justicia y Paz, lo cual tiene repercusiones importantes en la operación del CCP.

Por otra parte, 5 de las 6 personas entrevistadas por parte de la administración municipal mencionan que ven a la municipalidad como “la que pone la plata”, pero no la toman en cuenta en la toma de decisiones, y consideran que las alcaldías deberían ser partícipes del Consejo Nacional, debido a que la inversión municipal ronda entre los 60 y los 100 millones de forma anual. Dentro de los aspectos que más resaltan, se da una duplicidad de actividades con la oferta en materia de cultura, igualdad de género, niñez y adolescencia que tiene las municipalidades, debido a que no forman parte de la oferta programática. Asimismo, señalan que en algunos casos se le exige a la municipalidad que cumpla con el tema de mantenimiento; sin embargo, el Gobierno no tiene el personal completo para los CCP y las jornadas laborales de muchas de las personas funcionarias, pues solo cubre un horario de 8:00 a 4:00, lo cual se aleja de las necesidades de la población beneficiaria. Además, puntualizan que se debería aprovechar la experiencia y el conocimiento de la comunidad que tiene la municipalidad.

Es importante rescatar como un caso de éxito el caso de la Municipalidad de Heredia, en el que mencionan que tienen un nivel de coordinación muy importante y que las decisiones se toman en conjunto entre la coordinación programática y la administración municipal. También señalan que tienen líneas claras de coordinación y que las instancias municipales de cultura, género, empresariedad, niñez y adolescencia tienen una directriz clara de coordinación de las actividades con el CCP. Como factor de éxito, se ha logrado incluir a la comunidad en la toma de decisiones, e incluso fueron los que hicieron la negociación con el Ministerio de Justicia y Paz y el BID para que el edificio de los módulos fuera de dos pisos.

Otro de los aspectos considerandos en este criterio es el de las limitaciones y los obstáculos presentes durante la pandemia. En las 23 entrevistas, las respuestas fueron muy similares en cuanto al hecho que brindó oportunidades, pues se pudo ampliar la matrícula de la oferta programática y la cobertura geográfica, ya que las personas usuarias que, por motivos geográficos o de prejuicios por la ubicación del CCP, tenían dificultad para acercarse al CCP se pudieron incorporar a la oferta programática. Sin embargo, para las personas en situaciones de pobreza y que tenían problemas de conectividad o que no tenían dispositivos adecuados, significó una limitación. Además, citan que los aspectos transversales fueron muy difíciles de implementar con la virtualidad.

En el caso de la secretaría técnica ejercida por la Dirección de la DIGEPAZ en el Consejo Nacional y la cual preside el Comité técnico Nacional, a partir de la información suministrada, se mencionan como avances en el último año las siguientes acciones:

- Reuniones con todas las instituciones para que tengan conocimiento de sus deberes y obligaciones, esto ha propiciado que hagan un trabajo articulado para solventar problemas.

- Han girado instrucciones para que el comité nombre los representantes titulares y suplentes, y que todo el comité trabaje conforme al principio de legalidad, de modo que sus acuerdos tengan ese amparo de la ley que requieren para ser válidos.
- Han realizado gestiones para incluir en el Comité al MEP, MICITT, PANI y el ICODER, considerando que aportaban al modelo, pero no tenían voto, pues dos de ellos (ICODER Y MICITT) forman parte del Consejo Nacional.
- Se están tomando decisiones desde el Comité para mejorar la conectividad y la oferta programática.
- Han venido realizando un trabajo de inducción al funcionariado de todas las instituciones que participan y al personal de las municipalidades.
- Han coordinado reuniones con las instituciones que conforman el modelo y con las municipalidades para mejorar la comunicación y solucionar los problemas detectados conforme a la normativa de los CCP.
- Están haciendo una revisión de toda la normativa de los CCP y han realizado una interpretación legal para dar un proceso de inducción a todo el personal que participa del modelo, tanto de las instituciones como del gobierno local, para que entiendan el espíritu del modelo y sus roles específicos,
- Se está trabajando desde la DIGEPAZ y del Comité Técnico Nacional para iniciar una campaña de divulgación en las comunidades, incluso, se han localizado casos de éxito en todos los CCP y se trata de detectar y dar a conocer a la comunidad procesos en los que participan jóvenes de los CCP y que culminan en actuaciones exitosas. Por ejemplo, presentaciones en el teatro Melico Salazar, como el Cascanueces, conciertos, obras de teatro, etc., esto forma parte de muchas otras acciones que se realizan en la DIGEPAZ.

Es importante señalar que, a pesar de todos estos esfuerzos, la Secretaria Técnica de los CCP es una figura poco robusta y con un papel desde la coordinación de los CCP, sin autoridad suficiente para ejercer el rol rector. Esta situación provoca que el Modelo pierda eficacia en la práctica, pues la DIGEPAZ tiene muchas más responsabilidades además de la operación de los CCP. Se le reconocen los importantes esfuerzos realizados; sin embargo, el ejercicio de la rectoría requiere de un rol más protagónico a nivel del Modelo y del reglamento, así como en cuanto a la dotación de mayores recursos humanos y financieros, pues el trabajo es desgastante para la única persona a cargo de la supervisión de los 7 CCP.

Criterio de evaluación	Eficacia: medida en que el Programa Centros Cívicos por la Paz logra obtener los objetivos establecidos.
Interrogante de evaluación	¿De qué manera el programa asegura una adecuada focalización?

De acuerdo con los hallazgos encontrados, el programa de CCP muestra **una baja focalización**, pues se denota que no existen protocolos para la definición de criterios de atención de la población beneficiaria. Asimismo, a pesar de los esfuerzos por atraer a la población beneficiaria, no se evidencian mecanismos formales y protocolos que permitan desarrollar esa labor de forma sistemática, tampoco se denota la existencia de una estrategia desde la rectoría de los CCP para atracción de la población beneficiaria que contemple, por ejemplo, las redes sociales más usadas por la población objetivo o alguna estrategia focalizada en la población fuera del sistema educativo y que presente mayores situaciones de vulnerabilidad. Como ya se mencionó en el criterio de congruencia, no existe un sistema de base de datos que permita dar cuenta del nivel de cobertura y subcobertura de manera precisa, ya que antes de la pandemia, solo llevaban registros en físico y ahora lo hace en Excel, debido a que el sistema informático existente es muy rígido, como ya se mencionó, y las instituciones que forman parte del Programa, con excepción del Ministerio de Justicia y Paz, no tienen obligatoriedad de usarlo.

De acuerdo con la revisión documental acerca de la forma en que se ejecuta la selección de las personas participantes, como ya se mencionó en el criterio de congruencia, no existe una única definición del perfil de las personas beneficiarias ni de la definición de los criterios para su selección, ya que los diversos documentos oficiales establecen rangos de edades y poblaciones beneficiarias con algunas variantes. Entre las 14 personas entrevistadas del nivel técnico que respondieron esta pregunta en la entrevista, existe un consenso de que la población meta es de los 13 a los 17 años, al respecto una de las personas afirmó lo siguiente:

Los centros cívicos surgen por este vacío que existe en el trabajo preventivo principalmente con personas adolescentes, de ahí es donde se parte de que el trabajo en personas de 13 a 17 años como población meta prioritaria es un vacío que es importante subsanar dentro de la institucionalidad pública. Hay una población meta secundaria que es de 7 a 12 años. Entonces tendríamos en total una población de 7 a 17 años como población meta de un Centro Cívico que se puede ver fortalecida con el trabajo en factores protectores y que puedan hacerle frente a esas nuevas condiciones o contextos de adversidad, en los que puedan vivir a nivel familiar, comunitario y social. Buscamos tratar de llegar a las personas que más necesidad tienen y ahí las personas que están fuera del sistema educativo en esas edades o que tengan riesgo de estar se convierten en una característica extra que es importante. En términos generales no se le rechaza digamos a nadie que llega por sus propios medios, aun cuando tengan mejores condiciones socioeconómicas, porque se busca aprovechar esa diversidad para contrarrestar diferencias por desigualdad, pues fomenta la convivencia y quitar estigmas. Si hubiera algún cupón máximo por alguna razón metodológica ahí sí tendría que hacerse una priorización de las personas que tienen mayores dificultades económicas o que tengan mayores vulnerabilidades. Difícilmente alguien queda excluido. Lo que sí hay son criterios de selección específicas según la oferta programática del momento (Comunicación Personal 5, 22 de agosto).

Un aspecto que vale la pena destacar sobre la población beneficiaria y la integración de programas en el CCP es la aspiración de que los niños y niñas de 9 a 12 años que participan en los Centros de intervención temprana del PANI, quienes son referidos y referidas por encontrarse en situaciones de vulnerabilidad por parte de los Centros Educativos. Posteriormente, pueden ser personas atendidas en los programas de los CCP, lo que permite una lógica de proceso y continuidad.

Es importante rescatar que, según lo mencionado en el criterio de pertinencia en relación con la definición de la población, el modelo es inclusivo y, tal como lo mencionaron las coordinaciones programáticas en las entrevistas, no se le puede negar la matrícula a las personas. Sin embargo, en algunas ocasiones no es fácil identificar si las personas pertenecen a comunidades en situación de vulnerabilidad porque les da vergüenza brindar el domicilio, lo que evidencia la necesidad de tener un sistema más robusto y sistemático de recolección de la información.

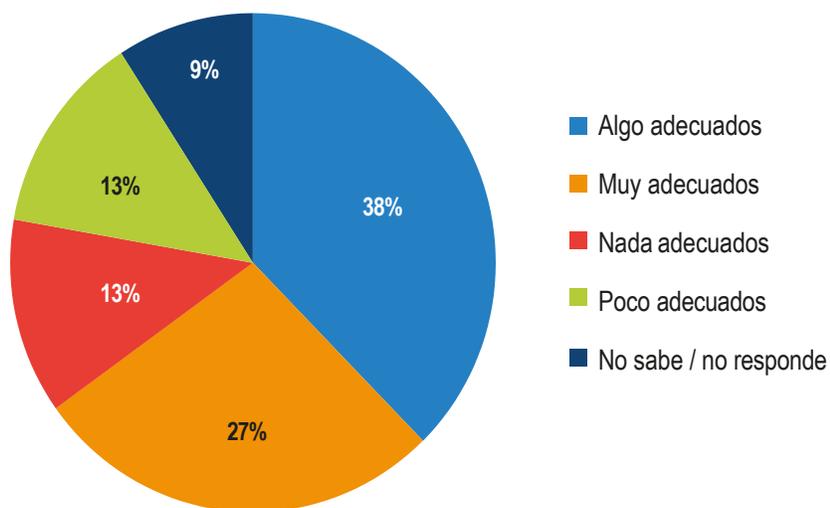
Asimismo, en el marco de la estrategia Puente a la Prevención, se estableció una serie de protocolos que se mencionan a continuación y que han permitido establecer los niveles de referencia a los CCP de las poblaciones pobres y en vulnerabilidad social, lo cual contribuye con acercar la oferta a la población en mayores situaciones de vulnerabilidad.

- Protocolo de articulación interinstitucional para el acceso preferente de jóvenes en pobreza extrema y pobreza a la oferta del Viceministerio de Juventud.
- Protocolo de articulación interinstitucional para el acceso preferente de personas en pobreza extrema y pobreza al Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI).
- Protocolo de Articulación Interinstitucional para el acceso preferente de personas en pobreza extrema y pobreza, al Programa Centros Cívicos Por la Paz.
- Protocolo de articulación interinstitucional para el acceso preferente de personas en pobreza extrema y pobreza, al Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM).
- Protocolo de articulación CCP-DGAS para la referencia de personas menores de edad y jóvenes familiares de personas privadas de libertad del Nivel Institucional del Sistema Penitenciario Nacional a los Centros Cívicos por la Paz.

En relación con los hallazgos de la encuesta, el Gráfico 4 muestra que las personas funcionarias de los CCP opinan que los criterios empleados para identificar a la población son adecuados, lo cual es concordante con lo manifestado en las entrevistas con las coordinaciones programáticas, en las cuales, las personas afirman que el CCP es un lugar muy concurrido y que representa un lugar llamativo, donde las alianzas con grupos de la comunidad ha sido una clave exitosa. Por ejemplo, en el CCP de Heredia tienen alianzas con grupos comunitarios como Tierra Fértil y la Universidad Nacional; en el caso de Desamparados, han logrado captar

población beneficiaria por medio de Asociaciones de Desarrollo. Las estrategias que usa cada CCP dependerá de las dinámicas de cada cantón.

Gráfico 4. Opiniones sobre la pertinencia de los criterios que se utilizan para identificar a la población beneficiaria, 2022. Porcentajes.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP.

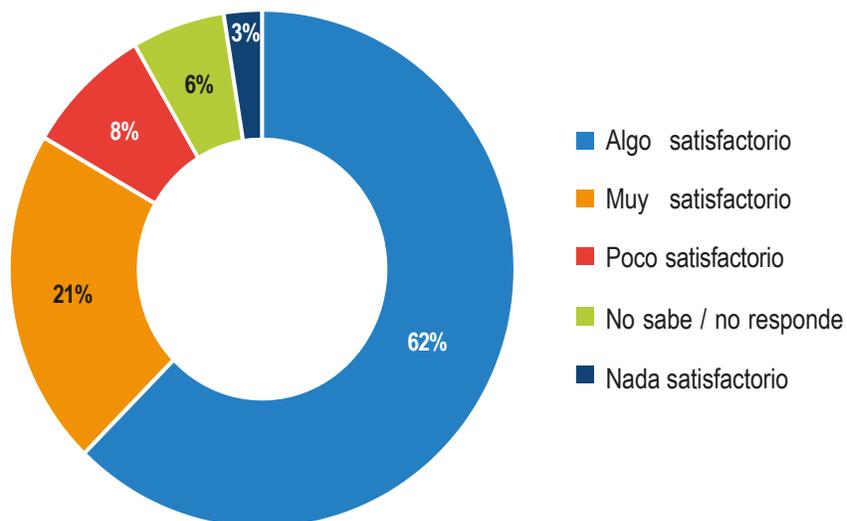
Ahora bien, como se mencionó con anterioridad, no se encontró evidencia documental sobre las estrategias y las formas de atracción de la población beneficiaria en los talleres con la población beneficiaria. Por ejemplo, no se evidencia la participación de población fuera del sistema educativo, pues en la página 6 del Modelo, se señala que en el componente del préstamo asociado al objetivo 2 se dice que los CCP son espacios especialmente dirigidos para jóvenes que no estén o no hayan completado el sistema educativo, mas no se mencionó en ninguna de las entrevistas la forma en la cual están captando esta población.

El Gráfico 4 muestra el grado de satisfacción de las personas encuestadas con el nivel de cobertura, pues se muestra que están algo satisfechas con este aspecto; sin embargo, se pueden presentar áreas de mejora: en el caso de las Municipalidades, en las entrevistas se menciona que aspectos como la ubicación del CCP impiden el acceso de poblaciones en situaciones de vulnerabilidad, por ejemplo, para un joven de Los Guido el traslado al CCP le cuesta 1600 colones; así como en el caso del CCP de Pococí, donde la distancia puede ser una limitante en el acceso. A pesar de lo anterior, en todos los casos, se rescata que son espacios vivos y donde la población encuentra una oferta muy variada.

La revisión documental evidencia que los datos de cobertura no son precisos: antes de la pandemia, el registro lo llevaba cada CCP y algunas coordinaciones programáticas lo hacían de manera manual y con boletas físicas. Inclusive, se pudo identificar que existen diversas formas

de levantamiento de la información. Dicha carencia de las bases de datos imposibilita corroborar la población beneficiaria de forma detallada. Asimismo, se carece de una estandarización en la información solicitada en las boletas.

Gráfico 5. Satisfacción sobre el nivel de cobertura alcanzado por la intervención, 2022. Porcentajes.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP.

La Ilustración 6 resume, en una nube de palabras, las diferentes estrategias que tienen en los CCP para la atracción de la población. En esta línea, las redes sociales son el mecanismo más utilizado, seguido de actividades donde la comunidad se da cuenta e invitan a las personas a sumarse a las actividades.

En esa línea, una debilidad detectada consistió en que, en los talleres con la población beneficiaria, personas participantes hicieron referencia a que se dieron cuenta de la oferta del CCP porque sus mamás utilizan el Facebook, lo cual refuerza lo que está probado por los estudios de mercado: que esta es una red poco usada por la población adolescente. Al respecto, se hizo una búsqueda en Instagram y se pudo constatar que todos los 7 CCP usan dicha herramienta de comunicación; sin embargo, todas tienen información diferente y no se cuenta con los recursos de una persona especializada en el tema de comunicación que brinde asesoría al respecto.

Sobre los resultados en la población beneficiaria

Con respecto a la población beneficiaria, en 15 de 24 entrevistas realizadas a actores de nivel técnico, político y técnico municipal, hay coincidencia al señalar que los Centros constituyen un espacio seguro y de paz que ha potenciado las capacidades de las personas jóvenes. En este sentido, las personas consultadas mencionan el fortalecimiento de habilidades interpersonales, principalmente la comunicación y el liderazgo desarrollado por las personas que participan en los CCP. También se identifica el apor-

“ El CCP cambia las vidas de las personas y las transforma ”

(Comunicación personal
20, 22 de octubre de 2022)

te de los Centros al desarrollo de un proyecto de vida que pasa tanto por identificar talentos e intereses profesionales como por una visión de futuro alentador, lo que marca una distancia respecto a lo que el entorno les inspiraba a las personas jóvenes antes de llegar a los Centros. En la misma línea, las personas entrevistadas resaltan la reducción de factores de riesgo, como el consumo de drogas y la participación en actividades ilícitas, en tanto los Centros ofrecen espacios de aprendizaje y recreación que promueven la inversión del tiempo libre en actividades que fomentan el crecimiento personal y la convivencia pacífica.

De manera consistente, la encuesta realizada al funcionariado vinculado a los CCP refleja que más del 64 % de las personas consultadas está “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” con que en sus respectivos Centros Cívicos se aplican los tres ejes estipulados en el Modelo (Gráfico 3 de la dimensión de procesos). Además, la aplicación de cada eje es similar, lo que da cuenta de un balance en los esfuerzos llevados a cabo para abordar temáticas asociadas al “Cuido y autocuido”, a la “Promoción de la inclusión social” y a la “Convivencia y cultura de paz”. Ahora bien, siempre en relación con el Gráfico 3, a las respuestas que muestran indecisión o desacuerdo en la aplicación de dichos ejes, aun cuando no son mayoría, debe prestárseles atención, pues pueden estar relacionadas con lo que se ha mencionado previamente respecto a las dificultades que evidencia El Modelo para la operacionalización de los ejes y enfoques que propone. En ese sentido, resulta pertinente diseñar esfuerzos que orienten la puesta en práctica de cada uno de los ejes, con el fin de superar cualquier rezago que se esté dando en su abordaje.

Más allá de la población institucional, las personas beneficiarias consultadas coinciden en que su vinculación a los CCP los ha llevado a cambios significativos en su vida. En los siete Talleres *Legó Serious Play®*, realizados con 75 personas beneficiarias de los CCP, se describe de forma generalizada el Centro Cívico como un lugar seguro donde encuentran un segundo hogar, el cual les aporta seguridad personal, apoyo y oportunidades de crecimiento y aprendizaje, lo cual les ofrece la posibilidad de socializar y vincularse con nuevas personas. También se determina como un espacio en el que encuentran respeto, empatía, comprensión y escucha, un refugio en medio de las condiciones adversas de su entorno. En la Ilustración 7, se presenta una nube de palabras que sintetiza estas impresiones.

en actividades deportivas, artísticas y culturales; en algunos casos a nivel de disciplina (Foto 5) mientras que en otros como actividad recreativa (Foto 6).

Ilustración 8. Representación con figuras de legos de cambios percibidos por la población beneficiaria a partir de su vinculación al CCP.



Fuente: Talleres *Legó Serious Play*®.

Estos hallazgos se reflejan no solo en los modelos elaborados con legos, sino también en las reflexiones llevadas a cabo durante los talleres. Como se observa a continuación, la percepción de una transformación a partir de la vinculación a los CCP fue consistente en los siete Centros Cívicos. Para efectos de revisar sistemáticamente las percepciones de cambio en cada CCP, se sintetizaron los comentarios a partir de los adjetivos que utilizaron las personas participantes de los talleres para caracterizar el “Antes” y el “Después” del CCP en términos individuales, así como aquellos elementos principales que les ha aportado el Centro Cívico a sus vidas. En la Tabla 21 se sintetiza esta caracterización.

Tabla 21. Percepciones de la población beneficiaria sobre el cambio más significativo a partir de la vinculación con los Centros Cívicos por la Paz. 2022.

	Antes del CCP era una persona...	Después de vincularme al CCP soy una persona...	El CCP me ha dado...
<p>CCP Aguas Zarcas</p> <p>“El Centro Cívico es un lugar de paz”</p>	<p>Pleitera, depresiva, miedosa, solitaria, triste, desmotivada con el estudio, aislada, callada, juzgada, maltratada (en el Centro educativo), con ideas suicidas.</p>	<p>Amistosa, luchadora, vencedora, expresiva, tranquila, libre, respetada y respetuosa.</p>	<p>Apoyo, sueños, refugio, metas, salvación, familia, amistades, deshago, paz, comprensión, ayuda, desastres, libertad de expresión, tranquilidad, orientación vocacional y de proyecto de vida, un espacio para el juego y esparcimiento.</p>

	Antes del CCP era una persona...	Después de vincularme al CCP soy una persona...	El CCP me ha dado...
<p>CCP Santa Cruz</p> <p>“El CCP es un espacio para reflejar lo que de verdad somos sin ser juzgados, para todos nos cambió el venir acá”</p>	<p>Triste, invisible, rechazada, reservada, solitaria, juzgada, maltratada (en el Centro educativo), descuidada consigo misma.</p>	<p>Segura, con autoco-nocimiento, expresiva, aceptada, incluida, feliz, alegre, valiente, tranquila, desestresada, madura, fuerte, talentosa.</p>	<p>Amistades, sueños, aprendizajes, un proyecto de vida, un lugar seguro, apoyo, progreso, escapatoria, actividades productivas, paz, tranquilidad, alegría, comodidad, profesores(as) comprensivos(as), refugio, familia.</p>
<p>CCP Garabito</p> <p>“El epicentro es un lugar de libertad, aquí se forja lo que una es”</p>	<p>Tímida, infeliz, solitaria, ensimismada, aburrida, aislada, presionada por lo que otras personas piensan, callada.</p>	<p>Feliz, segura, comunicativa, con libertad de expresión y pensamiento, flexible.</p>	<p>Ayuda, consejos, aprendizajes, profesores(as) comprensivos(as), amistades, múltiples actividades, un espacio seguro, una guía para el futuro, habilidades de comunicación, familia, un hobby para salir de la rutina, paz, libertad, diversidad, orientación vocacional y de proyecto de vida, un espacio para el juego y esparcimiento.</p>
<p>CCP Cartago</p> <p>“Me gusta mucho la persona que soy, creo que por fin me encontré”</p>	<p>Insegura, rígida, sin propósitos, temerosa, en duelo, tímida, depresiva, ansiosa, con ideas suicidas, juzgada, triste, rechazada, con trastornos alimenticios.</p>	<p>Alegre, talentosa, sociable, feliz, segura, tranquila, con libertad de expresión y pensamiento, orgullosa de sí misma, líder, justa, creativa, juzgada, menos ansiosa.</p>	<p>Paz, bienestar, alegría, un lugar seguro, aprendizajes, amistades, habilidades de liderazgo y oratoria, apoyo, orientación vocacional y de proyecto de vida, profesores(as) comprensivos(as), múltiples actividades, tranquilidad, herramientas de trabajo en equipo y comunicación.</p>
<p>CCP Desamparados</p> <p>“Aquí es más seguro [que en el barrio] porque la gente vale un tesoro, porque hace que se unan”</p>	<p>Callada, aislada, insegura, con un futuro desastroso en medio de un entorno peligroso y de “malas influencias”.</p>	<p>Líder, extrovertida, expresiva, libre, respetuosa, empática, feliz y con la seguridad de cumplir sueños.</p>	<p>Un lugar seguro, bienestar, desastres, aprendizajes, una familia, oportunidades, habilidades de liderazgo, espacio para hablar y de escucha, un espacio para el juego y esparcimiento, libertad, amistades, respeto, empatía, educación, sueños a futuro.</p>
<p>CCP Heredia</p> <p>“Aunque viva en un barrio marginal, con violencia, malas conductas y trabajo ilegal, siempre hay una salida y una opción para ser mejor y eso es lo que representa el CCP”</p>	<p>Callada, tímida, temerosa, violenta, aislada, estresada, maltratada (en el Centro educativo), en medio de un contexto marginado y violento con “malas influencias”.</p>	<p>Participativa, libre, productiva, feliz, con metas, sociable, alegre, exitosa, expresiva, con herramientas para “salir adelante”.</p>	<p>Amistades, aprendizajes, habilidades de mediación y resolución de conflictos, tranquilidad, un lugar seguro, habilidades para la vida, orientación vocacional y de proyecto de vida, apoyo, familia, profesores(as) comprensivos(as), oportunidades.</p>

	Antes del CCP era una persona...	Después de vincularme al CCP soy una persona...	El CCP me ha dado...
CCP Pococí  <p>“El CCP es un lugar donde pasan historias, sirve para desestresarse y lidiar con los problemas”</p>	<p>Aislada, presionada por factores externos, enojada, tímida, miedosa, que hacía cosas ilegales, todo en medio de un contexto de violencia.</p>	<p>Segura, luchadora, tranquila, sociable.</p>	<p>Un propósito de vida, oportunidades, orientación vocacional y de proyecto de vida, amistades, bienestar, profesores(as) comprensivos(as), escucha, consejos, aprendizajes, paz, desastres, un lugar seguro, desahogo.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los Talleres *Legó Serious Play*®.

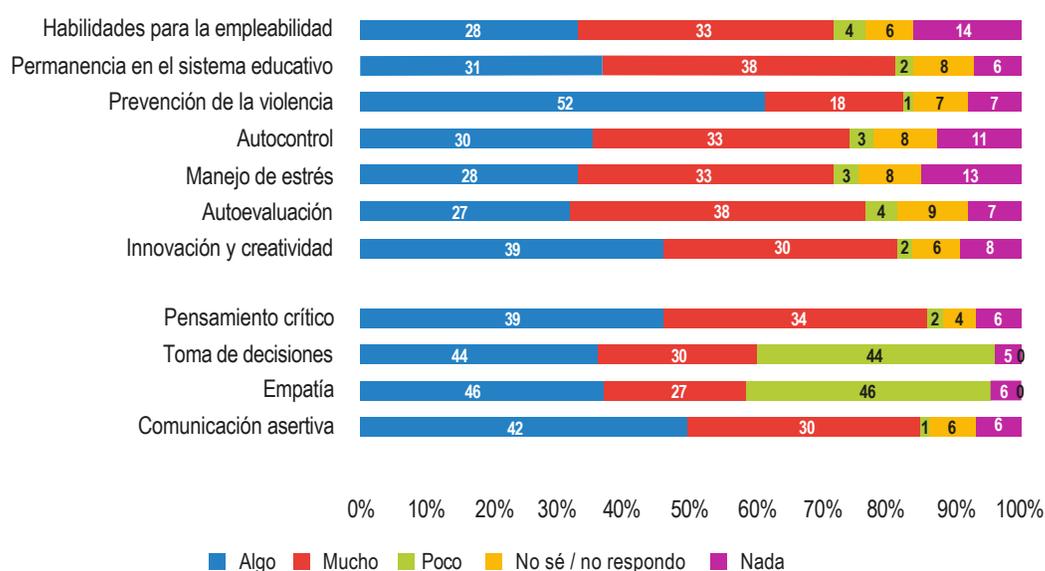
Ahora bien, los cambios significativos percibidos por la población beneficiaria coinciden con el abordaje de temáticas y enfoques establecidos por el Modelo y que fueron destacados por las personas funcionarias consultadas mediante la encuesta. Tal como se observó en el Gráfico 1, presentado en la sección de procesos, la prevención de la violencia, las habilidades socioafectivas o blandas, el enfoque de juventudes y el enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia son los temas que se considera que han sido más incorporados en la oferta programática que ofrecen los CCP. Del mismo modo, en el Gráfico 6, se resalta la prevención de la violencia como uno de los principales resultados alcanzados según la encuesta a personas funcionarias de los centros.

En consonancia con lo anterior, las personas beneficiarias resaltan las habilidades blandas y el espacio seguro y libre de violencia como los principales aportes de los CCP. Son espacios donde pueden expresarse abiertamente, con respeto y empatía, libres de juicios de valor y discriminación. No obstante, en uno de los CCP, se señalaron episodios de discriminación por razones de género y orientación sexual, lo que también coincide con que sea uno de los enfoques más débiles en su incorporación a la oferta programática, según los datos de la encuesta. También la encuesta refleja debilidades en el enfoque de interseccionalidades, de curso de vida y contextual, así como en la perspectiva geosocial y en el paradigma de la diversidad y la interculturalidad a las cuales debe prestársele atención.

Con respecto a la permanencia en el sistema educativo y las competencias laborales, es importante señalar que la encuesta muestra un rezago en la incorporación en la oferta programática y en los resultados alcanzados en ese tema (Gráficos 1 y 6). De igual modo, en los Talleres *Legó Serious Play*®, tampoco fueron elementos destacables por las personas jóvenes. Lo que se reconoce es que el CCP aporta en la orientación vocacional y brinda herramientas que pueden ser de utilidad en una futura inserción laboral, pero no se mencionó que el CCP fuera

significativo como apoyo educativo o en materia de empleo, autoempleo, emprendedurismo o asociatividad, tal como se establece en el eje de “Promoción de la inclusión social” del Modelo. Esto a pesar de que el MEP se ha vinculado a los CCP mediante el programa “Profes comunitarios”, que tiene como objetivo reducir la expulsión escolar y promover la permanencia en el sistema educativo (Comunicación personal 7, 31 de agosto de 2022). Aunado a esto, los datos que se recopilan en los CCP no permiten dar cuenta de logros en esta línea, tampoco se cuenta con información del MEP que ofrezca evidencia sobre resultados en conjunto con los CCP en materia de apoyo educativo o empleabilidad.

Gráfico 6. Opiniones sobre los resultados alcanzados en las temáticas enlistadas, 2022. Números absolutos en barras y porcentajes en eje x.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP

Sobre los resultados en el entorno comunitario

Tal como se señaló previamente, además de la prevención primaria de la violencia, el Modelo está orientado a la prevención situacional y la potenciación de espacios de prevención comunitaria y social, esto remite a los resultados de los CCP en el entorno comunitario más allá de las instalaciones de cada Centro. Es sabido que el lugar en el que se asientan los CCP fue definido tomando como base una serie de indicadores que dan cuenta de los niveles de violencia y de condiciones de vulnerabilidad, los cuales exponen a la población no solo a ser víctimas, sino que también ofrecen una gama de posibilidades para que las personas, especialmente las jóvenes, se vinculen a actividades delictivas o violentas.

En este sentido, los Talleres *Legó Serious Play*® confirmaron que tales indicadores tienen un correlato en la cotidianidad de las personas adolescentes y jóvenes, en tanto perciben sus entornos como espacios peligrosos con riesgos que se manifiestan principalmente a través de la venta y consumo de drogas, asaltos y robos, balaceras y riñas entre las personas. También

agregan que son lugares con pocos o nulos espacios para el esparcimiento, el deporte, el arte, la cultura y la recreación. Esas circunstancias son parte de las razones que llevan a las personas jóvenes a aislarse en sus viviendas, pues, como mencionó una persona: “salimos con salud y no sabemos si vamos a volver” (Taller de Lego, CCP Heredia), refiriéndose a la violencia que experimentan en Guararí. Del mismo modo, participantes de Pococí, Desamparados, Aguas Zarcas y Garabito señalaron sentir inseguridad en sus barrios.

A modo de ejemplo, en la Ilustración 9, se muestra la representación de las problemáticas en Garabito asociadas al trasiego de drogas. En este caso, el hecho de ser una zona costera le posiciona en particular riesgo ante la dinámica, tanto de tráfico internacional de drogas, por ser una ruta de ingreso del producto, lo que brinda a la población facilidades para vincularse en actividades logísticas asociadas al ingreso, almacenaje y transporte del producto para llevarlo al destino final. También en el territorio se presenta una dinámica asociada a la venta local de sustancias psicoactivas ilícitas, en la que cualquier conflicto se gesta a través de mecanismos violentos, principalmente los homicidios. Esto, aunado a las condiciones de falta de oportunidades empleo, pobreza, rezago educativo y otras variables de carácter estructural, han llevado a un repunte de violencia en la provincia de Puntarenas que afecta particularmente a las personas jóvenes y que, por tanto, forma parte de las experiencias cotidianas de riesgo que las personas participantes del taller proyectaron en sus modelos de legos y reflexiones grupales.

Cabe destacar que el narcomenudeo no es exclusivo de la zona de Garabito, por el contrario, fue señalada como una problemática frecuente en todos los talleres. En particular, llama la atención la penetración de dicha dinámica a los centros educativos, lo que implica que los colegios se conviertan en espacios marcados por la violencia y, por tanto, las personas participantes de los talleres los consideran un lugar inseguro, especialmente en Garabito, Aguas Zarcas y Heredia.

Ilustración 9. Modelo de legos que representa los riesgos del entorno de las personas jóvenes en Garabito, según la población beneficiaria consultada.



Además, en particular en Heredia y Desamparados, las personas participantes expresaron haber sufrido discriminación por el lugar de residencia, dado que son territorios altamente estigmatizados. Por ejemplo, una de las participantes del taller en Heredia comentó que en alguna ocasión cuando mencionó que ella era de La Milpa le dijeron “¡uy, pero no me asalte!”, y en Desamparados, también expresaron sentirse discriminados(as) por vivir en La Capri, pues las personas lo consideran un lugar inseguro. Además, en este último sitio, hubo una importante reflexión sobre la reiterada presencia policial en el entorno (lo que responde y, a la vez, contribuye con la estigmatización de los territorios) y la discriminación por nacionalidad. Ahora bien, aun cuando el criterio de selección de los lugares tiene como base llegar a sitios que presentan mayores condiciones de vulnerabilidad, este rasgo también incide en la asistencia de las personas jóvenes a los Centros, pues consideran peligroso visitar las zonas en las que se ubican los CCP, especialmente si son mujeres y si no tienen acceso a medios de transporte que faciliten el traslado.

Sin embargo, estos mismos rasgos hacen que sea pertinente la ubicación de los CCP en los lugares seleccionados, pues son territorios que han sido históricamente marginalizados y que mostraban debilidades importantes en cuanto a la presencia institucional y espacios para la convivencia. En estos contextos, los Centros Cívicos representan un oasis de paz y un nodo institucional en medio de las carencias de las comunidades.

“ **Al menos acá en la comunidad no estaban acostumbrados a que unas instalaciones tan bonitas como estas fueran de acceso para cualquier persona, pensaban que era algo exclusivo** ”

(Comunicación personal 12, 07 de setiembre de 2022)

En las entrevistas realizadas a personas funcionarias vinculadas a los CCP, se percibe que hay resultados en el entorno comunitario en tanto los Centros no solo representan la institucionalidad en los territorios, sino que permiten un acercamiento de la ciudadanía a esta. Además, llegan a responder a un vacío de espacios públicos y para la recreación que suelen caracterizar a estos territorios. También se señala que, desde el proceso de diseño de los CCP, se busca incentivar la participación de la comunidad, lo que incide en el nivel de apropiación y cuidado de las instalaciones (Comunicación personal 5,

22 de agosto de 2022; Comunicación personal 12, 07 de setiembre de 2022). Con respecto a las problemáticas de violencia que presenta la comunidad, se mencionó la prevención de la violencia que genera el CCP, por ejemplo, en el CCP de Cartago se reconoce que, si bien el narcomenudeo abunda en la zona, mediante el trabajo que se realiza en el CCP, se ha abordado la problemática de forma interinstitucional para tratar de controlar en el entorno más próximo situaciones de venta de drogas (Comunicación personal 10, 29 de agosto de 2022). En palabras de una de las personas consultadas, el Centro ha enviado el mensaje a la población, no solo a la beneficiaria, de que el territorio del CCP es “un territorio joven, es un territorio seguro, es un territorio libre de cualquier manifestación de violencia” (Comunicación personal 11, 24 de agosto de 2022).

En línea con lo anterior, se resalta la importancia de que los CCP son lugares inclusivos, pues a pesar de que el Modelo establezca una población beneficiaria en un rango específico, eso no excluye la participación de otras personas en las actividades que se realizan en los CCP y en el uso de las instalaciones. Por ejemplo, tanto en el CCP de Guararí como en el de Pococí, se señaló en las entrevistas el hecho de que el CCP es un espacio para uso de las familias, lo que también responde al hecho de que es la única opción disponible en los territorios (Comunicación personal 12, 07 de setiembre de 2022; Comunicación personal 20, 22 de octubre; Comunicación personal 21, 6 de octubre).

No obstante, este es un proceso que parte de acciones afirmativas, las cuales permiten la apropiación comunitaria de los Centros porque, de lo contrario, no siempre se proyecta esa imagen de inclusividad. El caso del CCP de Heredia es ilustrativo en ese sentido, pues tanto en el Taller de *Legó Serious Play*® como en las entrevistas (Comunicación personal 12, 07 de setiembre de 2022), se señaló que las personas no consideraban que las instalaciones eran para la comunidad, incluso se mencionó que habían preguntado si debían pagar alguna inscripción para poder asistir al Centro. Por tanto, de algún modo, dotar a comunidades marginalizadas de espacios agradables estéticamente, inclusivos y libres de violencia, resignifica percepciones en torno a los derechos y las respuestas institucionales que como ciudadanos y ciudadanas merecen.

En síntesis, los hallazgos dan cuenta de logros a nivel de población beneficiaria y del entorno comunitario que se alinean con los ejes que plantea El Modelo. Los CCP representan ese espacio de paz y seguridad que se pretende, fomentan el desarrollo de habilidades interpersonales y de cuidado y autocuidado, así como en la inclusión social, aunque no de manera tan explícita en términos académicos formales y de empleabilidad como se establece en los ejes. Estos hallazgos se alinean con lo encontrado en el Diagnóstico de Juventudes 2020-2024 realizado por el Consejo de la Persona Joven, en el que se señala que el CCP se concibe como un espacio dinámico, que permite la interacción con personas, el cual emite una sensación de libertad de expresión y promueve la resolución alternativa de conflictos, así como la prevención de la violencia, pero en el que también se debe reforzar la proyección a la comunidad y el apoyo para la educación formal. En la Ilustración 10, se categorizan los principales hallazgos sobre resultados de los CCP según los ejes del Modelo.

Por tanto, a pesar de que la evaluación ofrece evidencias sobre resultados destacables en la población beneficiaria y el entorno comunitario, es importante señalar que los CCP no tienen un sistema de información que permita dar cuenta de estos hallazgos de manera sistemática. Como se ha señalado en secciones anteriores, el sistema de información presenta una serie de deficiencias y se limita a indicadores de gestión y de matrícula, pero no permite medir el avance en la población beneficiaria respecto a cada uno de los ejes temáticos. Si bien se hizo un esfuerzo mediante un cuestionario que permitiera un *pretest* y *postest* en la población vinculada a la oferta formativa de los CCP, este no fue fructífero, de modo que aún el programa no cuenta con herramientas ni con información sobre resultados de esta naturaleza.

Ilustración 10. Síntesis de los resultados de los CCP según ejes del Modelo Preventivo

Cuido y autocuido	Los CCP han logrado posicionarse como un lugar de paz. Constituyen un refugio para la población beneficiaria, en el que se sienten libres de discriminación y juicios de valos, lejos de la violencia que experimentan en sus barrios, centros educativos y hogares. Se percibe como un resultado destacable.
Promoción de la inclusión social	La vinculación al CCP promueve el desarrollo de habilidades para la vida y orienta la construcción de un proyecto de vida, el cual se liga a oportunidades de estudio superior. Si bien se percibe que esos elementos potencian la inserción laboral a futuro, el apoyo para la educación formal y para la empleabilidad no fueron hallazgos sobresalientes en la evaluación
Convivencia y cultura de paz	La comunicación asertiva, el manejo de emociones, la resolución alternativa de conflictos, la libre expresión y la empatía fueron elementos sobresalientes en las reflexiones llevadas a cabo en los talleres con población beneficiaria y también fueron resaltados en las entrevistas y en la encuesta con el funcionariado vinculado a los CCP. Se percibe como un resultado destacable.

Fuente: elaborado por el equipo evaluador FLACSO, 2022.

Criterio de evaluación	Eficacia: medida en que el Programa Centros Cívicos por la Paz logra obtener los objetivos establecidos.
Interrogante de evaluación	¿En qué medida los resultados producidos fueron diferentes para hombres y mujeres, y grupos históricamente excluidos?

La eficacia del Programa de CCP en cuanto a **resultados diferenciados en grupos históricamente excluidos se valora como media**, en tanto el programa no tiene registros suficientes para dar cuenta de dichas diferencias. Como se mencionó en la sección anterior, la información disponible no permite establecer logros específicos en términos de habilidades en la población beneficiaria, sino que la información sobre resultados se basa en percepciones de distintos actores. Consecuentemente, es difícil precisar si los resultados son diferenciados por género, curso de vida, factores geospaciales, entre otros.

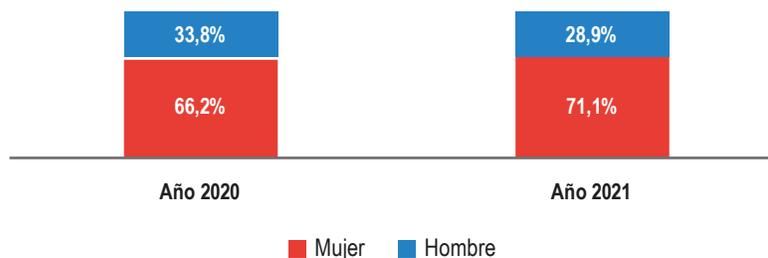
No obstante, en la encuesta realizada a personal técnico y en los Talleres *Legó Serious Play®* realizados con población beneficiaria, se identificaron algunos elementos que dan cuenta de particularidades del Programa en relación con dichos grupos, de modo que no se descarta que haya un avance en esa línea, tal como se desarrolla más adelante. Sin embargo, esta información no ofrece la especificidad necesaria para confirmar dichas diferencias, de ahí que se valore con un alcance medio este criterio.

En términos concretos, el Modelo Preventivo tiene como una de sus premisas la inclusividad, la cual es señalada en las entrevistas realizadas al personal institucional vinculado a los CCP y en los Talleres *Legó Serious Play*® como una de las características importantes del programa. En este sentido, aun cuando hay una población beneficiaria directa establecida, no se excluye a nadie. De hecho, en la encuesta realizada, se evidencia una percepción positiva respecto al nivel de cobertura alcanzado por los CCP (Gráfico 5 de la sección procesos).

Ahora bien, la evidencia recopilada en el marco de esta evaluación indica que la inclusividad termina siendo un término tan amplio que se difumina en la práctica. Es decir, si bien no se excluye a nadie, tampoco se tiene claridad respecto al alcance que tiene la intervención en grupos poblacionales históricamente excluidos, como son las personas con discapacidad, las personas sexualmente diversas, las personas migrantes, entre otros. De este modo, no hay datos disponibles al respecto que permitan identificar la participación de estos grupos ni los resultados diferenciados en caso de que los hubiese.

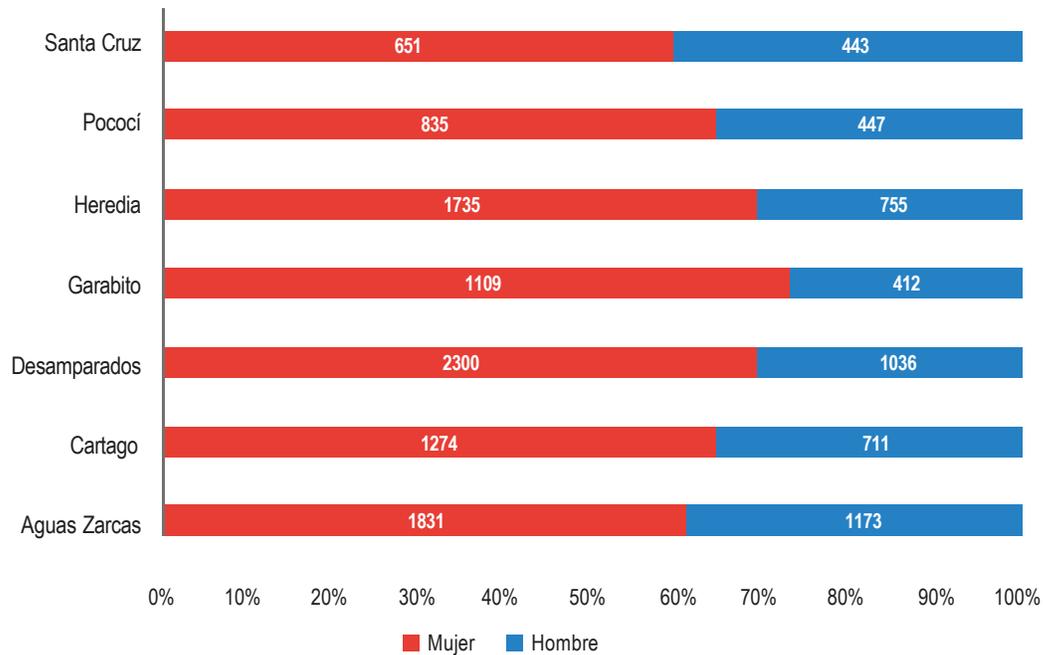
Lo que permite la información disponible es dar cuenta de los niveles de participación en los CCP según sexo. Así, tal como se observa en los Gráficos 7, 8 y 9, en promedio, la mayoría de las personas que participan en procesos conjuntos o en cualquiera de los cursos de la oferta programática son mujeres. Sin embargo, no se tiene evidencia para afirmar que se cuente con resultados diferenciados en las mujeres.

Gráfico 7. Distribución por sexo de personas que participaron en procesos conjuntos o en alguno de los cursos para los años 2020 y 2021. Porcentajes.



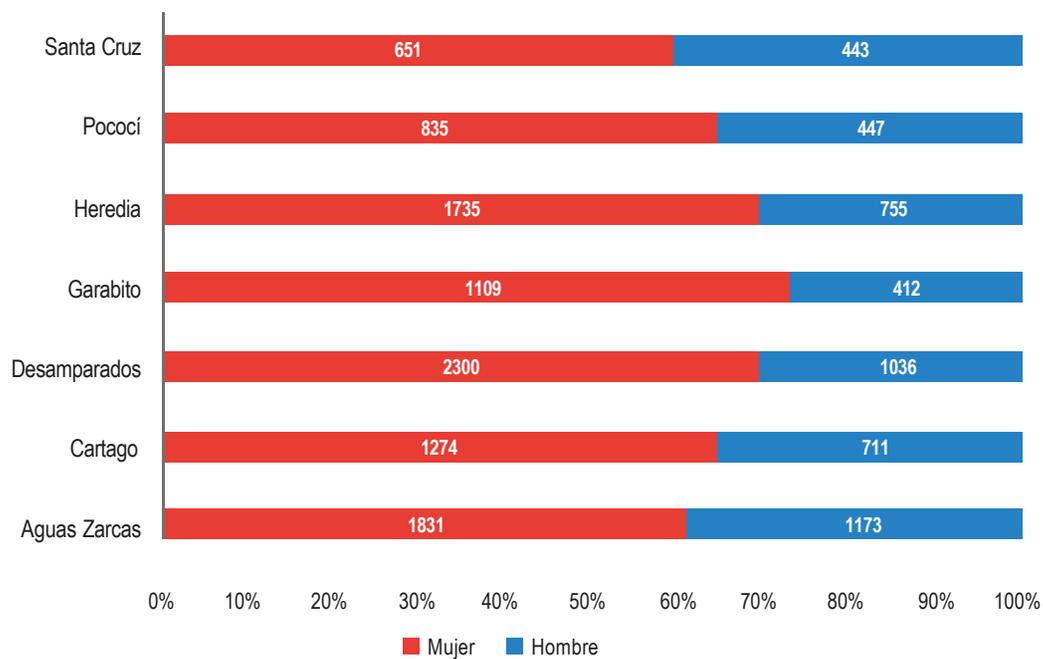
Fuente: Informe anual 2021 y 2020 de los CCP.

Gráfico 8. Distribución por sexo de personas que participaron en procesos conjuntos o en alguno de los cursos en el 2020 según CCP. Números absolutos y porcentajes.



Fuente: Informe anual 2021 y 2020 de los CCP.

Gráfico 9. Distribución por sexo de personas que participaron en procesos conjuntos o en alguno de los cursos en el 2021 según CCP. Números absolutos y porcentajes.



Fuente: Informe anual 2021 y 2020 de los CCP.

Lo que se observó en materia de diferencias por sexo en los Talleres *Legó Serious Play*® es que las mujeres enfrentan dificultades distintas para participar en las actividades de los CCP, principalmente por los riesgos para trasladarse al Centro por el hecho de ser mujeres. Esto corresponde con la realidad de este grupo poblacional en general y con los roles de género socialmente impuestos, los cuales provocan que los espacios públicos presenten riesgos diferenciados según se trate de hombres o mujeres. En el caso de las mujeres, la violencia sexual suele afectarles en mayor medida, y tanto el hogar como el espacio público representa un riesgo en ese sentido. En esa misma línea, en el Taller del CCP de Garabito, se mencionó el tema, al indicar que las mujeres podían ser grabadas en los baños del colegio al que asisten. Estas son problemáticas de la realidad nacional que permean también los CCP y que requieren acciones afirmativas por parte de los CCP para garantizar la seguridad de todas las personas que se vinculan a los Centros. Por ejemplo, sería importante valorar la posibilidad de incluir opciones de transporte gratuitas y seguras, lo que a su vez favorecería el alcance del programa en las zonas de influencia.

Otra de las temáticas tratadas principalmente en los Talleres *Legó Serious Play*® es la inclusión de la población sexualmente diversa. Las personas participantes señalaron que los CCP representan un lugar en el que pueden ser libres sin ser juzgados o juzgadas. Esto lo asocian con la posibilidad de ser quienes realmente son, sin que eso implique rechazo o discriminación. A modo de ejemplo, en el Taller de Aguas Zarcas, participó una persona de género fluido que manifestó sentirse incluida, aun cuando se han presentado episodios de discriminación por parte del personal de seguridad que labora en el CCP. En congruencia con lo anterior, en las entrevistas realizadas también se señaló que esa es una temática que requiere un arduo trabajo de capacitación y sensibilización con el personal, pero que no siempre es posible por las dificultades en los mecanismos de comunicación y coordinación entre las instituciones que se expusieron en secciones previas. Adicionalmente, se reconoce que la rotación de personal es uno de los retos en este sentido, pues aún con procesos de capacitación, no hay garantía de permanencia del personal municipal, lo que incide en que los esfuerzos de capacitación y sensibilización se pierdan con el cambio de personal.

Adicionalmente, cabe señalar que en los Talleres *Legó Serious Play*® participaron dos personas con características vinculantes a trastornos del espectro autista (TEA), quienes a partir de sus modelos expresaron un mundo caracterizado por el aislamiento, que es lo que experimentan en su cotidianidad. Sin embargo, el CCP ha sido un espacio en el que han podido participar de diversas actividades y les ha ayudado a sobrepasar esa muralla que perciben respecto al mundo exterior. En una de las entrevistas realizadas a personal de los Centros, se señaló que hay apertura para estos grupos poblacionales y que en los casos en los que los trastornos o la discapacidad requiere un nivel de atención considerablemente mayor, se solicita a las familias que alguna persona acompañe y asista a la persona participante, pues las personas formadoras no necesariamente tienen la capacitación necesaria para atender esos casos (Comunicación personal 12, 07 de setiembre de 2022).

Criterio de evaluación	Eficiencia: medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros).
Interrogante de evaluación	¿La dotación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) del programa reflejan correspondencia con los resultados obtenidos?

La **eficiencia del Programa de CCP en cuanto al uso de los recursos, objetivos y procesos es baja**, debido a que se evidencia una carencia en la información sobre el desglose de los aspectos presupuestarios. Asimismo, sobresale una falta de información sobre los presupuestos que las instituciones asignan a los diferentes programas desarrollados a través de los CCP, así como la carencia de confiabilidad en los datos que se facilitaron para reportar la asistencia de personas a los diferentes Centros Cívicos por la Paz. De modo que resulta inviable desarrollar un análisis de la eficiencia a través del modelo de costo beneficio u otros similares, dado que la descripción de alternativas en términos de costos y beneficios económicos, ambientales y sociales no es posible de estimar.

Ahora bien, a continuación, se harán algunas valoraciones sobre las que sí se lograron obtener datos, como lo son el presupuesto que se designa específicamente desde el Ministerio de Justicia y Paz, una valoración sobre el personal que se reporta como destacado en cada Centro y su relación con la población que según el INEC se encuentra en las zonas de influencia y, por último, manifestaciones de las personas que se encuentran laborando en los CCP quienes comentaron sus limitaciones.

Para enmarcar las valoraciones que utilizaremos en el análisis de este criterio, se debe incluir la definición de valor público mencionada en el Manual de Planificación con enfoque para resultados, la cual puntualiza sobre la obligatoriedad de organizar y racionalizar los recursos para la atención de las necesidades humanas y además define el valor público de la siguiente manera:

El valor público es fundamental para la planificación para resultados en el desarrollo, siendo este definido como: la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático (Mideplan, 2016, p.8).

Para iniciar la revisión del presupuesto del Ministerio de Justicia y Paz, se tiene que, para el año en estudio, su comportamiento a nivel de programas se resume en la Tabla 22.

Tabla 22. Cuadro resumen del presupuesto de los programas que ejecuta el Ministerio de Justicia y Paz para los años comprendidos entre el 2018 y el 2021

Programa	Absoluto			
	2018	2019	2020	2021
Actividad central	₡ 2.837.761.000	₡ 2.519.449.227	₡ 2.252.563.898	₡ 2.011.373.455
Actividades comunes a la atención de personas adscritas al sistema penitenciario nacional y prevención de la violencia y promoción de la paz social			₡ 3.672.713.874	₡ 3.438.783.222
Actividades comunes a la defensa del Estado - Asistencia jurídica y prevención, detección y combate de la corrupción			₡ 3.537.393.833	₡ 2.557.516.543
Atención de personas adscritas al sistema penitenciario nacional	₡ 114.749.709.000	₡ 106.163.237.755	₡ 119.500.397.829	₡ 118.066.362.537
Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana	₡ 1.255.933.000	₡ 1.241.247.489	₡ 1.417.740.073	₡ 1.321.963.371
Procuraduría General de la República (Defensa del Estado y Asistencia Jurídica al sector público)	₡ 311.471.881.000	₡ 11.325.587.195	₡ 7.826.709.762	₡ 7.677.591.845
Registro Nacional	₡ 14.250.716.000	₡ 13.837.611.334	₡ 13.895.221.022	₡ 40.748.219.786
Prevención, detección y combate de la corrupción			₡ 918.243.709	₡ 983.715.854
Agencia de protección de datos de los habitantes				₡ 491.732.879
Dirección Nacional de Notariado				₡ 2.121.947.220
Tribunal registral administrativo				₡ 1.786.872.157
Total	₡ 144.566.002.018	₡ 135.087.135.019	₡ 153.020.986.020	₡ 181.206.080.890

Fuente: Elaboración propia a partir de las leyes presupuesto publicadas por el del Ministerio de Hacienda.

De esta manera, se identifica que se está otorgando al Viceministerio de Justicia y Paz un presupuesto que en sentido estricto no llega al 1 % del presupuesto de todo el Ministerio para cumplir con la amplia tarea de promover la paz y la convivencia. Para el año 2018, fue un 0,87 %; para el 2019, un 0,92 %; para el 2020, fue un 0,93 %; y para el 2021, disminuyó a un 0,73%. De esta manera, no solo se evidencia una baja asignación de recursos, sino que, además, para el año 2021, disminuyó en un 6,76 % con referencia al año 2020.

Estas carencias de recursos se evidencian en comentarios provenientes del personal destacado en los centros, principalmente los docentes, quienes hacen notar que no se brindan los suficientes insumos para las clases que ellos imparten. Por ejemplo, en el caso de Garabito, se hacía hincapié en que, para los cursos de escultura en arcilla, la mayoría de las veces, la materia prima debe ser adquirida por el profesor o por quienes participan de los cursos. Otro de los elementos analizados fue el personal destacado en cada una de las CCP; en la Tabla 23, se resumen del total de personal reportado para cada uno de los Centros Cívicos según la institución que lo aporta.

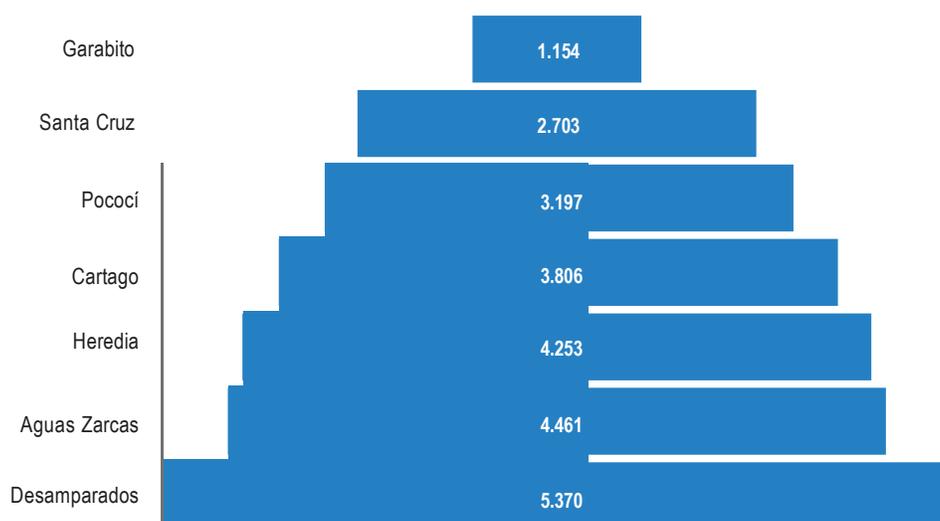
Tabla 23. Cuadro de resumen de la cantidad de personas

Institución	Aguas Zarcas	Santa Cruz	Cartago	Pococí	Desamparados	Garabito
PANI	4	0	4	4	4	0
Ministerio de Cultura y Juventud	9	10	8	2	4	9
Ministerio de Salud	1	0	0	0	0	0
Municipalidad	3	2	2	6	3	4
Ministerio de Justicia y Paz	2	2	3	2	1	2
INA	0	0	0	1	0	0
IMAS	0	0	0	1	0	0
ICODER - CCDR	0	0	0	1	0	0
Total	19	14	17	17	12	15

*Para el caso de Heredia no se aportó el detalle

Fuente: Elaboración propia, según información facilitada al equipo evaluador.

Con la asignación de personal que se destaca en la tabla anterior, llama la atención el poco personal para la cantidad de población usuaria por atender según las zonas de influencia determinadas para cada uno de los CCP. Por ejemplo, para el caso de Garabito, que es el CCP con menor población por atender, es de un total de 1.154 personas y, por su parte, Desamparados tiene una población de 5.370. En el siguiente gráfico, se muestra la composición completa.

Gráfico 10. Composición de la cantidad de personas entre los 13 y los 17 años según las zonas de influencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proyectados del INEC para el año 2021.

Las zonas de influencia son: Cartago (Occidental, San Nicolás y Carmen), Heredia (San Francisco), Garabito (Jacó y Tárcoles), Santa Cruz (Santa Cruz y 27 de abril), San Carlos (Aguas Zarcas y Pital), Pococí (Guápiles y Cariari) y Desamparados (San Miguel y Los Guido). Si se toma la relación entre personal destacado y población por atender, se tendría la relación que se presenta en la Tabla 24.

Tabla 24. Relación entre personal destacado en cada CCP y el total de personas entre 13 y 17 años para el año 2021

	Aguas Zarcas	Santa Cruz	Cartago	Pococí	Desamparados
Personal en CCP	19	14	17	17	12
Población 2021	4461	2703	3806	3197	5370
Relación	235	193	224	188	448

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proyectados del INEC para el año 2021 y la información facilitada al equipo evaluador.

De esta manera, en el supuesto de que todas estas personas funcionarias fueran docentes y que se pudiera distribuir de forma igualitaria las cargas, daría como resultado que en Santa Cruz tendrían la carga más “liviana” con 193 personas por funcionario y en el otro extremo estaría Desamparados con 448. Como resultado, cualquier proceso de seguimiento se vuelve inmanejable, sumado al tema de que no todas las personas destacadas son docentes.

Los retos de la gestión del talento humano siempre debe ser una prioridad, por tanto, la diferencia de plazas entre las personas nombradas como coordinadoras programáticas, por ejemplo, debe ser resuelto. Como se verá en la Tabla 24, a continuación, existen tres tipos diferentes de puestos, lo cual genera diferencias entre el personal que se vienen a sumar a las necesidades que ya el día tras día trae, pues se entiende que estas personas deben desarrollar el mismo trabajo. Es importante recordar que pueden darse diferencias en los salarios, producto de las anualidades que cada persona funcionaria pueda tener a raíz de sus años laborando en el sector público, estas diferencias son naturales en el sector público.

Tabla 25. Detalle de plazas de las coordinaciones programáticas según el CCP

CCP	Plaza
Pococí	Profesional Servicio Civil 3
Cartago	Profesional Servicio Civil 3
Desamparados	Profesional Servicio Civil 3
Heredia	Profesional Servicio Civil 1-B

CCP	Plaza
Aguas Zarcas	Profesional Servicio Civil 2
Garabito	Profesional Servicio Civil 3
Santa Cruz	Profesional Servicio Civil 2

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada al equipo evaluador.

Para el caso del Ministerio de Justicia y Paz, se evidencia una gran concentración de los recursos en la partida de “Remuneraciones” en la Tabla 23. Por ejemplo, para los años en estudio, ha representado el 83 %, 77 %, 79 % y 84 % (2018, 2019, 2020 y 2021), lo cual se entiende al ser un programa de servicios. Sin embargo, se debe hacer la pausa sobre la partida de “Materiales y Suministros” que de igual manera ha representado un 2 %, 5 %, 4 % y un 3 %, donde el 2019 obtuvo el porcentaje mayor.

Tabla 26. Composición de las partidas presupuestarias para el programa 780 (años 2018 y 2019) * y 790 (años 2020 y 2021) *

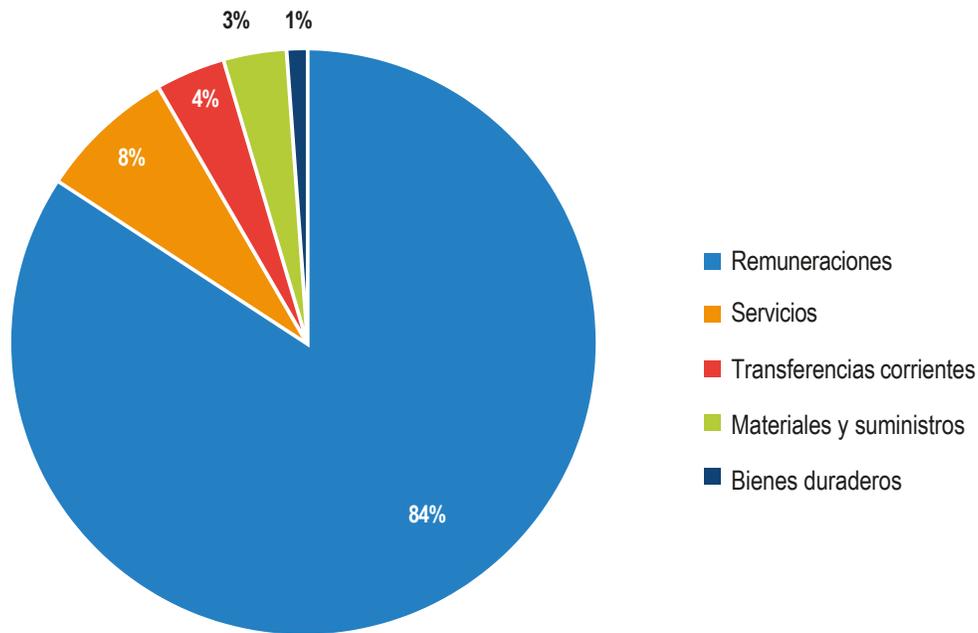
	2018	2019	2020	2021
Total	₡ 1.255.933.000,00	₡ 1.241.247.489,00	₡ 1.417.740.073,00	₡ 1.321.963.371,00
Remuneraciones	₡ 1.043.285.000,00	₡ 953.910.000,00	₡ 1.125.132.721,00	₡ 1.109.837.976,00
Servicios	₡ 154.113.000,00	₡ 155.922.650,00	₡ 143.937.951,00	₡ 101.766.852,00
Materiales y suministros	₡ 26.927.000,00	₡ 57.954.839,00	₡ 52.884.335,00	₡ 45.314.158,00
Bienes duraderos	₡ 3.800.000,00	₡ 24.500.000,00	₡ 45.174.214,00	₡ 13.421.964,00
Transferencias corrientes	₡ 27.808.000,00	₡ 43.960.000,00	₡ 50.610.852,00	₡ 51.622.421,00

*El Programa Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social tenía el código 780 para los años 2018. Y 2019, mientras que para los años 2020 y 2021 se cambió al 790.

Fuente: elaboración propia a partir de las leyes presupuesto-publicadas por el del Ministerio de Hacienda.

Estos porcentajes, en términos simples, hablan de la dotación de recurso humano para las actividades, pero limitan de una manera importante los recursos con los que este personal debe contar para poder impartir sus cursos y talleres. En el Gráfico 11, se muestra más claramente esta relación.

Gráfico 11. Composición de las partidas presupuestarias del MJP para el año 2021



Fuente: elaboración propia a partir de las leyes presupuesto-publicadas por el Ministerio de Hacienda.

Continuando con el análisis de las partidas, si se toman las prácticas de gestión de proyectos para hacer una comparación con la distribución de recursos que realiza el Ministerio de Justicia y Paz por cada partida, se encuentra que la relación del gasto en “remuneraciones” alcanza un 84 % (según las buenas prácticas en gestión de proyectos, se estima que la relación del gasto en “remuneraciones” no debería superar un 40 %). Ahora bien, entendiendo que la naturaleza del programa es brindar servicios, se puede considerar como adecuado hasta un 60 % del total de los gastos. Sin embargo, lo que sí debe ser revisado es aumentar la partida de “Materiales y Suministros”, ya que, a lo largo de las distintas entrevistas y las expresiones de las mismas personas jóvenes, se evidencia una gran necesidad de recursos para ejecutar las actividades. No obstante, el poder cuantificar la necesidad específica debe pasar más por una valoración con cada CCP y luego valorar cuánto podría ser aportado por el MJP.

Es claro que según la definición de valor público, el Programa atiende un problema de gran relevancia para el país; sin embargo, la falta de claridad sobre los objetivos del programa y la intervención desarticulada de las instituciones ante la falta de una oferta programática uniforme para todos los centros, la cual propicie un seguimiento claro del avance de cada persona participante sobre una ruta formativa, impiden la evaluación de su calidad y su grado de inclusividad a través de la información suministrada y sus formas de registro. Ante estos elementos, se debe indicar que no se podrá dar una respuesta adecuada a la interrogante planteada.

En relación con la encuesta aplicada por el equipo evaluador, se pudo encontrar algunos elementos relevantes. Por ejemplo, cuando se consultó sobre la posibilidad de ejecutar los planes de acción de los CCP en sus instituciones, se obtuvo las respuestas que se muestran en el siguiente Gráfico 12.

Gráfico 12. Opiniones sobre la factibilidad de implementación de los planes de acción de los CCP en su institución, según el nivel de aceptación, 2022. (Gráfico en términos relativos la composición y absolutos por cada barra)

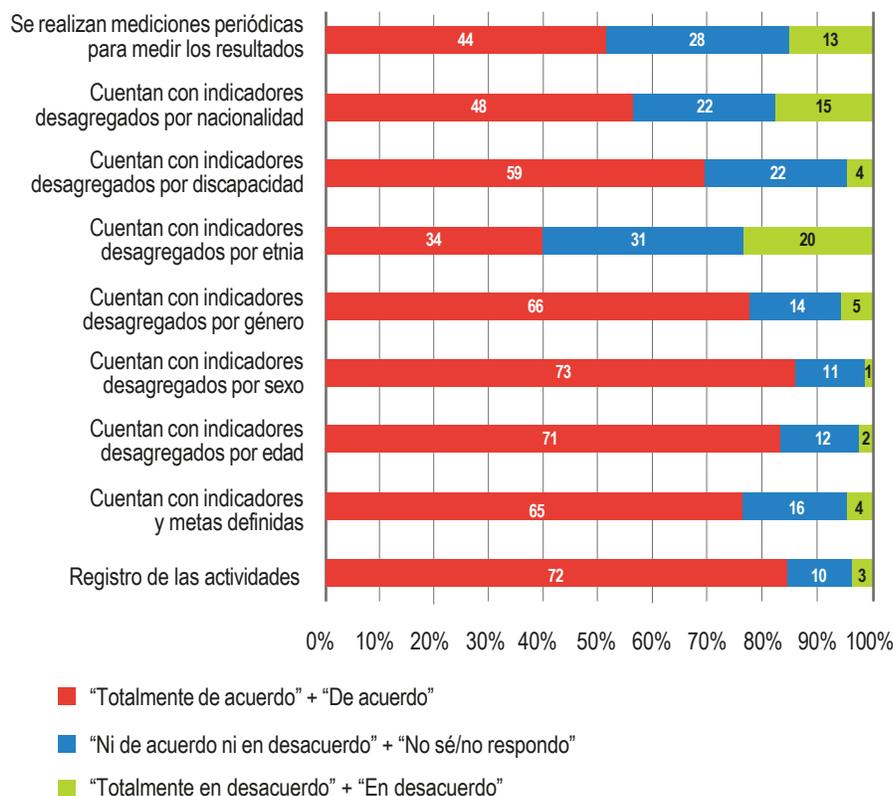


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP.

Es claro que la gran mayoría de las personas colaboradoras identifican la disponibilidad de recursos financieros como el elemento más preocupante de todos, dado que solamente el 20 % lo califican como satisfactorio ("Totalmente de acuerdo" + "De acuerdo"). Adicionalmente, si se toman en cuenta las variables de "Tiene influencia técnica o política" y "Se cuenta con apoyo político", que de igual manera cuentan con una baja satisfacción, se suma a una posible explicación de la necesidad de recursos financieros con los que cuentan los CCP. Esto se menciona dado que normalmente la falta de identificación política con un programa influye en la decisión de dotar de más o menos presupuesto.

En lo relativo a la gestión de los Centros Cívicos por la Paz, se debe indicar que existen herramientas con las que los diferentes funcionarios cuentan para realizar sus tareas, las cuales permiten estimar sus resultados. Así lo refleja la encuesta aplicada y los resultados obtenidos (ver Gráfico 13).

Gráfico 13. Opiniones sobre la gestión en el CCP al que se encuentra vinculado según las herramientas con las que se cuenta, 2022. (Gráfico en términos relativos la composición y absolutos por cada barra)



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP.

Como se puede observar en el Gráfico 13, con excepción de los indicadores desagregados por etnia, todos los demás elementos consultados cuentan con un nivel de aceptación superior al 50 % por parte de quienes respondieron la encuesta. Por ejemplo, el registro de las actividades cuenta con un 85 % aproximado de aceptación. Sobre este particular, se evidencia que existe un esfuerzo por contar con datos que permitan generar el cálculo de indicadores relevantes para el programa (a excepción de la desagregación por etnia), esto se puede evidenciar en los informes anuales generados por los Centros Cívicos por la Paz. Sin embargo, la dificultad que se encontró es que no todos los Centros Cívicos utilizan los mismos criterios, ni tienen la misma disciplina en el registro de los datos, esto se evidencia en las matrices de donde surgen los informes anuales y semestrales. Adicionalmente, se denota que no hay una claridad sobre lo que significa un proceso de formación, por lo que en los informes se encontraron distintas formas de cuantificación. En la misma línea, se debe mencionar que no existe una base de datos sobre la cual se puedan llevar a cabo las revisiones correspondientes de los datos que se presentan en los informes de los CCP, lo que representa una debilidad en la fiabilidad de la información que allí se consolida.

Con respecto a la revisión de la gestión institucional, desde la óptica de las personas funcionarias, en más de un 60 %, se identificó como necesidad los recursos tecnológicos, financieros y humanos. Entre ellos, el recurso financiero fue el más relevante con un 80 %. Dicho de otra manera, se considera que estos recursos no son suficientes para poder realizar las tareas que les son encomendadas.

Adicionalmente, al revisar la cantidad de personal asignado a cada uno de los CCP, se encontró que en promedio existen 17 personas designadas a cada CCP. Heredia es el que cuenta con más personas (27) y Santa Cruz el que cuenta con menos (14), lo que representa una diferencia de casi el 100 % entre cada uno. Igualmente, se encontró que la representación de las instituciones como el Patronato Nacional de la Infancia, el Ministerio de Cultura y Juventud, el Ministerio de Salud, las Municipalidades, el Ministerio de Justicia y Paz, el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Instituto Costarricense del Deporte varía de forma significativa en cada una de las sedes, lo cual impide analizar un modelo base de funcionamiento en cada CCP que permita ser proyectado y estandarizado.

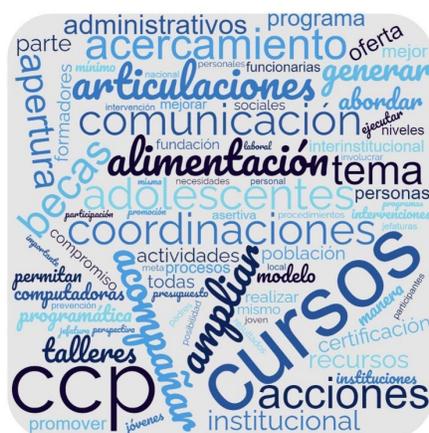
En relación con la población impactada, existen registros sobre las matrículas y los procesos conjuntos, de manera que si se suma la cantidad de personas que asistieron a cada uno de ellos durante el año 2020, se alcanzó un total de 14 712 personas y para el año 2021, un total de 11 769. Sin embargo, se debe considerar que estos registros son individuales, es decir, si una persona se matricula en más de un curso, su registro será individual y se sumará al total cuantas veces se matricule, en lugar de registrarse una sola vez, lo cual significa una duplicidad en los registros de la población impactada, lo que impide brindar dato exacto al respecto.

Criterio de evaluación	Sostenibilidad: medida en que los cambios positivos alcanzados por el Programa Centros Cívicos por la Paz perduran una vez que este concluya.
Interrogante de evaluación	¿De qué manera el programa y sus resultados son sostenibles en el tiempo?

La sostenibilidad del Programa de CCP debe leerse desde dos perspectivas, una que corresponde al modelo de gestión del programa y otra, a los resultados en la población beneficiaria. La primera constituye uno de los temas de mejora del Programa, debido a que el modelo plantea una lógica muy visionaria e innovadora en una institucionalidad muy rígida, la cual mantiene prácticas muy complejas de gestión, así como con niveles de coordinación, comunicación y delegación de funciones diferentes, por lo que el nivel de sostenibilidad en este aspecto es bajo. Con respecto al segundo punto, la encuesta realizada y los Talleres *Legó Serious Play*® demostraron cambios significativos en la población meta. A manera de ejemplo, relatan cómo antes resolvían sus problemas por medio de golpes y que ahora han aprendido a comunicarse y mediar los conflictos, lo que brinda evidencia de que los cambios en comportamiento son sostenibles en el tiempo, esto da como resultado una sostenibilidad alta.

La Ilustración 12 muestra las principales recomendaciones dadas en la encuesta para la sostenibilidad, entre las que se encuentran brindar cursos, ampliación de la oferta en horarios accesibles para la población beneficiaria y brindar alimentación. También se señala la comunicación y la articulación que requieren de una revisión del modelo de gobernanza.

Ilustración 12. Recomendaciones para lograr una mayor sostenibilidad desde la perspectiva de los actores encuestados



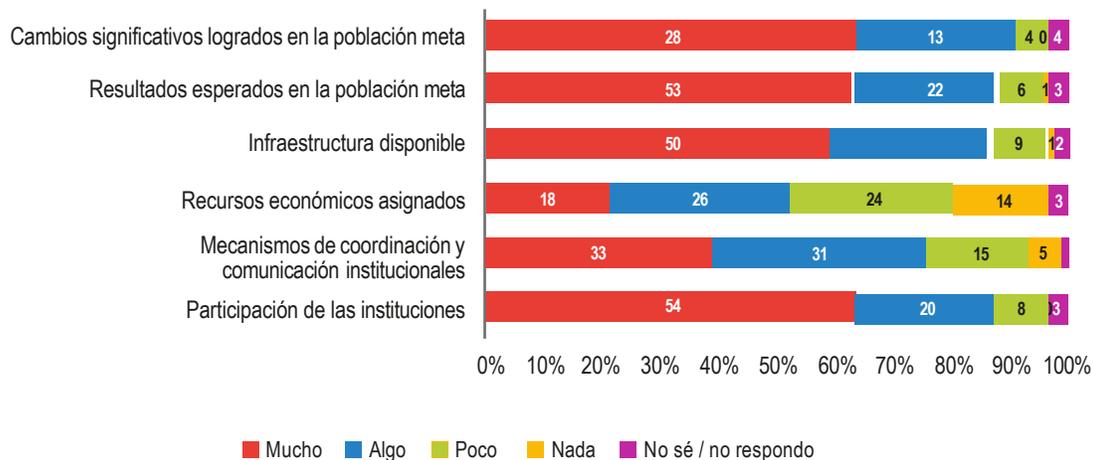
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP.

Para finalizar, un aspecto de suma importancia es que actualmente solo se cuenta con cartas de entendimientos con las municipalidades, las cuales establecen el pago de los servicios públicos y mantenimiento. Sin embargo, como se señaló en el criterio de pertinencia, estas establecen una temporalidad y, al ser las municipalidades entidades muy politizadas, pueden cambiar de criterio de prioridades. Según la entrevista realizada a la Secretaria Técnica, ese es un aspecto que están solucionado por medio de la generación de convenios de largo plazo, pero es un cambio que apenas está en proceso.

Otra de las amenazas a la sostenibilidad de la operación de los CCP es el tema presupuestario, lo cual fue mencionado en tres de las cuatro entrevistas en el nivel político, en las cuales se afirma que la regla fiscal y las finanzas del país se convierten en un desafío para la sostenibilidad del Modelo. Asimismo, según lo manifestado en el taller de la cadena de resultados, la propuesta para los nuevos CCP excluye de participación al Ministerio de Cultura y al Icoder, lo cual fue corroborado en entrevista con la oficina gestora de los próximos CCP, donde el Ministerio de Educación tendrá un papel más preponderante. Esta información es importante analizarla, debido a que un aspecto por considerar en la sostenibilidad del modelo es la articulación con alianzas con las municipalidades y otras entidades locales que puedan brindar dichos servicios y el Modelo en la actualidad carece de una forma de vinculación de alianzas público-privadas.

Con respecto al segundo punto, la sostenibilidad de los resultados en la población beneficiaria, la encuesta realizada mostró que los resultados en la población meta y los cambios significativos que se han alcanzado son sostenibles en el tiempo (Gráfico 14). En línea con esto, en los Talleres *Lego Serious Play*®, las personas participantes consideran que los aprendizajes alcanzados son herramientas para la vida, de modo que lo exponen con una visión a futuro y con expectativas de sostenibilidad.

Gráfico 14. Valoración de la sostenibilidad del Modelo de los CCP según los criterios enlistados. Porcentajes.



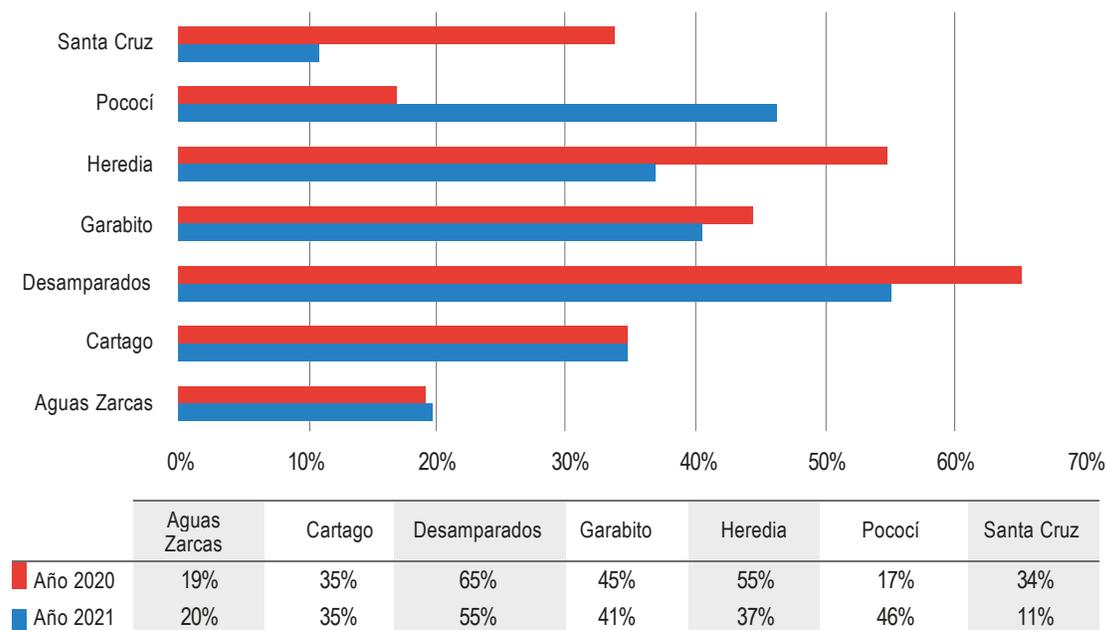
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a personas funcionarias de los CCP.

Según lo observado en dichos talleres, la sostenibilidad es factible siempre y cuando se garantice estabilidad y permanencia en los procesos. Actualmente, en el Modelo del programa, no se establece cuánto tiempo debe permanecer una persona vinculada a la oferta programática para dar sostenibilidad a los resultados. No obstante, a partir del contraste observado en el Taller del CCP de Pococí, que es el que tiene menor tiempo con respecto a los demás talleres, se identificaron diferencias en cuanto a las habilidades de comunicación y la facilidad de expresión de emociones de las personas participantes.

En términos concretos, se podría hipotetizar que las personas en los otros CCP, al tener mayor tiempo de vinculación al programa, cuentan con habilidades de comunicación y expresión más fortalecidas, lo cual forma parte de los resultados deseados. Frente a este escenario, surgen dos recomendaciones concretas. Primero, como ya se ha señalado, es necesario definir explícitamente el cambio al que se aspira mediante el programa formativo de los CCP. Segundo, resulta pertinente organizar la oferta de los CCP en una malla curricular que establezca una participación mínima por parte de la población beneficiaria para alcanzar los resultados deseados con la vinculación a los CCP.

Adicionalmente, hay que hacer una revisión permanente de la oferta programática para que esta responda a las necesidades e intereses de la población. Si bien este elemento es una práctica que se realiza en los CCP, las entrevistas realizadas a personal técnico dejan en evidencia que no se cuenta con procedimientos sistemáticos para realizar este proceso. Además, dicha actualización está limitada por la misma oferta que puedan brindar las instituciones vinculadas a los CCP, tales como el MCJ. Asimismo, es necesario contar con un sistema de información que permita dar cuenta del seguimiento y la constancia de la población en los cursos que matriculan. Como se puede ver en el Gráfico 15, el porcentaje de conclusión de los cursos matriculados es en promedio 35 % para todos los CCP, lo cual oscila entre un 11 % en Santa Cruz a un 55 % en Desamparados para el año 2021. Estos niveles son bajos y evidencian un punto crítico por atender para dar sostenibilidad a los resultados en la población beneficiaria.

Gráfico 15. Comparación entre los años 2020 y 2021 de los porcentajes de las personas que se inscriben en un curso y lo terminan.



Fuente: Informe anual 2021 y 2020 de los CCP.

Conclusiones

Pertinencia y congruencia

En términos generales, con respecto al grado de pertinencia y congruencia del Programa de CCP, la balanza es positiva en cuanto a su pertinencia con la normativa institucional y los planes nacionales relacionados en materia de prevención de la seguridad ciudadana. Por ende, existe un marco normativo que le da sustento a la intervención. Asimismo, los CCP se encuentran incorporados en el PNDIP 2019-2022.

Sin embargo, la balanza es media; esto, en primer lugar, porque adolece de poca claridad en algunos de sus elementos como, por ejemplo, las causas y las consecuencias de la problemática que se plantea por intervenir, así como la definición y la caracterización de la población meta del Programa. Además, carece de operacionalización de los enfoques que sustentan la intervención, lo que genera confusión entre los actores que participan en los CCP con respecto al fin o los cambios esperados de mediano y largo plazo.

Por su parte, el mismo Modelo se autodefine como “inclusivo” y la interpretación que se ha dado a dicho principio ha llevado a que no se definan acciones específicas y afirmativas dirigidas a grupos en condiciones de vulnerabilidad (migrantes, solicitantes de refugio, discapacidad, LGTBIQ+, abandono del sistema educativo), poblaciones de las cuales tampoco se hace una caracterización para determinar sus necesidades particulares. Aunado a lo anterior, si bien se puede deducir que el Programa de CCP aporta al alcance de algunos ODS, en ninguno de los documentos formales se hace un análisis de su vinculación o de cómo puede aportar al cumplimiento de ellos.

En segundo lugar, se identificó que el Programa carece de una definición precisa de objetivo general, mientras que sus objetivos específicos solo se mencionan en las plantillas de los Planes Operativos Anuales, las cuales son de uso interno de las personas funcionarias. Además, la visibilización de la cadena de resultados identifica con mayor claridad los insumos, la gestión y los resultados; sin embargo, disminuye con respecto a los efectos e impactos, por esta razón tiene un nivel de valoración de Intermedia.

Asimismo, aunque se cuenta con algunos indicadores asociados al PNDIP 2019- 2022, los cuales son de gestión y no están asociados a metas ni a los componentes de la cadena de resultados, no hay uniformidad en la forma en que se registran; debido a que, antes de la pandemia, la matrícula la llevaban de forma manual y, en la actualidad, no todas las instituciones usan el sistema de monitoreo existente.

En lo relacionado con el seguimiento, el monitoreo y la evaluación de las acciones, se encontró que, a pesar de que hay avances en el diseño de un sistema de registro de información, este presenta algunos problemas de funcionalidad. Igualmente, a la fecha, no todas las personas funcionarias alimentan con datos el sistema, por lo que en su lugar se hace un reporte mediante plantillas de *Excel*, lo cual es poco eficiente.

El anterior es uno de los aspectos que tiene grandes oportunidades de mejora porque: primero, tiene una usabilidad limitada, pues no es amigable con las personas usuarias y no permite eliminar expedientes repetidos y, segundo, no todas las personas vinculadas a los CCP están en la obligación de registrar la información. Lo anterior conduce a que los registros existentes no estén completos ni actualizados, de modo que se limita la posibilidad de obtener información que permita y oriente la toma de decisiones basadas en evidencias.

Algunos aspectos positivos que resaltan incluyen que el Programa de CCP se alinea con los objetivos de la institución. Además, se ha hecho un esfuerzo por incorporar acciones puntuales y metas en políticas país y, en menor medida, en políticas locales.

Eficacia en la gestión

El modelo de los CCP plantea una lógica filosófica que busca atender de manera integral la prevención de la violencia; sin embargo, el planteamiento de su gobernanza presenta importantes debilidades en la definición de las instancias de coordinación, la lógica vertical y horizontal de articulación intrainstitucional e interinstitucional, así como carencia de procesos y procedimientos estandarizados. Dicho panorama provoca que la efectividad de la coordinación recaiga en las personas y en buenas voluntades de trabajo en equipo. Por tanto, el Programa pierde eficacia debido a que no se cuenta con una figura de una secretaría técnica robusta y con claridad de sus funciones de rectoría.

También es baja en la focalización de la población objetivo, la cual no está claramente definida en los documentos formales del Programa. Adicionalmente, ante la carencia de un sistema de información, no se tiene claridad de los resultados y los cambios. Un aspecto no menos importante es que a pesar de que el modelo hace énfasis en poblaciones excluidas del sistema educativo, no se encontraron evidencias de estrategias de atracciones diferenciadas para esta población.

Eficacia en los resultados

Hay una alta eficacia en cuanto a los resultados obtenidos en la población beneficiaria, especialmente en materia relativa al cuidado y autocuidado, así como a la convivencia y la cultura de paz. Dichos resultados alcanzan también el entorno comunitario, lo cual se alinea con una visión integral de la prevención de la violencia. De este modo, los CCP constituyen un espacio seguro que potencia habilidades y capacidades de las personas adolescentes y jóvenes vinculadas a la oferta programática. No obstante, si bien se reconoce que se ha trabajado en los tres ejes establecidos en el programa, es necesario fortalecer los esfuerzos relativos al eje de promoción de la inclusión social, pues este ha mostrado más debilidades y, en materia de prevención de la violencia, constituye un pilar para el desarrollo de las personas y la reducción de los factores de riesgo. Además, es necesario diseñar un sistema que permita medir de forma sistemática los resultados en la población beneficiaria, pues estos hallazgos se basan en la percepción de los distintos actores consultados, mas no ofrece la posibilidad de contrastar en términos cuantitativos el antes y el después de la población beneficiaria a partir de su participación en el programa.

En conclusión, si bien se considera que el CCP es inclusivo y así lo percibe la población beneficiaria, este; sin embargo, no se cuenta con evidencia suficiente para establecer si hay diferencias en los resultados a partir de la pertenencia a grupos poblacionales en mayores condiciones de vulnerabilidad. Adicionalmente, es importante rescatar que la inclusividad requiere de acciones afirmativas para potenciar la participación de grupos históricamente excluidos. Igualmente, es claro que el personal técnico de los CCP tiene una premisa de inclusión sólida, pero eso no garantiza que efectivamente todos los grupos poblacionales conozcan y perciban que el CCP es un espacio abierto y seguro independientemente de nacionalidad, lugar de residencia, género, entre otras.

Eficiencia

Uno de los planteamientos del modelo preventivo de los CCP es la gestión basada en resultados, la cual requiere ser apoyada en un proceso de presupuesto basado en resultados, metodología que permite mejorar la calidad del gasto público y una promoción de una adecuada rendición de cuentas. Además, presenta una diferencia significativa con los métodos tradicionales de presupuestar, pues el enfoque se centra en la generación del “valor público” y en la atención a las demandas de las personas. Dentro de los hallazgos de la evaluación, no fue posible determinar la inversión específica de cada institución al modelo de los CCP, lo cual debería incluir una estructura de costos con la finalidad de poder atribuir la inversión de cada institución. No obstante, en este momento, no se puede hacer una medición real de la inversión realizada para alcanzar los resultados.

Cada institución atiende las necesidades que plantean los Centros Cívicos por la Paz según su capacidad y disponibilidad de recursos, lo cual hace que los aportes que puedan brindar para el cumplimiento de los planes de acción en los CCP queden invisibilizados y, por tanto, sin cuantificar. Dicha realidad impide totalizar de manera clara el presupuesto ejecutado en cada CCP a través de las distintas instituciones que lo integran.

La falta de claridad sobre los verdaderos presupuestos invertidos por las instituciones participantes provoca que la gestión de los distintos recursos resulte del interés particular de cada institución y no de la gestión integrada de las necesidades de cada Centro Cívico por la Paz. Por tanto, se genera una asignación de recursos desde la visión de la institucionalidad y no desde las necesidades de cada una de las zonas.

Sostenibilidad

Los elementos de sostenibilidad incluidos en el modelo hacen referencia a un modelo institucional que incluye: apoyo político, planificación institucional e institucionalización, así como lógica de coordinación y articulación que en la práctica no se sostiene. El elemento sobre el cual la coordinación del programa debe trabajar más fuertemente para facilitar la sostenibilidad es en lo correspondiente al modelo de gobernanza.

Otro aspecto que afecta la sostenibilidad del Programa es la estabilidad de los recursos (financiero y humano), pero también al anclaje organizacional necesita prestársele atención, especialmente de cara a los cambios de gobierno nacionales y locales. Por ejemplo, los recortes presupuestarios al Ministerio de Cultura y Juventud, la restricción de contratación de nuevas plazas de acuerdo con lo establecido en la regla fiscal puede afectar la implementación de los 8 nuevos CCP, debido a que implicaría la apertura de 8 nuevas plazas por parte del Ministerio de Justicia y Paz.

Si bien es cierto, las alianzas con las municipalidades son complejas, un ejemplo de buena práctica, el cual permite que el Modelo gane en sostenibilidad, es la experiencia de la Municipalidad de Heredia, cuya oferta de programas en materia social representa un complemento que potencia el trabajo realizado por el CCP. Por ende, se podrían valorar alianzas con los Gobiernos Locales que tengan una oferta robusta en materia social.

Recomendaciones

1. Revisar el documento del Modelo con el acompañamiento del personal de planificación del Ministerio de Justicia y Paz y Mideplan.

- 1.1. Reformular la teoría de la intervención de forma participativa con los actores involucrados y tomando como insumos los hallazgos de la presente evaluación.
- 1.2. Identificar claramente, en la teoría de la intervención, los efectos e impactos esperados y sus respectivos indicadores de medición para todos los eslabones de la cadena de resultados.
- 1.3. Establecer claramente los cambios esperados de forma diferenciada para las poblaciones tomando en cuenta el criterio de interseccionalidades.
- 1.4. Ajustar y homologar los objetivos de la Estrategia (General y Específicos) y la población meta.
- 1.5. Operacionalizar los enfoques que sustentan el Programa.
- 1.6. Alinear estas definiciones en los documentos vinculantes del Programa: Ley de CCP y Reglamento.
- 1.7. Socializar y comunicar los cambios con todas las Instituciones e instancias involucradas en el Programa.
- 1.8. Considerar, en la revisión del Modelo el aporte del Programa, el cumplimiento de los compromisos adquiridos por Costa Rica en la Agenda 2030.
- 1.9. Establecimiento de estándares de calidad de los servicios que brindan los CCP.
- 1.10. A partir de la oferta programática de cada CCP, identificar los cursos o programas mínimos (malla curricular básica de la oferta programática) que debe llevar la población beneficiaria para alcanzar los cambios establecidos.

Plazo: corto.

Prioridad: alta.

Responsables:
Comité Técnico Nacional.

Apoyo: Mideplan, Planificación y legal del Ministerio de Justicia y Paz, Secretaría Técnica.

2. Revisar el modelo de gobernanza a la luz de los resultados de la evaluación y las falencias identificadas por los diversos actores en la práctica.

- 2.1. Fortalecer el rol de la secretaría técnica con recursos humanos, financieros y materiales, de modo que actúe como la responsable de establecer y generar mecanismos de articulación.
- 2.2. Establecer mecanismos formales de comunicación interinstitucionales e intrainstitucionales que vayan alineados a los lineamientos emanados del Consejo Nacional.
- 2.3. Establecer un manual de puestos para los CCP, el cual claramente defina el perfil del personal y su vinculación con los objetivos del Modelo.
- 2.4. Establecer vínculos de comunicación y de sinergias con las Municipalidades que tienen áreas de Desarrollo social o similares para el alcance de objetivos establecidos en el Modelo.
- 2.5. Realizar revisiones periódicas (al menos de manera semestral) del programa, desde el marco de las metodologías de gestión de programas ágiles, como el *design thinking*, acorde con el carácter innovador del modelo.
- 2.6. Hacer una revisión y valoración en cuanto a adecuar los horarios en los cuales debe trabajar el personal de los CCP, de forma que responda a las necesidades de la población beneficiaria.
- 2.7. Continuar con las negociaciones de ampliar los periodos de vigencia de los convenios con las Municipalidades contrapartes, de modo que trascienda las administraciones y los cambios políticos.

Plazo: mediano.

Prioridad: alta.

Responsables:

Consejo Nacional.

Apoyo: Mideplan, Planificación y Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Paz, Secretaría Técnica, Municipalidades, Universidades.

3. Establecimiento e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación que permita revisar avances y tomar decisiones con base en evidencias.

- 3.1. Construir un sistema de seguimiento que pueda organizarse en una matriz, la cual contenga como mínimo los siguientes elementos: objetivos, actividades específicas, indicadores medibles, líneas base, metas, plazos, medio de verificación y los responsables de brindar datos.
- 3.2. El sistema de seguimiento debe contemplar los requerimientos de información de las instituciones involucradas en el programa de los CCP, con el fin de que la información sea útil para la toma de decisiones.
- 3.3. Establecer, mediante reglamento, la obligatoriedad de alimentar el sistema de información por parte de todas las instituciones involucradas en el programa de los CCP.
- 3.4. El sistema debe permitir llevar un control de la trazabilidad de cada persona con el fin de establecer efectos e impactos del programa y un identificador único para cada estudiante, por ejemplo, el número de cédula.
- 3.5. Establecer un mecanismo de pretest-postest, el cual consista en la aplicación de un instrumento de medición, por ejemplo: un cuestionario, el cual mida las habilidades que se pretende fortalecer en el momento de iniciar el proceso y posterior al cumplimiento de la malla curricular básica.

Plazo: mediano.

Prioridad: alta.

Responsables:

Comité Técnico Nacional.

Apoyo: Planificación y legal del Ministerio de Justicia y Paz, Secretaría Técnica.

4. Establecimiento de un modelo presupuestario que permita establecer los aportes de cada una de las Instituciones involucradas en el programa.

- 4.1. Cada institución involucrada debe trabajar en la elaboración de un presupuesto, en el cual se identifiquen las metas asociadas a las acciones que se desarrollarán en los Centros Cívicos por la Paz. De esta manera, al menos se podrá realizar un cálculo aproximado de la asignación presupuestaria por institución para los casos en los que no se pueda identificar de manera clara su asignación, como normalmente sucede con el rubro de remuneraciones.
- 4.2. La asignación presupuestaria que realiza cada institución debe ser compartida con la coordinación programática, con la intención de que esta pueda darle un seguimiento al nivel de cumplimiento; de manera que le permita planificar con mayor claridad las actividades que se desarrollan en cada CCP y se pueda hacer un seguimiento integral del Centro Cívico por la Paz.

Plazo: mediano.

Prioridad: alta.

Responsables:

Consejo Nacional.

Apoyo: Secretaría Técnica, Municipalidades, Ministerio de Hacienda.

5. Para los próximos 8 CCP

- 5.1. Continuar con los componentes del modelo, entre los cuales, se combina artes, deporte, mediación de conflictos y proyecto de vida con la población beneficiaria; debido a que quedó demostrado que tiene resultados positivos en la población beneficiaria.
- 5.2. Negociar con las respectivas administraciones municipales un aporte en temas como teatro, danza, música, etc.
- 5.3. Negociar con los Comités Cantonales de Deporte el apoyo en las actividades recreativas y deportivas de cada CCP, las cuales, al igual que los temas de culturales, tienen resultados positivos en la población.
- 5.4. Considerar, en la propuesta conceptual de los nuevos centros cívicos, los hallazgos de esta evaluación; especialmente respecto de la gobernanza, el sistema de información y la planificación basada en resultados.

Plazo: mediano.

Prioridad: media.

Responsables: Unidad coordinadora de los nuevos CCP.

Apoyo: Secretaria Técnica, Municipalidades.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E (1991). El taller una alternativa de renovación pedagógica. <http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Ezequiel-Ander-Egg-EL-TALLER-UNA-ALTERNATIVA-DE-RENOVACION%CC%81N-PEDAGO%CC%81GICA.pdf>
- Asamblea Legislativa. Ley N° 9025, Aprobación del Contrato de Préstamo N° 2526/OC-CR suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo para financiar el Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social (29 de marzo del 2012). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=72275&nValor3=88098&strTipM=TC
- Bamberger, M. Segone, M. (2011). How to design and manage Equity-focused evaluations. Unicef. <https://agora.unicef.org/course/info.php?id=1238>
- Borja, C., García, P., Hidalgo, R. (2011). El enfoque basado en Derechos Humanos: [Evaluación e Indicadores]. <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/EvaluacionEBDH%20+%20NIPO+%20logo.pdf>
- Bustelo, M. y Espinosa, J. (2019) ¿Cómo evaluamos el éxito de las políticas de igualdad de género? Criterios y herramientas metodológicas. En: Revista Española de Ciencias Políticas. <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/65243>
- Comité Técnico Nacional (2021). Acuerdos del Comité Técnico Nacional. 6 de julio de 2021.
- Davies R. y Dart J. (sf). Técnica del “Cambio Más Significante”. <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/6f951ee55fdeca0100671c149608bc65.pdf>
- Decreto Ejecutivo N.º 40876. Reglamento Rector de Organización y Funcionamiento de los Centros Cívicos por la Paz. Diario Oficial La Gaceta Digital, Alcance N.º 37 del 20 de febrero, 2018. Ministerio de Justicia y Paz, Ministerio de Cultura y Juventud, Ministerio de la Presidencia.
- Faúndez, A. y Abarca, H. (2011). Enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2011/05/enfoque-igualdad-de-genero-y-de-rechos-humanos-en-la-evaluacion>

- Fontana, A. y Frey, J. (2015). La entrevista. De una posición neutral al compromiso político. En Denzin, N. y Lincoln, Y. (coords). Métodos de recolección y análisis de datos. Manual de investigación cualitativa. Vol. IV. Barcelona, España: Gedisa editorial.
- Grillo, M (2014). Propuesta Modelo de atención Centro cívico Por la paz (CCP) Garabito.
- Martín Baro, I (2000). Violencia y agresión social. En: Martín Baró, Ignacio. Acción e Ideología. El Salvador. UCA Editores, 2000: 359-422.
- Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2011). *Programa para la Prevención Social y Promoción de la Inclusión Social*
- Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2015). Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018. Gobierno de la República de Costa Rica y Ministerio de Justicia y Paz
- Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2017a). Centros Cívicos por la Paz. <http://www.mjp.go.cr/viceministeriopaz/CentroCivico>
- Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2017b). Centros cívicos para la promoción de la paz social en las comunidades. Disponible en https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/nEJrsglNTamfGyJwzGpW_g
- Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2017c). Marco Filosófico. <http://www.mjp.go.cr/Acerca?nom=marco-filosofico>
- Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2018). *Guía para el uso del Sistema de Registro y Seguimiento de Participantes en los Centros Cívicos por la Paz.*
- Ministerio de Justicia y Paz [MJP] (2019). Modelo Preventivo Centro cívico por la Paz (CCP): Actualizado por la Secretaría Técnica del Programa Nacional de Centros Cívicos por la Paz.
- Ministerio de Justicia y Paz [MPJ]. (2012). Convenio Marco de Cooperación Institucional entre el Ministerio de Justicia y Paz y las Municipalidades de los Cantones de Desamparados de la Provincia de San José, San Carlos de la provincia de Alajuela, Pococí de la Provincia de Limón, Santa Cruz de la Provincia de Guanacaste, Garbitto de la provincia de Puntarenas y Central de la provincia de Cartago. Para la creación de los Centros Cívicos para la apoyar la prevención de la violencia en las comunidades y la formación para la paz de 2012.
- Ministerio de Justicia y Paz [MPJ]. (2018). Matriz de Plan Operativo Anual.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [Mideplan]. (2017a). Manual de evaluación para intervenciones públicas. San José, Costa Rica. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepelCESrKkft6Mf5SToA>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [Mideplan]. (2017b). Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación. Orientaciones para su incorporación en el proceso de evaluación. San José, Costa Rica. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/UWG8czewS5-A8GJsx8xBCw>

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [Mideplan]. (2021). Evaluación integral. Estrategia Sembremos Seguridad / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Seguridad Pública. https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/bitstream/handle/123456789/438/EE-52-EVALUACION_INTEGRAL_ESTRATEGIA_SEMBREMOS_SEGURIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Municipalidad de Cartago. Plan Cantonal de Desarrollo Humano 2021-2031. (2021) <https://www.muni-carta.go.cr/wp-content/uploads/2017/11/PCDHL-2021-2031-.pdf>
- Municipalidad de San Carlos. Plan de Desarrollo Cantonal San Carlos 2014-2024 (sf.). <https://www.munisc.go.cr/documentos/NuestraMunicipalidad/Plan%20de%20Desarrollo%20Cantonal%202014%20-%202024.pdf>
- Murguialday, Vázquez y González (2008). Evaluación del impacto de género. http://www.kalidadea.org/pdf/evaluacion_de_impacto_de_genero.pdf
- OCDE. (2020). Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización. <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>
- Ortiz, M. (2022). Informe de Cierre de Labores (Marzo, 2017 – Diciembre, 2021), de la Supervisión Técnica.
- Patton, M. (2008). Utilization-Focused Evaluation. Thousand Oaks: SAGE.
- ReLAC (2021). Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe. https://relac.net/wp-content/uploads/2019/10/Est%C3%A1ndares-espa%C3%B1ol_0.pdf
- Solano, R. (2022). Evaluación de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del modelo de gestión del Centro Cívico por la Paz de Garabito (CCPG), 2015-2021. https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/87052/EVALUACION%20DE%20LA%20PERTINENCIA%20Y%20SOSTENIBILIDAD%20DEL%20MODELO%20DE%20GESTION%20DE%20LA%20PAZ%20DE%20GARABITO%20CCPG%202015-2021_VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tapella, E. (2007). El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-elmapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Viceministerio de Paz y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2019). Sistematización del modelo centros cívicos sin paredes 2017-2018. <https://www.unicef.org/costarica/media/1266/file/Sistematizacion-del-modelocentros-civicos-sin-paredes-2017-2018.pdf>

Anexos



Anexo 1. Tabla resumen de carta de entendimiento

Centro Cívico	Tipo de acuerdo	Instituciones firmantes	Vigencia del acuerdo	Principales acuerdos
Garabito	<p>Convenio de cooperación interinstitucional.</p> <p>El convenio será ejecutado por medio de Cartas de Entendimiento, Convenios específicos, Acuerdos de Donaciones o Contratos de Vinculación Externa por parte de las entidades suscribientes (Cláusula 6.1).</p>	<p>Ministerio de Justicia y Paz, Municipalidad de Garabito, Ministerio de Cultura y Juventud, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Nacional, Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, Unidad Ejecutora.</p>	<p>Será válido y tendrá eficacia con la firma de las partes suscribientes. La vigencia de este convenio será de un año y será posible prorrogar por periodos iguales en forma automática hasta por un periodo de cinco años si persiste la voluntad institucional y las condiciones que abrigan su suscripción.</p> <p>Firmado: 28 de abril de 2014.</p>	<p>Recurso humano: las instituciones firmantes se comprometen a gestionar, de acuerdo con sus posibilidades presupuestarias y competencias por crear, trasladar y prestar plazas de personal que se requieran (cláusula 5.3).</p> <p>Instalaciones físicas y equipo: la UEP entregará las instalaciones físicas a la Municipalidad de Garabito inmediatamente después de la entrega provisional que hará el contratista y luego lo hará conforme se haya fijado en los términos del contrato respectivo (cláusula 8.1).</p> <p>Pago de servicios: MCJ: pago de agua potable. MJP: pago del servicio de electricidad. INA: apoyo de servicios de electricidad y agua en lo correspondiente a su área de servicio. UEP: pago de las pólizas obligatorias.</p>
Santa Cruz	Carta de entendimiento.	<p>Ministerio de Justicia y Paz, Municipalidad de Santa Cruz.</p>	<p>El presente acuerdo surtirá efectos a partir de su suscripción y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales previo acuerdo de las partes.</p> <p>Firmado: 21 de julio de 2016.</p>	<p>Recursos: la Municipalidad presupuestará los recursos necesarios para el funcionamiento del CCP de Santa Cruz. La Municipalidad cooperará con el Ministerio para el correcto funcionamiento del CCP.</p> <p>Recurso humano: el MJP se compromete a designar recurso humano para las operaciones del CCP, de acuerdo con sus competencias y posibilidades. El MJP proveerá de un funcionario exclusivamente para ejercer la rectoría organizacional, llamado Coordinador Programático.</p> <p>Administración: la Municipalidad asumirá la administración del CCP, para ello, creará una plaza y nombrará a una persona como Administradora, quien trabajará conjuntamente con el Coordinador Programático del Centro.</p> <p>Pago de servicios: La Municipalidad asumirá el pago de los medidores de los servicios de electricidad, agua potable, teléfono, así como los impuestos municipales y otro tipo de cargos.</p> <p>Instalaciones físicas y equipo: La Municipalidad se compromete, en un plazo no mayor a los tres meses después de firmada esta carta de entendimiento, a modificar la naturaleza del bien inmueble donde se encuentra construido el CCP, ante el Registro Nacional, con lo cual lo afectará para uso exclusivo de CCP (Por tanto, segundo).</p>

Aguas
Zarcas

Carta de entendimien-
to.

Ministerio de
Justicia y Paz,
Municipalidad
de San Carlos.

El presente acuerdo surtirá efectos a partir de su suscripción y tendrá una **vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales**. Para tales efectos, la prórroga del plazo se generará de manera automática.

Firmado: 11 de noviembre de 2016.

Recursos: la Municipalidad presupuestará los recursos necesarios para el funcionamiento del CCP de Aguas Zarcas, en lo concerniente al personal administrativo del edificio donde funcionará el CCP, el personal de seguridad, el personal de mantenimiento y los servicios de la luz, agua y recolección de basura del edificio.

Recurso humano: el MJP se compromete a designar recurso humano para las operaciones del CCP, de acuerdo con sus competencias y posibilidades, con el fin de cumplir las estrategias y las acciones dictadas por la Ley 9025. El MJP proveerá de un funcionario exclusivamente para ejercer la rectoría organizacional, llamado Coordinador Programático.

Administración: la Municipalidad asumirá la administración del CCP, mediante la creación de una plaza y al nombrar a una persona como Administradora, quien trabajará conjuntamente con el Coordinador Programático del Centro.

Pago de servicios: La Municipalidad asumirá el pago de la electricidad, agua potable, teléfono, internet, así como los impuestos municipales y otro tipo de cargos.

Instalaciones físicas y equipo: La municipalidad se compromete, en un plazo no mayor a los tres meses después de firmada esta carta de entendimiento, a modificar la naturaleza del bien inmueble donde se encuentra construido el CCP, ante el Registro Nacional, de modo que lo afectará para uso exclusivo de CCP (Por tanto, segundo).

Heredia

Carta de entendimiento.

Ministerio de
Justicia y Paz,
Municipalidad
de Heredia.

El presente acuerdo surtirá efectos a partir de su suscripción y tendrá una **vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales previo acuerdo expreso de las partes.**

Firmado: 06 de marzo de 2017.

Recursos: la Municipalidad presupuestará los recursos para asumir la seguridad del inmueble, servicio de limpieza, servicio de chapia, mantenimiento de áreas verdes, internet y servicios de agua, así como la póliza de seguros, con la finalidad de atender el funcionamiento normal del CCP. Además, la Municipalidad velará por la planta eléctrica, la planta de tratamiento y los equipos que le sean entregados de manera formal en custodia.

Recurso humano: el MJP se compromete a designar recurso humano para las operaciones del CCP, de acuerdo con sus competencias y posibilidades, con el fin de cumplir las estrategias y acciones dictadas por la Ley 9025. El MJP proveerá de un funcionario exclusivamente para ejercer la rectoría organizacional, llamado Coordinador Programático.

Administración: la Municipalidad proveerá de un funcionario para ejercer la administración de la infraestructura, denominado Coordinador Administrativo, el cual es el responsable de organizar de la parte administrativa del edificio o infraestructura.

Instalaciones físicas y equipo: La municipalidad se compromete, en un plazo no mayor a los tres meses después de firmada esta carta de entendimiento, a modificar la naturaleza del bien inmueble donde se encuentra construido el CCP ante el Registro Nacional, de modo que lo afectará para uso exclusivo de CCP

Pago de servicios: El MJP, de acuerdo con sus capacidades presupuestarias, se compromete a realizar las gestiones necesarias para la cancelación en el pago de los servicios de telefonía y luz eléctrica, correspondiente al consumo de los espacios ocupados por la Coordinación Programática y la Casa de Justicia.

(Por tanto, segundo).

Cartago

Carta de entendimiento.

Ministerio de
Justicia y Paz,
Municipalidad
de Cartago.

El presente convenio surtirá efectos a partir de su suscripción y tendrá una **vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales, salvo que alguna de las partes, en un plazo mínimo de dos meses antes de su vencimiento, comunique a la otra su deseo de no prorrogarlo.**

Firmado: 26 de mayo de 2017.

Recursos: la Municipalidad presupuestará los recursos necesarios para el funcionamiento de CCP, en lo que concierne al personal administrativo del edificio, el personal de seguridad, le personal de mantenimiento, el servicio de agua, la recolección de basura y los servicios de luz de los medidores de las áreas directas de gestión.

El MJP colaborará, en la medida de sus posibilidades y competencia, con recurso humano y económico para las operaciones del CCP.

Administración: la Municipalidad proveerá de un funcionario para ejercer la administración de la infraestructura, denominado Coordinador Administrativo.

Pago de servicios: la Municipalidad asumirá el pago de los medidores de servicios de electricidad, agua potable, teléfono que se encuentren a su nombre, así como los impuestos municipales del inmueble y las cargas administrativas que genere el CCP.

El MJP asumirá el pago de los servicios eléctricos que se encuentren a su nombre.

El MJP colaborará, en la medida de sus posibilidades, con la Municipalidad y demás instituciones para la instalación y el pago de telefonía e internet.

Recurso humano: el MJP se compromete a designar recurso humano para las operaciones del CCP, de acuerdo con sus competencias y posibilidades, con el fin de cumplir las estrategias y las acciones dictadas por la Ley 9025. El MJP proveerá de un funcionario exclusivamente para ejercer la rectoría organizacional, llamado Coordinador Programático.

(Por tanto, segundo).

Desamparados	Carta de entendimiento.	Ministerio de Justicia y Paz, Municipalidad de Desamparados.	<p>Este convenio entrará en vigor a partir de suscripción y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales, salvo que alguna de las partes, en un plazo mínimo de dos meses antes de su vencimiento, comunique a la otra su deseo de no prorrogarlo.</p> <p>Firmado: 18 de abril de 2017.</p>	<p>Recursos: la Municipalidad presupuestará los recursos necesarios para el funcionamiento de CCP.</p> <p>Administración: la Municipalidad asumirá las funciones administrativas del CCP, para ello, creará una plaza y nombrará a una persona como Administradora, quien trabajará conjuntamente con el Coordinar Programático.</p> <p>Pago de servicios: la Municipalidad asumirá el pago de los medidores correspondientes a los servicios de electricidad, agua potable, teléfono, así como los impuestos municipales del inmueble y las cargas administrativas generadas por el CCP.</p> <p>Recurso humano: el MJP se compromete a designar recurso humano para las operaciones del CCP, de acuerdo con sus competencias y posibilidades, con el fin de cumplir las estrategias y las acciones dictadas por la Ley 9025. El MJP proveerá de un funcionario exclusivamente para ejercer la rectoría organizacional, llamado Coordinador Programático.</p> <p>(Por tanto, segundo).</p>
Pococí	Carta de entendimiento.	Ministerio de Justicia y Paz, Municipalidad de Pococí.	<p>Este convenio entrará en vigor a partir de suscripción y tendrá una vigencia de cuatro años, prorrogable por tres periodos iguales, salvo que alguna de las partes, en un plazo mínimo de dos meses antes de su vencimiento, comunique a la otra su deseo de no prorrogarlo.</p> <p>Firmado: 21 de abril de 2017.</p>	<p>Recursos: la Municipalidad presupuestará los recursos necesarios para el funcionamiento de CCP.</p> <p>El MJP colaborará, en la medida de sus posibilidades y competencia, con recurso humano y económico para las operaciones del CCP.</p> <p>Administración: la Municipalidad asumirá las funciones administrativas del CCP, para lo cual creará una plaza y nombrará a una persona como Administradora, quien trabajará conjuntamente con el Coordinar Programático.</p> <p>Pago de servicios: la Municipalidad asumirá el pago de los medidores de los servicios de electricidad, agua potable, teléfono, así como los impuestos municipales del inmueble y las cargas administrativas que genere el CCP.</p> <p>Recurso humano: El MJP proveerá de un funcionario exclusivamente para ejercer la rectoría organizacional, llamado Coordinador Programático.</p>

Anexo 2. Matriz de evaluación con la asociación entre interrogantes, temas de análisis, técnica de recolección y fuente de información.

Dimensión: Diseño

Criterio: Pertinencia y congruencia, entendidas como la medida en que los objetivos y actividades del Programa Centros Cívicos por la Paz responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales y las políticas del país en las que se fundamenta.

Objetivo: Valorar la pertinencia y congruencia del diseño vigente del Programa Centros Cívicos por la Paz (CCP), considerando los elementos de la Teoría de la Intervención.

Interrogante	Temas de análisis	Técnica de recolección	Fuentes de información
¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención con respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas del país?	<ul style="list-style-type: none"> • Problemática a la que pretende responder la intervención (causas, consecuencias y problema central) definida con claridad. • Identificación y caracterización clara de la población objetivo y sus necesidades. • La intervención en relación con la problemática que pretende atenderse y las necesidades de la población objetivo de las áreas de influencia. • Congruencia de la Teoría de la intervención con los objetivos de la institución y las políticas país (PNDIP, instrumentos de planificación sectorial, institucional, convenios internacionales, entre otros). • Vinculación de la intervención con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (objetivos, indicadores, metas, pilares etc.). 	Revisión documental o análisis de gabinete.	Documentos oficiales de los CCP.
		Guía de Entrevista semiestructurada 1.	Personal que ha formado parte de la Secretaría Técnica del Programa. ¹⁹ Representantes Unidad de Planificación del Ministerio de Justicia y Paz. ²⁰ Personas del Concejo Nacional de la administración anterior. ²¹ Actores claves definidos de común acuerdo con el equipo técnico de la evaluación. ²² Coordinaciones programáticas de los CCP. ²³
		Guía de Entrevista semiestructurada 2.	Personas decisoras en el nivel municipal. ²⁴
		Taller presencial 1.	Enlaces técnicos. ²⁵ Comité Técnico Nacional del CCP. ²⁶
	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con otras políticas país que desarrollan acciones en la temática. • Vinculación con políticas cantonales. 		Personal que ha formado parte de la Secretaría Técnica del Programa.
		Guía de Entrevista semiestructurada 1.	Representantes Unidad de Planificación del Ministerio de Justicia y Paz. Personas del Concejo Nacional de la administración anterior. Actores claves definidos en común acuerdo con el equipo técnico de la evaluación. Coordinaciones programáticas de los CCP.
		Guía de Entrevista semiestructurada 2.	Personas decisoras en el nivel municipal.
		Taller presencial 1	Enlaces técnicos. Comité Técnico Nacional del CCP.

19 Laura Vázquez y Maritza Ortiz

20 María Elena Castillo y Margarita Arce

21 Natalia Camacho y Jairo Vargas

22 Andrés López, Diego Zúñiga y persona encargada de la UPRE en el MEP

23 Gabriela Vargas CCP Pococí, Alexis Coto Arias CCP Cartago, Luis Carlos Astúa Fallas CCP Desamparados, Rafael Marín Torres CCP Heredia, Diego Mora Arguello CCP Aguas Zarcas, Marceneth Guadamuz Pérez CCP Garabito, Anabelle Fonseca Lacayo CCP Santa Cruz

24 Alcaldes o Alcaldesas de las Municipalidades: Karol Salas, Mario Redondo, Hazel Torres, Tobías Muñoz, José Manuel Ulate, Manuel Hernández, Jorge Arturo Alfaro.

25 Natalia Cartín, Jaime Chacón, Carmen González, Damaris Rodríguez, Pamela Vargas; Yesennia Elizondo, Jhonny Montero, Mao Bermúdez

26 Laura Ávila, Sofía Yglesias, Fernando Rodríguez, Luis Antonio González Jiménez, Melissa Rodríguez Ríos, Christopher Díaz, Ramiro Ramírez, Lovania Garmendia, Sofía Soto Mafioli, José Edwin Araya,

Diana Valverde, Irvin Fernández Rojas, Patricia Araya Sancho, Ivania Bonilla, Marco Piedra Solano ,Rocío Arce Cerdas y Diego Zúñiga.

Interrogante	Temas de análisis	Técnica de recolección	Fuentes de información
¿Cuál es el grado de congruencia interna de la Teoría de la Intervención del Programa?	<ul style="list-style-type: none"> Actores clave de la intervención (conocimiento y claridad en sus roles y funciones). 	Revisión documental o análisis de gabinete.	Documentos oficiales de los CCP.
	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la estructura Organizativa: Organigrama del programa, equipos de trabajos en distintos niveles, funciones y responsabilidades asignadas. 	Guía de Entrevista semiestructurada 1.	Personal que ha formado parte de la Secretaría técnica del Programa. Representantes Unidad de Planificación del Ministerio de Justicia y Paz. Personas del Concejo Nacional de la administración anterior. Actores claves definidos de común acuerdo con el equipo técnico de la evaluación. Coordinaciones programáticas de los CCP.
	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de información disponibles (herramientas digitales, indicadores, bases de datos, mediciones periódicas, etc.) y sus condiciones (tipo de formato, accesibilidad y actualización) a nivel central y en cada CCP. 	Guía de Entrevista semiestructurada 2.	Personas decisoras en el nivel municipal.
	<ul style="list-style-type: none"> Claridad en la definición de los objetivos de la intervención. 	Encuesta	Equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.
	<ul style="list-style-type: none"> Claridad en la definición de la lógica causal de la intervención (insumos, actividades, productos, efectos e impactos) y su congruencia en el nivel interno para obtener los resultados propuestos. 	Taller presencial 1	Enlaces técnicos. Comité Técnico Nacional del CCP.
<ul style="list-style-type: none"> Toma en cuenta la lógica causal, así como las diferencias históricas y estructurales de género. 	Taller presencial 2	Personal que ha formado parte de la Secretaría técnica del Programa. Representantes Unidad de Planificación del Ministerio de Justicia y Paz. Personas del Concejo Nacional de la administración anterior. Actores claves definidos de común acuerdo con el equipo técnico de la evaluación. Coordinaciones programáticas de los CCP.	
<ul style="list-style-type: none"> Claridad en la definición de los indicadores, las metas y los responsables para cada uno de los niveles de la cadena de resultados, principalmente en cuanto a actividades y resultados (productos, efectos e impactos). 			
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de seguimiento del avance de la intervención. El sistema de seguimiento brinda datos desagregados por sexo, edad, género, grupos originarios y etnia. 			

Dimensión: Procesos

Criterio: Eficacia entendida como la medida en que el Programa Centros Cívicos por la Paz logra obtener los objetivos establecidos.

Objetivo: Identificar la eficacia de los procesos ejecutados por la intervención para el aseguramiento de la focalización y el logro de sus resultados

Interrogante	Temas de análisis	Técnicas de recolección	Fuentes de información
¿De qué manera los procesos de la intervención favorecen (o no) el adecuado desempeño de la intervención?	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de los procesos del programa: • Oferta programática de información y formación (diseño curricular de la oferta desde las instituciones participantes). • Servicios de referencias. • Definición y ejecución de los mecanismos y las líneas de coordinación y comunicación entre los diferentes actores de las instancias involucradas, así como su resultado en el desempeño de la intervención. • Procedimientos administrativos del programa ante el incumplimiento de funciones de las instituciones. 	Revisión documental o análisis de gabinete.	Documentos oficiales de los CCP.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de limitaciones y obstáculos en el contexto de la pandemia (acciones realizadas a nivel central y en cada CCP en el período de la pandemia, así como su afectación (o no) de los servicios). • Transversalización de aspectos clave como el conocimiento y práctica de derechos, la prevención de la violencia, el acceso y permanencia en el sistema educativo, la empleabilidad, el desarrollo de habilidades psicosociales en la oferta programática y su contenido. 	Guía de Entrevista semiestructurada 1.	Personal que ha formado parte de la Secretaría técnica del Programa. Representantes Unidad de Planificación del Ministerio de Justicia y Paz. Personas del Concejo Nacional de la administración anterior. Actores claves definidos de común acuerdo con el equipo técnico de la evaluación. Coordinaciones programáticas de los CCP.
	<ul style="list-style-type: none"> • Transversalización del enfoque de género, interseccionalidades y curso de vida. • Congruencia de los perfiles con las responsabilidades que se les asigna y con la lógica del modelo preventivo. • Definición clara de los perfiles de contratación para los puestos de los diferentes centros cívicos. 	Guía de Entrevista semiestructurada 2.	Personas decisoras en el nivel municipal. Equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.
		Taller presencial 1.	Enlaces técnicos. Comité Técnico Nacional del CCP.

Interrogante	Temas de análisis	Técnicas de recolección	Fuentes de información
¿De qué manera el programa asegura una adecuada focalización?	<ul style="list-style-type: none"> Definición de criterios para atención de población beneficiaria y de su verificación. Acciones realizadas para atracción de la población objetivo. Proporción de población beneficiaria según: población primaria, secundaria, indirecta y otras poblaciones por sexo, edad, género, etnia, etc. 	Revisión documental o análisis de gabinete.	Documentos oficiales de los CCP.
	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cobertura y subcobertura logrado por la intervención, según lo programado en PNDIP. 	Guía de Entrevista semiestructurada 1.	Personal que ha formado parte de la Secretaría técnica del Programa. Representantes Unidad de Planificación del Ministerio de Justicia y Paz. Personas del Concejo Nacional de la administración anterior. Actores claves definidos en de común acuerdo con el equipo técnico de la evaluación. Coordinaciones programáticas de los CCP.
		Guía de Entrevista semiestructurada 2.	Personas decisoras en el nivel municipal.
		Encuesta.	Equipo técnico y administrativo de las Instituciones. Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP. Comité administrativo. Comités de Apoyo. Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.

Dimensión: Resultados

Criterio: Eficacia entendida como la medida en que el Programa Centros Cívicos por la Paz logra alcanzar los objetivos establecidos.

Objetivo: Identificar la eficacia de los procesos ejecutados por la intervención, para el aseguramiento de la focalización y el logro de sus resultados.

Interrogante	Temas de análisis	Técnicas de recolección	Fuentes de información
¿Qué resultados produjo el programa desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados?	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar resultados desde percepción de población beneficiaria, implementadores del programa y otros actores. • Considerar los resultados que ha producido la lógica de la prevención. • Considerar los cambios diferenciados por tipo de actores personas funcionarias, personas de la comunidad, población adolescente y jóvenes que ha recibido el beneficio, padres, madres y personas encargadas. • Identificación de cambios más significativos. • ¿Cómo se dieron esos resultados? • Realimentación del diseño • del programa a partir de los resultados identificados. 	Revisión documental o análisis de gabinete.	Documentos oficiales de los CCP.
		Encuesta.	Equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.
¿En qué medida los resultados producidos fueron diferentes para hombres y mujeres, y grupos históricamente excluidos?	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar resultados desde percepción de género e interseccionalidades y diferencias geosociales. • Considerar resultados desde el enfoque de curso de vida. 	Taller 3 Lego serious play.	Población beneficiaria.
		Revisión documental o análisis de gabinete.	Documentos oficiales de los CCP.
		Encuesta.	Equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.
		Taller 3 Lego serious play.	Población beneficiaria.

Dimensión: Resultado

Criterio: Eficiencia entendida como la medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros).

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia de la intervención respecto de los resultados esperados.

Interrogante	Temas de análisis	Técnicas de recolección	Fuente de información
¿La dotación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) del programa reflejan correspondencia con los resultados obtenidos?	<ul style="list-style-type: none"> • Criterio utilizado por el ente rector para la asignación de presupuesto al programa. • Acuerdos existentes por parte del ente rector con las instituciones adscritas para la definición de presupuestos dirigidos al programa. • Valoración de la cantidad de recursos públicos invertidos (pago de préstamo y operacionización de la intervención) / valor público obtenido. • Costo per cápita del programa/resultados obtenidos a nivel de resultados en la población beneficiaria. • Criterio utilizado por el ente rector para la asignación de presupuesto al programa. • Acuerdos existentes por parte del ente rector con las instituciones adscritas para la definición de presupuestos dirigidos al programa. • Valoración de la cantidad de recursos públicos invertidos (pago de préstamo y operacionización de la intervención) / valor público obtenido. • Costo per cápita del programa/resultados obtenidos a nivel de resultados en la población beneficiaria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión documental. 2. Entrevistas. 3. Encuestas. 	<p>Convenios, cartas de entendimiento y documentos en los que se definieron los acuerdos interinstitucionales. Presupuesto y POA de las instituciones participantes.</p>

Dimensión: Resultados

Criterio: Sostenibilidad entendida como la medida en que los cambios positivos alcanzados por el Programa Centros Cívicos por la Paz perduran una vez que este concluya.

Objetivo: Valorar la sostenibilidad de la intervención y sus resultados en el tiempo según el periodo de estudio.

Interrogante	Tema de análisis	Técnicas de recolección de información	Fuentes de información
¿De qué manera, el programa y sus resultados son sostenibles en el tiempo?	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad en el tiempo de los resultados. • Cambios significativos generados por el programa. • Sostenibilidad del programa, respecto de su modelo de funcionamiento y los recursos asignados. 	Revisión documental o análisis de gabinete.	Documentos oficiales de los CCP.
		Guía de Entrevista semiestructurada 1.	Personal que ha formado parte de la Secretaría técnica del Programa. Representantes Unidad de Planificación del Ministerio de Justicia y Paz Personas del Concejo Nacional de la administración anterior. Actores claves definidos en de común acuerdo con el equipo técnico de la evaluación. Coordinaciones programáticas de los CCP.
		Guía de Entrevista semiestructurada 2.	Personas decisoras en el nivel municipal.
		Encuesta	Equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.
¿De qué manera influyen los factores del sexo, género, etnia en la sostenibilidad de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios significativos desde el análisis de género, interseccionalidades y curso de vida, etnia. 	Guía de Entrevista semiestructurada 3.	Personas integrantes del actual Consejo Nacional ²⁷ .
		Taller Lego serious play.	Población beneficiaria.
		Encuesta	Equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.
¿De qué manera influyen los factores del sexo, género, etnia en la sostenibilidad de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios significativos desde el análisis de género, interseccionalidades y curso de vida, etnia. 	Revisión documental o análisis de gabinete.	Documentos oficiales de los CCP.
		Taller Lego serious play	Población beneficiaria.
		Encuesta	Equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional. Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado.

Anexo 3. Matriz de Evaluación desagregada por dimensiones y criterios, según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis

Tabla 27. Matriz desagregada por dimensión y criterio, según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis

Dimensión		Diseño							
Criterio	Pertinencia y congruencia: Medida en que los objetivos y las actividades del Programa Centros Cívicos por la Paz responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales y las políticas del país en las que se fundamenta.								
Preguntas	Temas de análisis	Rev. Doc.	Guía Entrevista 1	Guía Entrevista 2	Guía Entrevista 3	Taller 1	Taller 2	Encuesta	Taller Lego
¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención con respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas del país?	Problemática a la que pretende responder la intervención (causas, consecuencias y problema central), definida con claridad.	X	X	X		X			
	Identificación y caracterización clara de la población objetivo y sus necesidades.	X	X	X		X			
	La intervención en relación con la problemática que pretende atenderse y las necesidades de la población objetivo de las áreas de influencia.	X	X	X		X			
	Congruencia de la Teoría de la intervención con los objetivos de la institución, las políticas país (PNDIP, instrumentos de planificación sectorial, institucional, convenios internacionales, entre otros).	X	X	X					
	Vinculación de la intervención con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (objetivos, indicadores, metas, pilares etc.).	X	X	X					
	Vinculación con otras políticas país que desarrollan acciones en la temática.	X	X	X					
	Vinculación con otras políticas cantonales.		X	X					

¿De qué forma se integraron en el diseño los enfoques que sustentan la intervención?	Pertinencia en cuanto a las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, y de los grupos en condiciones de vulnerabilidad (migrantes, solicitantes de refugio, discapacidad, LGTBIQ+).	X	X	X				
	Forma en que el diseño del programa toma en cuenta el tema de la prevención con un eje transversal.	X	X	X				
	Forma en que el diseño del programa toma en cuenta las diferencias geosociales y las integra en la oferta programática.	X	X	X				
	Forma en que la oferta programática incorpora habilidades y destrezas para el curso de vida de las personas adolescentes.	X	X	X				
	Pertinencia de los estudios de necesidades en el tiempo para la ejecución del programa.	X	X	X				
	Integración de las diferencias de género, interseccionalidad y diferencias geosociales en la teoría del cambio.	X	X	X				
	Congruencia de la teoría de cambio en relación con los cambios en las diferentes poblaciones: mujeres, sectores vulnerables, LGTBIQ+, discapacidad, entre otros.	X	X	X				
	Integración de las diferencias de género, interseccionalidad, y diferencias geosociales en la teoría del cambio.	X	X	X				
	Congruencia de la teoría de cambio en relación con los cambios en las diferentes poblaciones: mujeres, sectores vulnerables, LGTBIQ+, discapacidad, entre otros.	X	X	X				

¿Cuál es el grado de congruencia interna de la Teoría de la Intervención del Programa?	Actores clave de la intervención (conocimiento y claridad en sus roles y funciones).	X	X			X		X
	Definición de la estructura organizativa: organigrama del programa, equipos de trabajos en distintos niveles, funciones y responsabilidades asignadas.	X	X			X		X
	Sistemas de información disponibles (herramientas digitales, indicadores, bases de datos, mediciones periódicas, etc.) y sus condiciones (tipo de formato, accesibilidad y actualización) a nivel central y en cada CCP.	X	X			X		X
	Claridad en la definición de los objetivos de la intervención.	X	X	X		X		X
	Claridad en la definición de la lógica causal de la intervención (insumos, actividades, productos, efectos e impactos) y su congruencia en el nivel interno para obtener los resultados propuestos.	X					X	
	Toma en cuenta la lógica causal las diferencias históricas y estructurales de género.	X					X	
	Claridad en la definición de los indicadores, metas y responsables para cada uno de los niveles de la cadena de resultados, principalmente a nivel de actividades y resultados (productos, efectos e impactos).	X	X				X	X
	Sistema de seguimiento del avance de la intervención. El sistema de seguimiento brinda datos desagregados por sexo, edad, género, grupos originarios y etnias.	X	X				X	X

Tabla 28. Matriz desagregada por dimensión y criterios según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis

Dimensión	Procesos								
Criterio	Eficacia: Medida en que el Programa Centros Cívicos por la Paz logra obtener los objetivos establecidos.								
Preguntas	Temas de análisis	Rev. Doc.	Guía Entrevista 1	Guía Entrevista 2	Guía Entrevista 3	Taller 1	Taller 2	Encuesta	Taller Lego
¿De qué manera los procesos de la intervención favorecen (o no) el adecuado desempeño de la intervención?	Claridad de los procesos del programa: servicios de referencias y oferta programática de información y formación (diseño curricular de la oferta desde las instituciones participantes).	X	X			X		X	
	Definición y ejecución de los mecanismos y líneas de coordinación y comunicación entre los diferentes actores de las instancias involucradas, y su resultado en el desempeño de la intervención.	X	X	X		X		X	
	Procedimientos administrativos del programa ante el incumplimiento de funciones de las instituciones.	X							
	Reconocimiento de limitaciones y obstáculos en el contexto de la pandemia (acciones realizadas a nivel central y en cada CCP en el período de la pandemia, así como su afectación (o no) de los servicios).	X	X			X		X	
	Transversalización de aspectos clave, como el conocimiento y la práctica de derechos, la prevención de la violencia, el acceso y la permanencia en el sistema educativo, la empleabilidad, el desarrollo de habilidades psicosociales en la oferta programática y su contenido.	X	X			X		X	
	Transversalización del enfoque de género, interseccionalidades y curso de vida.	X	X			X		X	
	Congruencia de los perfiles con las responsabilidades que se les asigna y con la lógica del modelo preventivo.	X	X						
¿De qué manera el programa asegura una adecuada focalización?	Definición clara de los perfiles de contratación para los puestos de los diferentes centros cívicos.	X	X						
	Definición de criterios para atención de población beneficiaria y de su verificación.	X	X					X	
	Acciones realizadas para atracción de la población objetivo.	X	X	X				X	
	Proporción de población beneficiaria según: población primaria, secundaria, indirecta y otras poblaciones por sexo, edad, género, etnia, etc.	X	X					X	
	Nivel de cobertura y subcobertura logrado por la intervención, según lo programado en PNDIP.	X	X	X				X	

Tabla 29. Matriz desagregada por dimensión y criterios según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis

Dimensión		Resultados							
Criterio	Eficacia: Medida en que el Programa Centros Cívicos por la Paz logra obtener los objetivos establecidos.								
Preguntas	Temas de análisis	Rev. Doc.	Guía Entrevista 1	Guía Entrevista 2	Guía Entrevista 3	Taller 1	Taller 2	Encuesta	Taller Lego
¿Qué resultados produjo el programa desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados?	Considerar resultados desde percepción de población beneficiaria, implementadores del programa y otros actores.							X	X
	Considerar los resultados que ha producido la lógica de la prevención.							X	X
	Considerar los cambios diferenciados por tipo de actores: <ul style="list-style-type: none"> • Personas funcionarias y voluntarias, • Población adolescente y, • Jóvenes que han recibido el beneficio. 							X	X
	Identificación de cambios más significativos.							X	X
	¿Cómo se dieron esos resultados?							X	X
	Realimentación del diseño del programa a partir de los resultados identificados.								X
¿En qué medida los resultados producidos fueron diferentes para hombres y mujeres, y grupos históricamente excluidos?	Considerar resultados desde el enfoque de género e interseccionalidades y diferencias geosociales.	X						X	X
	Considerar resultados desde el enfoque de curso de vida.	X						X	X

Tabla 30. Matriz desagregada por dimensión y criterios según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis

Dimensión		Resultados							
Criterio	Eficiencia: Medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros).								
Preguntas	Temas de análisis	Rev. Doc.	Guía Entrevista 1	Guía Entrevista 2	Guía Entrevista 3	Taller 1	Taller 2	Encuesta	Taller Lego
¿La dotación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) del programa reflejan correspondencia con los resultados obtenidos?	Criterio utilizado por el ente rector para la asignación de presupuesto al programa.	X							
	Acuerdos existentes por parte del ente rector con las instituciones adscritas para la definición de presupuestos dirigidos al programa.	X							
	Valoración de la cantidad de recursos públicos invertidos (pago de préstamo y operacionización de la intervención) / valor público obtenido.	X							
	Costo per cápita del programa/resultados obtenidos a nivel de resultados en la población beneficiaria.	X							
	Criterio utilizado por el ente rector para la asignación de presupuesto al programa.	X							
	Acuerdos existentes por parte del ente rector con las instituciones adscritas para la definición de presupuestos dirigidos al programa.	X							
	Valoración de la cantidad de recursos públicos invertidos (pago de préstamo y operacionización de la intervención) / valor público obtenido.	X							
	Asignación necesaria y apropiada de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos) para el alcance de los objetivos del programa.	X							
	Costo per cápita del programa/resultados obtenidos a nivel de resultados en la población beneficiaria.	X							

Tabla 31. Matriz desagregada por dimensión y criterios según técnica de recolección de información para abordar cada tema de análisis

Dimensión	Resultados								
Criterio	Sostenibilidad: Medida en que los cambios positivos alcanzados por el Programa Centros Cívicos por la Paz perduren una vez que esta concluya.								
Preguntas	Temas de análisis	Rev. Doc.	Guía Entrevista 1	Guía Entrevista 2	Guía Entrevista 3	Taller 1	Taller 2	Encuesta	Taller Lego
¿De qué manera, el programa y sus resultados son sostenibles en el tiempo?	Sostenibilidad en el tiempo de los resultados.	X			X			X	X
Cambios significativos generados por el programa.	X						X	X	
Sostenibilidad del programa, respecto de su modelo de funcionamiento y los recursos asignados.	X	X		X			X		
¿De qué manera influyen los factores del sexo, género y etnia en la sostenibilidad de los resultados?	Cambios significativos desde el análisis de género, interseccionalidades y curso de vida, etnia.	X						X	X

Anexo 4. Matriz de actores detallada

Clasificación	Nombre del Actor	Institución/organización	Rol dentro de la institución
Tomadores de decisiones políticos - Instituciones del Poder ejecutivo	Gerald Campos Valverde	Ministerio de Justicia y Paz	Ministro Presidente del Consejo Nacional de Centros Cívicos
	Sergio Sevilla Pérez	Viceministerio de Paz- MJP	Integrante de Consejo Nacional / preside en ausencia de la Ministra de Justicia y Paz
	Rodolfo Alexander Zamora Martínez	DIGEPAZ/MJP	Director y Secretaria Técnica del Programa CCP
	Yorleni León	Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social	Ministro Integrante de Consejo Nacional
	Nayuribe Guadamuz Rosales	Ministerio de Cultura y Juventud	Ministra Integrante de Consejo Nacional
	Gloriana López Fuscaldo	Patronato Nacional de la Infancia	Ministra Integrante de Consejo Nacional
	Mary Munive Angermüller	Ministra del Deporte	Ministra Integrante de Consejo Nacional
	María del Rocío Solís Gamboa	Viceministra de Educación Pública	Viceministra Integrante de Consejo Nacional
	Carlos Enrique Alvarado Briceño	Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones	Integrante de Consejo Nacional
Decisores políticos en el nivel local- Sector Municipal	Alfredo Córdoba Soro	Alcalde Municipalidad de San Carlos	
	Silvia Alvarado Martínez (Alcaldesa en ejercicio) Mario Redondo Poveda	Alcalde Municipalidad de Cartago	
	Gilbert Jiménez Siles	Alcalde Municipalidad de Desamparados	
	Tobías Murillo Rodríguez	Alcalde Municipalidad de Garabito	
	José Manuel Ulate Avendaño	Alcalde Municipalidad de Heredia	
	Manuel Hernández Rivera	Alcalde Municipalidad de Pococí	
	Jorge Arturo Alfaro Orias	Alcalde Municipalidad de Santa Cruz	

Instancias ejecutoras del programa (jefaturas político-Técnicas/ Directores/as de instancias adscritas a instituciones)	Rodolfo Alexander Zamora Martínez	Director Ejecutiva DIGEPAZ/MJP	Preside Comité Técnico Nacional
	Laura Ávila Bolaños	Directora Ejecutiva DINARAC/ MJP	Integrante Comité Técnico Nacional
	Maritza Ortiz Cortés	Supervisora Técnica /Secretaría Técnica CCP	Participante Comité Técnico Nacional
	Sofía Yglesias	Directora de Cultura /MCJ	Integrante Comité Técnico Nacional
	Fernando Rodríguez	Director Teatro Melico Salazar/ MCJ	Integrante Comité Técnico Nacional
	Luis Antonio González Jiménez	Director Consejo de la Persona Joven/MCJ	Integrante Comité Técnico Nacional
	Melissa Rodríguez Ríos	Directora Taller Nacional de Teatro	Integrante Comité Técnico Nacional
	Cristopher Díaz	Director Taller Nacional de Danza	Integrante Comité Técnico Nacional
	Ramiro Ramírez	Director de Sistema Nacional de Educación Musical	Integrante Comité Técnico Nacional
	Lovania Garmendia	Directora Sistema Nacional de Bibliotecas	Integrante Comité Técnico Nacional
	Sofía Soto Mafioli	Directora Nacional Museo de Arte Costarricense (la ECA depende de esta institución)	Integrante Comité Técnico Nacional
	José Edwin Araya	Director ECA /Generalmente viene en representación de la Directora del Museo de Arte Costarricense	Representa a MAC/ECA en Comité Técnico Nacional
	Diana Valverde	Representante de la Gerencia Técnica -PANI	Integrante Comité Técnico Nacional
	Irvin Fernández Rojas	Coordinador UPRE-MEP (delegado por el Ministerio de Educación Pública)	Integrante Comité Técnico Nacional
	Patricia Araya Sancho	Representante de IAFA	Integrante Comité Técnico Nacional
	Ivania Bonilla	Representante de CEN-CINAI/ M Salud	Integrante Comité Técnico Nacional
	Marco Piedra Solano	Dirección Innovación MICITT	Integrante Comité Técnico Nacional
	Rocío Arce Cerdas	Subgerenta técnica del INA	Integrante Comité Técnico Nacional
Diego Zúñiga	Enlace CCPs -Despacho Ministerial MCJ	Participante Comité Técnico Nacional	

Secretaría Técnica del Programa en VICEPAZ	Rodolfo Alexander Zamora Martínez	DIGEPAZ-MJP	Director del Programa CCP-DIGEPAZ, Secretaria Técnica
	Karla Rivera Venegas	Representa despacho	Jefe de Despacho VICEPAZ
	Laura Vásquez Brenes	DIGEPAZ-MJP	Supervisora Técnica de Coordinaciones Programáticas
Coordinaciones Programáticas CCP / DIGEPAZ-MJP	Diego Mora Arguello	CCP Aguas Zarcas	Coordinación general de la programática, preside Comité de Coordinación Interinstitucional, lidera planificación, organiza informes de labores, diseña, ejecuta, evalúa procesos conjuntos; genera programática, realiza enlaces y articulación con distintos sectores locales, entre otras funciones. Cuando se requiere realizan coordinación directa con los enlaces técnicos y/o con Directores para consultar o informar sobre asuntos de ejecución de la programática del personal ubicado en los CCP.
	Alexis Coto Arias	CCP Cartago	
	Luis Carlos Astúa Fallas	CCP Desamparados	
	Marceneth Guadamuz Pérez	CCP Garabito	
	Rafael Marín Torres	CCP Heredia	
	Gabriela Vargas	CCP Pococí	
	Anabelle Fonseca Lacayo	CCP Santa Cruz	
Enlaces técnicos (cada institución ha nombrado a una persona como enlace con la Secretaría Técnica del Programa CCP).	Natalia Cartín	Dirección de Cultura/ MCJ	Enlace Técnico
	Jaime Chacón	Enlace técnico-Dirección de cultura	Apoya al Enlace Técnico de la DC
	Carmen González	Coordinadora ECA /MCJ	Enlace Técnico
	Damaris Rodríguez	Jefa Bibliotecas Públicas/ SINABI/ MCJ	Enlace Técnico
	Pamela Vargas	Consejo de la Persona Joven / MCJ	Enlace Técnico
	Yessenia Elizondo	Sistema Nacional de Educación Musical / MCJ	Enlace Técnico
	Jhonny Montero	Taller Nacional de teatro/ MCJ	Enlace Técnico
	Mao Bermúdez	Taller Nacional de danza / MCJ	Enlace Técnico

CCP AGUAS ZARCAS	Diego Mora Arguello	DIGEPAZ- MJP	Coordinadora Programática
	Gabriel Cartín Ocampo	DINARAC-MJP	Coordinador Casa de Justicia
	Walter Hernández Gómez	Municipalidad de San Carlos	Administrador/Enlace municipal
	Marilyn Arce Cervantes	Municipalidad de San Carlos	Administradora
	Lorena Morales Lázaro	SINABI-MCJ	Bibliotecóloga
	Jessica Solís Varela	DGS-MCJ	Gestora sociocultural /Coordinadora
	Randall Sánchez Porras	CPJ-MCJ	Gestor de juventudes
	Uris Espinoza Góngora	CPJ-MCJ	Gestor de juventudes
	Sebastián Ortiz Lacayo	ECA-MCJ	Formador
	Gonzalo González	ECA-MCJ	Formador
	Lorelay Sancho Chacón	TNT-MCJ	Formadora
	Esteban Ortiz Salgado	TND-MCJ	Formador
	Miguel Varela	SINEM-CCP Águas Arcas-MCJ	Director
	Marcela Hernández Carvajal	CIT PANI	Equipo de CIT
	Rudy Hernández Salas	CIT PANI	Equipo de CIT
	Andrea Maltés Villalobos	CIT PANI	Equipo de CIT
	Shirley Chacón Murillo	CIT PANI	Psicóloga
	Damaris Otárola Méndez	CEN-CINAI	Representante

*ND: no hay dato

CCP CARTAGO	Marvin Alexis Coto Arias	DIGEPAZ- MJP	Coordinador Programático
	Ana Yancy Carvajal Obando	DINARAC-MJP	Coordinadora Casa de Justicia
	Karen Ramírez Fonseca	DINARAC-MJP	Asistente Casa de Justicia
	Michael Camacho Mora	Municipalidad de Cartago	Administrador
	Inés Amador	DGS-MCJ	Gestora sociocultural /Coordinadora
	José Pablo Morales M.	DGS-MCJ	Asistente Administrativo DGS
	Nazareth Cubillo Rodríguez	CPJ-MCJ	Gestora de juventudes
	Nishma González Chacón	CPJ-MCJ	Gestora de juventudes
	Diana Betancourt	TND-MCJ	Formadora
	Virginia Zeledón	TNT-MCJ	Formadora
	Dercy Rojas Guerrero	ECA-MCJ	Formadora
	Glen Alejandro Soto Madrigal	SINABI-MCJ	Bibliotecólogo
	Kembly Gomez Briceño	PANI CIT	Equipo de CIT
	Silvia Elizondo Alvarado	PANI CIT	Equipo de CIT
	Katrina Bustos Granados	PANI CIT	Equipo de CIT
Thomas Pacheco Masis	PANI CIT	Equipo de CIT	

CCP DESAMPARADOS	Luis Carlos Astúa	DIGEPAZ-MJP	Coordinador Programático
	Alexandra Badilla	DINARAC-MJP	Coordinadora Casa de Justicia
	Ingrid Marín	Municipalidad de Desamparados	Administradora
	Marielos Miranda	ECA-MCJ	Formadora
	Christopher Calderón García	SINEM-MCJ	Formadora
	Melania Arce	CIT PANI	Equipo CIT
	Carolina Corrales	CIT PANI	Equipo CIT
	Guiselle Rodríguez	CIT PANI	Equipo CIT
	Marcos Gutiérrez Simes	CIT PANI	Equipo CIT

CCP HEREDIA	Rafael Marín Torres	DIGEPAZ- MJP	Coordinador Programático
	Leslie Marcela Agüero Vargas	DINARAC-MJP	Coordinadora Casa de Justicia
	Ángela Aguilar Vargas	Municipalidad de Heredia	Administradora
	Scarlett Mendoza	Municipalidad de Heredia	Asistente Municipal
	Dayanna Cascante	Municipalidad de Heredia	Asistente Municipal
	Pablo Murillo Segura	CPJ-MCJ	Gestor de juventudes
	Fabiola Carballo	CPJ-MCJ	Gestora de juventudes
	Jocelyn Rey	DGS-MCJ	Gestora sociocultural
	Karina Alfaro	SINABI-MCJ	Bibliotecóloga
	Wilson Ulate Araya	TNT-MCJ	Formador
	David Calderón Artavia	TND-MCJ	Formador
	Pablo Romero Valverde	ECA-MCJ	Formador
	Vladimir Zeledón Diaz	SINEM-MCJ	Formador
	Claudio Castro Vargas	PANI-CIT	Facilitador Recreación
	Carolina Fernández	PANI-CIT	Facilitadora Artística
	Ileana Falcón	PANI-CIT	Psicopedagoga
Marcela Morales	<u>PANI-CIT</u>	Psicóloga	

CCP GARABITO	Marceneth Guadamuz Pérez	DIGEPAZ- MJP	Coordinadora Programática
	Yensy Sánchez Cyrman	DINARAC-MJP	Coordinadora Casa de Justicia
	Samir Guzmán Vargas	Municipalidad de Garabito	Administrador/ Director Desarrollo Humano
	Pamela Vargas Chaves	CPJ-MCJ	Gestora de juventudes
	Ana Julia Jiménez	CPJ-MCJ	Gestora de juventudes
	Ulrike Gutiérrez Granados	TND-MCJ	Formadora
	Evelyn Paniagua	ECA-MCJ	Formadora
	Osvaldo Madrigal Arguedas	ECA-MCJ	Formador
	Nicole Brenes Rocha	SINABI-MCJ	Bibliotecóloga
	Noelia Alfaro	DGS-MCJ	Gestora sociocultural- Coordinadora
	Sunday Pérez Quirós	DGS-MCJ	Asistente Administrativa DGS
	Johnny López Mendoza	INA	Enlace INA – CCP / Gestión de cursos
	Cindy Vargas	CECUDI- Municipalidad Garabito	Directora
	Gabriela Méndez	CECUDI- Municipalidad	Encargada
	Mailen Acuña Manzanares	INA	Enlace INA-CCP
Andy Aguirre	SINEM-MCJ	Formador	

CCP POCOCÍ	Gabriela Vargas	DIGEPAZ- MJP	Coordinadora Programática
	Pablo Rojas	DINARAC-MJP	Coordinador Casa de Justicia
	Grace Beita Chaves	CIT, PANI	Equipo CIT
	Yerly Colombari Castro	CIT, PANI	Equipo CIT
	Mery Julieth Vargas Cubillo	CIT, PANI	Equipo CIT
	Michael Estrada Martínez	CIT, PANI	Equipo CIT
	Maureem Monge	Municipalidad de Pococí	Administradora / Directora de Oficina
	Lizzie Avila Barahora	INA	Enlace regional INA – CCP

CCP SANTA CRUZ	Anabelle Fonseca	DIGEPAZ- MJP	Coordinadora Programática
	Hailyn Vásquez Salazar	DINARAC-MJP	Coordinadora Casa de Justicia
	Marcia Méndez Fernández	Municipalidad de Santa Cruz	Administradora del CCP
	Wilson Vargas	CPJ-MCJ	Gestor de juventudes
	Mercedes Hidalgo Bravo	CPJ-MCJ	Gestora de juventudes
	Priscilla Ortiz	DGS-MCJ	Asistente administrativa DGS
	Paola Seas	DGS-MCJ	Gestora sociocultural /Coordinadora
	Abraham Azofeifa Marín	SINEM-MCJ	Formador
	Diana Robles Arias	SINEM-MCJ	Formadora
	Juan Miranda Vega	TNT-MCJ	Formador
	Daniela Valverde Retana	TND-MCJ	Formadora (contrato temporal)
	Zeneida Valverde Araya	ECA-MCJ	Formador
	Viviana Láscaraes Gutiérrez	SINABI-MCJ	Bibliotecóloga

Anexo 5. Guías de entrevista semiestructurada

Guía de Entrevista semiestructurada 1.

Información de la persona entrevistada

Nombre	
Institución	
Puesto o cargo	
Experiencia en la institución	
Tiempo de vinculación al Programa	
Indique el CCP en el cual trabaja (si aplica)	

1. ¿Podría iniciar indicando cuál ha sido su participación en el programa CCP?
2. ¿De qué forma es definido el perfil y los criterios para escoger a la población beneficiaria?
3. ¿A qué necesidades país y de la población beneficiaria específica pretende dar respuesta el programa de CCP? ¿Cómo fueron identificadas dichas necesidades para la formulación del modelo preventivo?
4. ¿La concepción del programa tomó en cuenta las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, y de los grupos en condiciones de vulnerabilidad (migrantes, solicitantes de refugio, discapacidad, LGTBIQ+)? De ser así, ¿de qué forma fueron incorporadas?
5. ¿Consideraron en la formulación los Objetivos de Desarrollo Sostenible? De ser así, ¿podría mencionar cuáles?
6. ¿De qué forma el diseño del programa toma en cuenta el tema de la prevención y las diferencias geoespaciales y las integra en la oferta programática?
7. ¿Cuáles son los cambios que pretende alcanzar la intervención en las comunidades y en la población beneficiaria? ¿Están definidos estos cambios de forma diferenciada con respecto a las diferencias de la población beneficiaria por condición de clase, discapacidad, orientación sexual, entre otras?
8. ¿De qué forma la oferta programática incorpora habilidades y destrezas para el curso de vida de las personas adolescentes?
9. ¿Y cuáles de esos resultados usted considera que se han alcanzado? ¿Alguno que no se alcanzó? ¿Y cuáles no fueron planificados?
10. ¿Considera usted que existe claridad en los procesos y los procedimientos?
11. ¿Considera usted que los objetivos del CCP están claramente definidos?

12. ¿Considera que existe una adecuada definición y ejecución de los mecanismos y las líneas de coordinación y comunicación entre los diferentes actores de las instancias involucradas y su resultado en el desempeño de la intervención?
13. ¿El programa cuenta con sistemas de información y de monitoreo de indicadores? Si lo tuvieran, ¿de qué forma se alimenta y quién es la persona encargada de realizar la tarea? ¿Hay claridad en la definición de indicadores, metas y responsables?
14. ¿Cuáles fueron las limitaciones y los obstáculos en el contexto de la pandemia (acciones realizadas a nivel central y en cada CCP en el período de la pandemia, y su afectación (o no) de los servicios)?
15. ¿Cómo se maneja en la práctica la transversalización de aspectos clave, como el conocimiento y la práctica de derechos, la prevención de la violencia, el acceso y permanencia en el sistema educativo, la empleabilidad, el desarrollo de habilidades psicosociales en la oferta programática y su contenido?
16. ¿Cuál es el principal valor público (se entiende como el **valor** esencial generado por las entidades y órganos del Estado mediante servicios, resultados, confianza y legitimidad)?
17. ¿Qué acciones realizan para la atracción de la población objetivo?
18. De cara a reforzar el valor público de la iniciativa y su sostenibilidad, ¿cuáles serían sus recomendaciones para el programa?
19. Si tuviese que destacar 3 lecciones aprendidas de la experiencia ¿cuáles destacaría, siguiendo un orden de importancia de mayor a menor? ¿Visualiza, en este contexto, alguna mejor práctica que merezca ser objeto de réplica?

Si tuviera algo más que agregar. Gracias por la información brindada.

Guía de Entrevista semiestructurada 2.

Información de la persona entrevistada

Nombre	
Municipalidad a la que representa	
Puesto o cargo	
Experiencia en la institución	
Tiempo de vinculación al Programa CCP	

1. ¿Podría iniciar indicando cuál ha sido su participación en el programa CCP?
2. ¿A qué necesidades país, del cantón y de la población beneficiaria específica pretende dar respuesta el programa de CCP? ¿Cuál es la población meta y cuáles son sus características?
3. ¿Considera usted que existe claridad en los procesos y procedimientos?
4. ¿Considera que existe una adecuada definición y ejecución de los mecanismos y líneas de coordinación y comunicación entre los diferentes actores de las instancias involucradas, y su resultado en el desempeño de la intervención y cuáles desafíos se presentan?
5. ¿Cuáles fueron las limitaciones y obstáculos en el contexto de la Pandemia (acciones realizadas a nivel central y en cada CCP en el período de la pandemia, y su afectación (o no) de los servicios)?
6. ¿Podría comentarnos cuáles considera usted que son los resultados desde la población beneficiaria, personal implementador del programa y otros actores? ¿Podrían diferenciarse estos resultados por género, y grupos específicos de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad?
7. ¿Cuál es el principal valor público (se entiende como el **valor** esencial generado por las entidades y órganos del Estado mediante servicios, resultados, confianza y legitimidad) que genera el programa a las distintas poblaciones y al país?
8. De cara a reforzar el valor público de la iniciativa y su sostenibilidad, ¿cuáles serían sus recomendaciones para las instituciones?
9. Si tuviese que destacar 3 lecciones aprendidas de la experiencia ¿cuáles destacaría, siguiendo un orden de importancia de mayor a menor? ¿Visualiza, en este contexto, alguna mejor práctica que merezca ser objeto de réplica?

Si tuviera algo más que agregar.

Gracias por la información brindada.

Guía de Entrevista semiestructurada 3.

Información de la persona entrevistada

Nombre	
Institución	
Puesto o cargo	
Experiencia en la institución	
Tiempo de vinculación al Programa CCP	

1. ¿Qué le parece la propuesta del programa de CCP?
2. ¿Cuáles cree usted que son las necesidades país, del cantón y de la población beneficiaria específica que pretende dar respuesta el programa de CCP?
3. ¿Considera usted que existe claridad en los procesos y los procedimientos?
4. ¿Considera que existe una adecuada definición y ejecución de los mecanismos y líneas de coordinación y comunicación entre los diferentes actores de las instancias involucradas y su resultado en el desempeño de la intervención, y cuáles desafíos se presentan?
5. ¿Cuál es el principal valor público (se entiende como el **valor** esencial generado por las entidades y órganos del Estado mediante servicios, resultados, confianza y legitimidad) que genera el programa a las distintas poblaciones y al país?
6. De cara a reforzar el valor público de la iniciativa y su sostenibilidad, ¿cuáles serían los principales desafío y recomendaciones para las instituciones que implementan el programa?

Si tuviera algo más que agregar.

Gracias por la información brindada.

Anexo 6. Taller *Legó Serious Play* con personas beneficiarias

Aspectos generales del instrumento

Obtener información, opiniones y evidencias de las personas beneficiarias sobre el tipo de intervención y el cambio que se dio con el accionar de los CCP.

Presentación

Buenos días/ buenas tardes. En el Marco de la Agenda Nacional de Evaluación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), el Ministerio de Justicia y la Dirección de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana (Digepaz) han tenido interés de evaluar de forma integral el Programa de Centro Cívicos por la Paz. En miras de tener insumos para la toma de decisiones que permitan mejorar la gestión y sostenibilidad del Programa, este proceso evaluativo se está realizando a través la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Le agradecemos la posibilidad que nos da de participar en este taller. La información suministrada aportará a la mejora del programa en términos de gestión y sostenibilidad.

Duración del taller 4 horas.

Dinámica:

Mediante la técnica de *Legó serious play*, las personas participantes podrán contar historias por medio de la construcción de modelo 3d, la instrucción general es la siguiente:

A partir de los legos, van a armar un modelo en lego que les permita contar una historia acerca de cómo su paso por el centro cívico ha traído cambios en sus vidas.

Tendrán 4 canciones para armar el modelo (es parte de lo que plantea la técnica porque está demostrado que las personas conectan mejor con los legos cuando están escuchando canciones).

Cada persona cuenta su historia y la persona facilitadora irá haciendo preguntas acerca de la historia y enfocándose en los cambios más significativos de su participación en el CCP.

Anexo 7. Taller validación de la reconstrucción de la cadena de resultados

1.- Aspectos generales del instrumento

Obtener información, opiniones y evidencias de las personas coordinadoras programáticas y la supervisión técnica sobre la cadena de resultados de la intervención y las recomendaciones propuestas por el equipo evaluador.

Presentación

Buenos días. En el Marco de la Agenda Nacional de Evaluación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), el Ministerio de Justicia y la Dirección de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana (Digepaz), han tenido interés de evaluar de forma integral el Programa de Centro Cívicos por la Paz. En miras de tener insumos para la toma de decisiones que permitan mejorar la gestión y sostenibilidad del Programa, este proceso evaluativo se está realizando a través la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Le agradecemos la posibilidad que nos da de participar en este taller. La información suministrada aportará a la mejora del programa en términos de gestión y sostenibilidad.

Duración del taller 4 horas.

Personas participantes: personas con rol de coordinación programática de los CCP de Garabito, Cartago, Aguas Zarcas, Heredia, Desamparados y la supervisión técnica.

2.- Dinámica

a. Presentación (15 min)

Breve presentación del equipo de evaluación, contraparte de Mideplan y personas participantes en el espacio.

b. Reconstrucción de efectos e impactos del Programa de CCP (1:45 horas)

Para la reconstrucción/identificación de los cambios de corto y largo plazo que se propone la intervención, se aplicó la metodología *Lego Serious Play*®. Mediante la construcción de un modelo de Lego las personas participantes explicaron y expusieron cuáles son los cambios que se espera de la población beneficiaria a partir de la participación en el Programa de CCP. Para elaborar el modelo las personas dispusieron de 45 minutos y una hora para la discusión plenaria.

c. Validación de la cadena de resultados (componentes de insumos actividades y productos) (1 hora)

Se utilizó como apoyo una cadena de resultados (componentes de insumos actividades y productos) impresa en un tamaño A0 (84,1 x 118,9 cm), sobre la cual las personas participan-

tes en el taller hicieron correcciones y agregaron aspectos que consideraron pertinentes de evidenciar.

d. Validación de recomendaciones (1 hora)

La última actividad realizada en la sesión fue la lectura de cada una de las recomendaciones, sobre las cuales las personas participantes hicieron comentarios y solicitaron agregar o eliminar algunos aspectos.

Anexo 8. Análisis de presupuesto

Población meta del instrumento:

- Coordinador de la UEP
- Gerentes Técnicos de las Instituciones Adscritas
- Personas encargadas de la ejecución presupuestaria del Ministerio de Justicia
- Personas encargadas de la ejecución presupuestaria de las Instituciones encargadas

Dimensión

- Resultados

Revisión de documentos existentes: para conocer con claridad la ejecución de recursos, siempre deberá revisarse los documentos que dan el marco de la relación y las distintas comunicaciones que existieron, donde se solicitará un recurso específico y su consecuente respaldo documental.

Temas de análisis

- Se realizará una revisión de los distintos documentos formales donde se hayan definido las acciones y los correspondientes presupuestos.
- Se revisará con detalle el presupuesto que se brinde desde la UEP.
- Se revisará con detalle el presupuesto que se define desde las instituciones adscritas.
- Se valorará los diferentes criterios utilizados por el coordinador de la UEP y los Gerentes Técnicos para la asignación de recursos.
- Considerar los resultados obtenidos a través del plan integral de monitoreo y evaluación.
- Revisión de las definiciones en el reglamento operativo de la UEP.

Documentos mínimos que se requieren para la revisión

- Los convenios específicos celebrados entre la UEP y las instituciones adscritas o el instrumento legal o formal donde se detallan las actividades a desarrollar por cada institución adscrita para ser beneficiaria de los fondos.

- Los presupuestos de cada una de las instituciones adscritas presentadas a la UEP para la asignación de fondos.
- La liquidación de los fondos de cada una de las instituciones adscritas o su respectivo informe de cierre o avance de ejecución.
- Formulación y los resultados obtenidos del plan integral de monitoreo y evaluación.
- Reglamento operativo de la UEP.
- Se realizará una revisión de todos los acuerdos tomados por las instituciones adscritas.

Anexo 9. Encuesta

INTRODUCCIÓN

FLACSO Costa Rica fue contratada por MIDEPLAN y el Ministerio de Justicia y Paz para la realización de la evaluación de los Centros Cívicos para la Paz.

En el marco del proceso de la evaluación, nos interesa conocer la opinión de las personas colaboradoras de las diferentes instituciones y de la comunidad sobre el Modelo de los Centros Cívicos, pues su percepción es altamente valiosa en este proceso para la posterior toma de decisiones, por lo que le invitamos a llenar este formulario en línea.

SECCIÓN: INICIO DEL CUESTIONARIO– CONTEXTO GENERAL

CG1. Nombre completo

CG2. ¿Cuál es su edad en años cumplidos? _____

CG3. ¿Cuál es su sexo?

1. Hombre 2. Mujer 3. Intersex 9. No sé / no respondo

CG4. ¿Cuál es el último año o grado de educación que usted ha aprobado?

1. Secundaria incompleta
2. Secundaria completa
3. Universidad incompleta
4. Universidad completa (bachillerato o licenciatura)
5. Maestría, doctorado, posgrado o especialidad
6. No sé / no respondo

SECCIÓN: CONDICIÓN LABORAL

CG5. ¿Marque el Centro Cívico donde usted labora en este momento?

1. Aguas Zarcas
2. Pococí
3. Garabito
4. Cartago
5. Desamparados
6. Santa Cruz
7. Guararí

CG6. ¿Cuántos años tiene de trabajar en el Centro Cívico para la Paz?

1. Menos de 1 año
2. 1 a 3 años
3. 3 a menos de 5 años
4. 5 a menos de 10 de años
5. 10 años o más
6. No sé/no respondo

CG7. ¿Mencione el nombre de la institución con la usted trabaja? _____

CG 8. ¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente en el Centro Cívico? _____

CG9. ¿Cuántos años tiene de trabajar para la Institución que representa _____

1. Menos de 1 año
2. 1 a 3 años
3. 3 a menos de 5 años
4. 5 a menos de 10 de años
5. 10 años o más
6. No sé/no respondo

SECCIÓN: Sobre el diseño de El Modelo de los Centros Cívicos para la Paz

CG13. Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con cada una de las siguientes frases sobre el diseño de El Modelo de los Centros Cívicos para la Paz.

Frase	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé / no respondo
1. La oferta del CCP es atractiva para la población adolescente y joven de la región que cubre.						
2. Las instituciones que participan tienen claridad de sus roles y funciones.						
3. Los objetivos del CCP están claramente definidos.						
4. Todas las instituciones que desarrollan acciones en el CCP tienen los objetivos de la intervención claros.						

SECCIÓN: Sobre la gestión

CG14. Qué valoración brinda usted a las siguientes interrogantes sobre el funcionamiento de los Centros Cívicos para la Paz.

Frase	Mucho	Algo	Poco	Nada	No sé / no respondo
1. ¿En qué medida la institución ha contado con los recursos humanos para atender los requerimientos del CCP?					
1. ¿En qué medida la institución ha contado con los recursos financieros para atender los requerimientos del CCP?					
2. ¿En qué medida la institución ha contado con los recursos tecnológicos para atender los requerimientos del CCP?					

3. ¿En qué medida la institución ha contado con bases de datos, los indicadores y las metas claras para el cumplimiento de las actividades y los resultados esperados?

4. ¿En qué medida los indicadores permiten la desagregación de la información según sexo, edad, género y etnia?

5. ¿En qué medida se han implementado mediciones periódicas para valorar el alcance de resultados en el CCP?

6. ¿En qué medida se han cumplido los objetivos de los CCP en lo que corresponde a su institución?

7. ¿En qué medida hay claridad respecto a los mecanismos y líneas de coordinación y comunicación entre las diversas instituciones involucradas?

CG15. En caso de que haya respondido “Mucho” o “Algo” en la frase 4, indique cuáles son esos mecanismos o instrumentos de seguimiento que tiene la institución. PUEDE MARCAR VARIOS

1	Registros administrativos en papel
2	Registros administrativos en Excel
3	Sistema de indicadores
4	Reuniones regulares, con frecuencia mensual
5	Informes escritos para la alta dirección de la institución
6	Otro ESPECIFIQUE

CG 16. ¿En qué medida los planes de acción de los CCP son factibles de ser realizados por la institución?²⁸

1	Mucho
2	Algo
3	Poco
4	Nada
9	No sabe / no responde

CG 17. SI RESPONDIÓ 3 o 4 pasa a esta pregunta, ¿por qué considera que no son factibles de realizar o lograr?

1	No se cuenta con apoyo político
2	No se cuenta con apoyo técnico
3	No hay suficientes recursos financieros asignados

28 Son los planes operativos de cada CCP, la pregunta será valorada en su redacción a partir de las primeras entrevistas.

4	No hay suficientes recursos humanos asignados
5	No es una prioridad institucional
6	La Unidad tiene poca influencia técnica o política
7	La Unidad tiene poca capacidad de ejecutar los planes de acción
8	Otra ESPECIFIQUE
9	No sabe / no responde

CG18. En la siguiente escala, indique ¿qué tanto se han incorporado o considerado las siguientes temáticas o enfoques en la oferta programática de los CCP?

	Nada	Poco	Algo	Mucho	No sé / No respondo
1. Enfoque de derechos humanos.					
2. Enfoque de género.					
3. Enfoque de interseccionalidades.					
4. Enfoque de curso de vida.					
5. Prevención de la violencia.					
6. Permanencia en el sistema educativo.					
7. Habilidades psicosociales.					
8. Habilidades para la empleabilidad.					

CG19. Desde su perspectiva, ¿qué tan adecuados son los criterios para identificar a la población beneficiaria del CCP al que está vinculado(a)?

1	Muy adecuados
2	Algo adecuados
3	Poco adecuados
4	Nada adecuados
9	No sabe / no responde

CG20. ¿Qué tipo de acciones realiza el CCP al que está vinculado(a) para atraer a la población beneficiaria? Enliste de forma sintética al menos tres acciones.

1. (Respuesta abierta con limitación de palabras)
 2. (Respuesta abierta con limitación de palabras)
 3. (Respuesta abierta con limitación de palabras)
- Otras:

SECCIÓN: Sobre los resultados

CG21. Desde su perspectiva ¿qué tan satisfactorio considera el nivel de cobertura y subcobertura logrado por la intervención?

1	Muy satisfactorio
2	Algo satisfactorio
3	Poco satisfactorio
4	Nada satisfactorio
9	No sabe / no responde

CG22. En las siguientes temáticas, ¿qué tanto considera que se han alcanzado los resultados previstos por la intervención en la población beneficiaria?

	Nada	Poco	Algo	Mucho	No sé / No respondo
1. Comunicación asertiva					
2. Empatía					
3. Toma de decisiones					
4. Pensamiento crítico					
5. Innovación y creatividad					
6. Autoevaluación					
7. Manejo de estrés					
8. Autocontrol					
9. Prevención de la violencia					
10. Permanencia en el sistema educativo					
11. Habilidades para la empleabilidad					

CG23. Si tuviese que elegir, del listado anterior, el cambio más significado que ha generado la intervención en la población beneficiaria, ¿cuál sería?

Respuesta abierta con límite de palabras.

CG24. ¿Qué recomendaciones daría para lograr un mayor alcance de resultados de la intervención en la población beneficiaria?

1. Respuesta abierta con limitación de palabras.
2. Respuesta abierta con limitación de palabras.
3. Respuesta abierta con limitación de palabras.

CG25. ¿Cuáles fueron las principales limitaciones enfrentadas durante la pandemia y qué tipo de acciones implementaron para mitigar dichos obstáculos? Enliste las 3 limitaciones y 3 acciones principales.

Limitaciones durante la pandemia	Acciones para mitigar las limitaciones
1.	1.
2.	2.
3.	3.

SECCIÓN: Sobre la sostenibilidad de la intervención

CG26. Desde su perspectiva, ¿qué tan sostenible en el tiempo es el modelo de los CCP considerando los criterios que se enlistan en la siguiente tabla?

	Nada	Poco	Algo	Muy	No sé / No respondo
1. Participación de las instituciones.					
2. Mecanismos de coordinación y comunicación institucionales.					
3. Recursos económicos asignados.					
4. Infraestructura disponible.					
5. Resultados alcanzados en la población beneficiaria.					

CG27. Mencione tres recomendaciones que daría para favorecer la sostenibilidad de la intervención en el tiempo.

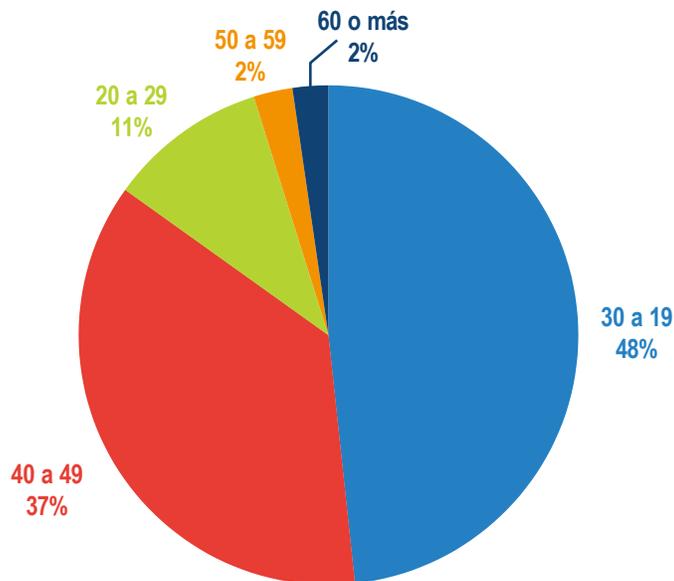
1. Respuesta abierta con limitación de palabras.
2. Respuesta abierta con limitación de palabras.
3. Respuesta abierta con limitación de palabras.

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 10. Perfil de la muestra que participó en la encuesta

La encuesta fue aplicada en línea, mediante un cuestionario de *Google Forms*, al equipo técnico y administrativo de las Instituciones, Comité de coordinación interinstitucional, Administración Municipal del CCP, Comité administrativo, Comités de Apoyo, Fundaciones en pro de los CCP y personal de voluntariado, con la intención de recoger datos asociados con las dimensiones de diseño, procesos y resultados. En total, se obtuvo respuesta de 85 personas, de las cuales la mayoría, un 48 % (41), están en un rango etario de entre los 30 a 49 años. Sobresale la poca presencia de personas mayores de 50 años: solamente un 4 %.

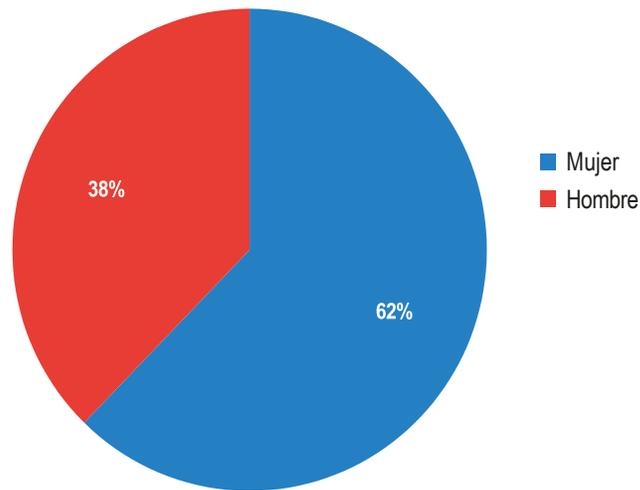
Gráfico 1. Distribución de las personas que dieron respuesta a la encuesta según su edad, 2022.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta

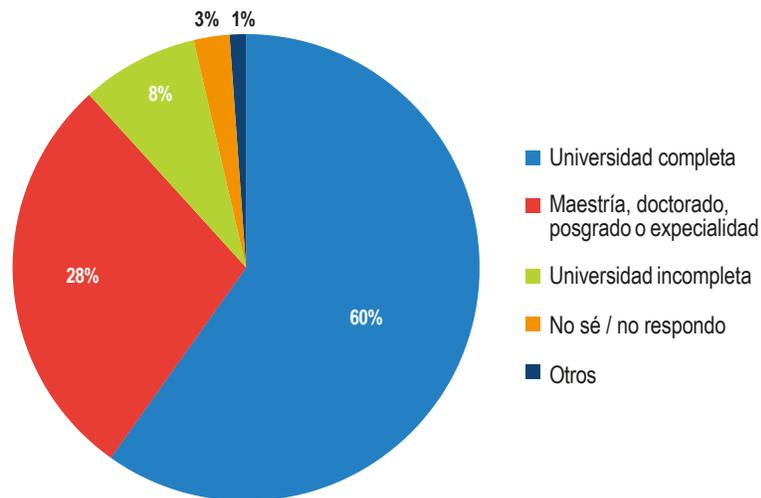
En relación con la composición por sexo (Gráfico 2), hay mayoría de mujeres, un 62 % (53), frente a un 38 % (32) de hombres. Sobre el nivel educativo (Gráfico 3), se puede concluir que es alto, ya que la mayoría 60 % (51) reporta tener estudios universitarios completos, seguidos por los que indican tener un grado de maestría, posgrado o especialidad 28 % (24).

Gráfico 2. Distribución de las personas que dieron respuesta a la encuesta según su sexo, 2022



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

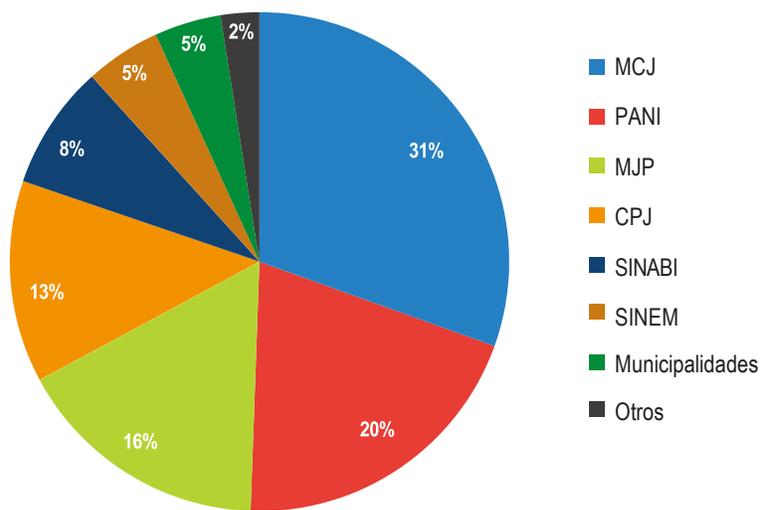
Gráfico 3: Distribución de las personas que dieron respuesta a la encuesta según su nivel educativo, 2022.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

Las personas que contestaron las encuestas, en su mayoría son funcionarias del ministerio de Cultura y Juventud, que, si se suma al SINAM y al SINABI, llega a representar al 43 % (37), lo cual se explica en el hecho que los programas de arte, danza y teatro y *música son un fuerte componente de la oferta programática. Le siguen las personas funcionarias del PANI con 20 % (17) y el MJP con el 16 % (14).*

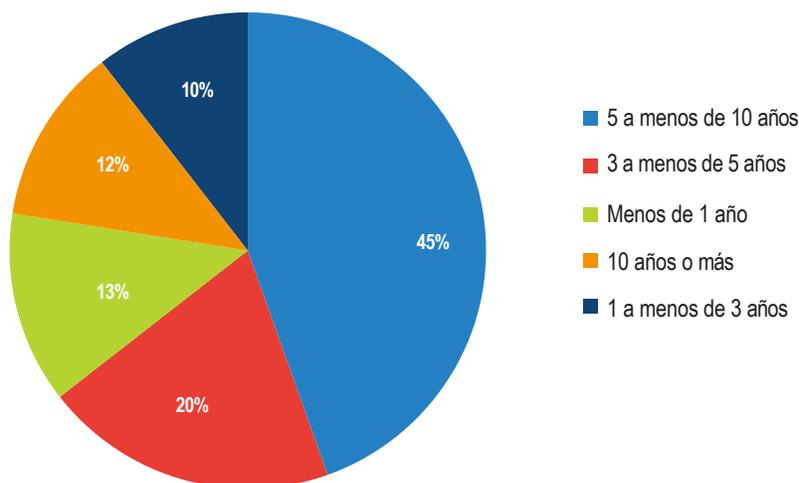
Gráfico 4. Distribución de las personas que dieron respuesta a la encuesta según la institución a la que representa, 2022.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

En relación con los años laborados en las respectivas instituciones, la mayoría se encuentra en el rango entre los 5 y los 10 años, 45 % (38), seguido por los que han labora entre 3 y menos de 5 años 20 % (17), luego por las personas que han laborado menos de un año, un 13 % (11).

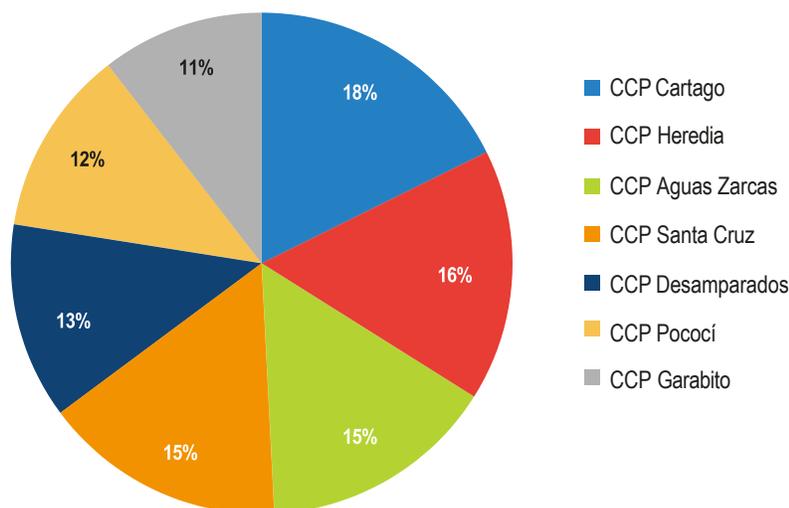
Gráfico 5. Distribución de las personas que dieron respuesta a la encuesta según la cantidad de años laborados para la institución que representa, 2022



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta

La distribución de las respuestas según Centro Cívico es muy uniforme, el Centro que más respuesta dio fue el de Cartago: 18 % (15), mientras que el que dio menos fue el de Garabito con un 11 % (9).

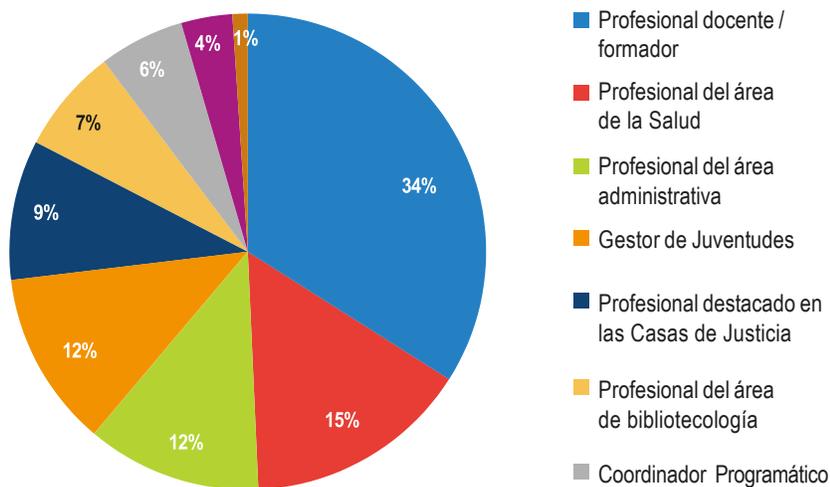
Gráfico 6: Distribución de las personas que dieron respuesta a la encuesta según el CCP al que se encuentra vinculado, 2022.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

No sorprende que haya un mayor porcentaje de personas docentes o formadoras 34 % (29), pues son quienes se encargan de desarrollar los procesos formativos. A este grupo, lo sigue el de profesionales del área de la salud, 15 % (13); luego, profesionales del área administrativa y gestores de cultura, ambos con un 12 % (10).

Gráfico 7. Distribución de las personas que dieron respuesta a la encuesta según el puesto que ocupan en el CCP, 2022



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

Anexo 11. Consentimiento informado

El Ministerio de Justicia y Paz y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica a través de la contratación de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Costa Rica (Flacso). En el marco de la “Evaluación final del Programa de Centros Cívicos para la Paz” solicita el consentimiento informado de _____ (en adelante, participante de la evaluación) con número de cédula _____

Para tal consentimiento se le comunica a la persona participante de la evaluación, lo siguiente: En relación con lo que dispone la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales N. 8968:

- a) Flacso almacenará los datos personales en una base tipo Excel en sus oficinas, durante el proceso evaluativo.
- b) Los fines que se persiguen con la recolección de estos datos es poder realizar análisis cuantitativos y cualitativos de sus respuestas en el marco de la Evaluación.
- c) Que las personas destinatarias de la información será la institución evaluadora, así como las contrapartes del proceso evaluativo.
- d) Los datos que brinda solo serán utilizados para la presente Evaluación.
- e) Que usted tiene el derecho de acceso, rectificación, supresión y revocación de los datos que brinda, durante el periodo de evaluación, que finaliza en el mes de noviembre de 2022.
- f) La aceptación de su participación le compromete a brindar información verdadera y atinente a lo que se le solicita. En algunas sesiones de trabajo se requerirá tomar fotografías, videos o grabaciones. Dicho material audiovisual será categorizado de forma anónima para que no sean identificados sus respuestas en el proceso evaluativo.

A partir de lo anterior, la persona participante de la evaluación brinda su consentimiento informado a Flacso, y lo ratifica por medio de la firma del presente documento (del cual se le entrega una copia).

Nombre y firma de la persona participante de la evaluación:

Ciudad, fecha y hora de la firma: _____

Anexo 12. Índice de grado de cumplimiento de los criterios de evaluación

Para determinar el grado de cumplimiento de los criterios de evaluación, se generó un índice compuesto por los temas de análisis asociados con cada interrogante de evaluación. A cada tema de análisis se le asignó un valor entre 0 y 2 (donde 0 es el valor más bajo y 2 el más alto), luego se promedió para obtener un valor entre 0- 1, en donde el rango entre 0 y 0,3 representa un grado bajo; entre 0,4 y 0,7 un grado medio y entre 0,8 y 1 un grado alto de cumplimiento.

En las siguientes tablas, se muestra el detalle de cada uno de los índices asociados con cada interrogante de evaluación.

Diseño

¿Cuál es el grado de pertinencia de la Teoría de la Intervención con respecto a las necesidades de la población meta, la problemática a la que pretende dar respuesta, los objetivos institucionales y las políticas del país?

TEMA DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ
Problemática a la que pretende responder la intervención (causas, consecuencias y problema central), definida con claridad.	No hay una clara identificación de la problemática ni de sus causas y consecuencias	0
	Hay algunas líneas sobre la problemática, pero no se profundiza ni en sus causas, ni consecuencias.	1
	En los documentos hay una clara definición de la problemática, incluyendo sus causas, consecuencias, etc.	2
Identificación y caracterización clara de la población objetivo y sus necesidades.	No hay una clara identificación y caracterización de la población objetivo.	0
	Hay discrepancias en la definición de la población objetivo y no hay claridad en sus necesidades.	1
	Hay una definición clara de población objetivo y de sus necesidades.	2
La intervención en relación con la problemática que pretende atenderse y las necesidades de la población objetivo de las áreas de influencia.	No hay relación entre la intervención, la problemática y las necesidades de la población.	0
	A pesar de no estar tan claro la problemática, sí se puede inferir que hay relación entre esta y la intervención.	1
	Hay total claridad en el diseño sobre la problemática que pretende atender y las necesidades de la población objetivo de las áreas de influencia.	2
Congruencia de la Teoría de la intervención con los objetivos de la institución, las políticas país (PNDIP, instrumentos de planificación sectorial, institucional, convenios internacionales, entre otros).	No hay congruencia entre la Teoría de la intervención con los objetivos de la institución, las políticas país.	0
	La Teoría de la Intervención se relaciona parcialmente con los objetivos de la institución y las políticas país.	1
	La Teoría de la Intervención se relaciona con los objetivos de la institución además con políticas país.	2

TEMA DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ
Vinculación de la intervención con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (objetivos, indicadores, metas, pilares etc.).	No hay una identificación por parte de las personas ejecutoras ni tampoco en los documentos del modelo.	0
	No hay una identificación clara en el Modelo sobre la contribución del programa a los ODS, pero las personas ejecutoras logran alinear las acciones con algunos ODS.	1
	En los documentos del Modelo se identifican claramente los ODS con los que contribuye el programa y además las personas ejecutoras logran hacer esa identificación.	2
Vinculación con políticas cantonales.	No se vincula con políticas de ninguna de las municipalidades parte del Programa.	0
	Se vincula con al menos dos políticas cantonales.	1
	Se vincula con tres o más políticas cantonales.	2
		0,58

¿De qué forma se integraron en el diseño los enfoques que sustentan la intervención?

TEMA DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ
Pertinencia en cuanto a las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, y de los grupos en condiciones de vulnerabilidad (migrantes, solicitantes de refugio, discapacidad, LGTBIQ+).	No responde a las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, y de los grupos en condiciones de vulnerabilidad (migrantes, solicitantes de refugio, discapacidad, LGTBIQ+).	0
	Si bien no tiene acciones diferenciadas o afirmativas sobre poblaciones como mujeres y otras en condición de vulnerabilidad, el Modelo pretende ser inclusivo para todas las poblaciones.	1
	En el modelo, se definen claramente las necesidades específicas de estas poblaciones en condición de vulnerabilidad y se señalan las líneas de acción para la programación y la ejecución de una oferta diferenciada.	2
Forma en que el diseño del programa toma en cuenta el tema de la prevención con un eje trasversal.	No incluye de manera explícita el tema de la prevención de la violencia como eje transversal.	0
	Incluye el tema de prevención de la violencia de manera superficial.	1
	Incluye el tema de prevención de la violencia mediante una identificación del tipo de violencia que pretende atender y señala las formas precisas en que debe ser incorporado como eje trasversal de la intervención.	2
Forma en que el diseño del programa toma en cuenta las diferencias geosociales y los demás enfoques y las integra en la oferta programática.	No define de manera explícita las diferencias geosociales.	0
	Si bien se menciona el enfoque geosocial, no se avanza en profundizar u operacionalizarlo en la oferta programática.	1
	Hay una definición clara del enfoque geosocial y otros, y se marca con precisión cómo deben ser incorporado en la oferta.	2

TEMA DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ
Forma en que la oferta programática incorpora habilidades y destrezas para el curso de vida de las personas adolescentes.	No se incorporan habilidades y destrezas para el curso de vida de las personas adolescentes.	0
	Se mencionan las habilidades en el Modelo; sin embargo, se hace de manera poco precisa.	1
	Hay una identificación clara de las habilidades y destrezas para el curso de vida, así como de la forma en que se van a desarrollar a partir de la oferta programática.	2
Integración de las diferencias de género, interseccionalidad, y diferencias geosociales en la teoría del cambio.	No hay una clara diferenciación por género interseccionalidad, y diferencias geosociales en la teoría del cambio.	0
	Se identifican algunos elementos relacionados con las diferencias de género, interseccionalidad y diferencias geosociales en la teoría del cambio.	1
	La teoría del cambio en sus diferentes componentes integra las diferencias de género, interseccionalidad, y diferencias geosociales en la teoría del cambio.	2
Congruencia de la teoría de cambio en relación con los cambios en las diferentes poblaciones: mujeres, sectores vulnerables, LGTBIQ+, discapacidad, entre otros.	No incorporación en la TC de cambios en las diferentes poblaciones: mujeres, sectores vulnerables, LGTBIQ+, discapacidad, entre otros.	0
	Hay congruencia entre algunos elementos de la TC con cambios en las diferentes poblaciones: mujeres, sectores vulnerables, LGTBIQ+, discapacidad, entre otros.	1
	La TC identifica e incorpora con precisión cambios en las diferentes poblaciones: mujeres, sectores vulnerables, LGTBIQ+, discapacidad, entre otros.	2
		0,42

¿Cuál es el grado de congruencia interna de la Teoría de la Intervención del Programa?

TEMA DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ
ü Sistemas de información disponibles (herramientas digitales, indicadores, bases de datos, mediciones periódicas, etc.) y sus condiciones (tipo de formato, accesibilidad y actualización), a nivel central y en cada CCP.	No hay sistemas de información ni digital, ni otros instrumentos que permitan dar seguimiento a las acciones.	0
	Hay instrumentos para el monitoreo y evaluación de la intervención.	1
	Hay un sistema de información digital (plataforma web) el cual se actualiza con regularidad y permite dar seguimiento y monitorear la intervención.	2
ü Claridad en la definición de los objetivos de la intervención.	No hay objetivos definidos.	0
	Los objetivos varían según el documento revisado o bien no se presentan de manera explícita.	1
	Los objetivos son claros y están definidos en los diferentes documentos del Programa.	2

TEMA DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ
ü Claridad en la definición de la lógica causal de la intervención (insumos, actividades, productos, efectos e impactos) y su congruencia en el nivel interno para obtener los resultados propuestos.	No hay lógica interna entre los componentes de las intervenciones.	0
	Hay alguna causalidad entre los elementos, sin embargo falta claridad en algunos de sus componentes principalmente en los relacionados con los indicadores por componente.	1
	Hay claridad y causalidad entre los diferentes componentes de la teoría de la intervención.	2
ü Toma en cuenta la lógica causal las diferencias históricas y estructurales de género.	No considera las diferencias históricas y estructurales de género.	0
	Considera algunos elementos relacionados con diferencias históricas y estructurales de género, sin avanzar en la definición de acciones específicas con el tema.	1
	La TI considera diferencias históricas y estructurales de género reflejado no sólo en la inclusión de enfoques ejes de acción orientados a abordar estas diferencias.	2
ü Claridad en la definición de los indicadores, metas y responsables para cada uno de los niveles de la cadena de resultados, principalmente a nivel de actividades y resultados (productos, efectos e impactos).	No hay indicadores definidos.	0
	Hay algunos indicadores, pero estos no se asocian con los diferentes componentes de la cadena de resultados.	1
	Hay indicadores alineados con cada uno de los componentes de la cadena de resultados.	2
ü Sistema de seguimiento del avance de la intervención. El sistema de seguimiento brinda datos desagregados por sexo, edad, género, grupos originarios, etnia.	No hay información desagregada.	0
	Hay desagregación de algunas variables.	1
	Hay una desagregación completa de variables.	2
		0,42

Procesos

Resultados

¿Qué resultados produjo el programa desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados?

TEMAS DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ	
Considerar re- sultados desde percepción de po- blación beneficiaria, implementadores del programa y otros actores.	Todos los grupos de actores consultados perci- be resultados a partir de la implementación de los CCP.	2	
	Al menos uno de los grupos de actores consultados percibe resultados a partir de la implementación de los CCP.		1
	Ninguno de los actores consultados percibe resultados a partir de la implementación de los CCP.		0
Considerar los resultados que ha producido la lógica de la prevención.	Todos los grupos de actores consultados perci- ben que la lógica de prevención ha producido resultados.	2	
	Al menos uno de los grupos de actores consultados percibe que la lógica de prevención ha producido resultados.		1
	Ninguno de los grupos de actores consultados percibe que la lógica de prevención ha producido resultados.		0
Considerar los cam- bios diferenciados por tipo de actores: personas funciona- rias y voluntarias, población adoles- cente, jóvenes que han recibido el be- neficio.			
	Identificación de cambios más signifi- cativos.	Todos los grupos de actores consultados iden- tifican cambios significativos en la población beneficiaria.	2
	Al menos uno de los grupos de actores consultados identifica cambios significativos en la población beneficiaria.	1	
Ninguno de los grupos de actores consultados identifica cam- bios significativos en la población beneficiaria.	0		

TEMAS DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ
¿Cómo se dieron esos resultados? Al menos uno de los grupos de actores consultados considera que la oferta programática de los CCP aporta al logro de resultados.	Todos los grupos de actores consultados consideran que la oferta programática de los CCP aporta al logro de resultados.	2
Ninguno de los grupos de actores consultados considera que la oferta programática de los CCP aporta al logro de resultados.	1	
	0	
Realimentación del diseño del programa a partir de los resultados identificados Los resultados de los CCP retroalimentan parcialmente el diseño del programa.	Los resultados de los CCP retroalimentan el diseño del programa.	2
	1	
Los resultados de los CCP no retroalimentan el diseño del programa.	0	
		0,8

¿En qué medida los resultados producidos fueron diferentes para hombres y mujeres, y grupos históricamente excluidos?

TEMAS DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ
Resultados diferenciados según enfoque de género	La evidencia permite constatar resultados diferenciados según enfoque de género.	2
	La evidencia permite constatar parcialmente resultados diferenciados según enfoque de género.	1
	La evidencia no permite constatar resultados diferenciados según enfoque de género.	0
Resultados diferenciados según enfoque de interseccionalidad	La evidencia permite constatar resultados diferenciados según enfoque de interseccionalidad.	2
	La evidencia permite constatar parcialmente resultados diferenciados según enfoque de interseccionalidad.	1
	La evidencia no permite constatar resultados diferenciados según enfoque de interseccionalidad.	0
Resultados diferenciados según diferencias geoespaciales	La evidencia permite constatar resultados diferenciados según diferencias geoespaciales.	2
	La evidencia permite constatar parcialmente resultados diferenciados según diferencias geoespaciales.	1
	La evidencia no permite constatar resultados diferenciados según diferencias geoespaciales.	0

TEMAS DE ANÁLISIS	CRITERIO PARA PUNTAJE	PTJ
Resultados diferenciados según enfoque de curso de vida	La evidencia permite constatar resultados diferenciados según enfoque de curso de vida.	2
	La evidencia permite constatar parcialmente resultados diferenciados según enfoque de curso de vida.	1
	La evidencia no permite constatar resultados diferenciados según enfoque de curso de vida.	0
		0,5