

IIDH

Instituto Interamericano
de Derechos Humanos

El Instituto Interamericano de Derechos Humanos es una institución internacional autónoma de carácter académico, creada en 1980 en virtud de un convenio suscrito entre la Corte Interamericana de Derechos Humanos y la República de Costa Rica.

Hoy en día, es uno de los más importantes centros mundiales de enseñanza e investigación académica sobre derechos humanos. Ejecuta más de 50 proyectos locales y regionales para la diseminación de estos derechos entre las principales entidades no gubernamentales y entre las instituciones públicas del hemisferio americano.

ISBN: 978-9968-611-95-4



9 789968 611954

Manual para la formación de líderes comunitarios sobre el Sistema de Respuesta Múltiple (SRM)

IIDH

Instituto Interamericano
de Derechos Humanos

Manual para la formación de líderes comunitarios sobre el Sistema de Respuesta Múltiple (SRM)



REAL EMBAJADA DE NORUEGA

Instituto Interamericano de Derechos Humanos

Asamblea General

(2013-2017)

Thomas Buergenthal
Presidente Honorario

Sonia Picado S.
Presidenta

Rodolfo Stavenhagen
Vicepresidente

Margaret E. Crahan
Vicepresidenta

Pedro Nikken
Consejero Permanente

Mayra Alarcón Alba
José Antonio Aylwin Oyarzún
Line Bareiro
Lloyd G. Barnett
César Barros Leal
Marco Tulio Bruni-Celli
Antônio A. Cançado Trindade
Douglass Cassel
Gisèle Côté-Harper
Mariano Fiallos Oyanguren
Héctor Fix-Zamudio
Robert K. Goldman
Claudio Grossman
María Elena Martínez
Juan E. Méndez
Elizabeth Odio Benito
Nina Pacari
Mónica Pinto
Hernán Salgado Pesantes
Mitchell A. Seligson
Wendy Singh
Mark Ungar

Los programas y actividades del Instituto Interamericano de Derechos Humanos son posibles por el aporte de agencias internacionales de cooperación, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, agencias del sistema de Naciones Unidas, agencias y organismos de la Organización de los Estados Americanos, universidades y centros académicos. Las diferentes contribuciones fortalecen la misión del IIDH, reforzando el pluralismo de su acción educativa en valores democráticos y el respeto de los derechos humanos en las Américas.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos

José de Jesús Orozco Henríquez
Tracy Robinson
Felipe González
Dinah Shelton
Rodrigo Escobar Gil
Rosa María Ortiz
Rose-Marie Bella Antoine

Corte Interamericana de Derechos Humanos

Diego García Sayán
Manuel E. Ventura Robles
Alberto Pérez Pérez
Eduardo Vio Grossi
Roberto de Figueiredo Caldas
Humberto Sierra Porto
Eduardo Ferrer Mac-Gregor Poisot

José Thompson J.
Director Ejecutivo

Manual para la formación de líderes comunitarios sobre el Sistema de Respuesta Múltiple (SRM)

Instituto Interamericano de Derechos Humanos

Con el apoyo de:
Real Embajada de Noruega

364.43

I59m

Instituto Interamericano de Derechos Humanos

Manual para la formación de líderes comunitarios sobre el SRM / Instituto Interamericano de derechos humanos. --
San José, C.R. : IIDH, 2014

165 p. : 16 x 23 cm.

ISBN 978-9968-611-95-4

1. Participación comunitaria 2. Violencia 3. Delitos 4. Seguridad ciudadana
5. Menores infractores.

© 2013 Instituto Interamericano de Derechos Humanos
San José. Reservados todos los derechos.

Las ideas expuestas en los trabajos publicados en este libro son de exclusiva responsabilidad de los autores y no corresponden necesariamente con las del IIDH o las de sus donantes.

Se permite la reproducción total o parcial de los materiales aquí publicados, siempre y cuando no sean alterados, se asignen los créditos correspondientes y se haga llegar una copia de la publicación o reproducción al editor.

Equipo productor de la publicación:

José Thompson J.
Director Ejecutivo

Carlos Mendieta Andino
Consultor Programa Seguridad y Coordinación académica

Marcelo Koyra
Consultor Académico
Autor

Laura M. De Souza
Diseñadora en Comunicación Visual

Marcelo Koyra
Revisión de estilo

Producción Editorial de Servicios Especiales
Portada y artes finales

Instituto Interamericano de Derechos Humanos

Apartado Postal 10.081-1000 San José, Costa Rica

Tel.: (506) 2234-0404 Fax: (506) 2234-0955

e-mail: s.especiales2@iidh.ed.cr

www.iidh.ed.cr

Índice

Presentación	VII
Introducción	3
Capítulo 1. El Sistema de Respuesta Múltiple, una estrategia de la Prevención Comunitaria de la Violencia y el Delito	11
La Reforma	11
La ley 12.154.....	12
El Programa de “Respuesta Múltiple para la Prevención Comunitaria de la Violencia”	13
Referencias Conceptuales del SRM	13
Documento de presentación programática del SRM	14
 Capítulo 2. La gestión y coordinación de los dispositivos de participación social	 23
Introducción	23
¿Qué es un grupo?	26
La conformación del grupo	28
Establecimiento del Encuadre. “Contrato de trabajo”	29
Las tareas del grupo. Tarea explícita y tarea implícita.....	30
Los Procesos grupales	33
El dispositivo de taller. Sus diferentes momentos.....	40
Planificación de los talleres. Cuestiones metodológicas	45
La tarea de equipo de coordinación	48

Capítulo 3. Herramientas conceptuales..... 51

Taller 1: El Paradigma de Seguridad Humana 51

Taller 2: El concepto de Prevención en
Seguridad Ciudadana 67

Taller 3: Conceptos del Sistema de Respuesta Múltiple..... 77

Taller 4: La Participación Comunitaria en el Sistema de
Respuesta Múltiple 91

Taller 5: El Rol del Animador Comunitario 103

Taller 6: Las y los jóvenes en conflicto con la ley115

Capítulo 4. Herramientas Metodológicas.....127

Taller 7: Diagnóstico Participativo Local. Construcción del
modelo teórico de comprensión de la problemática .
127

Taller 8: Diagnóstico Participativo Local. Construcción del
Modelo Explicativo. Análisis de gobernabilidad.
Elección de Frentes de Ataque 137

Taller 9: Diseño de Proyectos. Validación del Modelo
Explicativo. Frentes de Ataque e Ideas Proyecto. 145

Taller 10: Validación de los Proyectos. Organización
de la gestión de recursos. Planificación de acciones
a nivel local 149

Taller 11: Fortalecimiento de las organizaciones. Proceso de
adecuación organizacional153

Taller 12: La construcción de una red social de seguridad
ciudadana 159

Presentación

La violencia y la inseguridad constituyen dilemas urbanos que inciden cada vez más en la organización y funcionamiento de la vida social. Desde hace al menos dos décadas, el tema de la seguridad ciudadana se ha instalado en el ranking de las agendas públicas de los gobiernos de la región latinoamericana y en la consideración de la ciudadanía, ocupando el primer o segundo escalón entre los problemas por resolver. Las imágenes y las descripciones de hechos delictivos y de comportamientos violentos en los distintos escenarios – la familia y la comunidad, las escuelas y los colegios, entre otros – se han incorporado de manera regular a los relatos cotidianos que circulan en nuestra vecindad más inmediata, con independencia de la magnitud o cercanía de los hechos, sin distingos de nivel socioeconómico, género o edad.

El delito y la violencia han dejado de ser una fatalidad excepcional o una contingencia lejana, convirtiéndose en una amenaza cercana, traumática, factible de ser vivida en cualquier circunstancia de la vida pública o privada. Consecuentemente, el sentimiento de inseguridad se ha incorporado a la vida cotidiana, transformando gran parte de los hábitos y costumbres, de manera silenciosa pero efectiva. La vivencia de la inseguridad menoscaba la calidad de vida de la ciudadanía: limita la libertad para el ejercicio pleno de los derechos más elementales, perturba la lectura de la realidad, promueve actitudes discriminatorias y disminuye el interés por establecer nuevos lazos sociales, horadando el sentido de la vida en comunidad. Ante cualquier suceso de inseguridad conmovedor, la “onda expansiva” de la conflictividad puede derivar en una crítica a la situación general y en un cuestionamiento profundo al

funcionamiento de todo el sistema político, que interroga la validez y eficacia del sistema democrático en su conjunto.

En los últimos años se han venido explorando, desde el campo de las políticas públicas y el de la acción legislativa, algunas iniciativas que tienen como propósito morigerar las causas que generan el delito o la violencia, tales como el incremento de las penas para castigar los hechos producidos o la reforma del andamiaje institucional para modernizar y volver más eficaz la estructura del Estado para el óptimo abordaje de esta problemática. Según el contexto y la ocasión, se ha fluctuado entre la aplicación de políticas de “mano dura”, con énfasis en acciones represivas, y otras de naturaleza preventiva, que amalgaman el indispensable respeto a los derechos de las y los ciudadanos con iniciativas dirigidas a aliviar las causas del delito y la violencia. Sin embargo, el desarrollo de iniciativas pertinentes desde el ámbito ejecutivo es aún insuficiente. Se puede considerar que estas experiencias se encuentran en un momento inicial, que atraviesan en la actualidad una fase exploratoria, por lo general sin asignación de presupuesto y casi siempre sin estructuras estables y consolidadas en los organigramas de gobierno. Por otra parte, cabe señalar que es aún materia pendiente la fundación de un acervo de conocimiento práctico que recupere la identidad local y la visión de la ciudadanía en la comprensión y construcción del problema y de los resultados a alcanzar.

En este contexto, resulta relevante alentar e impulsar acciones que afronten la problemática desde la prevención social de la violencia y el delito y desde la disminución del sentimiento de inseguridad pública. Éstas deben contribuir a fortalecer la capacidad de las agencias estatales y las organizaciones comunitarias para abordar e incidir sobre estos fenómenos, promoviendo a su vez el involucramiento de todos los actores

de la comunidad. La complejidad e importancia de la situación así lo requiere. En ese sentido, el presente manual procura desarrollar un proceso formativo que estructura una serie de contenidos y experiencias en torno al eje del Paradigma de la Seguridad Humana, definido como la condición necesaria para que las personas puedan ejercer sus derechos más elementales y sus opciones vitales de forma libre y segura, con las garantías de amparo y protección para llevar adelante su proyecto de vida digna con una relativa confianza en que las oportunidades de hoy no desaparezcan mañana¹.

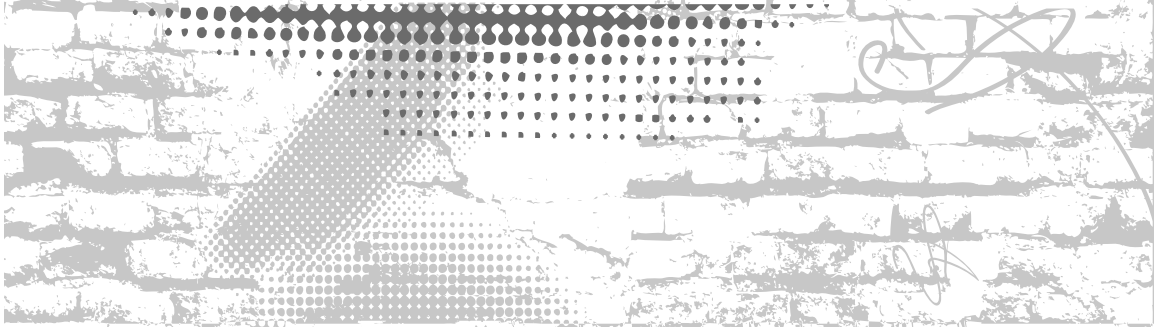
La aparición de este concepto responde sobre todo a dos premisas: la seguridad debe centrarse en la persona humana y no en el Estado, y la seguridad de las personas se ve desafiada no sólo por la violencia física o el delito sino también por otras amenazas a su subsistencia en condiciones de dignidad humana. Analizar y prevenir las amenazas que atentan contra la subsistencia y la convivencia pacífica de la ciudadanía requiere desagregar e intervenir, con un propósito transformador, las situaciones que incitan al delito, así como la reducción de los factores sociales y culturales que inciden en la lógica de su desarrollo. Alcanzar la reducción del delito también implica desactivar el creciente involucramiento de la población adolescente y joven, que llega al circuito delictivo en su búsqueda desesperada por poner fin a una vida de insatisfacciones, cadena en la que la violencia y el delito constituyen el último eslabón.

1 Informe Mundial: PNUD, 1994. (El concepto de seguridad humana, como tal, aparece en 1993 propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) aludiendo a ocho dimensiones de la seguridad: económica, financiera, alimentaria, sanitaria, ambiental, personal, de género, comunitaria y política. Véase Informe Anual Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1994.)

Esta es la apuesta que hace el Sistema de Respuesta Múltiple (SRM), instrumento metodológico para la intervención territorial con el que se busca fortalecer la formación del funcionariado público, de las y los promotores, defensores/ procuradores, activistas de derechos humanos y comunidades organizadas, dejando a su disposición un conjunto de reflexiones e información que permitan la comprensión conceptual del tema de la prevención social de la violencia. Uno de los fines centrales es que la prevención social se convierta en una nueva caracterización dentro de las políticas públicas de seguridad ciudadana, sobre todo las que están dirigidas a la atención de la adolescencia y la juventud en riesgo social y en conflicto con la ley penal.

Desde el IIDH esperamos contribuir con que ese esfuerzo tenga un efecto positivo en todas las instancias del Estado, especialmente en las agencias policiales – que son las que, en primera instancia, tienen la responsabilidad de implementar las políticas públicas en materia de seguridad –, llamando a que también se logre vincular a otras agencias del Estado y a la sociedad civil para la conformación de estrategias que coadyuven en la lucha contra la violencia y la inseguridad en las Américas. El IIDH también se ha mantenido presente trabajando en pro de la prevención a la violencia desde una perspectiva de respeto y garantía de derechos, como lo establece su mandato, mediante la promoción a y la educación en derechos humanos, apostando a los cambios de cultura y para el fortalecimiento de procesos y sinergias más allá de los límites estatales.

José Thompson J.
Director Ejecutivo



Introducción

Introducción

El problema de la seguridad, la violencia y el sentimiento de inseguridad constituyen dilemas urbanos que inciden cada vez más en la organización y el funcionamiento de nuestra vida social. Desde hace al menos dos décadas esta cuestión se ha instalado en la cima del ranking de la agenda pública ocupando el primero o segundo escalón entre los problemas pendientes de resolución, junto a la incertidumbre laboral y económica, los que también se traducen en inseguridad social.

Las imágenes y descripciones de hechos delictivos, de comportamientos violentos, con independencia de la magnitud o cercanía de los sucesos producidos, se han incorporado con presencia regular, sin distinguos de nivel socioeconómico, género ó edad, a los relatos cotidianos que circulan en nuestra vecindad.

En casi todos los países de América Latina, se observa un incremento considerable de la criminalidad y la emergencia de nuevas modalidades delictivas, caracterizadas por el ejercicio de una violencia irracional, anómica, muchas veces por parte de delincuentes jóvenes que evidencian desprecio por la vida ajena y la propia.

El delito y la violencia han dejado de ser una fatalidad excepcional o una contingencia lejana, convirtiéndose en una amenaza próxima, de tinte traumático, factible de ser vivida en cualquier circunstancia de nuestra vida pública o privada.

Consecuentemente, el sentimiento de inseguridad se ha incorporado a nuestra vida ordinaria, transformando en forma silenciosa, pero muy efectiva, gran parte de nuestros valores, hábitos y costumbres: limita la libertad para disponer de las diferentes opciones vitales, perturba la lectura de la realidad, promueve actitudes discriminatorias, disminuye el interés para establecer nuevos lazos sociales, horada el sentido de vivir en comunidad.

Un suceso conmocionante de inseguridad puede derivar en una “onda expansiva” de conflictividad emergente impensada, de crítica a la situación general, y en un cuestionamiento profundo al funcionamiento de todo el sistema político. Cuestionamiento que interroga la validez y eficacia del sistema democrático en su conjunto. En este marco suelen ser recurrentes frases del estilo: “ya no se puede vivir más así”, “nadie nos protege”, “en este país no se puede estar”, “que se vayan todos”, etc.

En forma contemporánea se han venido explorando en el campo de las políticas públicas o la acción legislativa, algunas iniciativas que han tenido como propósitos: aliviar las causas que generan el delito o la violencia, incrementar las penas para castigar los hechos producidos, bajar la edad de imputabilidad de niños infractores o reformar el andamiaje institucional para modernizar y volver más eficaz la estructura operativa del Estado.

Según el contexto y la ocasión se ha fluctuado pendularmente entre la aplicación de políticas de “mano dura”, con acento en el desarrollo de acciones represivas, retoños de “populismo punitivo” y las de naturaleza preventiva, en muchos casos “exitosas”, que han sabido amalgamar el indispensable respeto a los Derechos Humanos con acciones eficaces que han logrado reducir las causas del delito y la violencia.

Cabe señalar que los nuevos desarrollos en materia criminológica demuestran el escaso impacto de las políticas de “mano dura” para la reducción de la delincuencia. Por el contrario, estas medidas no han hecho más que generar mayor violencia institucional, provocando a su vez el incremento de la violencia criminal en el desarrollo de los actos delictivos.

No postulamos que la policía no deba reprimir los delitos, debe hacerlo con eficiencia, profesionalidad y ajustada a Derecho. La respuesta reactiva es sólo una de las medidas a emplear y no debe ser la primera en esgrimirse. Una política de seguridad centrada en los aspectos represivos circunscribe la cuestión a la figura del delincuente y del hecho delictivo, desconociendo la naturaleza social del problema, la complejidad de factores que confluyen en él y la necesidad de anticiparse mediante el desarrollo de acciones preventivas.

El delito obedece a una policausalidad, tiene una etiología compleja que debe analizarse y abordarse principalmente en los niveles locales, comunitarios en

los que se gesta y se manifiesta. La sociedad de hoy se divide entre integrados, vulnerables y excluidos, entre quienes tienen empleo y seguridad, quienes los tienen en forma precaria y quienes no accederán ni a lo uno ni a lo otro.

Han cambiado las formas sociales y también las formas criminales. La respuesta represiva supone una receta antigua para un problema nuevo, cualitativamente distinto. Transformaciones sociales como las actuales imponen consecuentes transformaciones institucionales, nuevas prácticas que permitan abordar los nuevos fenómenos y conflictos de forma creativa y superadora.

En este marco, resulta relevante alentar e impulsar acciones que afronten la problemática y contribuyan a fortalecer la capacidad de los agencias estatales y de las organizaciones comunitarias para abordar e incidir positivamente en la producción de estos fenómenos, promoviendo a su vez el involucramiento de todos los actores de la comunidad, ya que así lo requiere la complejidad y gravedad del problema.

Como en toda política pública, implementar una estrategia de prevención en materia de seguridad en un municipio o región requiere precisar un conjunto de conceptos, responder una serie de preguntas y recorrer una sucesión ordenada de pasos para estructurar finalmente la acción deseada.

Hay que establecer: qué se entiende por Seguridad Pública?, ¿Cuál es el sujeto de la seguridad, es decir, para quién es la seguridad?, ¿Qué bienes y/o valores hay que asegurar o proteger?, ¿Qué amenazas a la seguridad se perciben? y ¿Con qué medios se puede garantizar la seguridad?

También hay que discernir en función de los objetivos, plazos, población y recursos con que se cuenta, la naturaleza (prevención directa, indirecta) de las líneas de acción que se van a desarrollar, el nivel de operación (prevención primaria, secundaria, terciaria) y la tipología de la estrategia (social, situacional, comunitaria, etc.).

Asimismo, hay que diseñar la herramienta concreta de intervención (plan, programa, proyecto, etc.) estructurándolo a partir de un zócalo teórico que debe incluir una metodología adecuada para trabajar en el ámbito (comunitario, institucional, grupal, etc.) que se pretende transformar. Finalmente, este diseño debe estar formalizado en un documento

Programático de la presentación de la propuesta.

Cuando hemos transitado todas estas instancias preparatorias resta comenzar la etapa de implementación, la que en un primer momento puede tener el alcance de experiencia piloto para luego ser transferida a otros territorios que permitan ganar escala en su aplicación.

Este camino ha sido recorrido por el equipo de trabajo del Instituto Interamericano de Derechos Humanos que ha participado en la implementación del Sistema de Respuesta Múltiple para la prevención comunitaria de la violencia.

El IIDH apoyó activamente la puesta en marcha del "Programa de Respuesta Múltiple (PRM)" en el período 2005-2007, en la provincia de Buenos Aires, República Argentina. Posteriormente enriqueció, transfirió y sistematizó el modelo de intervención en los países de República Dominicana, Honduras, Nicaragua y Paraguay, en el período 2006-2011. En este proceso acompañó la implementación de más de 100 proyectos y participó en la capacitación de aproximadamente 2000 personas, entre las que se encontraban: líderes miembros de organizaciones de la sociedad civil, policías, integrantes de otras agencias del estado, decisores políticos y miembros de empresas privadas.

La ejecución de políticas públicas referidas a la promoción de la Seguridad entendida como un componente irrenunciable de los DDHH, requiere como condición el fortalecimiento del "capital social", especialmente el vinculado con los grupos sociales minoritarios o en situación de vulnerabilidad. Definimos al capital social como el producto resultante de la integración productiva de organizaciones, grupos, redes y afiliaciones sociales que basan sus intercambios en relaciones de cooperación, confianza y reciprocidad.

Implementar un modelo de prevención del delito y la violencia, requiere del aporte de todos los sectores -públicos y privados- responsables de la ejecución de políticas sociales, y de la activa participación de todas y todos los ciudadanos.

Para la población requerirá un proceso arduo de cambios, cambios en sus conocimientos, actitudes y expectativas respecto al delito y a su prevención. Al mismo tiempo las áreas de Estado y de las organizaciones sociales involucradas en el planeamiento e implementación de estrategias de

prevención, deberán enfrentarse a cambios fundamentales, no sólo en las acciones a realizar, sino también en la manera de realizarlas, demandando esta tarea por añadidura, el desarrollo de procesos de fortalecimiento y adecuación organizacional.

Es indispensable acompañar y asistir estos procesos de cambio, para favorecer sus oportunidades de implementación "exitosa", con el diseño y distribución de materiales e insumos pedagógicos que contribuyan a consolidar la sustitución de paradigma en materia de seguridad, la implementación de las acciones, la formación de los actores involucrados y la adecuación institucional de las áreas u organismos participantes.

Este Manual está dirigido a policías, funcionarios de otras agencias estatales y líderes comunitarios que se involucren en la implementación del SRM u otras estrategias multiactorales de prevención del delito y la violencia, de naturaleza comunitaria, que tienen su anclaje en espacios grupales, y que utilizan como dispositivo pedagógico el taller.

Este Manual tiene como objetivos:

- Capacitar a policías, funcionarios de agencias del Estado y referentes de organizaciones sociales como operadores comunitarios para el desarrollo de estrategias comunitarias de prevención de la violencia y el delito, desde la perspectiva de Derechos.
- Promover la progresiva integración de todas y todos los actores sociales, para consolidar el capital social, a los efectos de oponer la resistencia de la comunidad organizada a partir del pleno ejercicio de la ciudadanía, a la incidencia de los factores facilitadores de la emergencia de la violencia y el delito.

Este material fue producido tomando como fundamento la pedagogía y la didáctica de la educación popular, que sostiene que todo proceso de capacitación debe partir, necesariamente, de la práctica y del saber de los sujetos involucrados, para luego sí sumar nuevos conceptos que permitan mayores niveles de abstracción y comprensión.

La educación popular está orientada por una ética que propone generar mayores condiciones de dignidad para la asunción plena de la ciudadanía y el cumplimiento efectivo de los DDHH, prestando especial atención a las poblaciones que se encuentran en situación de vulnerabilidad social.

Promueve la "conciencia crítica" y la "conciencia solidaria", que se vuelve práctica transformadora, en la medida que se convierte en solidaridad organizada.

La estructura del Manual tendrá un desarrollo modular organizado en capítulos y diferentes talleres de educación popular. Entendemos que de esta forma podremos generar la mayor sinergia entre la práctica de los actores y la teoría a desarrollar.

Confiamos que estos talleres, una vez aprehendidos, podrán ser replicados por los mismos policías, funcionarios o líderes comunitarios en el seno de sus propias comunidades, en su área de influencia, inscribiéndose este material, en consecuencia, en la estrategia pedagógica de "Formación de formadores".

En el capítulo 1, "*Sistema de Respuesta Múltiple para la Prevención Comunitaria de la Violencia*", describimos el origen de la iniciativa, la situación histórico social de emergencia y su vínculo con los dispositivos de participación comunitaria de la ley 12.154 de la provincia de Buenos Aires. Presentamos nominalmente las nociones que forman parte de la base teórica de la iniciativa, ya sea que fueron incorporadas desde el origen, o en su defecto, fueron tomando preeminencia a partir de la implementación del modelo que el IIDH llevó adelante en República Dominicana, Honduras, Nicaragua y Paraguay.

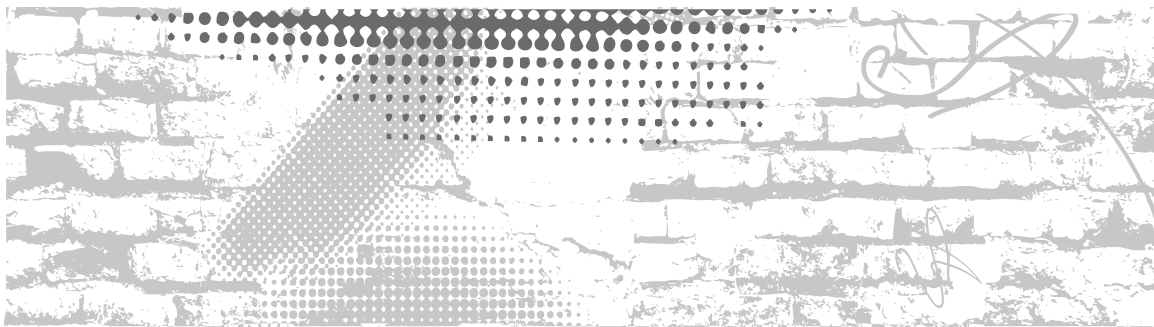
En el capítulo 2, "*La gestión y coordinación de los espacios de participación social*", desarrollamos algunos conceptos que permitirán interpretar y operar sobre los procesos más relevantes que se generan en un acontecer interaccional, ya sea en grupos de naturaleza comunitaria (multiactorales) o en el marco de procesos multiagenciales (al interior del Estado). Definimos qué es un grupo, las tareas que hay que abordar para facilitar su dinámica y la necesidad de establecer un contrato de trabajo claro. Profundizamos los procesos de comunicación, pertenencia, pertinencia, cooperación y aprendizaje grupal, y finalmente, delimitamos el alcance del taller y del uso de las técnicas de acción. Desarrollamos los diferentes momentos del mismo y realizamos algunas sugerencias metodológicas para contribuir a su efectiva coordinación.

En el capítulo 3, "*Herramientas conceptuales*", desarrollamos consecutivamente seis talleres que abordan diferentes temáticas. En el taller 1: *El Paradigma de Seguridad Humana*, se aborda la Doctrina de Seguridad

Nacional, el concepto de Seguridad Pública, el surgimiento del Populismo Punitivo y el concepto de Seguridad Ciudadana propuesto por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). En el taller 2: *El concepto de Prevención en Seguridad Ciudadana*, se definen los conceptos de Prevención situacional y Prevención social; Prevención primaria, secundaria y terciaria; Prevención integral y sectorial; y Prevención directa e indirecta. En el taller 3: *Estructura conceptual del Sistema de Respuesta Múltiple*, se describen las nociones de la criminología crítica referidas al control social formal e informal, el concepto de vulnerabilidad psicosocial, el concepto de sujeto de la psicología social, la perspectiva de la educación popular y los postulados de Bresser Pereira relativos a las definiciones de lo público no estatal. En el taller 4: *La Participación Comunitaria en el SRM*, se desarrollan ideas ligadas a las posibles tareas y alcance de la participación comunitaria y a diferentes modos de toma de decisiones en el ámbito comunitario. En el taller 5: *El Rol del animador comunitario* se despliegan algunas concepciones acerca de los atributos que debe cultivar un operador comunitario que genera participación social en el campo de la Seguridad Ciudadana. Y por último, en el taller 6: *Las y los jóvenes en conflicto con la ley* se problematizan las imágenes, visiones y conceptos que versan sobre la juventud y se propone un análisis situacional del proceso que lleva al o la joven a entrar en conflicto con la ley penal. Igualmente, en el capítulo 4, *"Herramientas Metodológicas"*, se proponen una serie de talleres referidos al método de trabajo para operar en la comunidad. En los talleres 7 y 8: *Diagnóstico Participativo Local*, se describen los ámbitos de determinación de la conducta, la estructura de oportunidades para la ocurrencia del delito, la construcción de modelos explicativos del fenómeno delictual, y la elección de frentes de ataque según el análisis de gobernabilidad de las variables. En los talleres 9 y 10: *Diseño de Proyectos*, se desarrolla el proceso de validación del Modelo Explicativo, la consecuente definición de las Ideas Proyecto, la Formulación de los Proyectos comunitarios de Prevención, y la organización de la gestión de recursos a nivel local. En el taller 11: *El proceso de fortalecimiento y adecuación organizacional*, se incluyen las nociones de Identidad Esquema e Identidad Construcción y los cambios requeridos en las organizaciones para trabajar el tema Seguridad Ciudadana. Finalmente, en el taller 12: *La construcción de una Red social de Seguridad Ciudadana*, se aborda el

proceso de elaboración del Mapa Institucional Comunitario y la construcción de la Red Social.

La distinción antojadiza que realizamos entre Herramientas Conceptuales y Herramientas Metodológicas es al solo efecto de diferenciar la etapa de trabajo donde la tarea predominante es la construcción del Mapa Conceptual que será utilizado como esquema referencial para la interpretación de los fenómenos de la inseguridad local, de la etapa donde predomina la tarea de operación sobre la realidad que se pretende transformar, en dirección al cambio deseado.



El Sistema de Respuesta Múltiple, una estrategia de la Prevención Comunitaria de la Violencia y el Delito

La Reforma

La experiencia del Programa "*Sistema de Respuesta Múltiple para la Prevención Comunitaria de la Violencia (SRM)*" se inicia a fines de la década del 90, en el contexto de la reforma del sistema de seguridad público de la provincia de Buenos Aires. Su ocurrencia se produce en el marco de iniciativas concurrentes donde fermentan nuevos conceptos, metodologías específicas y dispositivos originales.

La Policía Bonaerense fue intervenida en diciembre del año 1997. Sucesivos incidentes de "gatillo fácil", donde se dio muerte a adolescentes y jóvenes de sectores populares, mas el asesinato mafioso del periodista José Luis Cabezas en enero de ese año, desencadenaron la decisión política de producir una transformación de fondo en ese área del Estado. En un brevísimo lapso de tiempo la policía bonaerense pasó de de ser "*la mejor policía del mundo*", en la evaluación que realizaba de su servicio el gobernador de la provincia de Buenos Aires, a ser la "maldita policía", apodo que se impuso en el imaginario local por la acción de la ciudadanía y la imagen que devolvían, en el mismo sentido, algunos medios masivos de comunicación.

La reforma se llevó adelante operativizando una serie de premisas que constituyeron los ejes esenciales del cambio de paradigma que se buscó instalar en el sistema de Seguridad. Se intentó sustituir un modelo entroncado con los valores de la cultura castrense, vinculado con históricos abusos de poder que se venían cometiendo desde el período de la dictadura militar, e identificado con un modelo de gestión que priorizaba el mantenimiento del "orden interno" y la seguridad del Estado, por un modelo de *Seguridad*

Democrática, respetuoso de los Derechos Humanos, de las garantías constitucionales, que concibe a la seguridad como un Derecho y a la función policial como una herramienta indispensable para colaborar con la obligación que tiene el Estado de proveerlo.

Uno de los tópicos centrales de la reforma estaba referido a la necesidad de enraizar el cambio de paradigma en “el soberano”, el pueblo de la provincia de Buenos Aires. Se tenía la firme convicción de que la reforma sólo “triunfaría”, sería viable, volviéndose sustentable con la participación protagónica de la ciudadanía en el desarrollo de políticas nodales del área.

En la provincia de Buenos Aires comenzó a impulsarse una experiencia inaugural en la región, con la promoción los “Foros Vecinales” y “Foros Municipales” de seguridad que dieron lugar a un involucramiento masivo e institucionalizado de la ciudadanía. Posteriormente, en otros países, se dio comienzo a procesos similares: las “mesas de seguridad ciudadana” en Honduras, los “comités de prevención social del delito” en Nicaragua, el “plan barrio seguro” en República Dominicana, etc.

La ley 12.154

La participación comunitaria, el espacio de lo público no estatal (Bresser Pereira, 1997:2) fue institucionalizado mediante la sanción de la ley provincial 12.154. Este hecho constituyó un logro estratégico y significativo, uno de los aciertos más importantes del proceso impulsado por la reforma, pues posteriormente a causa de circunstancias políticas de coyuntura varias veces fueron removidos los ministros y modificadas las políticas del área, sin embargo la ley continuó vigente permitiendo la participación de la comunidad en forma continua en el marco de las políticas públicas de seguridad que sucesivamente se fueron implementando.

Para situar de mejor forma la magnitud de este instrumento jurídico transcribimos algunos párrafos de la ley:

“La seguridad pública es materia de competencia exclusiva del Estado y su mantenimiento le corresponde al Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. La seguridad pública importa para los ciudadanos, el goce y ejercicio de sus derechos, libertades y garantías constitucionales” (artículo 2º).

"El pueblo de la Provincia de Buenos Aires es el sujeto fundamental de la seguridad pública"(artículo 10º).

"Es un derecho de los habitantes de la Provincia de Buenos Aires y un deber de su Gobierno promover la efectiva participación comunitaria en la elaboración, implementación y control de las políticas de seguridad pública, conforme a la presente Ley"(artículo 11º).

La ley es taxativa al establecer una relación fundante entre la seguridad y el ejercicio de los derechos, libertades y garantías constitucionales, de igual modo se valora la participación ciudadana. La participación es un Derecho, un medio, pero también un fin en tanto profundiza el ejercicio de la democracia real, la democracia participativa en la gestión de los asuntos públicos.

El Programa de "Respuesta Múltiple para la Prevención Comunitaria de la Violencia".

Los dispositivos de participación ciudadana requerían de un puntilloso seguimiento y asistencia técnica para su fortalecimiento. Los foros de seguridad representaban en la provincia de Buenos Aires la primera experiencia de política pública que impulsaba una acción enérgica y masiva de articulación entre la sociedad civil y el Estado en la búsqueda del establecimiento de consensos y el desarrollo de estrategias locales de seguridad ciudadana.

Resultaba un desafío, promover en los nuevos actores las competencias necesarias para desarrollar las tareas previstas y a la vez dotarlos de programas que les permitieran cumplir con eficacia la misión asignada.

En esas circunstancias, atendiendo esa necesidad, en el segundo semestre de 1998 se crea el *"Programa de Respuesta Múltiple para la Prevención de la Violencia Social"*, base programática de la experiencia de escalamiento que realiza posteriormente el IIDH con la transferencia del Sistema de Respuesta Múltiple a Rep. Dominicana, Honduras, Nicaragua y Paraguay.

Referencias Conceptuales del SRM

Algunos de los conceptos que se integran a la estructura teórica del SRM fueron identificados a priori, en el momento de diseño de la herramienta

programática, antes de su implementación. Otros, en cambio, fueron elucidándose en la medida que el programa se fue ejecutando. Como acontece en experiencias programáticas originales el modelo conceptual que subyace a la propuesta fue alimentándose y ganando consistencia en la marcha, en una verdadera praxis transformadora, en donde se operó y se transformó la realidad, a la vez que se moldeó y complejizó el propio instrumento utilizado, el Sistema de Respuesta Múltiple.

Podemos diferenciar, entonces, algunas nociones que se encuentran desde el origen del programa de otras que se fueron sumando a lo largo de su aplicación, entendiendo que hoy día, todas ellas constituyen su base teórica y conceptual. Los conceptos y teorías que nos acompañan desde la fase preparatoria son:

1. La perspectiva del control social de la criminología crítica
2. La noción de vulnerabilidad psicosocial
3. La concepción del sujeto de la Psicología Social
4. La concepción pedagógica de la Educación Popular
5. La conceptualización de lo público no estatal
6. Los atributos y modos de la participación comunitaria
7. Los tipos y niveles de prevención

Posteriormente, a partir de la implementación del SRM que el IIDH llevó adelante en República Dominicana, Honduras, Nicaragua y Paraguay se agregaron nuevas nociones y se precisaron otras en el proceso de aplicación sistemática:

8. El paradigma de Seguridad Humana
9. El concepto de seguridad ciudadana de la CIDH
10. La noción de estructura de oportunidad para la producción del delito
11. El método de Planificación Estratégica Situacional (PES) de Carlos Matus

Documento de presentación programática del SRM

La Propuesta

El Sistema de Respuesta Múltiple se basa en la experiencia impulsada por el Ministerio de Seguridad de la provincia de Buenos Aires, Argentina (1998/99 y

2004/07), y recupera además las prácticas desarrolladas por el IIDH en República Dominicana, Honduras, Nicaragua y Paraguay (2006/11).

Su objetivo central es fortalecer el rol del Estado como principal responsable del abordaje y solución del problema de la inseguridad y la violencia, pero reconociendo que la complejidad e importancia del mismo requiere la participación de todos los actores de la estructura social.

Define a la Seguridad como la condición necesaria para que las personas puedan ejercer sus opciones vitales de forma libre y segura, con las garantías de amparo y protección para llevar adelante su proyecto de vida, con una relativa confianza en que las oportunidades de hoy no desaparezcan mañana (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), año 1994).

Integra iniciativas y proyectos de prevención social, dirigidos mayormente a población en situación de alta vulnerabilidad social, y de prevención situacional, destinados a aliviar las causas que originan el delito y la violencia.

El Sistema de Respuesta Múltiple se caracteriza por:

- 1) Involucrar en un proceso compartido a diversas agencias del Estado, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas de un municipio o región.
- 2) Constituir dispositivos territoriales de gestión participativa que en forma integral, progresiva y articulada implemente el Sistema.
- 3) Realizar un diagnóstico situacional (Mapa de Necesidades) del problema a abordar, construir el Mapa Actual de Ofertas disponible y establecer la discrepancia existente entre ambos a los efectos de mensurar las características y el alcance del problema.
- 4) Impulsar proyectos e iniciativas que contribuyan a eliminar la discrepancia señalada sobre la base del análisis de la dinámica y capacidades instaladas en el municipio o región, otras instituciones del sector y actores de la comunidad.
- 5) Definir estrategias de capacitación y de adecuación institucional para la formación técnico profesional en el marco de las nuevas ofertas y los lineamientos de organización y gestión del SRM.
- 6) Desarrollar estrategias de captación de recursos para el financiamiento de los costos de inversión.
- 7) Garantizar mecanismos tendientes a la optimización de recursos territoriales que aprovechen las capacidades instaladas.

Contempla, entre otras:

Acciones de integración social de la población en situación de alta vulnerabilidad y/o en conflicto con la ley penal.

Acciones de fortalecimiento institucional para agentes de organismos públicos, integrantes de organizaciones de base, y ONGs.

Acciones para la conformación de dispositivos de promoción y protección de Derechos, para promover su máxima satisfacción y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Acciones de prevención situacional que buscan reducir la “estructura de oportunidad” para que se produzca el delito, mejorando las condiciones y usos del espacio público.

La Implementación

Fase 0: Viabilización. Organización central del Sistema de Respuesta Múltiple

- i. Establecer acuerdo marco con agencias del Estado, Universidades y Organizaciones de la sociedad civil.
- ii. Conformar la Unidad Central de Coordinación del Sistema de Respuesta Múltiple.
- iii. Delimitar el área geográfica en la que se desarrollará el Sistema de Respuesta Múltiple.
- iv. Construir datos diagnósticos vinculados al territorio seleccionado para la implementación del Sistema.

Fase 1: Organización territorial del Sistema de Respuesta Múltiple

- v. Realizar una convocatoria abierta a organismos públicos y privados del área geográfica seleccionada para participar en la implementación del SRM.
- vi. Capacitar a todos los actores participantes en los contenidos metodológicos del SRM.
- vii. Exponer los datos diagnósticos contruidos desde el nivel central y cualificar los mismos con la opinión de la ciudadanía.
- viii. Conformar el Grupo Promotor Local del SRM.

Fase 2: Diagnóstico situacional. Diseño de Proyectos.

- ix. Definir el mapa local de necesidades, el mapa de ofertas programáticas e institucionales existentes, establecer la discrepancia entre ambos y proyectar el mapa de ofertas futuro y necesario para aliviar los problemas detectados.
- x. Establecer la población prioritaria, los cursos de acción inmediatos y mediatos; las fortalezas y debilidades institucionales con que se cuenta para disminuir la problemática descripta.
- xi. Diseñar proyectos integrales que alcancen resultados objetivables a corto, mediano y largo plazo.

Fase 3: Fortalecimiento del Sistema de Respuesta Múltiple

- xii. Definir estrategias de capacitación para la formación técnico profesional de los actores locales y la adecuación institucional en el marco de las nuevas ofertas.
- xiii. Iniciar la sistematización del proceso transitado a través de la producción de un registro filmico y la redacción de un documento que recupere el proceso, los acuerdos y los productos alcanzados.

Metodología de implementación territorial

Cuando se comienza la implementación del SRM en la comunidad se formula la propuesta explicando el origen de la iniciativa, las bases teóricas e ideológicas que la sustentan, como así mismo las experiencias de implementación previas que la corroboran.

Se hace hincapié en que el Sistema de Respuesta Múltiple es un dispositivo que pretende involucrar en un proceso compartido a diversas agencias del Estado y a organizaciones comunitarias de un municipio o región en la construcción de ámbitos territoriales de gestión participativa que en forma integral, progresiva y articulada, implementen un sistema para responder a la problemática de la violencia y el delito.

Se menciona la necesidad de la elaborar en forma participativa diagnósticos locales precisos que permitan la construcción de mapas de necesidades y de ofertas, que propicien la generación de proyectos adecuados para responder a la problemática. Proyectos que deberán ser diseñados y ejecutados de manera compartida por varias instituciones, promoviendo la configuración en red de un nuevo sistema.

Se informa que la propuesta no contiene promesas de aportes de recursos materiales específicos por parte del IIDH, sino que se propone, explorar en conjunto con las autoridades locales, la gestión de los mismos ante diversos actores públicos o privados y que por esa razón parte del dispositivo de intervención por otra parte, se orienta a brindar capacitación y adecuación de las instituciones para la ejecución de las iniciativas y la captación de recursos pertinentes.

Una vez establecida la pertinencia de la implementación del SRM, se inicia el proceso de diagnóstico participativo de la seguridad ciudadana en la zona.

Diagnóstico participativo local

Se les propone a los participantes, compartir ideas acerca de los conceptos de *Seguridad Ciudadanía y Derechos Humanos*. Finalmente se desarrollan estos conceptos a los que se agrega los conceptos de *Seguridad Humana Seguridad Ciudadana ámbitos de determinación de la conducta* y el de estructura de *oportunidad*, para que se produzca el delito.

Construcción del Modelo Explicativo

Una vez desarrollado este primer marco de comprensión de la problemática, se comienza a trabajar en el *Diagnóstico Participativo Local* relativo a la seguridad ciudadana en la zona.

Se desarrollan, entonces, una serie de encuentros con el objeto de elaborar un análisis situacional y construir, a través de aproximaciones sucesivas, un modelo explicativo del funcionamiento de la problemática en la localidad.

Como insumo para el desarrollo de este trabajo se utilizan herramientas provenientes del método de la planificación estratégica situacional (PES).

Se define desde este marco el concepto de problema como una distancia, "*la distancia existente entre una situación dada y una situación deseada, considerada por alguien como óptima*". De tal manera que, al estar constituido por una dimensión objetiva, la referencia a la situación dada y una dimensión subjetiva, el patrón de deseabilidad establecido por el sujeto, los problemas son siempre problemas para alguien. En consecuencia, los problemas se construyen singular y colectivamente.

Esta definición del concepto de problema permite visualizar la importancia que adquiere el desarrollo del marco teórico previo (desarrollo del concepto de

ciudadanía, seguridad ciudadana, ámbitos de producción de la conducta, etc.) ya que este marco teórico, funciona como articulador de un esquema referencial común, ayudando a generar en los participantes una visión, o "*situación deseada*" compartida que permite repensar las situaciones "*dadas*" y establecer la distancia entre una y otra (problemas).

Para avanzar en este proceso, se toma como "*Problema Focal*" una formulación sugerida por los participantes que ponga de manifiesto la situación más sentida de inseguridad en la localidad, intentando lograr una definición unívoca a partir de identificar un conjunto de descriptores.

Los descriptores son enunciados que hacen referencia a situaciones cotejables, cuantitativas y/o cualitativas, que manifiestan y corroboran la existencia del *Problema Focal*, eliminan la ambigüedad sobre su contenido y transforman un malestar en un problema en sentido estricto, en la medida en que una situación considerada insatisfactoria expresada de manera general y vaga, se convierte en un problema cuyas dimensiones son especificadas de manera rigurosa.

La formulación rigurosa del *Problema Focal* constituye un paso importante en el proceso de explicación situacional en la medida en que permite limitar las variables e hipótesis explicativas que dan cuenta de él.

Una vez descrito el *Problema Focal* y establecidos los campos de relevamiento pertinentes (que en este proceso metodológico, coinciden con las dimensiones que conforman la estructura de oportunidades para la ocurrencia del delito: políticas de Estado, accionar de la policía y la justicia, organización de la trama urbana y comportamientos sociales), se está en condición de sondear las posibles cadenas causales productoras del Problema Focal.

La idea es obtener un modelo explicativo denominado *Flujograma Situacional* construido por la misma comunidad, que favorezca la comprensión sistémica de la problemática y permita, en una instancia posterior, la selección de posibles *Frentes de Ataque*.

Es de hacer notar que no se persigue en esta instancia un diagnóstico único, riguroso y objetivo, sino tomar en cuenta las explicaciones que dan de la realidad a transformar los actores involucrados, realizando así, un proceso de

identificación y examen de problemas para poder comprender sus interrelaciones y reconstruir una visión síntesis del sistema que los produce. Por consiguiente, la elaboración de hipótesis explicativas sobre el proceso de producción de los problemas identificados y el examen de los procesos causales debe brindarnos elementos de juicio para tomar decisiones sobre los cursos de acción posibles.

El máximo grado de objetividad es el de la construcción intersubjetiva. Siempre estamos dentro de la situación, y esclarecerla es una tarea que nunca se completa enteramente.

El análisis situacional avanza por aproximaciones sucesivas. Se intenta que la comunidad pueda sistematizar la reflexión realizada sobre las causas de un problema, o conjunto de problemas antes de adelantar soluciones, tomando en cuenta que ese problema puede ser explicado desde diversos puntos de vista por los actores que están en contacto directo o indirecto con él.

Elección de Frentes de Ataque (elección de alternativas de acción). Formulación de proyectos

En encuentros posteriores, se desarrolla el análisis de gobernabilidad de las variables relevadas que actúan como causas del problema focal a partir de clasificarlas como: Variables Condición, aquellas que se encuentran fuera de control del grupo por lo cual no pueden ser abordados con los recursos que el mismo dispone; Variables Instrumento, las que se encuentran bajo control del grupo; y de Control Compartido, variables en las que el grupo tiene cierta capacidad de incidencia pero dependen también de la concurrencia de otros actores.



A partir de este análisis, se define al *Frente de Ataque* como una variable instrumento o de control compartido que está ubicada en trayectos causales que el grupo juzga decisivos para impactar de manera efectiva en los descriptores del problema focal, y se articula a un análisis FODA (de elucidación de Fortalezas, Oportunidades, Dificultades y Amenazas).

Con estos insumos se construye el *Mapa de Necesidades* y de *Ofertas Disponibles* a nivel comunitario y se comienzan a listar las ideas de proyecto que la comunidad propone para abordar los *Frentes de Ataque* seleccionados. Se origina así el *Mapa de Ofertas Futuro*, que es resultante de la brecha existente entre el *Mapa de Necesidades* y el de *Ofertas Disponibles*, y refleja la situación deseada en términos de la generación de acciones, servicios o instituciones que permitirán aliviar la problemática abordada.

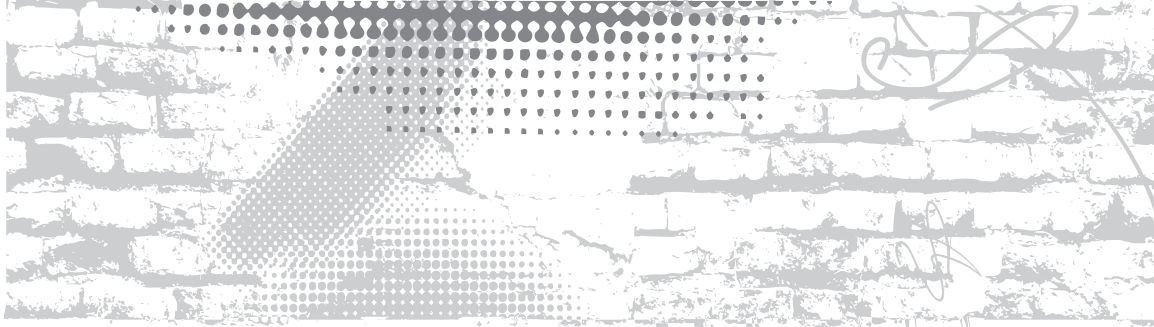
Finalmente, se realiza un proceso metodológico tendiente a transformar esas ideas generales en proyectos acotados y específicos.

Este proceso permite a los participantes, no sólo visualizar la complejidad y multicausalidad de la problemática y valorar los propios conocimientos sobre la misma a partir de su participación democrática, sino también plantear alternativas de acción, convirtiendo así, los problemas en proyectos a partir de trabajar sobre las siguientes preguntas:

- 1).- ¿Qué queremos hacer?
- 2).- ¿Para qué queremos hacerlo?
- 3).- ¿Cómo lo vamos a realizar?
- 4).- ¿Para quiénes estaría dirigido?
- 5).- ¿Dónde lo haríamos?
- 6).- ¿Con quiénes lo haríamos?
- 7).- ¿Quiénes serían los responsables de hacerlo?
- 8).- ¿Con qué recursos lo realizaríamos?

El SRM se debe implementar de manera progresiva e integral, la experiencia demuestra que un proyecto ejecutado de manera satisfactoria fortalece a la comunidad para la generación de otros proyectos más abarcativos y ambiciosos.

El saldo resultante de este proceso suele estar dado por un conjunto de proyectos orientados a intervenir en los diferentes campos de indagación que componen la "*estructura de oportunidades*", en una acción de prevención situacional, y sobre algunas variables estructurales, en iniciativas de prevención social, que contribuyen a promover la violencia y el delito. Todos ellos se articulan en un Plan Integral de Seguridad Local.



La gestión y coordinación de los dispositivos de participación social

Introducción

La Participación Comunitaria en Políticas de Seguridad es un proceso en expansión en todos los países de la región. Los individuos, las organizaciones y las comunidades se involucran y asumen responsabilidades en la implementación de acciones que buscan mejorar sus condiciones de vida, disminuyendo los fenómenos de violencia y delito.

Esta tarea implica trascender el modelo punitivo represivo de las políticas de seguridad, impulsando acciones de promoción y restitución de Derechos por un lado y de prevención del delito y la violencia por el otro. Promoviendo la progresiva integración de todas y todos los actores sociales, oponiendo la resistencia de la comunidad organizada a partir del pleno ejercicio de la ciudadanía, a la incidencia de los factores facilitadores de la emergencia de la violencia y el delito.

La participación se relaciona al aumento de la responsabilidad personal y social y se la considera de importancia vital, advirtiéndose, que para que obtenga su verdadera dimensión, debe relacionarse a un efectivo traspaso de poder, a un empoderamiento comunitario en el cual la comunidad en el proceso de integración a las políticas del Estado, determina sus prioridades, planifica, controla y participa en la asignación de recursos.

La participación plena no es una realidad dada de antemano sino que exige tiempo, construcción, un proceso de aprendizaje de la comunidad, como también de los equipos efectores de la política pública, ya sean agentes profesionales o de perfil político.

Paulo Freire sostiene, "no es posible enseñar sin aprender a la vez"; en este sentido, el Sistema de Respuesta Múltiple debe concebirse como una práctica problematizadora, de carácter auténticamente reflexiva, que supone para

todos los actores, un tarea de permanente análisis y toma de decisiones sobre la realidad que se pretende transformar.

Para ello, es necesario que se produzca una interacción dialéctica, de mutuo enriquecimiento entre el saber comunitario y el saber técnico profesional. Saber que se potencia y consolida a partir de la sistematización de la experiencia concreta. El o la agente policial, el funcionario, la animadora comunitaria, o quien fuera que tenga la responsabilidad de impulsar los procesos de participación comunitaria, además de estimular el desarrollo del proceso reflexivo deberá, a su vez, recuperar los avances realizados, y devolver adecuadamente a la comunidad los productos alcanzados, incorporando, de ser necesario, nueva información para relanzar permanentemente el proceso de trabajo.

En este camino, de articulación fructífera entre las organizaciones comunitarias y las agencias del Estado, se deberán sortear muchas veces, barreras culturales, semánticas, e intereses particulares, que probablemente interfieran en el proceso de cooperación y acción mancomunada.

El desafío del Sistema de Respuesta Múltiple (SRM) es generar condiciones propicias para el desarrollo de posicionamientos favorables para el intercambio de información y recursos, entre la comunidad y el Estado, para la construcción de un Plan de Seguridad Local basado en la potenciación de las fortalezas locales.

Todas las líneas de acción del SRM están pobladas por procesos vinculares, grupales, comunitarios e institucionales. Dichos procesos suponen intercambio, comunicación, aprendizajes, cooperación, complejidad, transformación, resistencias, progresos y contradicciones.

Como señala Robirossa, en los espacios multiactorales cada participante representa un sector que maneja ciertos recursos de poder, su participación está mediada por características propias, personales, interaccionales; es decir, al aspecto político interorganizacional se le suman aspectos personales y psicosociales que se ponen en juego, de interacción concreta entre las personas.

¿Cómo se conforma un espacio de participación comunitaria? Cómo se consolida un grupo de trabajo multiactoral e interagencial?



Alguien podría preguntarse si es necesario conocer e incorporar estos conocimientos para trabajar en políticas de prevención comunitaria de la violencia y el delito. La experiencia nos indica que en ocasiones se trabaja en ellas de muy buena manera sin formación técnica previa, no obstante pensamos que en buena medida, aún en esos casos, la capacitación de los equipos de gestión en el desarrollo de metodologías y estrategias comunitarias de prevención son herramientas esenciales para fortalecer y garantizar la continuidad del trabajo.

Comprender cómo se construyen, cómo trabajan y cuáles son los procesos más importantes que se generan en un acontecer interaccional, en el contexto de los ámbitos grupales, nos ayudará a utilizar este dispositivo de un modo más eficaz y eficiente para la obtención de los objetivos planteados.

Creemos además, que el desarrollo de estas temáticas también permitirá eludir y/o aliviar en parte una cierta “compulsión tecnicista”, que circula en el ámbito de los operadores que trabajan en lo social, basada en el supuesto de que la aplicación de técnicas grupales y la administración de instrumentos metodológicos permitirá alcanzar, por sí solos, los resultados y las metas buscadas.

Un viejo proverbio señala que “nunca soplan buenos vientos para el que no sabe dónde va”, consideramos que dichas herramientas sólo serán administradas y aprovechadas cabalmente si conocemos el contexto de aplicación de las mismas y de interpretación del material resultante que su empleo genera.

Supongamos que compramos un hermoso maletín de herramientas, de esos que se venden en algunos de los hipermercados de la zona, que poseen en su interior un total de 84 elementos útiles para reparar o desarmar el motor de un automóvil, cómo comenzar con esta tarea eficazmente si no conocemos cómo funciona un motor?; o imaginemos que compramos una batería de cocina completa, con todos los utensilios para preparar una excelente paella, cómo lograr que el “platillo” deseado resulte como lo representamos en nuestra mente si nunca hemos preparado siquiera una ración de arroz? cómo avanzar con nuestra tarea si no conocemos nada de los puntos de cocción de los diferentes ingredientes de la paella?

De igual modo, si no conocemos qué acontece en el devenir de los grupos y los espacios interaccionales comunitarios, ¿cómo podríamos implementar una política de seguridad que tiene como premisa la participación ciudadana en espacios multiactorales? Cómo lograríamos consolidar espacios grupales de gestión de la política pública?

Pareciera que la herramienta más ventajosa para trabajar estrategias preventivas de naturaleza comunitaria, que tienen su anclaje en espacios grupales, es el dispositivo de taller. Pero, ¿cómo saber cuándo y cómo es conveniente aplicarlo? ¿Cómo lograr que lo producido por los participantes “no se escurra como agua entre las manos” de taller en taller? ¿Cómo mantener un clima de producción con bajo nivel de conflictividad en los grupos?

La metodología implementada sólo será útil para nuestros planes si se encuentra utilizada en el contexto de una planificación global que debe poseer objetivos claros, congruentes con el dispositivo grupal desarrollado, el que nosotros debemos comprender y saber interpretar de antemano.

Estamos seguros que el aprendizaje y el manejo de los contenidos desplegados en este capítulo le permitirá a los equipos de gestión de políticas de prevención en el ámbito comunitario, sacar el “mayor jugo posible” al uso del dispositivo grupal y la herramienta de taller para el acompañamiento, orientación y fortalecimiento de los procesos de participación comunitaria orientados a la seguridad ciudadana.

¿Qué es un grupo?

Veamos: ¿Un conjunto de personas reunidas en una manifestación política, o un conjunto de personas haciendo fila para esperar el ómnibus, constituyen un grupo?

En ambos casos decimos que no. ¿Por qué? Porque aunque esas personas estén todas juntas, y hasta quizás haciendo una tarea simultánea, no alcanza para decir que son un grupo. Hacer lo mismo, o compartir un objetivo coincidente (esperar el ómnibus, participar de una movilización política) no asegura que entre ellas haya interacción o compartan procesos de comunicación y aprendizaje.

En cambio cuando hacemos una reunión en la comunidad, desde el inicio, se le propone una tarea colectiva -reunirse en pequeños grupos para listar los problemas relativos a la inseguridad en la zona- que realizarán, de forma cooperante, trabajando juntos para obtener el resultado buscado.

Los participantes, van a interactuar cara a cara, van a compartir actividades en un mismo tiempo y espacio. En ese proceso cada miembro del grupo irá construyendo una representación interna de los demás miembros, los irá conociendo y recordando. Cada miembro, a partir de ese conocimiento irá ajustando, calibrando su conducta a esos vínculos, irá modificando sus expectativas de logro a las potencialidades que reconozca en ese grupo, para llegar a la meta establecida.

Para que haya grupo, estrictamente hablando, tiene que haber vínculo entre las personas que forman parte del mismo, y ello sucede cuando existen procesos recíprocos de comunicación y aprendizaje. La constitución de un grupo no se produce de una sola vez, de un solo movimiento, sino a partir de la acumulación de los intercambios entre las personas y el desarrollo de procesos ciertos de comunicación y aprendizaje.

La conformación de un grupo es objetivable al observar un salto de calidad en el abordaje de la tarea y en el establecimiento de sus vínculos internos.

En ese proceso, en el que emerge el grupo, nace un nuevo actor social con mayor capacidad de gestión, de organización, en definitiva, con mayor potencialidad transformadora y poder.

Sintetizando, cuando hablamos de grupo nos referimos a:

- *un conjunto restringido de personas,*
- *que interactúan entre sí,*
- *que comparten un tiempo (supongamos dos horas quincenales) y un espacio (el salón de la escuelita o de la comisión vecinal) común,*
- *como así también una tarea a partir de una necesidad compartida (por ejemplo, relevar los problemas de inseguridad en el barrio),*
- *que acuerdan y respetan un encuadre de trabajo (el modo en que se va a resolver esa tarea, horarios, días de reunión, distribución de responsabilidades, etc.), y*

- *que están dispuestos a comunicarse y a aprender cosas nuevas que posiblemente modifiquen sus conductas.*

Es conveniente que los equipos de gestión del SRM estén preparados para promover la conformación de grupos comunitarios, y para coordinar la implementación de talleres de trabajo donde se produzcan las articulaciones multiactorales y multiagenciales, indispensables para el desarrollo de las acciones de prevención del delito y la violencia.

La conformación del grupo

El proceso de conformación de un grupo atraviesa por diferentes momentos. Estos diversos momentos se despliegan del mismo modo, con la misma lógica, ya sea que el grupo tenga una duración prolongada, por ejemplo de un año o comience y termine en el mismo día.



Cuando un grupo comienza, la primera tarea que se tiene por delante es permitirle a los integrantes conocerse e integrarse. Siempre encontrarse con otros diferentes y desconocidos produce un poco de ansiedad.

Cuando un vecino comienza a sentirse integrado al grupo, empieza a ver que los otros vecinos pueden ser buenos compañeros de ruta, en los que apoyarse para hacer cosas por la comunidad. Al principio esos vecinos son sólo rostros, máscaras, que podían estar o no. Convidados de piedra frente a la relación que cada uno mantiene exclusivamente con su necesidad (vivir en condiciones de mayor seguridad).

Para el equipo de coordinación un objetivo relevante es que cada vecino, sintiéndose parte, comience a construir un sentido de “pertenencia” al espacio grupal que propone el SRM, desempeñando un rol singular dentro de un proyecto colectivo, volviéndose esencial para la realización de la tarea.

Establecimiento del encuadre. “Contrato de trabajo”

Para la integración de todo grupo es de gran importancia definir claramente la propuesta de trabajo (tarea) y acordarla en forma consensuada con sus integrantes.

Durante la realización del primer encuentro con los integrantes de la comunidad, luego de que se presente la propuesta de trabajo, y se evalúe con los participantes la pertinencia del desarrollo de la iniciativa a nivel local, se define un “encuadre” de trabajo. Se definen entre otras cosas, el horario, el lugar, los roles, las responsabilidades, etc. Se fijan pautas necesarias para poder llevar adelante la tarea de una manera ordenada. Se clarifican las “reglas” que van a enmarcar el funcionamiento grupal.

Cuando se acuerda con los integrantes el encuadre de trabajo a respetar, éste cobra automáticamente, en el mismo acto, la jerarquía del “contrato de trabajo”, que constituirá un “faro” de referencia durante toda la actividad.

Si bien el encuadre limita la diversidad de comportamientos posibles dentro de un dispositivo grupal también contiene, organiza y posibilita. Sin reglas de juego claras, no hay "juego" colectivo posible, o en el peor de los casos cada uno atiende su propio "juego".

La comunidad debe observar que las autoridades operan en la dirección de los compromisos establecidos. Es decir, los acuerdos son refrendados con acciones reales.

Las tareas del grupo. Tarea explícita y tarea implícita.

Cuando el equipo de gestión planifica las primeras reuniones en la comunidad debe construir información que le permita anticiparse al escenario con que se va a encontrar.

De esa manera podrá edificar sus primeras hipótesis en torno al campo de trabajo donde se va a incluir. Supondrá, por ejemplo, que los vecinos pueden sentirse nerviosos, inhibidos, por no estar acostumbrados a este tipo de encuentros, o a hablar delante de otros. También, evaluará si a esa comunidad han llegado propuestas de trabajo similares, si las mismas finalmente se concretaron, y si las expectativas generadas fueron satisfechas o abandonadas. Además, es relevante, que mensione el nivel de conflictividad de la comunidad con los representantes del Estado, cómo es el vínculo e interés de trabajar con la policía, y cómo ha sido el comportamiento de esta institución en el barrio.

Es decir, el equipo de gestión evalúa anticipadamente el "clima" con el que se va a encontrar, si anticipa o percibe una actitud de desconfianza y reparo ante



la propuesta de implementación del SRM, deberá en primer lugar, lograr el nivel de confianza necesaria, el crédito inicial, para iniciar el trabajo. Vale subrayar que la construcción de la confianza, que deviene en capital social, suele ser un producto resultante de la intervención, cuando la comunidad visualiza una actitud honesta, consecuente, y un comportamiento efectivo de parte del equipo de gestión, ya sea éste de procedencia estatal o integrante de la sociedad civil.

Posteriormente, cuando el grupo comunitario o multiagencial ya está trabajando según el plan establecido, el equipo de gestión también deberá darse el tiempo necesario para evaluar: ¿cómo es el clima de la reunión?, ¿se los nota cómodos o incómodos en la tarea que desarrollan?, ¿están participando todos por igual o participan sólo algunos?, ¿existe un clima de confianza en relación a la propuesta o de desconfianza?, ¿cómo ha sido la experiencia de la comunidad en iniciativas anteriores?

Por lo tanto, el equipo de coordinación, tiene que tener en cuenta dos tipos de "tarea". Por un lado la tarea "explícita", es decir la tarea para la cual se convocó a los integrantes del grupo, diseñar un Plan de Seguridad Local y construir Capital Social, pero además, otro tipo de tarea, que también es muy importante y que incide en la construcción del saldo organizativo de la experiencia, la tarea "implícita", necesaria para lograr y llevar a buen puerto la tarea explícita. Esta tarea, estratégica, comporta el sentirse parte de un grupo, con la confianza suficiente como para trabajar en un clima participativo, de colaboración, y disponerse para superar en forma colectiva los conflictos y resistencias que pudieran surgir.

Entonces, cuando un grupo comienza a desarrollar cualquier tarea, el equipo de coordinación deberá tener en cuenta esa otra tarea, que se denomina "tarea implícita". La tarea implícita es aquella que se relaciona al funcionamiento grupal, al "modo" en que la comunidad está realizando la tarea explícita, a la relación que cada miembro está teniendo con la tarea, con el grupo, con los funcionarios y agentes externos a la comunidad.

Todo equipo de coordinación debe preguntarse ¿Cómo es el clima grupal para esta tarea? ¿Cómo se siente cada miembro en el grupo? ¿Se los nota cómodos o hay conflictos y malentendidos? ¿Participan todos por igual o participan sólo algunos? ¿Cómo es la comunicación en este grupo, hablan todos con todos, o sólo entre "algunos" o hablan sólo unos pocos y los demás se callan? ¿Puede haber miembros que se sientan marginados, que sientan que no son parte del grupo y que el grupo es de los otros?, ¿Existen subgrupos de poder? ¿Cómo es la relación entre los subgrupos que existen, buena, mala?, ¿cuáles son los intereses que representa cada sujeto cuando representa a una organización?, etc.



Todos estos elementos se denominan “implícitos”, porque no son los que se ponen en evidencia, “sobre la mesa”, cuando estamos haciendo la tarea prescripta, sin embargo están presentes e inciden en el desempeño grupal. Siempre tenemos que tener en cuenta la “tarea implícita” para desarrollar convenientemente la “tarea explícita”.

Puede pasar incluso que los elementos “implícitos” estorben al funcionamiento grupal, convirtiéndose en un obstáculo relevante. En esos casos el equipo de coordinación deberá maniobrar con esas dificultades de tal manera de resolverlas o, a pesar de las mismas, avanzar en la realización de la tarea.

Los Procesos grupales:

a).-La comunicación en el grupo

Uno de los aspectos más importantes para coordinar un grupo es la capacidad del equipo para atender, escuchar, observar, pensar en *¿cómo está “funcionando” el grupo?* Para ello, una de las cosas que el equipo de coordinación debe preguntarse permanentemente es:

¿cómo circula la comunicación en el grupo?

A veces la comunicación circula de una manera poco beneficiosa para un grupo de trabajo, por ejemplo puede circular en “cadena” que se puede graficar así:

Figura 1

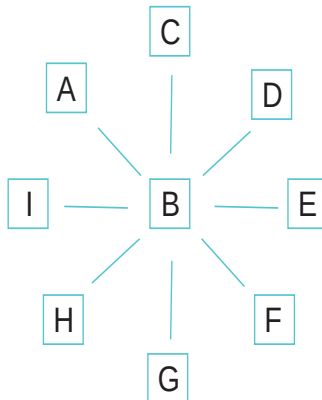


Los eslabones del medio (C) manejan más información, tienen mayor participación y gratificación. Los eslabones del extremo (A/E) tienen menor posibilidad de participación y gratificación y mayores posibilidades de recibir el mensaje distorsionado. Para evitar este tipo de distorsión en la comunicación es muy importante la reunión general, donde están presentes todos los miembros implicados en la tarea y en el proceso de trabajo. Cuando la información es vertida en esos espacios la distorsión disminuye porque los participantes encuentran el lugar y el espacio para evacuar sus dudas, aclarar los malentendidos, manifestar su parecer.

En las comunidades sucede generalmente que los líderes manejan más información que el resto de los miembros. Ésto muchas veces es inevitable. Es deseable no obstante, instaurar espacios grupales donde se validen las acciones de estos líderes y crezca el nivel de participación de los vecinos.

Otra forma de comunicación que a la larga no favorece el funcionamiento de un grupo es la que comúnmente se denomina Radial: Esta forma de comunicación grupal es propia de los equipos de gestión "paternalistas" o "autoritarios", donde hay alguien que centraliza la información y la distribuye según su criterio. Se podría graficar así:

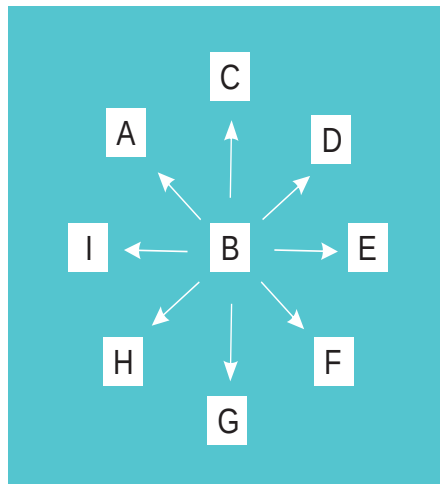
Figura 2

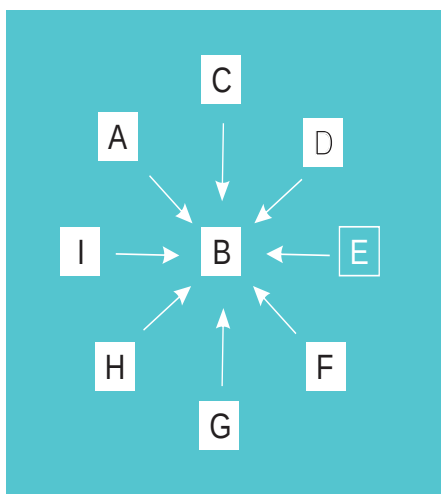


B suele ocupar el liderazgo y concentra la información. Él la distribuye según sus propios criterios, que pueden ir cambiando a partir de su forma de ver, sus estados de ánimo o sus simpatías y alianzas momentáneas. Este tipo de red es menos activa. El resto de los miembros tiene mayor insatisfacción. Nadie conoce directamente lo que piensan los demás: B hace de filtro y puede censurar parte de la información o discriminar a algunos miembros, componentes de la red.

Por otra parte, podemos graficar dos modelos: un modelo que suele darse al inicio, cuando aquellos o aquellas que componen el equipo de coordinación se ubican solamente en el lugar de emisores de la palabra (figura 3), considerando su tarea como cercana a instruir, predicar, etc y un segundo momento cuando es receptor de la palabra y la demanda (figura 4) de los demás.

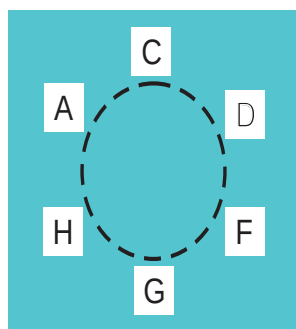
Figura 3





Este segundo momento podría considerarse un avance con relación al primero, pero hay que tener en cuenta que para que un grupo se consolide y adquiera potencia es necesario que la comunicación tienda a funcionar como lo muestra la figura 5; la forma de comunicación denominada "circular", donde todos tienen la misma posibilidad de comunicarse con todos.

Figura 5





Esta forma de comunicación grupal tiene como características que determina un igual grado de protagonismo de todos los miembros, como así también una igual posibilidad de participación, una mayor posibilidad de generar sentimientos de pertenencia grupal y una mayor gratificación a todos los miembros.

Para generar este tipo de comunicación el equipo de coordinación debe estar atento a que todos y todas las integrantes del grupo puedan expresarse. Dándole importancia a la palabra de cada uno y cada una, sin menospreciar ninguna opinión ni permitir que los miembros del grupo lo hagan.

El equipo de coordinación debe hacer que los miembros del grupo hablen "de a uno" y no todos juntos, como suele pasar. Debe darle a cada uno su tiempo y hacer preguntas para que el que habla aclare su pensamiento con tranquilidad. Debe contribuir a crear un clima de respeto a las diversas opiniones aunque según su criterio no sean acertadas.

b).- El sentimiento de pertenencia

Desde un principio el equipo de coordinación debe ayudar a cada participante a sentirse parte del grupo, a sentirse con la confianza suficiente como para trabajar y aprender en un clima participativo y de colaboración.

Un objetivo del equipo es lograr confianza en la propuesta de trabajo y que cada vecino se sienta incorporado, elemento importante de la misma. En la medida en que ésto se produce, y los vecinos y vecinas pueden empezar a tender lazos de simpatía, de conocimiento, de reciprocidad, se ayuda a desarrollar la tarea concreta, en este caso el Plan de Seguridad Local.

El sentido de pertenencia permite sentir a los miembros que son parte irremplazable de una comunidad de objetivos y les permite asumir un compromiso efectivo y afectivo con la tarea y el grupo.

c).- El sentido de pertinencia

La pertinencia alude a la capacidad que tiene un grupo para centrarse en su tarea. Es decir, para no distraerse, irse por las ramas, postergarla o evitar desarrollarla.

En el SRM para avanzar en el proceso de diagnóstico de la seguridad local, tomamos como punto de partida un “problema focal” que elige la comunidad, que tiene que tener la virtud de poner de manifiesto la situación de inseguridad existente en la localidad. Entonces, la formulación rigurosa del problema focal constituye un paso importante en el proceso de diagnóstico situacional y nos asegura la pertinencia del análisis.

A partir de allí, nos reunimos con los vecinos para trabajar sobre un tema específico. Aunque en el barrio existan muchos otros problemas y muchas otras demandas, es importante no desviarnos del objetivo a partir del cual convocamos a la comunidad, la atención del problema focal.

El equipo de coordinación no sólo debe lograr un clima grupal en el que todos y todas puedan sentirse “parte” (pertenecer), sino que también, debe ayudar a la comunidad a llevar adelante su tarea de manera eficaz, en forma pertinente.

La pertinencia así, hace referencia a la eficacia con que ese grupo de vecinos se centra en la tarea que los convoca, el grado en que el grupo cumple con los objetivos para los que fue citado. La pertinencia se relaciona a la forma en cada integrante se siente “parte” y comprometido, no ya sólo con el grupo, sino con los objetivos y la tarea de ese grupo.

Para alimentar la pertinencia del grupo de trabajo, debe mantenerse en un nivel de resolución adecuada la tarea implícita, renovando el crédito y la confianza de los y las integrantes en el proceso del que forman parte. Por ello es trascendente que el equipo de gestión programática pueda lograr -de manera progresiva y articulada- respuestas concretas a las demandas comunitarias que han ido surgiendo en el proceso de trabajo colectivo.

De esta manera se enlaza en forma encadenada la capacidad de los vecinos para realizar las tareas acordadas, con la capacidad de respuesta oportuna que



pueda ofrecer tanto el Estado como otros actores (sociedad civil, empresas privadas) para lograr que las acciones planificadas se pongan en marcha en forma efectiva, renovando el crédito y la confianza local.

Cuando se está en los inicios de implementación de estrategias de prevención comunitaria del delito y la violencia, la posibilidad de concretar ágilmente los compromisos contraídos por cada uno de los actores participantes a partir de las decisiones tomadas en el proceso de planificación, contribuye a dejar emplazada una primera experiencia “exitosa”, la que sin duda podría facilitar, el desarrollo de un plan de acción en un nivel superior de escala.

d).- La cooperación grupal

Cuando los miembros del grupo se comprometen con los objetivos y el encuadre de trabajo acordado, adquieren un mayor sentido de pertenencia y pertinencia, como así también la posibilidad de trabajar juntos en forma mancomunada.

Hablamos de cooperación grupal cuando los integrantes de un grupo trabajan solidaria y cooperativamente para alcanzar la meta buscada, y adicionalmente, para que cada uno de sus miembros desarrolle las habilidades necesarias para colaborar pertinentemente en su consecución. El o la vecina comienza a sentir que puede contar con los otros vecinos y que sus aportes por más grandes o pequeños que sean, son necesarios, complementarios al aporte de los demás.

Se comienza a percibir que trabajar conjuntamente para dar respuesta en forma comunitaria a las problemáticas de la seguridad de cada uno y cada una confianza, reciprocidad, colaboración y solidaridad.

En algunas ocasiones, en las comunidades se producen situaciones de competencia o rivalidad, a veces por razones personales y a veces por razones políticas. Cuando ello acontece, los subgrupos tienden a abroquelarse en sus opiniones y la comunicación no circula de igual a igual entre todos. En este caso, el equipo de coordinación debe ayudar a restituir un modo de comunicación fluido, en el que participen todos y todas, analizando

colectivamente lo que sucede e interviniendo para mejorar el clima de trabajo grupal.

e).- El aprendizaje grupal

El aprendizaje grupal hace referencia a la modificación de pensamientos, actitudes y sentimientos de los sujetos. Implica una transformación en lo que hacemos, lo que pensamos y lo que sentimos.

Por ejemplo, en la medida que la comunidad vaya avanzando en su proceso de diagnóstico y planeamiento participativo a partir de la implementación del SRM se producen cambios en el paradigma de análisis e intervención en materia de Seguridad Ciudadana desde la perspectiva de Derechos Humanos.

Cambios en la construcción del problema por parte de los sujetos y las organizaciones, cambios que pueden configurar un pasaje de una mirada reactiva a una mirada preventiva.

La comunidad complejiza la mirada, visualiza la multicausalidad de la problemática, y se predispone a un abordaje de la seguridad desde una perspectiva preventiva y de Derechos, valorando los propios conocimientos sobre la misma, y las posibilidades de aprendizaje y organización que ofrece la participación horizontal.

A través del “Sistema de Respuesta Múltiple”, la comunidad modifica prejuicios, actitudes y conocimientos, fortaleciéndose para abordar la problemática de la seguridad ciudadana.

La comunidad enriquece su aprendizaje como fruto de progresar colectivamente en los procesos de pertenencia, pertinencia, comunicación y cooperación grupal.

El dispositivo de taller. Sus diferentes momentos.

Vistos los procesos que se desarrollan en los grupos y analizadas las razones técnicas que debemos atender, estamos en condiciones de proponer la modalidad de taller como dispositivo esencial para llevar adelante las tareas



que supone el SRM, o cualquier otra iniciativa de prevención comunitaria del delito y la violencia que impulse una perspectiva participativa, integral, con enfoque de Derechos.

Definimos al taller como *"un encuentro de personas que se reúnen para pensar y aprender de forma creativa, amena y participativa, facilitando la comunicación y el intercambio de experiencias personales, con el objetivo de propiciar la reflexión y revisión de situaciones individuales y sociales que nos permitan acceder a una mejor calidad de vida"*.

En el taller no hay profesores que saben y alumnos que escuchan pasivamente, sino por el contrario, el equipo de coordinación organiza la situación conjuntamente con los integrantes de la comunidad para que todos y todas participen protagónicamente, aprendiendo y enseñando a partir de su propia y singular experiencia.

En un taller se integra la teoría y la práctica, se parte de los conocimientos que la comunidad tiene sobre el tema y de las experiencias de vida que se relacionan con ese tema. Más allá del aporte de información que el equipo de coordinación realice, los contenidos se elaboran y producen con la mirada de todos y todas.

Un taller, generalmente consta de tres partes:

- un primer momento de presentación o integración
- un segundo momento de tratamiento de los temas
- un tercer momento de evaluación

Cada una de estas partes es diferente a las otras, ya que en cada una tenemos distintos propósitos de trabajo.

Primer momento: Presentación o Integración

En el primer momento, el equipo debe intentar que los participantes se vayan metiendo de a poco en el trabajo, vayan creando un clima cómodo, de

confianza, en el que los participantes sientan que tanto ellos, como el espacio de trabajo es útil y necesario.

La presentación de los participantes ayuda a “romper el hielo” y a provocar un nivel de comunicación más distendido, posibilitando una mayor escucha de los otros y a tener ganas de seguir participando.

Segundo momento: Tratamiento de los temas

Supongamos que como parte de la implementación del SRM en una comunidad se realiza un taller con jóvenes.

Luego de la presentación, el equipo toma una pelota y se la pasa a un joven participante, diciéndole al grupo que cada uno y cada una debe arrojársela a otro u otra integrante que elijan, pero al momento de recibir la pelota cada cual debe responder a la pregunta “qué es la inseguridad”? y ¿“por qué se produce”?.

Mientras atajan la pelota y comparten la información que tienen del tema, el equipo anota en un papel afiche las respuestas y al término de la ronda las lee preguntando al grupo si están de acuerdo con las mismas y por qué. El grupo discute algunas respuestas, cada cual puede expresarse libremente, y por último se le pide a un/a integrante que lea de un cuadernillo algunas definiciones de lo que se entiende por seguridad en la región.

Como vemos, en este segundo momento el grupo de jóvenes se concentró en un tema a abordar. Lo que hizo el equipo, fue provocar el intercambio de experiencias y pensamientos en relación al tema en cuestión.

La propuesta consistió en permitir que cada cual compartiera la información que poseía para luego pensar colectivamente lo que cada integrante dijo. No se trató de ver si estaba bien o mal cada respuesta sino de elaborar un pensamiento o varios pensamientos nuevos a partir de lo que cada uno y cada una trajo. Finalmente el equipo enriqueció el material acumulado con información que previamente había preparado para compartir con los y las jóvenes.



Tercer momento: evaluación

Para terminar la jornada de trabajo, el equipo puede solicitar a cada participante que exprese ¿Qué le pareció el encuentro?, ¿Cómo se sintió?, ¿Qué aprendió?, etc. Aunque al principio puede suceder que se produzca un silencio, habitualmente los y las integrantes expresan sus opiniones, comentan por ejemplo: “a mi me gustó porque cada uno pudo decir lo que le pareció”, “esto no es como la escuela”, etc.

En el momento de evaluación del encuentro se intenta ver qué cosas se aprendieron, cómo se sintieron los participantes, qué cosas habría que mejorar, qué cosas facilitaron el desarrollo del taller y qué cosas lo dificultaron. Esta instancia es muy valiosa porque permite ajustar la propuesta de trabajo futura según el desarrollo de la dinámica grupal que se ha compartido.

En la implementación del SRM siempre se parte de la práctica, de lo que los miembros de la comunidad saben, piensan y sienten en relación a un tema determinado para luego, en un segundo momento, comenzar un proceso de conceptualización que partiendo de esa práctica, pueda ir alcanzando progresivamente en un proceso sistemático mayores niveles de simbolización y comprensión.

Esto no significa validar puntos de partida falsos o ideas erróneas en la construcción del conocimiento sino por el contrario refleja una metodología, que definida como dialéctica, alberga en el punto de partida de construcción del saber el propio hacer de los participantes y la enriquece con procesos de teorización colectiva y de provisión de información complementaria.



Planificación de los talleres. Cuestiones metodológicas.

Aunque el taller le otorga a cada participante un lugar protagónico, ésto no implica que el equipo de coordinación no tenga una responsabilidad indelegable en la planificación y en la conducción de los encuentros. El equipo de coordinación debe preparar detalladamente la realización de cada taller.

Aquí puntualizaremos algunas cuestiones conceptuales y metodológicas que podrían ayudar a llevar a buen término la coordinación de los talleres que se implementen en los distintos espacios participativos del Sistema de Respuesta Múltiple.

Los tres momentos que describiéramos en el apartado anterior pueden tener una importancia diferente en cada taller. Se le prestará más atención a la presentación si se están atravesando los momentos iniciales de la integración de un grupo; por otra parte, el momento de la evaluación demandará más dedicación si se está en las instancias finales de la existencia del mismo. En el caso que el grupo se conforme al efecto de desarrollar un único taller, desintegrándose al final del mismo, los tres momentos señalados deben atenderse en forma equitativa.

Para la realización de cada taller el equipo deberá planificar con tiempo los diferentes temas y las diversas actividades a desarrollar, para ello será útil que se responda, entre otras, las siguientes preguntas:

- *¿Qué objetivos motivan la realización de los encuentros?*
- *¿Estos objetivos se alcanzan en un encuentro o demandan la realización de más de un taller?*
- *¿Qué características tienen quienes participan del taller? (¿de dónde provienen? ¿qué*

problemáticas atraviesan? ¿qué motivaciones los convoca?)

- *¿Qué resultados queremos que alcancen los participantes en cada jornada de trabajo? (qué espero que aprendan, analicen, cuestionen, desarrollen, entrenen, etc. al final de la jornada)*
- *¿Cuáles son los temas que se van a tratar?*
- *¿Qué pasos se van a seguir en cada momento de trabajo? (qué vamos a hacer primero, qué después, cuánto tiempo va a durar cada actividad, etc)*
- *¿Quiénes participan de las actividades que se van a proponer? (todos? algunos?)*
- *¿Qué material se necesita preparar con anticipación para trabajar en el taller? (papeles, afiches, fibrones, etc.)*

Recordemos que definimos a las actividades grupales, trabajos prácticos, trabajos de campo o técnicas participativas como herramientas que requieren ser contextualizadas en el marco de una planificación global. Las dinámicas o técnicas grupales sin alguien que las sepa implementar en el momento oportuno para la adquisición de ciertos objetivos resultan banales.

Laura Vargas en abril de 1984 escribió una serie de sugerencias y recomendaciones para la utilización de técnicas participativas en la realización de talleres que aún mantienen su vigencia y frescura. A continuación recuperamos algunos de sus aportes:

En relación a las técnicas señala que:



- *Cuando elgimos una técnica debemos tener claro qué objetivo queremos lograr con ella.*
- *Toda técnica debe conocerse bien, saberla utilizar en el momento oportuno y saberla conducir correctamente.*
- *Una sola técnica por lo general, no es suficiente para trabajar un tema. Siempre debe estar acompañada de otras que permitan un proceso de profundización ordenado y sistemático.*
- *Es importante reconocer las características particulares de cada técnica: sus posibilidades y limitaciones.*
- *Antes de utilizar la técnica debemos explicar claramente, a los integrantes del grupo, el objetivo que perseguimos con ella: el para qué la usamos.*

En relación al mejor aprovechamiento del análisis posterior a la implementación de las técnicas sugiere recorrer en una secuencia ordenada los siguientes pasos:

1. *Qué nos ha hecho pensar, sentir, recordar la técnica utilizada y los elementos que se han presentado a partir de ella.*
2. *Qué relación podemos establecer entre esos elementos, pensamientos, sentimientos y recuerdos y la realidad que vivimos (nuestro barrio, nuestra ciudad, etc.)*
3. *Qué conclusiones sacamos en consecuencia? Qué cosas hemos aprendido o nos han sorprendido a lo largo de la discusión?*

La tarea del equipo de coordinación

Coordinar un grupo no es fácil pero tampoco una tarea imposible. Exige desarrollar ciertos conocimientos y predisponerse para sostener actitudes que resulten efectivas.

A veces los modelos de aprendizajes incorporados con anterioridad o la ansiedad “juegan una mala pasada” y dificultan la tarea de las personas que coordinan o acompañan los grupos, ya que sin querer, tienen comportamientos que no ayudan a la producción del proceso grupal. Veamos algunos:

- Los coordinadores acaparan toda la participación, en las reuniones sólo hablan ellos o tienen siempre la última palabra. Toman las decisiones por todos, terminan realizando el trabajo que deberían realizar los integrantes. Esta forma de coordinación no genera el encuentro entre los participantes, y el coordinador termina manejándose con cada uno por separado. Estos son grupos que comienzan con fuerza, pero se terminan agotando por la falta de espacio de libre participación.
- Otros toman una actitud opuesta, no estimulan ni coordinan la comunicación por lo cual las reuniones se transforman en desordenadas. No se definen prioridades, ni se planifica la actividad del día y así cada miembro termina haciendo lo que le parece. La sensación es que en el grupo no se produce nada.

Por el contrario, la característica fundamental de un grupo productivo es que sus miembros se comprometen con sus objetivos y encuadre, y pueden en determinados momentos prescindir del equipo de coordinación, que ha comenzado a visualizarse como un integrante más del grupo. Sus miembros están preparados para asumir responsabilidades, evaluar, tener una mirada crítica sobre el propio funcionamiento grupal.

Para que ésto suceda, es necesario que el equipo sea capaz de motivar al grupo para que “todos se sientan parte”. Es preciso que todos los miembros se



identifiquen con los objetivos y participen activamente en la planificación y ejecución de las actividades.

Si ello acontece, probablemente, el equipo ha sido capaz de generar efectivos procesos de comunicación, aprendizaje y cooperación. Se ha conformado con hablar sólo lo indispensable, y ha logrado "hacer hablar" al grupo, ayudando a que se expresen con libertad todos los integrantes.

Además, ha sido capaz de generar una "visión adelante", donde se han podido manifestar objetivos a alcanzar, teniendo en cuenta las ideas y aspiraciones de todas y todos, traduciéndolas de tal manera que nadie siente que es una visión ajena sino que representa sus propios puntos de vista.

I. Resumiendo:

- Las técnicas que vamos a implementar deben guardar una coherente correlación con el tema a desarrollar, los objetivos a alcanzar y las características de los participantes convocados. El equipo de coordinación debe tener claro y estar entrenado en el procedimiento de implementación de los trabajos de campo, las actividades o técnicas grupales elegidas.
- Las técnicas aplicadas deben facilitar el progreso de los diferentes momentos grupales: integración, tratamiento de los temas y evaluación, así como potenciar los procesos grupales vinculados a la comunicación, a la pertenencia, a la pertinencia, a la cooperación y al aprendizaje.

- El equipo debe conocer el tema que se está tratando para poder guiar convenientemente el proceso de aprendizaje, motivando la discusión conceptual y el enriquecimiento de los conceptos a partir del saber y la práctica cotidiana de los participantes.
- El objetivo global que orienta todo proceso participativo está orientado a generar nuevos conocimientos teóricos, nuevas capacidades actitudinales y nuevas habilidades procedimentales para el abordaje del problema de la seguridad desde una perspectiva preventiva y de Derechos, valorando los propios conocimientos sobre la misma, y las posibilidades de aprendizaje y organización que ofrece la participación horizontal.
- El encuadre establecido y acordado con los participantes debe ser respetado durante toda la implementación del taller o la existencia del grupo. Cualquier ajuste al mismo debe ser propuesto, consultado y acordado nuevamente con el colectivo de trabajo.

Herramientas Conceptuales

El Paradigma de Seguridad Humana



1º

Momento del Taller

Presentación e introducción a la temática

Los objetivos de este taller son:

- Conocer los diferentes enfoques y modelos de intervención vigentes en el campo de la Seguridad en los últimos años en la región.
- Reflexionar sobre el surgimiento y contenido del Paradigma de Seguridad Humana, el concepto de Seguridad Ciudadana y su vínculo con los Derechos Humanos.





2º Momento del Taller

El modelo clásico de Seguridad. El surgimiento del populismo punitivo. El paradigma de Seguridad Humana. El concepto de Seguridad Ciudadana

En este primer momento del taller, se propone realizar un análisis de los problemas de Seguridad más relevantes en los últimos años, los cambios acaecidos en el campo de las políticas de Seguridad y los diferentes modelos de intervención vigentes.

Técnica de reconstrucción biográfica

El equipo de coordinación da una breve explicación acerca de la relación existente entre el contexto histórico social, los valores y creencias predominantes y la percepción de los asuntos públicos y de la vida cotidiana. El contexto incide, en definitiva, en la percepción de los problemas, la expectativa de solución a alcanzar, y los responsables de participar en dicho proceso.

Primer momento: reconstrucción biográfica individual

El equipo de coordinación entrega a cada participante una hoja en blanco y les solicita que la dividan a la mitad. Posteriormente, se les indica que en la parte superior derecha de la hoja escriban como título de la columna: “*Sucesos de Inseguridad*”, anotando allí aquellos que les resultaron más relevantes en los últimos años, además,

se les pide que segmenten esta columna en décadas en forma decreciente.

En la parte izquierda, de la "*Visión Personal*", se anotarán las creencias e ideas que recuerden, vinculadas a los modelos, tareas, responsabilidades y actores del Sistema de Seguridad Pública activos, vigentes en cada época.

Como producto de la consigna enunciada debe diagramarse en la hoja entregada una tabla con las siguientes características:

Visión Personal	Décadas	Sucesos de Inseguridad
	2011	
	2000	
	1990	
	1980	
	1970	

El equipo de coordinación recuerda que individualmente tendrán que poner en la columna *Sucesos de Inseguridad*, organizados por década de ocurrencia, aquellos hechos que resultaron significativos personalmente, y además, fueron relevantes para la sociedad.

En la columna *Visión Personal* los participantes mencionarán las creencias e ideas que recuerden, vinculadas a las tareas, responsabilidades y actores del Sistema de Seguridad Pública.

Segundo momento: trabajo en pequeños grupos

Al terminar el trabajo individual, se divide a los y las participantes en pequeños grupos compuestos por un número de 4 a 6 participantes. Para componer los grupos se recomienda tomar en cuenta que los intercambios son más productivos cuando en cada grupo se incluyen personas de edades variadas.

El equipo le solicita a los y las participantes que compartan la información de sus *reconstrucciones biográficas*.

Después, los participantes son invitados a reflexionar acerca de:

- Similitudes y diferencias en sus ideas, creencias y percepciones. Tareas, responsabilidades y actores comunes.
- La manera en que los hechos de inseguridad son experimentados diferencialmente. Un ejemplo puede ser la distinta afectación que un homicidio de alto impacto social, ha tenido en las personas y en el sistema político en general.

Tercer momento: plenario

En esta instancia el equipo de coordinación facilita el intercambio con el grupo completo. Le pide a cada grupo que presente los denominadores comunes que han encontrado al compartir las reconstrucciones biográficas.

Luego, se puede repasar, sintetizando, la variedad de

experiencias presentadas en el plenario, los hitos de inseguridad pública que han tenido una pregnancia especial en la sociedad, y los aprendizajes adquiridos a partir de la realización del ejercicio.

En este lapso vale la pena formular algunas consideraciones sobre el impacto social que los eventos de inseguridad seleccionados han tenido en la producción de las percepciones y actitudes personales.

Ulteriormente, el equipo señala que los aprendizajes e ideas compartidas van a ser alimentadas teóricamente a partir de algunos desarrollos conceptuales, que van a ser desplegados por el equipo de coordinación. El equipo realizará esta tarea apoyándose en el texto subsiguiente.

Se invita al equipo de coordinación trasladar los conceptos pertinentes con la mayor simpleza posible, pero sin afectar el alcance de sus contenidos. Resulta, por demás importante el reconocimiento, por parte de los y las participantes, de los paradigmas de seguridad que han tenido incidencia en el campo de las Políticas Públicas en cada país en las últimas décadas.



Breve reseña histórica de los Modelos de Seguridad más extendidos:

Para facilitar la comprensión de este concepto proponemos entender a la Seguridad como un campo problemático que debe ser abordado desde una perspectiva transdisciplinar, es decir, en su exploración es indispensable que se vinculen diferentes saberes y metodologías. Sólo así será posible elucidar adecuadamente la multiplicidad de causas heterogéneas que se integran en su producción. Por ello no es un tema del que se tienen que ocupar solamente policías y abogados, sino también los psicólogos, trabajadores sociales, médicos, obreros, amas de casa, plomeros, microemprededores, jubilados, comerciantes, jóvenes, mujeres y varones en su conjunto. La seguridad nos incumbe a todas y todos, así como es un deber del Estado garantizarla, es responsabilidad de todas y todos los ciudadanos participar y colaborar para lograr dicho objetivo.

Cabe mencionar, como veremos, que la producción de los diferentes enfoques e ideas atinentes al concepto Seguridad sufrieron en cada momento sociohistórico la marca de los valores culturales, principios y convicciones políticas hegemónicas del contexto en el cual emergieron.

¿Cómo caracterizar el concepto Seguridad?

Según David Baldwin para caracterizar convenientemente cada enfoque de seguridad es necesario hacer cuatro preguntas elementales:

a) ¿Para quién es la seguridad? Es decir, cuáles el "objeto de referencia" de la seguridad, el sujeto que debe ser asegurado. Esto implica hablar de diferentes "niveles" de seguridad: la seguridad nacional o del Estado, propia de la visión clásica; la seguridad global o internacional, propia del concepto de "seguridad común"; y la seguridad individual, propia, por ejemplo, de la seguridad humana.

b) ¿Qué valores hay que asegurar o proteger? La concepción tradicional de la seguridad nacional se centra en la protección de valores como la independencia política o la integridad territorial del Estado, mientras que el nuevo enfoque de la seguridad humana abarca una amplia gama de valores, desde el bienestar económico hasta la salud de las personas.

c) ¿Qué amenazas a la seguridad se perciben? En función de los valores que se estimen dignos de protección, las fuentes de amenaza pueden

variar. Así, en la visión clásica, se centran en potenciales agresiones militares desde otros estados, en tanto que la visión multidimensional abarca numerosas amenazas (desastres naturales, crisis económicas, epidemias, etc.).

d) ¿Con qué medios se puede garantizar la seguridad? En función de los conceptos de seguridad, valores y amenazas, los instrumentos y políticas necesarios pueden ser diversos: disuasión militar en el caso de la concepción clásica, cooperación internacional en el caso del enfoque de seguridad cooperativa, desarrollo humano en el enfoque amplio de la seguridad humana, etc.

El paradigma de la Seguridad Nacional:

Luego de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, simultáneamente a la Declaración Universal de los Derechos del Hombre (1948), adviene en el mundo un período histórico definido vulgarmente como "Guerra Fría". En él, las dos superpotencias emergentes, Estados Unidos y la Unión Soviética, comienzan a disputar el dominio geopolítico del planeta, constituyendo bloques transnacionales de adhesión e influencia. El clima reinante, entonces, era de una elevada conflictividad, con numerosas operaciones políticas.

La idea de Seguridad Nacional, naturalmente, prioriza el cuidado y la preservación de los intereses nacionales, que eventualmente podrían ser afectados por terceros países o intereses foráneos, por sobre los intereses de la ciudadanía. El eje de la estrategia militar es la defensa de "la soberanía".

La Doctrina de Seguridad Nacional

Como un modo de controlar el desarrollo del socialismo en la región, Estados Unidos funda la "Escuela de las Américas" en Panamá, desde allí divulgó e instruyó a las fuerzas militares y a las organizaciones policiales de toda Latinoamérica en los contenidos de la "Doctrina de la Seguridad Nacional", argumento medular de la estructura ideológica de los gobiernos dictatoriales que se sucedieron entre las décadas de 1960 y 1980.

La "Doctrina de Seguridad Nacional" representó una acción política y militar enérgica, y en muchos casos sangrienta; orientada a poner fin a la **proliferación de la ideología socialista en los países latinoamericanos. Conformó el corazón ideológico de la instauración**

de gobiernos de facto, que se arrogaron el papel de gendarmes de los valores "republicanos".

En este ambiente, de intrigas y amenazas, cualquier ciudadano podía ser catalogado como un representante de posibles amenazas externas, amenazas que debían ser controladas y reducidas de cualquier modo, con el argumento falaz de priorizar la seguridad interna.

Esta ideología se integró sin más a la doctrina de las fuerzas armadas y de las organizaciones policiales en la región, estructurando sus políticas, estrategias y prácticas cotidianas. La defensa de la soberanía nacional comenzaba entonces con la defensa ante el potencial enemigo interno, representado mayormente por ciudadanos comunes y organizaciones sociales.

El concepto de Seguridad Pública:

La fallida gestión de la cosa pública alejada de los intereses y necesidades de la ciudadanía, y complementariamente, la lucha incesante de las organizaciones políticas, gremiales, de los organismos de Derechos Humanos, en definitiva, del pueblo en su conjunto fue forzando la retirada de los gobiernos dictatoriales de la región.

Lentamente, la doctrina de seguridad nacional comenzó a ser reemplazada por el concepto de Seguridad Pública, que sin embargo, no alcanza a reemplazar los principios y valores centrales de la misma. En el modelo de la Seguridad Pública, la seguridad sigue considerándose una problemática eminentemente policial, enfocada exclusivamente al control (disuasión y represión) del delito.

Este modelo operativo estuvo vigente en casi todos los países de la región hasta la década del 90, cabe mencionar, que aún en la actualidad algunos rasgos determinantes del mismo siguen teniendo influencia decisiva en las prácticas implementadas en el campo de la seguridad ciudadana.

Uno de los factores que comenzó a horadar la vigencia de este método de interpretación y operación en el campo de la seguridad fue la presentación del concepto de "Seguridad Humana".

Veamos un posible cuadro comparativo entre los aspectos más relevantes del Modelo de Seguridad Pública que estaba vigente entonces y el de Seguridad Humana que comienza a tener un desarrollo incipiente:

Modelo Paradigma Estrategia Práctica Supuestos	Seguridad Pública Punitivo Represivo La seguridad es entendida como una problemática simple, uniforme, restringida a la presencia o ausencia del delito Hace hincapié en el control social de los sectores en situación de vulnerabilidad social, prejuiciosamente vinculados a la producción del delito, como ejemplo podemos citar el modelo operativo de “tolerancia cero” Interviene según la lógica del hecho consumado y atendiendo fundamentalmente el mapa policial del delito. Su expectativa de éxito se centra en el desarrollo de procesos asociados a la “mano dura”: el endurecimiento de las penas, la asignación de poderes discrecionales a la policía, la baja de la edad de imputabilidad, etc. acarrearían una reducción del delito ya que disuadirían a los delincuentes de futuras transgresiones a la ley.	Seguridad Ciudadana Seguridad Humana La seguridad es entendida como una problemática compleja, en la que convergen dimensiones culturales, políticas, económicas, sociales, etc. Promueve la articulación multiagencial (seguridad, educación, salud, desarrollo social, etc.) e intersectorial (Estado, sociedad civil, empresas privadas, etc.) para el desarrollo de políticas integrales de prevención del delito a partir del desarrollo de procesos de integración social. Interviene según la lógica de la prevención, intentando aliviar los factores predisponentes a partir del trabajo conjunto de todos los actores sociales. Tiene centrada su expectativa de éxito en el desarrollo de procesos asociados a la sustitución de las prácticas militarizadas por otras vinculadas al respeto y protección de los Derechos Humanos
---	---	--

El Paradigma de Seguridad Humana

El PNUD en el "Informe 1993: Participación Popular" señala que "El concepto de seguridad debe cambiar, evolucionando de tal manera que de basarse exclusivamente en la Seguridad Nacional pase a destacar mucho más la seguridad de la gente; de la seguridad mediante el armamentismo hacia la seguridad para el desarrollo humano; de la seguridad territorial a la seguridad alimentaria, en el empleo y en el medio ambiente".

En el año 1994 se indica que la seguridad humana debe ser aplicable a todos los ciudadanos de un país y se adicionan a su definición las dimensiones políticas, sociales y económicas. Se subraya además que las nuevas amenazas a la seguridad se originan en la pobreza y en la falta de oportunidades. De este modo el concepto crece en su perspectiva inclusiva y en su perfil democrático.

Las dimensiones agregadas que integran el concepto de "Seguridad Humana", las que habría que atender para prevenir situaciones de inseguridad son las siguientes:

1. *Seguridad económica:* la falta de ingresos suficientes para resolver las necesidades básicas lleva a establecer relaciones de dependencia con el Estado o con donantes privados para garantizar la subsistencia. Esta dependencia es una importante fuente de inseguridad personal y colectiva.
2. *Seguridad alimentaria:* la falta de acceso a los alimentos básicos que satisfacen las necesidades de la subsistencia también constituyen una fuente de inseguridad y violencia.
3. *Seguridad en salud:* la existencia de enfermedades endémicas, parasitarias e infecciosas que devalúan la calidad y expectativa de vida en las zonas en situación de vulnerabilidad es motivo de inseguridad.
4. *Seguridad personal:* está relacionada con la existencia de factores de riesgo y vulnerabilidad frente al delito y la violencia. Los mismos aumentan en poblaciones empobrecidas con menos posibilidades de procurar medidas de protección en forma privada.
5. *Seguridad comunitaria:* hace alusión a la pertenencia a grupos sociales o étnicos que gestionan activamente la preservación de sus principios y valores culturales, la falta de políticas adecuadas para los mismos puede derivarse en situaciones de violencia, conflicto o discriminación.

6. *Seguridad ambiental:* los seres humanos para subsistir dignamente deben contar con un medio ambiente óptimo y saludable, su carencia, y la lucha por los recursos naturales indispensables puede constituir una fuente de conflicto, violencia e inseguridad.
7. *Seguridad política:* se refiere al necesario respeto y protección de los derechos humanos elementales en procesos de transición política o frente al intento de manipulación o sobre intervención del Estado en el libre juego democrático.

El programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) definió el concepto de *Seguridad Humana* como la condición necesaria para que las personas puedan ejercer sus opciones vitales de forma libre y segura, con las garantías de amparo y protección para llevar adelante su proyecto de vida, con una relativa confianza en que las oportunidades de hoy no desaparezcan mañana.

En consecuencia, según este concepto: i) la seguridad debe centrarse en las personas; ii) la seguridad de las personas se ve amenazada no sólo por la violencia física, sino también por otras amenazas a su subsistencia en condiciones de dignidad y iii) la seguridad se alcanza y se consolida a través de la integración, la cooperación social y la política.

La seguridad humana, con su bagaje de contenidos normativos y éticos, establece una verdadera línea de base para la ponderación de la satisfacción de los Derechos Humanos en cada uno de los países.

El concepto conlleva por añadidura la puesta en valor y la exigibilidad de la satisfacción plena de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (como los derechos a la alimentación, a la salud, a la educación, etc.), relegados habitualmente a un segundo plano por la democracia liberal y por el sistema internacional en su conjunto, las cuales en el mejor de los casos priorizan los derechos civiles y políticos.

El concepto de Seguridad Humana configura una herramienta invalorable para el monitoreo del respeto a los Derechos Humanos en el seno de las instituciones, la implementación de políticas públicas y el funcionamiento de los estados.

El surgimiento del populismo punitivo:

A partir de la década del 90 con el auge de las políticas neoliberales en casi toda la región se incrementó la pobreza, la marginalidad, la desigualdad y la exclusión, saldo inevitable de los procesos de

desestructuración del sector productivo, del establecimiento de asimétricos tratados de libre comercio, el sostenido retiro del estado de la cosa pública y la creciente concentración de la riqueza. Todos estos fenómenos contribuyeron a catapultar el aumento de la violencia urbana y el delito "común".

A partir del año 2000 la inseguridad comienza a ocupar un lugar preponderante en las encuestas de opinión que se implementan para sondear las expectativas del electorado, posicionándose por lo general en el segundo lugar, solo superada por la problemática de la falta de empleo. Simultáneamente, los medios de comunicación convierten a la inseguridad en una nueva mercancía que se posiciona en un lugar central en el escaparate de las secciones periodísticas.

Por su parte los decisores políticos a la hora de elaborar políticas y proponer abordajes, prefieren auscultar qué espera, "qué quiere la gente" en relación al dilema de la inseguridad antes que integrar a sus propuestas conocimientos científicos o la opinión de especialistas en la materia.

Las propuestas "están construidas de forma que privilegien la opinión pública sobre las visiones de la justicia penal, de expertos y élites profesionales"-

"Cuando en 1993 asumió la Alcaldía de Nueva York, Rudolph Giuliani enarboló la bandera de la Zero Tolerance, entendida como la intolerancia frente a la ebriedad, grafitis, pequeños hurtos, prostitución, vandalismo, mendicidad, etc. Comenzaba la "guerra contra la pobreza" que pretendía proteger a las clases más acomodadas y temerosas de la inseguridad ciudadana reinante (y previamente explotada mediáticamente). El crecimiento del sistema penal, que había comenzado en la década anterior, experimentó un notable ascenso."

Este enfoque ha generado un impacto muy negativo sobre los sectores más desfavorecidos. En este período se consolida la asociación entre delito, jóvenes y pobreza, estigmatizando y criminalizando masivamente a los adolescentes y jóvenes de sectores populares, hecho que no hace mas que profundizar el sentimiento de "pánico moral".

Pareciera surgir en la región un nuevo retoño de política pública emparentada con la otrora Doctrina de Seguridad Nacional, ya no son los militantes políticos de izquierda, ni el comunismo los objetos a controlar, sino los adolescentes y jóvenes de sectores populares que configuran el nuevo "enemigo" a atacar.

"El "populismo punitivo" apela recurrentemente a metáforas bélicas -la "guerra contra el delito". La guerra como metáfora abraza una percepción dicotómica y maniqueísta, en la que existen dos bandos, la resolución de su enfrentamiento sólo puede ser consecuencia de la neutralización o eliminación de uno de ellos.

El concepto de Seguridad Ciudadana

Para desarrollar esta idea, tomaremos como guía algunos de los puntos descriptos en el Resumen Ejecutivo del Informe de "Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos" de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH):

La seguridad ciudadana es una de las dimensiones de la seguridad humana y por lo tanto del desarrollo humano e involucra la interrelación de múltiples actores, condiciones y factores entre los cuales se cuentan la historia y la estructura del Estado y la sociedad; las políticas y programas de los gobiernos; la vigencia de los derechos económicos, sociales, culturales; y el escenario regional e internacional. La seguridad ciudadana se ve amenazada cuando el Estado no cumple con su función de brindar protección ante el crimen y la violencia social, lo cual interrumpe la relación básica entre gobernantes y gobernados.

La perspectiva de los Derechos Humanos permite abordar la problemática de la criminalidad y la violencia y su impacto en la seguridad ciudadana mediante el fortalecimiento de la participación democrática y la implementación de políticas centradas en la protección de la persona humana, en lugar de aquellas que primordialmente buscan afianzar la seguridad del Estado o de determinado orden político.

Si bien el derecho internacional de los derechos humanos no define en forma expresa el derecho a la seguridad frente al delito o a la violencia interpersonal o social, cuya prevención y control es el objetivo de las políticas sobre seguridad ciudadana, los Estados se encuentran obligados por un plexo normativo que exige la garantía de derechos particularmente afectados por conductas violentas o delictivas: el derecho a la vida; el derecho a la integridad física; el derecho a la libertad personal; el derecho a las garantías procesales y el derecho al uso pacífico de los bienes. Las obligaciones de los estados miembros respecto a la seguridad ciudadana también comprometen el derecho a las garantías procesales y a la protección judicial; el derecho a la privacidad y a la protección de la honra y la dignidad; el derecho a la libertad de expresión;

el derecho para la libertad de reunión y asociación; y el derecho a la participación en los asuntos de interés público. En un sentido amplio, la seguridad ciudadana también puede incorporar medidas de garantía de los derechos a la educación, la salud, la seguridad social y al trabajo, entre otros.

El informe precisa el rango conceptual de la categoría Seguridad Ciudadana dentro del paradigma de la Seguridad Humana, y desagrega una serie de elementos que dan cuenta de una perspectiva amplia, holística y sistémica.

Hemos realizado una breve reseña de los ajustes y modificaciones que ha sufrido el Modelo de interpretación e intervención en el campo de la Seguridad, según el contexto social de pertenencia, el que incide en el paradigma conceptual vigente.

*Como señala la misma CIDH estamos convencidos que hoy día, "...el concepto de seguridad ciudadana es el más adecuado para el abordaje de los problemas de criminalidad y violencia desde una perspectiva de Derechos Humanos, en lugar de los conceptos de 'seguridad pública', 'seguridad humana', 'seguridad interior' u 'orden público'. Éste deriva pacíficamente hacia un enfoque centrado en la construcción de mayores niveles de ciudadanía democrática, con la persona humana como objetivo central de las políticas a diferencia de las de seguridad del Estado o el de determinado orden político...".**

*Fuente: Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Informe sobre "Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos", Washington, OEA/Ser.L/V/II. Doc. 57, 31 diciembre 2009, p. 10.



3º Momento del Taller Evaluación

Se le pregunta a los y las participantes cómo se sintieron durante el taller en relación a los temas trabajados? ¿Qué dudas y conceptos han quedado sin aclarar, o preguntas sin evacuar?

Para terminar la jornada, se les propone la técnica participativa: "Hoy he aprendido que....", "Qué me va a ayudar a...", para que expresen los sentimientos, pensamientos y dudas despertados en la jornada de trabajo.

taller 2

Herramientas Conceptuales

El concepto de Prevención en Seguridad Ciudadana



1º

Momento del Taller

Presentación e introducción a la temática

La tarea de este taller está orientada a trabajar el tema de la prevención en seguridad ciudadana.



2º

Momento del Taller

Desarrollo:

Concepto de prevención – Prevención situacional y prevención social
Prevención primaria, secundaria y terciaria

Primer momento

El coordinador realiza una primera ronda de preguntas para situar a los participantes en la temática:

- ¿Qué palabras asocian o vinculan con el concepto Prevención?
- ¿Qué piensan que describe este concepto?
- ¿A qué refiere el concepto de Prevención del delito?
- ¿Qué tipo de acciones de Prevención del delito o la violencia pueden hacerse en la comunidad?

Progresivamente, el equipo de coordinación intentará categorizar los aportes de los participantes teniendo en cuenta los conceptos de prevención situacional y social; y prevención primaria, secundaria y terciaria sin mencionarlos aún como conceptos. Simultáneamente, anotará las respuestas en diferentes papelógrafos sin ponerles título.

En un segundo momento, el equipo de coordinación, podrá reorientar la reflexión a partir de la inclusión de nuevas preguntas:

- ¿Iluminar una calle puede ser una acción de Prevención del delito y la violencia?
- ¿Construir una cancha de fútbol en un terreno improductivo para el desarrollo de actividades deportivas, es una acción de Prevención?
- ¿Ofrecer capacitación laboral para los jóvenes del barrio que no tienen ocupación, ni formación en oficios, es una actividad de Prevención?
- Cuando se trabaja con un joven que ya ha participado en actividades delictivas, ¿estamos hablando de una acción de Prevención?

Este proceso reflexivo tiene como objetivo comenzar a conocer y problematizar algunos enfoques y conceptos del campo de las políticas públicas de Prevención del delito y la violencia, situando en ese contexto el aporte del Sistema de Respuesta Múltiple.



La idea es que para cada uno de los conceptos a trabajar: *Prevención situacional y Prevención social; Prevención primaria, secundaria y terciaria; Prevención integral y sectorial; Prevención directa e indirecta*, existan algunos ejemplos surgidos de este primer intercambio con los participantes, para lo cual es relevante sistematizarlos en un papelógrafo aparte a medida que van emergiendo.

Segundo momento

Se divide a las y los participantes en pequeños grupos, y se les imparte la consigna: "*Lean el texto **La Prevención en el contexto de las Políticas de Seguridad** de este Manual, y luego analicen y definan qué entienden y cuáles son las ideas centrales de las estrategias de Prevención situacional y Prevención social. Además definan qué distingue a las acciones de Prevención primaria, de las de prevención secundaria y terciaria, como asimismo las acciones de Prevención directa de las Prevención indirecta, las de abordaje integral y sectorial; relacionen cada concepto con los papelógrafos construidos anteriormente y agreguen experiencias que conozcan al respecto*".

Las y los participantes deberán vincular los diferentes conceptos construidos en este momento con cada uno de los papelógrafos ya existentes, fundamentando el por qué de la relación.

Tercer momento

En plenario, cada grupo expone lo producido y se retrabaja. El coordinador recapitula lo mencionado,

complementando con la potencial información faltante.
Para esto se valdrá del auxilio de los textos del manual.

Cuarto momento

Por último, utilizando los conceptos trabajados, el coordinador realiza una última ronda de ideas sobre posibles acciones de Prevención del delito y la violencia a realizar en y por la comunidad.

La Prevención en el contexto de las Políticas de Seguridad

Las tareas de prevención del delito y la violencia han ido ganándose un lugar relevante en el universo de las políticas públicas de seguridad. Hoy día constituyen un componente básico del acervo de actividades desarrolladas en los distintos países de la región.

Si bien, en diferentes momentos sociohistóricos y en diversas realidades demográficas, han estado presentes, acompañando con mayor o menor protagonismo las acciones disuasivas y reactivas frente al delito. Hoy en la “nueva” prevención encontramos una gama articulada de medidas e intervenciones dirigidas tanto a la reducción de los fenómenos criminales en sentido estricto como a la reducción de la percepción de inseguridad o, en un sentido todavía más amplio, al aumento de la seguridad social.

Desagregaremos algunos de los atributos que identifican las “nuevas políticas de prevención”, como así también los conceptos emergentes y la categorización que se ha realizado de las acciones implementadas.

Una primera distinción la podríamos establecer agrupando las acciones de prevención según la población destinataria a la que se dirigen.

Las estrategias de prevención primaria, están orientadas a reducir los factores criminógenos que se encuentran presentes en el contexto social, están dirigidas a crear un “dique de contención” para la población que potencialmente se podría ver seducida o afectada por estos factores, hablamos de sujetos (en muchos casos niños, adolescentes y jóvenes) que aún no han cometido ningún delito. Representa un curso de acción previo, anterior a la producción del delito.

Las estrategias de prevención secundaria se encaminan al desarrollo de acciones y dispositivos de integración social, contención, y reflexión que permiten a los destinatarios desarrollar proyectos de vida saludables, de bajo riesgo. Están encaminadas a la población que se encuentra en conflicto con la ley penal, pero que aún no han vinculado este comportamiento con una estrategia de subsistencia consolidada, son sujetos que tienen una relación ocasional con el delito, entran y salen del mismo. Por ejemplo, estos sujetos pueden trabajar o estudiar normalmente durante la semana, pero ante alguna circunstancia tentadora, alguna necesidad que resulta acusante, o la provocación impulsada por su grupo de pertenencia pueden involucrarse y participar en actividades reñidas con la ley penal, sin modificar posteriormente sus actividades habituales. Constituye un curso de acción posterior a la producción del delito.

Finalmente, encontramos las estrategias de prevención terciaria, en este caso las acciones están dirigidas a la población que se ha involucrado con cierta regularidad en el circuito delictivo y en ocasiones están cumpliendo una pena producto de la sanción penal que han recibido por ello. En consecuencia, esta prevención tiene como objetivo la reintegración social de estos sujetos, busca prevenir que no vuelvan a reincidir en el delito.

Una segunda distinción posible es motivada por la orientación y propósito que tienen las acciones preventivas, podemos diferenciar entonces las que se dirigen a:

1. Disminuir la motivación de los ofensores para cometer el delito.
2. Acrecentar las conductas de cuidado y seguridad de las potenciales víctimas del delito.
3. Reducir las condiciones socio-urbanas que promueven las oportunidades para que se produzca el delito, volviendo el escenario de operaciones más adverso.
4. Aliviar los factores socioestructurales que suscitan los comportamientos que están en conflicto con la ley penal.

Cuando las políticas preventivas desarrollan un **abordaje integral**, articulan los tópicos mencionados dando origen a un conjunto de acciones diversas que tienen como fin disminuir en forma simultánea:

- las motivaciones subjetivas que pueden promover comportamientos que están en conflicto con la ley penal,
- las conductas de descuido de grupos y/o personas en riesgo de sufrir el delito,
- las condiciones de la trama urbana y los comportamientos sociales (que poseen una raíz discriminatoria, excluyente y criminógena) que facilitan la producción del delito,
- la ineficacia del Estado para garantizar el máximo cumplimiento de los Derechos Humanos fundamentales

Por el contrario, cuando intentan impactar sólo en alguno de los vectores señalados se definen como de **abordaje sectorial**.

Las modalidades preventivas integrales tienen la virtud de componer en un plan de acción común la participación sinérgica de:

- i) actores estatales que no pertenecen al ámbito del Sistema Penal: áreas educativas, del campo de la salud, vinculadas al desarrollo social, etc;
- ii) actores no estatales: organizaciones no gubernamentales y organizaciones sociales comunitarias;
- iii) integrantes del sector productivo: organizaciones de trabajadores o empresas privadas;
- iv) integrantes del Sistema Penal: miembros de organizaciones policiales y judiciales y
- v) ciudadanos comunes interesados en aportar su voluntariado para mejorar las condiciones que promueven inseguridad.

Una **tercera distinción** puede señalarse en función del tipo de estrategia ejecutada. Las acciones preventivas que emergen en el seno de los procesos colaborativos, multiactorales e interagenciales suelen corresponder a dos tipos de estrategias: aquellas definidas como directas, que atacan factores que se registran en la raíz y tienen relación causal con el comportamiento delictivo y o las indirectas, que abordan situaciones o circunstancias que guardan una relación colateral con los factores que determinan las conductas reñidas con la ley o con la violación de las pautas de convivencia urbana.

Una cuarta manera de clasificar las acciones de prevención del delito, está determinada por el diseño que estas tomen según las causas que se consideren primordiales en el origen de los fenómenos delictivos.

Definimos como Prevención Situacional a aquellas acciones que consideran que lo medular en el origen de los comportamientos delictivos está dado por los factores situacionales que favorecen la generación de oportunidades para la ocurrencia del delito, el que se produce en un determinado escenario que incluye: valores culturales, modos vinculares, costumbres sociales, características físicas del medio ambiente, ausencia de controles normativos, deficiencia de las prestaciones del Estado, comportamientos “ingenuos” de las



potenciales víctimas y planificados de los virtuales autores (Clarke, 1983; Selmini, 2009). La prevención situacional se propone disminuir el delito mediante la neutralización de los factores de riesgo volviendo el “teatro de operaciones”, donde se produce el delito, un poco más adverso o menos atractivo para la acción del ofensor, algunas de las medidas habituales que suelen tomarse son: iluminar terrenos baldíos, colocar alarmas comunitarias, crear redes telefónicas entre vecinos, establecer corredores escolares seguros, organizar redes de vecinos para el cuidado mutuo, etc. Por lo tanto, se focaliza en el escenario del delito más que sobre aquellos que cometen actos delictivos. Busca impedir la ocurrencia del delito más que detectar y sancionar a los ofensores (Clarke, 1997: 2).

Por su parte, las acciones identificadas con la Prevención Social, interpretan que las razones principales del delito están vinculadas a causas sociales complejas que se originan en el entrecruzamiento de condiciones económicas, culturales, normativas, históricas, simbólicas, sociales, etc; que crean un entorno propicio para el desarrollo de iniciativas y comportamientos delictivos.

En consecuencia, para contrarrestar estos fenómenos las políticas preventivas se proponen acciones de carácter cultural, normativo, productivo y simbólico que buscan desalentar a los sujetos o grupos en situación de vulnerabilidad que podrían encontrarse motivados para enredarse en el delito. Esta estrategia vuelve a poner en el centro de la intervención preventiva al sujeto y sus condiciones concretas de existencia. Algunas medidas que suelen implementarse en esta modalidad preventiva están relacionadas con el desarrollo de: políticas de generación de ingresos, acciones de integración y fortalecimiento de las competencias educativas, procesos de mejoramiento de la calidad de vida a través de la provisión de alimentos, mejoramiento de las viviendas y del entorno urbano inmediato, políticas de atención

primaria de la salud con énfasis en el tratamiento de las adicciones, las enfermedades de transmisión sexual y los comportamientos violentos.

Dentro de esta propuesta estratégica encontramos un conjunto de acciones que tienen por objeto fortalecer el capital social de la comunidad, restituyendo y solidificando las relaciones de confianza y reciprocidad existentes entre los vecinos. El sentido de esta tarea está dado por la convicción que la participación comunitaria, su implicación protagónica, su empoderamiento y organización favorece el control social informal, con la consecuente vigorización de las normas de convivencia comunitaria, el desarrollo de acciones colectivas de mejoramiento de la calidad de vida y de cuidado mutuo. Esta tipología, a la que adscribimos, suele denominarse Prevención Comunitaria de la violencia y el delito.

Sintetizando, el Sistema de Respuesta Múltiple se caracteriza por convocar a diversos actores para transformar una realidad en pos de un objetivo claramente identificado, trabajando en un territorio circunscripto y con una población destinataria precisa desde una perspectiva de prevención comunitaria del delito y la violencia, que desarrolla un abordaje integral, con estrategias directas e indirectas de prevención social y situacional en el nivel de prevención primaria y secundaria.

3º Momento del Taller Evaluación

Para finalizar el taller, el coordinador indaga sobre dudas e inquietudes de los participantes en relación a los temas vistos. Es muy importante considerar que se han abordado una cantidad vasta de definiciones, debiendo aclarar, que las mismas serán abordadas y aplicadas prácticamente en sucesivos talleres.

Finalmente, agradece la presencia de todos y todas y realiza los acuerdos pertinentes para las acciones futuras.



Herramientas Conceptuales

Conceptos del Sistema de Respuesta Múltiple
Enfoque de la criminología crítica, la vulnerabilidad psicosocial,
el concepto de sujeto, la educación popular y lo público no estatal.



1º

Momento del Taller

Presentación e introducción a la temática

La tarea del presente taller está orientada a trabajar algunos de los conceptos centrales que fundan y orientan el accionar de la estrategia metodológica del “Sistema de Respuesta Múltiple para la prevención comunitaria del delito y la violencia” (Modelo en el que se apoya este Manual):

Los conceptos a abordar son:

1. La perspectiva del control social de la criminología crítica
2. La noción de vulnerabilidad psicosocial
3. La concepción del sujeto de la Psicología Social
4. La concepción pedagógica de la Educación Popular
5. La conceptualización de lo público no estatal





2º Momento del Taller

Desarrollo

Primer momento

El coordinador realiza una breve exposición de los temas mencionados teniendo como guía los desarrollos que compartimos en este apartado, intentando promover en todo momento un diálogo dinámico con los participantes.

Segundo momento

Posteriormente, se divide a los participantes en 4 subgrupos con las siguientes consignas por grupo:

Tomen los textos del Manual que siguen a continuación, Historia de Ramón y Conceptos de Apoyo, y discutan las siguientes preguntas:

Grupo 1)

- ¿Cuál es la noción de control social para la criminología clásica y cuál para la criminología crítica según se plantea en el Manual?
- ¿A qué se llama control social formal y control social informal?
- ¿Cómo se pueden aplicar estos conceptos al relato sobre Ramón?

Grupo 2)

- ¿A qué refiere el concepto de vulnerabilidad psicosocial?
- ¿Por qué se puede decir que Ramón está en una situación de vulnerabilidad psicosocial?
- ¿Cómo relaciona el texto la situación de vulnerabilidad y delito?
- ¿Por qué decimos que Ramón está en riesgo de comenzar a tener una relación conflictiva con la ley?

Grupo 3)

- ¿A qué hacen alusión los ámbitos psicosocial, sociodinámico, institucional y comunitario? - Por qué decimos que nos permiten comprender el desarrollo de conductas violentas, o el potencial involucramiento en el delito?

- ¿Cómo se pueden pensar esos ámbitos en relación a Ramón? ¿Qué sucede en cada uno de ellos para llevarnos a pensar que Ramón está en una situación de vulnerabilidad?

Grupo 4)

- ¿Cómo se propone la articulación del saber de la comunidad con el saber de los operadores técnicos del Modelo de intervención del SRM?

- ¿Cuáles son algunas de las posibles dificultades que pueden presentarse en esta articulación?

- ¿A qué refiere el concepto de lo público no estatal?

- ¿Qué importancia reviste este sector en la construcción de estrategias y acciones preventivas?

Se recomienda que cada grupo nombre un secretario para que tome nota y comparta las respuestas alcanzadas en un momento posterior.

Ramón nació en la villa¹...; un barrio muy pobre. Es el mayor de 5 hermanos. Vive con su madre y su padre en una casa demasiado pequeña para todos. Su padre no tiene trabajo estable, hace changas². A veces trae dinero a casa para hacer las compras y a veces no... su padre tiene un carácter cambiante, por momentos está bien y por momentos de muy mal humor. En esas ocasiones es mejor no andar cerca...

Ramón acompaña a su padre a hacer changas o a cartonear³ y ésto hace que falte a la escuela.

A Ramón no le gusta la escuela, siempre está atrasado con respecto a sus compañeros. No cuenta con los elementos necesarios y eso le da vergüenza. En su casa no tiene mucho lugar para poder estudiar ni hacer los deberes. Además, repitió un par de años y es más grande que los demás...

Cómo cada vez va menos a la escuela, pasa más tiempo con sus amigos en la esquina... Eso sí le gusta. Son jóvenes más grandes que él, que están muchas horas con tiempo ocioso... tomando cerveza y diciéndoles piropos⁴ subidos de tono a las chicas que pasan por la vereda, que a veces sonríen y otras cruzan la calle, pues se sienten

¹ Nominación dada en Argentina a asentamientos urbanos precarios, sin servicios (agua potable, cloacas, etc.), trazado de calles, escuelas ni servicios de salud adecuados. En Brasil se denominan favelas, en Centroamérica colonias, etc.

² Trabajo temporario (construcción, mantenimiento de parques, limpieza de calles, etc.) e informal (sin el reconocimiento de los beneficios sociales que corresponden por Ley: pago de vacaciones, aportes previsionales, servicio de salud, seguro de vida, etc.)

³ Trabajo de recolección, reciclado y venta de residuos urbanos clasificados.

⁴ Cumplidos, galanteos, halagos.

intimidadas... Por las noches algunos llevan cigarrillos de marihuana que comparten a escondidas, para que los vecinos no los delaten...

Cada vez más a Ramón se le va el tiempo con sus amigos y vuelve tarde a su casa. Su padre, que por las noches toma más de la cuenta, lo reta de mala manera y lo amenaza con darle unas palizas,⁵ que muchas veces se concretan... Pero Ramón está creciendo y lo enfrenta con más frecuencia... En los últimos tiempos cuando se suceden esas situaciones Ramón termina yéndose a deambular por las calles del barrio, a encontrarse nuevamente con sus amigos.

Javier es un líder de la barra, para presumir relata que ha participado un par de veces en robos a mano armada con una banda de adultos y que en ocasiones hasta se ha enfrentado con la policía...

Ramón mira asombrado a Javier, escucha sus historias, observa sus gestos, lo admira. Quiere ser como el y está deseando tener un año más para que lo invite a acompañarlo en sus andanzas...



⁵ Leña, apaleo, tunda, azotamiento.

Conceptos de apoyo:

1. La perspectiva de la criminología crítica:

Si bien hay muchas definiciones de criminología, todas comparten básicamente que ella es una ciencia que estudia el crimen, la infracción de las normas jurídicas, el comportamiento socialmente "negativo" y el control social sobre dicho comportamiento.

Toda sociedad tiende a crear estrategias para regular los conflictos que en ella pueden sucederse, a ésto se denomina "control social". Desde un posicionamiento "ingenuo", "neutral" se puede considerar al control social como ***"toda actividad o estrategia tendiente a regular las interacciones humanas para reducir o evitar el conflicto"***⁶.

Ahora bien, esta definición deja abierta un campo amplio de posibilidades relacionadas a las formas, estrategias y propósitos que podrían tener lugar en la construcción de esos procesos. Cuando hablamos de teoría "crítica" hablamos de una posición que hace hincapié en que aquellas actividades y estrategias de "control social" orientadas a reducir los conflictos que no son neutrales sino que responden a intereses concretos.

El modelo de intervención que proponemos se enmarca en lo que se denomina *criminología crítica*,⁷ y toma en cuenta especialmente a aquellos considerandos referidos a los procesos de "control social".

Para la teoría crítica ***"...el control social no es otra cosa que aquello que hace posible la reproducción de una sociedad", ésto quiere decir que ese control no es neutral ni abstracto, sino por el contrario es un sistema que responde a las creencias y motivaciones de los sectores dominantes de un país.***

⁶ E. García Méndez: "Autoritarismo y Control Social". Editorial Hammurabi. 1987 La teoría crítica del control social interpela y cuestiona este posicionamiento que forma parte de lo podría definirse como la "teoría clásica del control social".

⁷ La venezolana Lola Aniyar de Castro representa su exponente académica de mayor fuste, sus desarrollos originaron la mayoría de nuestras reflexiones. De igual modo vaya nuestro reconocimiento al profesor Juan Carlos Domínguez Lostaló de quien también somos tributarios en relación al concepto de "vulnerabilidad psicosocial".

El sistema de control social vigente, es producto de un proceso histórico social, y es fruto de la lucha en la que diversos actores, sectores y clases pugnan por imponer sus ideas e intereses, para gobernar la sociedad. Suele aceptarse que toda sociedad trata de reproducir, regular y mantener el funcionamiento del "orden social" vigente.

Control social formal

Para cumplir con este cometido, por un lado, encontramos a las instituciones del "aparato burocrático del Estado", tales como la policía, el poder judicial, el sistema penitenciario.

Estas instituciones intentan hacer cumplir el "*contrato social*" dominante, recurriendo en reiteradas ocasiones al "*control social punitivo represivo*" para mantener a raya los comportamientos en conflicto con la ley, que atentan contra la "seguridad" de los ciudadanos⁸.

Por otro lado también encontramos a las instituciones que dan sustento ideológico y científico a sus prácticas, las escuelas y universidades.

Control social informal

Como sujetos, internalizamos desde nuestra más temprana infancia las expectativas de comportamiento transmitidas y deseadas por la sociedad.

Estas expectativas nos llegan a través de nuestra familia (en los procesos que se denominan de socialización primaria) como también a través de la escuela, el trabajo, los amigos, los clubes, las iglesias (que se denominan procesos de socialización secundaria).

⁸ J. C. Domínguez Lostaló: "Introducción a la Clínica de la Vulnerabilidad Psico-Social". En el Curso sobre "Alternativas al Control Social Punitivo-Institucionalizado. Capacitación laboral como operador en Comunidad", Octubre de 1995, Universidad Nacional de La Plata.

que se llevan a cabo en forma no conciente, pero que se plasman en las conductas cotidianas de las personas, a esto se lo denomina “control social informal”.

Suele decirse que el *control social formal externo* (por ejemplo la intervención de la policía) sólo interviene limitando y sancionando el desvío de la conducta cuando falla el control social interno de los sujetos (y se ha violado la ley).

Desde este enfoque podemos pensar la situación que atraviesa Ramón, en la que probablemente los recursos de control social informal estén a punto de languidecer, permitiendo la emergencia de comportamientos reñidos con la ley, quedando a expensas de la acción de los organismos del sistema de control social punitivo represivo.

2. La noción de vulnerabilidad psicosocial

El profesor Domínguez Lostaló define la “vulnerabilidad psicosocial” como: “el grado de fragilidad psíquica que la persona tiene por haber sido desatendida en sus necesidades psico-sociales básicas: seguridad afectiva, económica, protección, educación, tiempo de dedicación; como así también, comida, agua potable, trabajo y salud”. Agrega, “la situación de vulnerabilidad se juega predominantemente frente a lo social, ya que se genera como una falla en la contención (grupal y comunitaria), al no poder garantizar el efectivo acceso a los Derechos Humanos fundamentales”.⁹

Según estos conceptos, Ramón podría estar en situación de vulnerabilidad psicosocial, circunstancias en las cuales, podría entrar en crisis su sistema de control interno, estableciendo una relación conflictiva con la ley.

La vulnerabilidad psicosocial es efecto de un trayecto biográfico donde intervienen factores de muy diversa naturaleza. La situación de

⁹ Juan Carlos, Domínguez Lostaló, Proyecto de investigación: “Desarrollo Humano y comunidades vulnerables”. Informe Final. Pag. 9. Universidad Nacional de La Plata. Año 1999.

desocupación y pobreza en la que viven muchas familias, mas el deterioro de su rol normativo, constituye uno de los factores más relevantes. La pérdida de confianza en la escuela, que poco a poco deja de ser una referencia de futuro, un lugar de integración social, es otro. A éstos se puede sumar la carencia de redes comunitarias de contención barrial y un Estado que "brilla por su ausencia", en su responsabilidad de facilitar el acceso a la satisfacción de los Derechos Humanos fundamentales.

Los adolescentes, como Ramón, en vías de construir las herramientas necesarias para la vida adulta, necesitan de referentes que lo asistan y condiciones sociales adecuadas que hagan factible su proyecto vital, a la vez que reglas de juego claras que promuevan la elección de valores positivos, solidarios, vinculados a la justicia y al bien común.

En el relato de la Historia de Ramón, el modelo de identificación que va cobrando fuerza, quizás tienda a alejarlo de las normas de convivencia aceptadas, reguladas por la ley. Ramón está atravesando la adolescencia, momento vital en que se acrecientan las demandas a la sociedad, que en caso de no ofrecer oportunidades de desarrollo, puede despertar sentimientos extremadamente hostiles, críticos, en conflicto creciente con la ley vigente.

Cuando un sujeto está en situación de vulnerabilidad psico-social, la trama vincular y sus mecanismos regulatorios, internos y externos, están deteriorados. Ramón esta en una situación inestable con su familia, no va a la escuela y está cada vez más tiempo en la calle.

Cabe mencionar, que los mecanismos adaptativos que cada sujeto posee para lidiar con los factores del medio social, necesitan ser reformulados según sea el momento vital en que se encuentre, y las circunstancias concretas en que transcurra su vida¹⁰.

¹⁰ Hay momentos vitales que son atravesados por un intenso proceso de transformación subjetiva, a la vez que se crean nuevos instrumentos adaptativos. Piera Auglagnier dice: "un nuevo capítulo de la propia historia es inaugurado a la vez que un nuevo escribiente es parido". La adolescencia es un ejemplo. El sujeto necesita de referentes que lo asistan, a la vez que de condiciones que hagan factible su proyecto vital, con reglas de juego claras, que promuevan la construcción de valores solidarios, vinculados a la justicia y al bien común.

3. La concepción del Sujeto de la Psicología Social

El sujeto es un ser de necesidades que sólo se satisfacen socialmente, en relaciones que lo determinan¹¹.

A partir de su conducta, se orienta a desarrollar sus posibilidades, aliviar las tensiones internas o responder a los estímulos externos.

Estas conductas emergen y se desarrollan en diferentes ámbitos:

- el ámbito psicosocial hace alusión al concepto de “Mundo Interno” del sujeto. Lo que pasa adentro de cada uno, pensamientos, sentimientos, representaciones, lo intrasubjetivo. El mundo interno de cada sujeto es fruto de su experiencia con los otros. Es a partir de la relación con los otros que el sujeto internaliza relaciones, sentimientos y objetos.

- el ámbito sociodinámico se corresponde con el espacio de contención, crianza donde el individuo desarrolla su proceso de socialización primaria. La familia representa la unidad de análisis central para la evaluación de las conductas de las personas; pero este ámbito no solo está poblado por la familia sino también por los grupos en los cuales el sujeto se va insertando (los amigos, la comunidad, etc.). Precedentemente veíamos como Ramón construía sus ilusiones a partir del comportamiento de líder de su barra de amigos.

- el ámbito institucional, cómo su nombre lo indica, concierne a las organizaciones (escuela, parroquia, club, etc.) donde el sujeto transita y desarrolla su proyecto de vida. Las organizaciones representan también un conjunto de normas que regulan la convivencia y los intercambios de las personas en la sociedad y

- el ámbito comunitario, se refiere al espacio más amplio donde circulan las ideologías, los valores, las costumbres y los componentes de la cultura que le dan identidad a un colectivo social (que comparte un limitado espacio geográfico durante lapsos de tiempo más o menos prolongados y continuos).

Este modelo de análisis de la conducta se sitúa en una perspectiva “ecológica”. Visualizar los diferentes contextos que lo componen nos

¹¹ Definición del Dr. Enrique Pichon Riviere.

permite construir un marco interpretativo para operar sobre las conductas de los sujetos.

4. La concepción pedagógica de la Educación Popular:

Cuando se implementa el SRM en una localidad, la población, desde el paradigma clásico de seguridad, inicialmente demanda respuestas rápidas, asociadas a la acción de las agencias del sistema punitivo represivo: policía, servicio penitenciario y órganos de justicia.

La propuesta del Sistema de Respuesta Múltiple, con su oferta de prevención comunitaria de la violencia y el delito, se inscribe en un proceso que requiere el cambio de esos paradigmas, lo que significa la revisión y ruptura de los modelos tradicionales de abordar la problemática.

Esta “nueva política”, plantea como camino ineludible para aliviar la brecha existente entre el problema de seguridad detectado y la situación deseada a alcanzar, el involucramiento protagónico y efectivo de los representantes de la comunidad, para construir la solución a los problemas a partir del saber que ellos poseen.

Esta dinámica propone un “juego” de intercambios donde los integrantes de la comunidad aprenden las claves del nuevo paradigma de intervención, que trasladan los operadores del SRM, y estos conocen y aprehenden, a partir de las opiniones de los integrantes de la comunidad, los contenidos y las lógicas locales de construcción de los problemas identificados.

Cada actor, entonces, porta un saber singular que resulta indispensable para generar la amalgama necesaria que dé una respuesta acertada a las necesidades locales. Se pone en acto, en el ejercicio de implementación del SRM, un contrapunto pedagógico, democrático, entre los diferentes actores participantes. La solución al problema sólo aparece si se llega a acuerdos metodológicos y programáticos que articulen sinérgicamente estos diferentes saberes en un proceso igualitario, en el que todas las opiniones valen lo mismo.

Para transitar este proceso, hay que sortear dificultades. Los operadores del Estado en muchas ocasiones se encuentran

"matrizados", moldeados, influidos por modelos "bancarios" de comunicación y aprendizaje, lo que trae como consecuencia el posicionarse en el lugar del "Saber", resultándoles muy difícil reconocer y poner en valor la pericia que los integrantes de la comunidad poseen.

A la vez, puede suceder que los integrantes de la comunidad tampoco valoren suficientemente el aporte que pueden realizar para resolver los problemas de la seguridad, reclamando, por el contrario, a los poseedores de ese "conocimiento" técnico, una respuesta rápida y eficaz a los problemas urgentes que existen en su entorno, delegando masivamente en el Otro la resolución de sus propios problemas.

La metodología del SRM sostiene que no es posible modificar la situación anómala, si no se hace en forma mancomunada, articulando y potenciando las iniciativas y conocimientos de uno y otro actor. Como decía Paulo Freire *"no es posible enseñar sin aprender a la vez"*¹². El sujeto transforma la realidad, transformándose a sí mismo.

5. La conceptualización de lo público no estatal:

Luiz Carlos Bresser Pereira, académico brasileiro, señala la existencia de cuatro formas de propiedad relevantes en el capitalismo contemporáneo: la propiedad pública estatal, la pública no-estatal, la corporativa, y la privada¹³.

En esta perspectiva, lo público es concebido como lo que pertenece y trabaja en beneficio de todos; se diferencia de lo privado, que está guiado en función del lucro de algunos; y de lo corporativo, que está orientado para la defensa de intereses sectoriales. Determina, además, que dentro de lo público se encuentran diferencias sustanciales entre lo público estatal y lo público no-estatal.

La sociedad civil en el siglo XX ha alcanzado importantes umbrales de reconocimiento, ganándose la denominación de "Tercer Sector". Se jerarquiza así un núcleo social organizado que conforma una esfera de poder distinta al Estado y al mercado. Se le reconoce a este sector conocimiento, capacidad organizativa, iniciativa para incidir en lo

¹² De su texto "Pedagogía del oprimido".

¹³ Luiz Carlos Bresser Pereira y Nuria Cunill Grau: "Entre el Estado y el mercado: lo público no-estatal". Página 2.

público y para gestionar poder; en consecuencia, representa un actor político cada vez más protagonista.

Bresser Pereira sostiene tajantemente que *"La importancia creciente que adquiere lo público no-estatal se asocia de manera fundamental a la necesidad de proteger los Derechos Republicanos"*. El derecho a que el patrimonio público no sea capturado por intereses particulares.

En este contexto, resulta por demás relevante el papel desempeñado por la sociedad civil, por las organizaciones del espacio público no estatal, en la defensa de los Derechos Ciudadanos y en la gestión de iniciativas pertinentes para controlar y garantizar un servicio público de calidad en el campo de la seguridad.

La noción de lo público no-estatal contribuye a remarcar la importancia de la sociedad como fuente del poder político, reivindicando sus funciones de crítica y control sobre el funcionamiento del Estado, pero también remarcando su responsabilidad en la satisfacción de necesidades colectivas, demostrando que tampoco en este campo el Estado y el mercado son las únicas opciones válidas.

El SRM se apoya en la participación ciudadana como herramienta de organización, gestión y control social. Profundiza la construcción de una ciudadanía plena, enérgica en la promoción de los derechos humanos fundamentales, innovadora en el ejercicio del poder político y comprometida con el desarrollo de oportunidades igualitarias de crecimiento.



Tercer momento

Luego del trabajo en pequeños grupos, se realiza un plenario, en el que cada grupo va exponiendo sus conclusiones y el equipo de coordinación anota los conceptos más importantes en un papelógrafo o rotafolio, fomentando la discusión sobre cada uno de los puntos trabajados.

Una vez que terminaron de exponer los grupos, el equipo de coordinación recapitula lo producido y puntualiza los conceptos e ideas más pertinentes.



3º Momento del Taller **Evaluación**

Para finalizar el taller, el coordinador interroga a los participantes sobre la incorporación de los conceptos planteados, para ver si se han comprendido en su totalidad y el nivel de dificultad que han percibido en el proceso de apropiación también las dudas que se han generado o han quedado sin evacuarse, etc.

Herramientas Conceptuales

La Participación Comunitaria en el Sistema de Respuesta Múltiple



1º Momento del Taller

Presentación e introducción a la temática

El equipo de coordinación manifiesta que el tema a tratarse en el presente taller refiere a la necesidad de participar y de generar participación de los vecinos y organizaciones para trabajar sobre la Seguridad Ciudadana en la comunidad.

Desarrollo

La participación comunitaria y la Seguridad Ciudadana

El coordinador pega un papelógrafo que tiene como título la frase “participares importante porque:”

Acto seguido le propone los participantes para iniciar el taller que compartan ideas sobre:

- ¿Qué significa participar? ¿Qué entienden por participación?
- ¿Es importante que la comunidad participe?
- ¿Por qué razones o motivos?

- ¿Cuál es la contribución específica que puede aportar la participación comunitaria a la planificación de acciones destinadas a mejorar la seguridad en la comunidad?
- ¿Qué cosas distintivas puede aportar la comunidad participando que no lo puede aportar ningún otro actor del estado, ni del sector empresarial?
- ¿Qué experiencias de participación orientadas a resolver problemas comunitarios han vivido?
- ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?

El equipo de coordinación vuelca los aportes en el papelógrafo.



2º Momento del Taller

Se divide a los participantes en subgrupos con la consigna de que lean el cuento que aparece posteriormente y contesten las preguntas que le siguen. Cada subgrupo volcará en un papelógrafo las conclusiones:

Una canilla para el barrio Santa Rita

Relato construido tomando como base el video "La participación ideal" del Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil del Ministerio de Desarrollo Social de la República Argentina.

Santa Rita es un barrio con muchas carencias y muchos problemas. Uno de los problemas más acuciantes es la falta de agua potable, porque al ser un asentamiento nuevo no ha llegado aún la red de agua. Esto hace que los vecinos tengan que caminar diariamente varias cuadras con baldes hasta la canilla más cercana que queda en el vecindario lindante.

Gómez es un Animador Comunitario. Trabaja mucho por su comunidad y desde hace muchos años. Tiene contactos con algunos dirigentes políticos y eso hace que muchas veces consiga cosas para el barrio. Siempre anda pensando qué se puede hacer para mejorar la comunidad y si bien hay muchos que lo valoran por la tarea que realiza, otros no lo quieren y desconfían de él porque sospechan que lo hace por un interés político partidario, y que obtiene beneficios personales a partir de sus acciones.

Gómez, como era de suponer, está trabajando para conseguir instalar una canilla en la esquina de su cuadra. De concretarse este proyecto - piensa Gómez -, los vecinos se van a evitar un gran esfuerzo cotidiano. Consiguió que desde el municipio le prometieran instalar una canilla pero, siempre y cuando Gómez consiga una cantidad importante de firmas de los demás vecinos. En esa tarea andaba Gómez, casa por casa haciendo firmar un petitorio dirigido al Intendente cuando llega a la casa de Ramona.

Ramona es una señora nueva en el barrio, de esas personas que piensan que cuando alguien se preocupa tanto por los demás es porque

tiene un interés oculto..., solía repetir el refrán “cuando la limosna es grande hasta el santo desconfía...”.

Ramona atendió a Gómez en la puerta de su casa con gesto desconfiado.

Luego de escuchar el proyecto de Gómez y que éste le solicitara que firmara el petitorio le preguntó ¿y en qué lugar va a quedar instalada la canilla? La respuesta de Gómez aumentó la desconfianza de Ramona: ¿y por qué en la esquina de su casa? volvió a preguntar.

Gómez no supo muy bien qué contestar. Pensaba que era natural de que si era él quién estaba realizando todo el trabajo tuviera el beneficio de tener la canilla más cerca de su casa, pero eso era difícil de explicarle a Ramona, así que se enredaron en una discusión que dio como resultado que Gómez se quedó con una firma menos en el petitorio...

Pero la cosa no quedó ahí; Ramona que no era de las personas que se resignaban así nomás, comenzó a visitar otros vecinos diciendo que Gómez en realidad, estaba organizando el pedido de la canilla sólo por el beneficio de tenerla en la esquina de su casa.

Algunos vecinos entonces, reaccionaron indignados y empezaron a proponer otro lugar para instalar la canilla bajo amenaza de que de no ser así no firmarían el petitorio e iban a ir a hablar directamente con el Intendente. En el plazo de una semana el barrio estaba dividido en dos facciones que no se podían poner de acuerdo en dónde ubicar la canilla. La cosa iba cada vez peor y pasaban los días y las firmas necesarias no se conseguían....

Preguntas para intercambiar

- ¿Suelen producirse estas situaciones en la comunidad? Por qué razones?
- ¿Si tuvieran que darle la razón a alguno de los protagonistas, a quién se la darían? ¿En qué cosas tiene razón Gómez y en qué Ramona?

- ¿Qué cosas se podrían haber hecho de modo diferente para no llegar a esta situación?
- ¿Qué estrategias se pueden tener en la comunidad para generar participación y que no se produzcan estos conflictos?.





3^o Momento del Taller Evaluación

Cada subgrupo comparte lo trabajado. Una vez finalizada la ronda de subgrupos, el equipo de coordinación desarrolla una reflexión articulando el material conceptual que proponemos con las conclusiones extraídas por los participantes en el momento anterior; posteriormente se le solicita al grupo nuevos aportes sobre lo expuesto.

La participación comunitaria:

Para describir nuestra posición en este tema tomaremos en auxilio el manual de *"Liderazgo, participación comunitaria y ciudadana"* de la Asociación de Proyectos Comunitarios (APC) de Popayán, Cauca, Colombia.

Define a la participación comunitaria como: *"el conjunto de acciones que despliegan diversos sectores comunitarios, en la búsqueda de soluciones a sus necesidades específicas... está ligada al desarrollo comunitario de un sector o un grupo comunitario y tiene como eje el mejoramiento de las condiciones de vida en la comunidad."*

También puntualiza algunos atributos de la participación comunitaria que compartimos a partir de nuestra experiencia:

- *Es un proceso: implica varios momentos coherentes relacionados; un desarrollo en tiempo y espacio, y es dinámico en cuanto que tiene que ver con la sociedad en la que se da.*
- *Implica intervención: supone la capacidad de influir en el desarrollo de algo, en este caso en las decisiones que afectan la vida de los ciudadanos.*
- *Es organizada: implica la suma de los intereses de la comunidad a través de las organizaciones comunitarias para que los representen ante el Estado.*
- *Es consciente: al tomar conciencia sobre la realidad, los sujetos se transforman en protagonistas de su propio desarrollo.*
- *Continúa: implica un ejercicio constante, la participación está presente en la gestión del municipio y su carácter político, social y cultural lo que la convierte en un componente esencial de la democracia local.*
- *Protagonista de su propio desarrollo: el fin último de la participación es mejorar la calidad de vida a partir de la acción de las personas interesadas en hechos o situaciones en las que se interviene.*

Por otra parte detalla los probables modos que asume la participación comunitaria en las políticas públicas:

Información: Es el conjunto de datos, hechos y mensajes a través de los cuales los participantes conocen e interpretan una situación y adquieren elementos de juicio para su conducta.

Consulta: Es el procedimiento mediante el cual los participantes opinan sobre todos o algunos de los aspectos de un problema o situación.

Iniciativa: Es la formulación de sugerencias por parte de los agentes participantes destinadas a resolver un problema o transformar una situación.

- *Fiscalización: Es la vigilancia que ejerce una persona o un grupo, sobre el cumplimiento de las decisiones tomadas.*
- *Concertación: Es el acuerdo mediante el cual dos o más personas o grupos de una colectividad definen la solución más conveniente para un problema y los medios para ejecutarla.*
- *Decisión: es la adopción de una idea o de una forma de actuación sobre un problema, escogida a partir de la formulación de 2 o más alternativas.*
- *Gestión: Es el manejo de un conjunto de recursos de muy diversa índole, destinado a ejecutar las acciones necesarias para obtener un resultado final (manejo de una situación, solución de un problema, satisfacción de una necesidad o una aspiración).*

La participación comunitaria es un factor relevante para asegurar el funcionamiento pleno de las sociedades democráticas; su accionar trasciende el tímido ejercicio de la democracia representativa, y revitaliza el Sistema con prácticas de democracia participativa. La participación comunitaria es una herramienta insustituible y una meta necesaria a la hora de proponer y realizar acciones destinadas a la prevención de la violencia.

Facilitar y promover la participación comunitaria es en sí mismo un proceso educativo y reflexivo. La participación ciudadana supone involucrar a la población en el abordaje del problema de la seguridad, asumiendo roles cada vez más protagónicos en la búsqueda de soluciones prácticas y efectivas. Ello implica superar con la ciudadanía el lugar de la demanda, ejerciendo el lugar de actor comprometido en la elaboración y ejecución de las medidas que mejoren la seguridad ciudadana.

Necesidades que la gente tiene para participar

En ocasiones se escuchan, quejas por parte de los miembros de las organizaciones, de que "la gente no participa", sin reparar que reiteradamente aquellos que están más comprometidos con la organización del barrio tienen alguna responsabilidad de que así sea ya que generar participación ciudadana implica, entre otras cosas, generar condiciones para que la comunidad se informe, opine y tenga poder de decisión.

Para participar, las personas necesitan ser reconocidas y estimuladas, que se considere su opinión y que se reconozcan sus valores y cualidades. No quieren sentirse aisladas, "dejadas afuera". Quieren sentirse parte, expresar sus ideas, contar con información para construir su opinión y decisión. Las personas se desarrollan cuando pueden participar y producir acciones beneficiosas para sí mismos y para los demás.

Distintas formas de tomar decisiones por parte de los líderes y Animadores. Diferentes niveles de participación comunitaria en esa decisión

Existen diversas formas en como un Animador Comunitario puede promover la toma de una decisión (por ejemplo la decisión de donde ubicar una canilla en el barrio)

La decisión puede ser tomada en forma **individual**, sin consultar con otros ni pedirle su opinión. Para eso emplea la información que posee confiando en su conocimiento de las necesidades del barrio, incluso a veces haciendo valer sus propios intereses.

Puede tomarse **compartiéndola con su grupo de pertenencia**, evaluando en conjunto la información pertinente y luego tomando una decisión con miras a representar a la comunidad.

Puede tomarse **con la participación de la comunidad**. Es indispensable que los Animadores se preocupen porque la comunidad participe.

Un animador eficiente se caracteriza por tener una "visión estratégica", es decir por tener la iniciativa de imaginar nuevas situaciones y mejoras. Pero un líder debe ser capaz de transmitir a otros esa visión y construir a partir de la misma una visión compartida con su grupo o comunidad.

La construcción comunitaria de esa visión hace que la misma ya no sea sentida por la comunidad como ajena. El proyecto puede nacer de un Animador o de un grupo Promotor, pero se transforma en un proyecto de todos. En este caso quienes ejercen un liderazgo comunitario pudieron generar entusiasmo y compromiso en los demás. Una función fundamental del Animador es generar interés, sinergia y motivación en los integrantes de la comunidad y ésto se realiza a través de la comunicación.

Como decíamos anteriormente, el nivel más elevado de participación refiere a que la comunidad no sólo cuente con información para emitir su opinión, sino a la posibilidad de que ella pueda ejercer el derecho a **decidir** sobre las cosas que le atañen. Es quizás el escalón más difícil de lograr, pero es donde los Animadores y grupos promotores de acción comunitaria ganan más credibilidad y autoridad, e incrementan su capital social.

A su vez, una vez tomadas las decisiones en forma comunitaria es indispensable que la misma participe en la ejecución de las tareas acordadas y disfrute de los beneficios que la misma trae a la comunidad. Repasando, observamos distintos niveles posibles de participación de la comunidad:

- La comunidad **tiene información** sobre las cuestiones a decidir
- La comunidad **opina** sobre las temáticas, problemas y soluciones que le incumben.

- La comunidad no sólo manifiesta su opinión, sino que **también decide** sobre las medidas a tomar.
- La comunidad entonces **usufructúa de los beneficios logrados a partir del trabajo compartido.**

4º Momento del Taller

Una vez terminada esta exposición, el coordinador solicita a los y las participantes ideas sobre los siguientes temas (utiliza un papelógrafo para registrar tales ideas):

- ¿Qué elementos pueden favorecer y qué elementos pueden dificultar la participación comunitaria en la temática de Seguridad en nuestra comunidad?
- ¿Qué estrategias y actividades se pueden desarrollar con tal fin. Qué compromisos podemos asumir para lograr mayor participación en esta temática?

Evaluación

Una vez finalizada esta actividad el coordinador evalúa con los participantes el desarrollo del taller e informa el trabajo a desarrollar en los siguientes talleres.

Herramientas Conceptuales

El Rol del Animador Comunitario

El equipo de coordinación expresa que en el presente taller se va a trabajar sobre el rol del Animador Comunitario y sobre las características deseables para el ejercicio de ese rol en la temática de la seguridad comunitaria.



1º

Momento del Taller

El Animador Comunitario

El equipo de coordinación propone un primer intercambio preguntando sucesivamente a los participantes:

- ¿Qué significa la expresión animación comunitaria?
- ¿Existen personas que desarrollan una acción de animación en la comunidad? Cuáles son las acciones que suelen desarrollar?
- ¿Los Animadores comunitarios actúan todos de la misma manera o de forma diferente?
- ¿Cuáles son los atributos particulares del ejercicio de este rol?
- ¿Es necesario este rol en la comunidad? Por qué?

Mientras acontece el intercambio de opiniones el equipo de coordinación va anotando las respuestas consensuadas en un papelógrafo.

2^o Momento del Taller

El equipo de coordinación propone a los participantes desarrollar una técnica denominada "Acordeón de capacidades",



Los materiales
necesarios son: hoja tamaño
oficio y bolígrafo

mencionando que a partir de esta técnica se van a trabajar las características que debe tener un Animador Comunitario para desempeñarse como tal en la temática de la Seguridad Ciudadana.

Para desarrollar la técnica el equipo de coordinación divide a los participantes en subgrupos.

Los miembros de cada subgrupo se ubican juntos (y alrededor de una mesa si la hubiera) de manera que puedan escribir cómodamente y pasarse la hoja en la cuál van a escribir.

El equipo de coordinación entrega una hoja tamaño oficio a uno de los miembros de cada subgrupo (la hoja tiene una indicación en la parte inferior que dice "Animador Comunitario").

*Animador Comunitario
características no deseables*

Coigua:

El equipo de coordinación indica que cada participante deberá escribir una característica que cree es fundamental que posea un animador comunitario para trabajar en la comunidad generando participación en relación al tema de la seguridad ciudadana. La hoja irá rotando alrededor de la mesa para que cada uno escriba algo en ella. La rotación se hará de derecha a izquierda y cuando el equipo de coordinación lo señale.

Cuando terminan de escribir la frase, deben doblar el papel, como muestra la figura (hacer dibujo al costado) y volver a pasarlo, cuando el equipo lo indique, otra vez hacia la izquierda.

Quien reciba la hoja, seguirá teniendo la indicación a la vista, pero no sabrá qué escribió su compañero anterior puesto que queda tapado por el doblez.

Con las sucesivas pasadas el papel se irá convirtiendo en un acordeón de virtudes.

Una vez que los participantes de los subgrupos hayan escrito al menos dos virtudes cada uno, el equipo entregará al subgrupo otra hoja similar al anterior pero en la parte inferior dirá "características no deseables" y se repetirá el procedimiento consignando, como lo dice la indicación, las características que no debería tener un "animador comunitario"

*Animador Comunitario
características no deseables*

Los materiales necesarios son:
papel afiche grande
marcadores de colores.



Momento del Taller Evaluación

Posteriormente los participantes, ya reunidos en los subgrupos de tal manera que puedan intercambiar sin interferir con el resto, leerán e intercambiarán utilizando lo escrito.

Para ello deberán utilizar las hojas que se convirtieron en dos "acordeones". Extraerán entonces los elementos conceptuales y transcribirán los elementos consensuados a un papelógrafo que estará dividido en dos columnas con las inscripciones mencionadas: "características deseables" en una columna y "características no deseables" en la otra.



La Animación Comunitaria

En todo el proceso de participación y organización comunitaria es muy importante el accionar de los animadores comunitarios.

Como decíamos anteriormente, un animador comunitario es un líder que puede construir una "visión estratégica", que lo entusiasma y lo moviliza y que le sirve de motor para movilizar a otros. Con su iniciativa, "se adelanta" a la comunidad siendo capaz de transmitir a otros su propia visión para construir a partir de la misma una visión compartida con su grupo o comunidad.

La visión es una imagen de futuro y a largo plazo, que se realiza a partir de objetivos más pequeños que tienen un horizonte limitado en el tiempo.

La construcción grupal de esa visión hace que los demás no sientan que es una visión ajena (del animador) sino la visión de todos.

Un Animador es un protagonista que afecta, con su accionar, la forma de actuar y/o pensar de un número de personas. Para lograrlo, es capaz de generar entusiasmo y compromiso en los demás.

Un animador comunitario puede invitar a los vecinos a sumarse a un proyecto, pero para que ellos efectivamente se sumen deben sentir que ese proyecto los contiene, que es un proyecto propio y no un proyecto del animador.

La virtud de un Animador, es identificar necesidades sentidas de la comunidad, que podrían estar ocultas, acalladas o simplemente no expresadas. Para eso debe generar condiciones de confianza y escucha. Una función fundamental de la animación es generar interés, sinergia y motivación en los integrantes de la comunidad.

Las capacidades de un animador, no son capacidades innatas, sino por el contrario son actitudes que se van aprendiendo en el trabajo mismo y que surgen como saldo de la experiencia, de la preocupación y empatía propia de quienes deciden acercarse para trabajar por la comunidad.

Se van construyendo y aprendiendo siempre que estemos dispuestos a pensarnos para mejorar nuestra tarea.

Apartir de aquí el texto es construido utilizando como antecedente el material publicado en el

"Manual de capacitación para líderes barriales" producido por el Ministerio de Seguridad de la provincia de Buenos Aires, en el año 2006

Capacidad para promover y sostener el trabajo participativo en los distintos momentos de proceso.

La participación comunitaria es el proceso por el cual los individuos y las organizaciones asumen responsabilidades relativas a la comunidad, lo que implica un aumento del compromiso social y de la responsabilidad personal.

Para promover y consolidar esta participación es necesario que el Animador Comunitario sea capaz de favorecer la expresión de todos y cada uno de los participantes, ayudando a una comunicación fluida, en la que cada uno o cada una pueda expresarse según lo desee.

Es tan importante que todos puedan expresarse, como que todos aprendan a escuchar a los demás. Es fundamental dar lugar a que los participantes expongan sus intereses, deseos, motivaciones, acuerdos y desacuerdos.

El Animador deberá hacer que los miembros del grupo hablen “de a uno” por vez y no todos juntos como suele pasar. Dándole a cada uno su tiempo, colaborando con preguntas para que el que habla pueda aclarar su pensamiento con tranquilidad.

Deberá además, expresarse con sencillez, alcanzar un modo de comunicación que sea entendido por todos. El Animador no deberá ocupar el centro de la reunión, acaparar la participación, ni tener siempre la primera y la última palabra.

El Animador deberá ser capaz de atender, escuchar, observar, pensar en “cómo está funcionando el grupo” para ello es necesario que pueda evaluar el “clima” con que se desarrolla la tarea, cómo es la circulación de la palabra, si están participando todos por igual o participan sólo algunos, si están cómodos o incómodos en el desarrollo del trabajo, etc.

Por otro lado, deberá tener en cuenta que cuando un grupo de vecinos conforma un espacio participativo, la primera tarea que se tiene por

delante es permitir a los integrantes conocerse e integrarse ya que siempre encontrarse con otros diferentes y desconocidos produce un poco de temor.

Cuando un vecino comienza a sentirse integrado al grupo, empieza a ver que los otros vecinos pueden ser buenos compañeros de ruta, en los que puede apoyarse para hacer cosas para la comunidad.

Así, cada vecino podrá empezar a sentir que puede contar con los otros vecinos y que su aporte, ya sea grande o pequeño, será complementario al aporte de los otros.

Los procesos de trabajo colectivos complejizan la mirada, permiten visualizar la multicausalidad de las problemáticas, y favorecen un abordaje del problema de la Seguridad desde una perspectiva preventiva, con enfoque de Derechos. De este modo se ponen “en valor” los conocimientos que la comunidad posee en torno a sus problemas, y las posibilidades de aprendizaje y organización comunitaria que ofrecen los espacios de genuina participación democrática.

Por último, queremos señalar que el Animador deberá aprender a planificar los encuentros de trabajo que impulse con la comunidad, para ello deberá preguntarse:

Y

- ¿Cuáles son los objetivos que quiero alcanzar?

- ¿Cuáles son las actividades que me permitirán alcanzar esos objetivos?

- ¿Cuáles son los temas que vamos a tratar?

- ¿Qué pasos vamos a seguir en cada momento de trabajo? (qué vamos a hacer primero, qué después, cuánto tiempo va a durar cada actividad, etc)

Para alcanzar las metas deseadas debemos promover las condiciones pedagógicas que permitan que los participantes del grupo logren

participar y expresarse libremente, a la vez que aprender en forma creciente el modo en que se construyen los problemas de la Seguridad, cómo se asocian las causas que los producen, cuales son las lógicas que los estructuran y de qué manera se podría desactivarlos.

Características deseables para el Animador Comunitario que trabaja con jóvenes

En ocasiones para fortalecer la seguridad ciudadana, el Animador Comunitario deberá trabajar o promover acciones con jóvenes en situación de alta vulnerabilidad social. En estos casos es necesario que el Animador pueda tener en cuenta las siguientes cuestiones:

Habitualmente las propuestas institucionales destinadas a adolescentes y jóvenes en situación de alta vulnerabilidad, suelen no ser aceptadas de modo inmediato.

Los adolescentes y jóvenes poseen un bajo grado de participación en actividades comunitarias, posiblemente ello sea resultado de la acumulación de experiencias frustrantes, vividas en la escuela, como en otras organizaciones de la comunidad, en las cuales se han sentido expulsados o no considerados. Por esa razón, aún sin conocer la propuesta, no se sienten convocados, o sencillamente creen que no es para ellos.

En el caso de que se integren a la iniciativa desarrollada, como en toda situación de la vida, muy probablemente vivan experiencias gratificantes, como otras frustrantes, displacenteras, que en este caso particular vendrían adicionarse a la larga cadena de falta de oportunidades, inequidades y desventajas que se han vivido previamente, generando en consecuencia, afectos adversos o la tentación de retirarse de la actividad. Estas vicisitudes de la tarea requieren del Animador Comunitario una actitud reflexiva para

comprender, contener y acompañar los pensamientos, afectos, actitudes, y conductas que los adolescentes y jóvenes ponen en juego. Entonces, una característica fundamental del animador comunitario es el desarrollo de una actitud receptiva. Una actitud de contención y escucha que le permita entender los distintos comportamientos que se despliegan en el grupo, que son expresión de la realidad, de la historia de los jóvenes, y de los afectos que se movilizan en el trabajo desarrollado.

El Animador deberá desplegar una actitud tolerante frente a los diversos comportamientos de los jóvenes, aceptando los ritmos de diferentes procesos singulares, adecuando las metas programáticas y renunciando a una meta única para todos.

Constituirá un desafío acrecentar su capacidad para ir descifrando poco a poco, en la experiencia compartida con los jóvenes, sus modos de decir y pensar, sus modos de pedir, de ir construyendo un proyecto de vida más digno y saludable.

Proponer y sostener reglas claras de trabajo

Para estos jóvenes es fundamental poder vivenciar el valor subjetivante que tiene el respeto a la norma acordada, a lo establecido como acuerdo de trabajo, construido colectiva y democráticamente en el espacio del grupo. Ello redundará positivamente en cada uno de los participantes, y en el funcionamiento del espacio de todos, contribuyendo a fortalecer la viabilidad de los proyectos.

Es importante recordar que en los jóvenes en conflicto con la ley lo normativo está precarizado al igual que el valor de una convivencia social con bajo nivel de conflictividad. Ello es consecuencia de la afectación que ha sufrido el sentido de la pertenencia a una identidad social compartida, que necesariamente implicaría el desarrollo colectivo e igualitario, en condiciones de reciprocidad y confianza con

su grupo de pares, en definitiva la vigencia plena del “contrato social”, del Derecho a tener Derechos.

La capacidad para promover, respetar y cultivar el valor de lo normativo, de los acuerdos de trabajo compartidos, de reglas de juego claras e igualitarias para todos y cada una de las participantes de los proyectos o iniciativas, también constituye un atributo a incrementar en el Animador/a Comunitario/a.

Desarrollar la capacidad de escucha y descentramiento

Tener capacidad de escucha, significa poder estar atento a lo que los adolescentes y jóvenes expresan en el trabajo grupal, tratando de interpretar el sentido de lo que plantean, esforzándose por comprender su particular modo de ver, de sentir y de hacer, sin querer imponer rápidamente ideas propias o creencias aceptadas por la mayoría. Cuanto más conozcamos y comprendamos la situación de los jóvenes estaremos en mejores condiciones para ofrecerles una alternativa, para ayudarlos a planificar un proyecto de vida más saludable.

En el mismo sentido, cuando hablamos de descentramiento, afirmamos la necesidad de no creer que el punto de vista propio, el modo personal de resolver los problemas, de interpretar la realidad, es el único válido. Descentrarse significa correrse del centro, de la mirada adultocéntrica. Y con los jóvenes, es muy importante, ya que su crecimiento en parte está relacionado a la posibilidad de diferenciarse de los adultos. Necesitan desarrollar autonomía y lo pueden realizar si son acompañados por nosotros como adultos en los retos que la vida les presenta, sin distraerlos, reemplazarlos, ni aliviarlos en las tareas vitales que tiene que enfrentar.

Aceptar y valorar las diferencias

Una actitud necesaria para la Animación Comunitaria es la del respeto irrenunciable a las opciones de vida que han tomado los y las adolescentes y jóvenes. Sin mediar cuestionamiento alguno se deben aceptar las diferencias, los diversos modos de vida, opciones sexuales, creencias, religiones, estilos de comunicación, gestos, etc; siempre y cuando estas opciones no atenten contra un modo saludable de vida, el libre ejercicio de sus Derechos o el de terceros.

Se debe respetar la individualidad dentro de los grupos de trabajo. No todos deben pensar lo mismo, por el contrario las diversas opiniones y modos de pensar pueden enriquecer al grupo y permitir alcanzar visiones más complejas e integrales de la realidad.

Desarrollar y promover formas no violentas de resolución de conflictos

Otra característica anhelada para el desempeño de la tarea de la Animación Comunitaria estaría dada por la capacidad de reconocer los conflictos en forma temprana y oportuna, anticipándose, previendo y colaborando en el análisis de las divergencias existentes.

El propósito que perseguimos está relacionado con poder problematizar las posiciones dilemáticas, sin resolución aparente, utilizando las diferencias o situaciones conflictivas como motor para el cambio, el desarrollo y la mejora de los proyectos personales o colectivos.

Se recomienda promover la reflexión, el diálogo y la circulación palabra como el modo privilegiado de abordar las situaciones conflictivas y desarrollar nuevas síntesis y conocimientos colectivos.

Con el objeto de sintetizar lo trabajado y que los participantes puedan objetivar y evaluar sus capacidades para desempeñarse como Animadores/as de la Comunidad, el equipo de coordinación le solicita

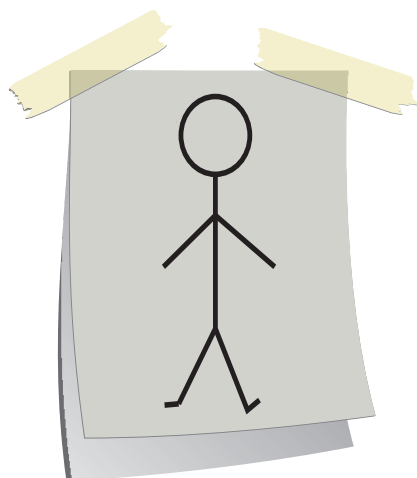
al grupo que entre todos y todas completen una silueta (previamente dibujada) a través de dibujos, palabras, imágenes, donde cada uno exprese las cualidades que cree poseer para desempeñarse como Animador/a Comunitario/a o las que cree que debería reforzar.

Por ejemplo: "creo que debo trabajar más sobre el aspecto de aceptar y valorar las diferencias, por que soy un poco prejuicioso..." "Yo le agrego un corazón grande porque creo ser capaz de dar afecto y contención..." etc.

4^o Momento del Taller

Evaluación

Para evaluar el taller del día, le pedimos que nos cuenten sintéticamente cómo se sintieron trabajando este tema considerando que su tratamiento en muchos momentos requirió de una reflexión sobre la propia persona.



Herramientas Conceptuales

Las y los jóvenes en conflicto con la ley



1º Momento del Taller

Presentación e introducción a la temática

El equipo de coordinación introduce el tema, manifestando que los objetivos de este taller son:

- Compartir, reflexionar y problematizar algunas ideas y prejuicios que existen en torno a los valores, cultura, conductas y visiones de los adolescentes y jóvenes, y fundamentalmente los jóvenes en conflicto con la ley penal.
- Analizar el proceso que lleva al o la joven a entrar en conflicto con la ley penal, definiendo algunas ideas proyecto para aliviar esta problemática.



2º Momento del Taller

Análisis de imágenes y conceptos sobre la juventud. Análisis situacional del proceso que lleva al joven a entrar en conflicto con la ley.

Aproximación a las imágenes y conceptos sobre la juventud.

Para trabajar estos contenidos el equipo de coordinación discernirá cuál de las siguientes técnicas le resulta más pertinente, para tomar esta decisión se recomienda considerar fundamentalmente la composición y la naturaleza del proceso que atraviesa el grupo de trabajo.

Técnica de análisis de canciones:

- Las y los participantes se dividen en pequeños grupos, se le entrega a cada grupo una hoja con tres canciones que aluden a comportamientos o vivencias de niños, adolescentes y jóvenes (que los coordinadores deberán seleccionar con anterioridad), a modo de ejemplo proponemos las que se encuentran al final del presente taller.

- Cada grupo deberá volcar en un papelógrafo cuál es la imagen que las canciones transmiten de los jóvenes, cómo los definen, o cómo se autodefinen los jóvenes, resaltando los atributos más sobresalientes.

- Cada grupo analizará y llevará discutido al plenario si acuerdan o no, con las imágenes o características transmitidas en el material compartido. Además, como corolario, deberán ponerse de acuerdo en las imágenes que poseen o las características que los participantes reconocen que tienen sobre las y los jóvenes.

Técnica de recortes periodísticos:

- El equipo de coordinación lleva armado 4 cartulinas con diversos titulares o noticias de diarios sobre las y los jóvenes en distintas situaciones (que el equipo de coordinación debe preparar con anterioridad).

- Se solicita a los integrantes que se reúnan en 4 grupos entregándoles a cada grupo una de las cartulinas mencionadas.

- Se les pide que conversen en el pequeño grupo sobre las imágenes o atributos que transmiten los títulos o noticias de esos diarios sobre los jóvenes. Cómo los definen, qué características les adjudican, etc.

- Cada grupo analizará y llevará discutido al plenario si acuerdan o no, con las imágenes o características transmitidas en el material compartido. Además, como corolario, deberán ponerse de acuerdo en las imágenes que poseen o las características que los participantes reconocen que tienen sobre las y los jóvenes.

Los jóvenes en conflicto con la ley

Técnica de análisis situacional: Mapa de problemas

Tal como se ha trabajado en un taller anterior para desarrollar el Mapa de Problemas relacionado a la problemática de la inseguridad y la violencia en la comunidad, el equipo de coordinación propondrá un nuevo problema como foco de análisis, a los efectos de repetir el procedimiento mencionado.

Dicho problema focal será **"las y los Jóvenes en conflicto con la ley penal"**. Acto seguido, colocará 4 papelógrafos unidos por los costados de tal manera de conformar un gran mapa. En el centro pegará una tarjeta con el problema mencionado ("Jóvenes en conflicto con la ley").

Primer momento: Definición de los campos de relevamiento de problemas causa

Para iniciar el trabajo, en plenario acordará con las y los integrantes del grupo los campos de relevamiento a tener en cuenta para abordar las causas de este problema. Los campos de relevamiento son ámbitos, dimensiones, esferas distinguidas, que nos ayudan a pensar las cadenas causales productoras del problema focal.

Estos campos nos permiten discriminar aspectos de una realidad integrada, facilitándonos el análisis exhaustivo de sus distintos componentes. Para diferenciar estos campos podemos realizarnos la siguiente pregunta: ¿qué causas llevan a que un o una joven desarrolle conductas que están en conflicto con la ley penal?



El comportamiento de un joven en conflicto con la ley, es el resultado de una extensa trayectoria biográfica, de su recorrido institucional, cultural, social; representa el último eslabón de una larga cadena de desventajas en el acceso a oportunidades de desarrollo y satisfacción plena de Derechos.

Entre las causas de esas conductas encontramos razones vinculadas a su familia, su situación educativo-laboral, el acceso a los servicios de salud, la falta de integración comunitaria, etc. Siguiendo este razonamiento podríamos establecer los siguientes campos de relevamiento: “familia”, “situación educativo-laboral”, “acceso a los servicios de salud”, “integración comunitaria”, etc.

Segundo momento: Identificación de los problemas causa

Una vez determinados dichos campos de relevamiento, el equipo de coordinación darán la indicación de que los participantes conformen tantos pequeños grupos como campos de relevamiento se hayan establecido.

Posteriormente se le entregará a cada grupo 10 tarjetones y un fiaron.

Cada grupo deberá trabajar en base a uno de los campos de relevamiento. Escribirá con letras visibles un problema causa del problema focal por tarjeta, correspondiente al campo de relevamiento a su cargo.

Tercer momento: Establecimiento de cadenas causales

En plenario, cada grupo pasará al frente y pegará sus

tarjetas en el Mapa de Problemas común, explicando la relación de causa efecto que une la variable o causa problema escrito con el problema focal.

Una vez que hayan expuesto todos los grupos, el equipo de coordinación le solicita a los y las participantes graficar las relaciones causales que observen vinculando los problemas que pueden tener algún tipo de asociación con flechas que representen dichas relaciones causales, comenzando a construir hipótesis explicativas.

El sentido de la flecha indicará el lugar de causa o efecto de cada uno de los problemas. Los y las participantes irán pasando y estableciendo dichas relaciones causales, uniendo las tarjetas con flechas y explicando por qué. La idea es que no exista ninguna tarjeta que quede aislada.

Una vez conformado el Mapa de Problemas, el equipo de coordinación a manera de síntesis, realiza una “relectura” del mismo confiriéndole integralidad.

Finalmente, a partir de este Mapa de Problemas, pueden empezar a imaginar ideas proyecto que alivien las situaciones señaladas.

3º Momento del Taller Evaluación

Se le pregunta a los y las participantes como se sintieron durante el taller en relación a los temas trabajados.

Para terminar la jornada, se les propone la técnica participativa: "Hoy me gustaría decir que...." para que expresen los sentimientos y pensamientos despertados en la jornada de trabajo.

Canções

"El garrón". Intérprete: Karamelo Santo (Argentina)

Estaba en el barrio,
pensando en nada,
En la vereda fumando chala,
Cuando de pronto mamita cayó
La caña...

Y entraron en la casa como si nada,
Rompiéron la puerta
A las patadas,
Entraron a los golpes
Oye sin decir nada...

Guarda que es el comando!
Como de costumbre
Como sucede en los barrios
Entran siempre castigando
De parte del comisario...
Buscando un fierro
Que claro no encontraron
Lo triste es que una madre
Se ha quedado llorando...

Salió una señora muy asustada,
Llorando por su hijo que lo llevaban,
El ojo 'e la justicia lo acusaba...
De un gran asalto a la madrugada...
Y los niños preguntan...

Los que reventaron eran "la brigada"
pedían el fierro a las trompadas,
Cuando su padre dijo:
-mierda, acá no hay nada!...
-no hay nada!..
Ellos se reían lo rebajaban,
A esa hora por la noche
Se oyó una bala,
Había sido el padre que se ha matado!
Con el mismo fierro que la noche anterior...
El había acobachado,
Y es que el barrio esta salado...
Y es costumbre andar calzado,
Y quien lo hubiera imaginado...

Que la brigada te rompa la puerta,
Que a tu casa la den vuelta,
y que del echo que te acusen
No sea tuya la boleta...

Y ahora estoy en la misma esquina,
Y siento el dolor de esa familia,
Un padre muerto y un hijo preso,
Por un delito que yo he cometido,
Para donde hay que ir?

Y los niños preguntan...
Y nadie responde...

Yo que creía ser el más pulenta,
El más peligroso,
Con un fierro en la mano,
Ahora sé que todo puede terminar
En un calabozo...
Nada gracioso,
Dejando a la mujer que me dio la vida,
Sufriendo y llorando,
Hay que vergonzoso!..yo no soy policía,
Me dicen criminal...
Pero yo a nadie nunca le he querido hacer mal...
(En el barrio de mi casa,
Los niños preguntan
Y como siempre...nadie responde.)
Busca la verdad, busca la libertad...
Apriétala fuerte, no la dejes escapar
Te lo dicen desde aquí, desde la oscuridad...
No se paga con nada,
la libertad...

"Hay un niño en la calle"

Interprete: Calle 13

Es honra de los hombres proteger lo que crece,
Cuidar que no haya infancia dispersa por las calles,
Evitar que naufrague su corazón de barco,
Su increíble aventura de pan y chocolate
poniéndole una estrella en el sitio del hambre.
De otro modo es inútil, de otro modo es absurdo
Ensayar en la tierra la alegría y el canto,
porque de nada vale si hay un niño en la calle.

Todo lo toxico de mi país a mi me entra por la nariz
Lavo autos, limpio zapatos, huelo pega y también huelo paco
Robo billeteras pero soy buena gente soy una sonrisa sin dientes
Lluvia sin techo, uña con tierra, soy lo que sobro de la guerra
Un estomago vacío, soy un golpe en la rodilla que se cura con el frío
El mejor guía turístico del arrabal por tres pesos te paseo por la capital
No necesito visa pa volar por el redondel porque yo juego con aviones de
papel

Arroz con piedra, fango con vino, y lo que me falta me lo imagino.

No debe andar el mundo con el amor descalzo
Enarbolando un diario como un ala en la mano
Trepándose a los trenes, canjeándonos la risa,
Golpeándonos el pecho con un ala cansada.
No debe andar la vida, recién nacida, a precio,
La niñez arriesgada a una estrecha ganancia
porque entonces las manos son inútiles fardos
Y el corazón, apenas, una mala palabra.

Cuando cae la noche duermo despierto, un ojo cerrado y el otro abierto
por si los tigres me escupen un balazo mi vida es como un circo
pero sin payaso

Voy caminando por la zanja haciendo malabares con 5 naranjas
pidiendo plata a todos los que pueda en una bicicleta en una sola rueda

Soy oxígeno para este continente, soy lo que descuido el presidente
No te asustes si tengo mal aliento, si me ves sin camisa con las tetillas al
viento

Yo soy un elemento mas del paisaje los residuos de la calle son mi
camuflaje

Como algo que existe que parece de mentira, algo sin vida pero que respira

Pobre del que ha olvidado que hay un niño en la calle,
Que hay millones de niños que viven en la calle
Y multitud de niños que crecen en la calle.
Yo los veo apretando su corazón pequeño,
Mirándonos a todas con fábula en los ojos.
Un relámpago trunco les cruza la mirada,
Porque nadie protege esa vida que crece
Y el amor se ha perdido, como un niño en la calle.

Oye a esta hora exactamente hay un niño en la calle
Hay un niño en la calle.

"Los Guardianes de Mugica"

Interprete: Leon Gieco

Los guardianes de Mugica bajan de lo alto
con sus voces y tambores, domingo santo
Son los hijos nuevos que vienen sin tristezas
descartan las migajas de políticas viejas

Los guardianes de Mugica desdiosan dioses
son leales a la lucha, un millón de corazones
Más le matas, más te matan y no quieren guerra
agradecen este día sobre la tierra

Los guardianes de Mugica cantan y sangran
se meten sin que los veas por las buenas o por las malas
Ya no van por pan, ya no van por comida



la mentira es desoída, ya no mendigan

Es más fácil ponerle un vuelo al sol
que sortear todas las sombras
de esta Argentina del dolor
por favor, perdón y gracias
tres palabras mágicas
para la vida, el amor y el corazón

Los guardianes de Mugica enfrentan a la muerte
dan la espalda al viento sucio, miran de frente
diamante en la basura, poemas en la quema
de vientre, de puño, de naturaleza

Los guardianes de Mugica llevan todo el peso
de los que robaron, mataron o mintieron
Basta de morir en casas de tormentos
nunca más el atropello, nunca más aquel infierno

Los guardianes de Mugica llevan a Pugliese
en tatuajes, credenciales, por los días que se vienen
Amanecen con un reto, van de pueblo en pueblo
levantan al caído, estudiantes y murgueros

Es más fácil ponerle un velo al sol
que sortear todas las sombras
de esta Argentina del dolor
por favor, perdón y gracias
tres palabras mágicas
para la vida, el amor y el corazón

Los guardianes de Mugica, telepáticamente
saben quién que es quién y quién ha sido Never
Dan un revés a la derrota, antiglobalizadores
salud y educación gratuita
para todos vacaciones

Es más fácil ponerle un velo al sol
que sortear todas las sombras
de esta Argentina del dolor
por favor, perdón y gracias
tres palabras mágicas
para la vida, el amor y el corazón.



Herramientas Metodológicas

**Diagnóstico Participativo Local.
Construcción del modelo teórico de
comprensión de la problemática**



1º Momento del Taller

Repaso de las herramientas conceptuales

**Construcción del modelo teórico de comprensión
de la problemática**

Para dar comienzo al proceso de diagnóstico participativo se propone a los participantes, compartir ideas acerca de los conceptos: **ciudadanía, seguridad y Derechos Humanos.**

El coordinador solicita a los participantes que expresen libremente sus ideas acerca de estos conceptos y va anotando las respuestas en tres diferentes papelógrafos.

Se articula el material producido intentando conceptualizar algunas nociones de Seguridad Ciudadana desde el enfoque de Derechos.

Como se observa, sugerimos iniciar este proceso reflexivo desde el saber y conocimiento de los integrantes del grupo, las definiciones que proponemos podrían compartirse a posteriori para terminar de amalgamar los conceptos construidos o identificados colectivamente.

Álvarez Icaza Longoria en su texto "Seguridad pública, derechos humanos y cultura de la legalidad", Lima, 1999. Señala:

En primer lugar, la protección de las y los ciudadanos debe darse dentro de un marco de respeto a la Constitución y las leyes por parte de los agentes del orden, especialmente de sus libertades y derechos fundamentales. En tal sentido, la seguridad ciudadana se constituye en un marco central para el desarrollo de los derechos humanos.

En segundo lugar, la seguridad ciudadana no se limita exclusivamente a la lucha contra la delincuencia, sino que busca crear un ambiente propicio y adecuado para la convivencia pacífica de las personas. Este ambiente propicio no significa únicamente que la gente sienta más seguridad o se erradique toda forma de conflicto, sino que implica la satisfacción objetiva de condiciones de vida adecuadas y la existencia de mecanismos instituidos que permitan el manejo pacífico de los conflictos personales y sociales.

En tercer lugar, las definiciones señaladas permiten ver que la seguridad ciudadana sobrepasa la esfera de la función policial para demandar la participación coordinada de otros organismos e instituciones, tanto del Estado como de la sociedad civil.

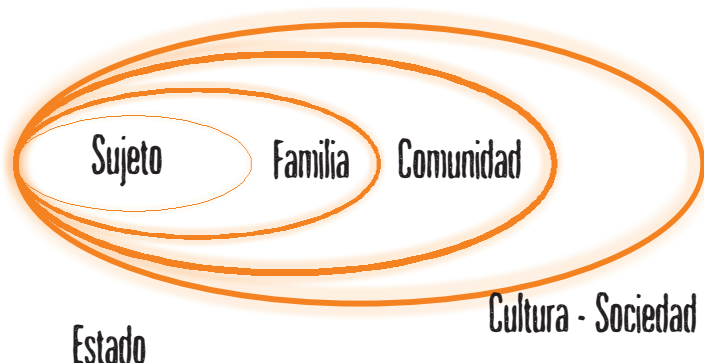
En cuarto lugar, la seguridad ciudadana define un nuevo perfil de la Policía entendido como un servicio de naturaleza civil, orientado a la comunidad antes que al Estado.

Por último, cabe señalar que la seguridad ciudadana pone mayor énfasis en el desarrollo de las labores de prevención y control de los factores que generan violencia e inseguridad, que en tareas meramente represivas o reactivas ante hechos consumados.

Posteriormente, se profundiza la idea de que las conductas violentas y/o delictuales constituyen el último eslabón de una larga cadena de desventajas y falta de oportunidades. Acto seguido, se propone a la comunidad (utilizando el gráfico N° 1) reflexionar sobre cómo las condiciones de vida de los sujetos de su comunidad y de cómo la vulneración de Derechos inciden en la producción del fenómeno de la inseguridad.

Ámbitos de determinación de la conducta:

La conducta de los sujetos no puede comprenderse sin considerar la influencia del contexto en los que la misma se produce: la familia, las instituciones de la comunidad (escuela, parroquia, comisión vecinal), el desempeño de las áreas del Estado (Desarrollo Social, Seguridad, Salud) y las costumbres, valores y cultura de la sociedad.



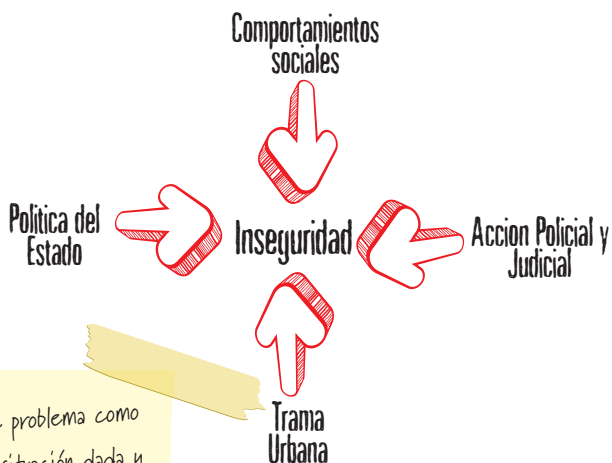
Teniendo ante la vista de los participantes el gráfico N° 1 el coordinador desarrolla el concepto de "estructura de oportunidad" para la ocurrencia del delito.

Según este marco de interpretación, la inseguridad es producto de la combinación de ciertos fenómenos o variables causales que generan las condiciones propicias para que el delito y la violencia se produzcan. A esa conjunción resultante la llamamos "estructura de oportunidad". En ésta, es dable discernir un conjunto de elementos que se vinculan sistémicamente y que se pueden relevar a partir de los siguientes campos de interpretación:

- Las políticas del Estado,
- El accionar de la policía y la justicia,
- La configuración de la trama urbana, Los vínculos y comportamientos sociales.



Dimensiones de la Estructura de Oportunidades



Si definimos el concepto de problema como "la distancia existente entre una situación dada y una situación deseada, considerada por alguien como óptima" (incorporando así la dimensión subjetiva de los problemas), el desarrollo del marco teórico previo (desarrollo del concepto de ciudadanía, seguridad ciudadana, ámbitos de producción de la conducta, etc.) debe funcionar como articulador de un esquema referencial común en los participantes que al compartir una visión, o "situación deseada" pueden repensar las situaciones "dadas" de manera colectiva y en forma crítica.





2º

Momento del Taller

Desarrollo del Diagnóstico Participativo Local

Construcción de un listado de problemas, Inicio de la construcción del modelo explicativo:

A partir de considerar la situación de inseguridad local como el problema Focal iniciamos la construcción de un listado de problemas.

Para dar este paso el coordinador pregunta a los participantes:

¿Cómo podemos definir el problema Focal que queremos modificar con nuestra acción?

Se transcribe en un papelógrafo una definición consensuada. Posteriormente se intenta especificar y delimitar el problema. Pasar de un malestar vago a problemas concretos. Le llamamos a ésto: establecer los descriptores del Problema Focal.

Para lograr una definición unívoca del problema, el equipo de coordinación indaga sobre las dimensiones específicas del mismo preguntando por ejemplo: ¿Qué queremos decir concretamente con inseguridad en el barrio?

Los descriptores son enunciados que hacen referencia a situaciones cotejables (cuantitativas y/o cualitativas) que manifiestan y corroboran la existencia del problema focal, eliminan la ambigüedad sobre su contenido y transforman un malestar expresado a veces de manera general y vaga en un problema en que las dimensiones son especificadas de manera más rigurosa.

Una vez realizado este proceso, el coordinador propone construir una situación objetivo.

La situación objetivo puede ser definida como la situación que desea alcanzar la comunidad en un determinado horizonte de tiempo.

Para avanzar en un proceso de Diagnóstico Participativo Local, es necesario definir un "Problema Focal" (central) que nos permita identificar variables que den cuenta de él. El recorte preciso y la formulación rigurosa de un Problema Focal constituye un aspecto importante en el proceso de planificación ya que las problemáticas barriales son infinitas y sin el eje de un problema, o de un núcleo problemático, la explicación situacional es infructuosa.

Para pensar la situación objetivo, el equipo ayudará a los participantes a poder expresar los cambios que deberán sufrir los descriptores del problema focal.

Luego se propondrá a la comunidad sondear las posibles cadenas causales productoras del Problema Focal a partir de las dimensiones que conforman la estructura de oportunidades para la ocurrencia del delito (políticas de Estado, accionar de la policía y la justicia, trama urbana y comportamientos sociales).

El equipo de coordinación divide a los participantes en subgrupos de acuerdo por ejemplo a los distintos sectores del barrio que representan o según su género y edad (hombres, mujeres, jóvenes, distintos barrios) con la consigna de que, tomando en cuenta uno de las dimensiones mencionadas, cada subgrupo indague posibles variables (causas) productoras del Problema Focal.

A cada subgrupo se le solicita que tome uno de los campos de relevamiento y anote en tarjetones entregados para tal fin los problemas detectados que pueden estar actuando como causa del problema Focal.

La consigna es que anote un solo problema por tarjeta y que estén escritos con letra grande para que luego sea visto desde lejos.

Cada subgrupo construye de esta forma su listado de problemas relacionado al campo de relevamiento.



Ejemplo de un listado de problemas producido en una comunidad en la que se implementó el SRM:

RELEVAMIENTO DE PROBLEMAS TACOMBÚ

Problemas relevados en relación a los Programas Sociales

- Falta de políticas de empleo, no hay relación entre formación y demanda laboral.
- Falta de contextualización en la formación profesional universitaria
- Escolaridad paga
- Falta de oportunidades de formación laboral para los jóvenes
- Prácticas de prebendarismo
- Prácticas de Asistencialismo
- Escaso apoyo del gobierno a las Organizaciones Sociales
- Baja ejecución de los programas a nivel local
- Escasa comunicación entre Inst. públicas y ONGs
- Carencia de programas de prevención y rehabilitación de las adicciones
- Falta de difusión efectiva de los DDHH

Problemas relacionados a los comportamientos sociales

- Facilidad para acceder a las drogas
- Violencia juvenil, patoterismo
- Jóvenes que se drogan
- Jóvenes que prefieren la calle a estar en la casa
- Jóvenes que delinquen para proveerse de dinero
- Discriminación (por ser de donde uno es)
- Baja autoestima social
- Alcohólicismo en los padres
- Tensiones familiares
- Falta de apoyo y contención familiar
- Trabajos que menoscaban la autoestima
- Desmembramiento familiar
- Falta de empleo
- Falta de formación para el ejercicio de la paternidad
- Mala utilización de los recursos x irresponsabilidad en los padres,
- Embarazo adolescente
- Falta de educación sexual
- Falta de diálogo entre padres e hijos
- Padres que no envían a sus hijos a la escuela
- Demanda de represión ("eficiencia")
- Cultura autoritaria
- Jóvenes con baja formación personal y laboral
- Jóvenes sin ocupación
- Micronarcotraficantes
- Baja solidaridad
- Escasa participación de la ciudadanía en las ONGs
- Falta de capacidad de presión al sector político
- Falta de articulación de las organizaciones entre sí (competencia)
- Ongs orientadas a lucrar con los pobres
- Demanda de represión ("eficiencia")
- Historia de autoritarismo

Problemas relevados al ámbito policial y judicial

- Pequeños salarios y grandes responsabilidades
- Falta de capacitación de la policía
- Policías dados de baja son repuestos por la justicia
- Polarización de la prensa contra la policía
- Falta de infraestructura y presupuesto de la policía
- Incomprensión de la labor policial
- Procesos judiciales largos
- Rápida liberación del que delinque
- Revictimización de la víctima
- Restricciones legales al actuar policial
- Actitudes violentas de la policía
- Policías que no respetan a los adolescentes

Problemas relevados en relación a la trama urbana

- Falta de políticas de ordenamiento territorial
- Crecidas
- Falta de espacios en la comunidad para actividades recreativas y culturales
- Hacinamiento en las viviendas

Luego de realizada esta tarea, se realiza un plenario en el que cada subgrupo comparte lo producido.

Las y los representantes de cada subgrupo pegan en un papelógrafo cada uno de los tarjetones elaborados.

Es importante que alguien del equipo registre los aportes que surgen en este momento, ya que muchas veces se consiguen nuevos problemas que no estaban anotados en los tarjetones y que pueden completar el modelo explicativo.

Cuando pasaron ya los subgrupos el equipo incentiva el debate y el intercambio de ideas sobre lo producido.

En este momento el equipo de coordinación presenta, si la hubiera, en forma ordenada e ilustrativa, la información procedente de fuentes secundarias (datos estadísticos, entrevistas, etc.) relativa a la violencia y el delito correspondiente a la zona de trabajo, construida en un proceso de relevamiento previo.



3º Momento del Taller Evaluación

Para finalizar se les solicita a los participantes comentarios acerca de cómo se sintieron a lo largo del taller, respecto de los temas trabajados, los ejercicios realizados, etc.

La función del coordinador en esta etapa es registrar estas opiniones para orientar los talleres siguientes.



Herramientas Metodológicas

**Diagnóstico Participativo Local.
Construcción del Modelo Explicativo.
Análisis de gobernabilidad.
Elección de Frentes de Ataque**



1º Momento del Taller

Presentación e introducción a la temática

El equipo de coordinación agradece la presencia de los miembros de la comunidad. Recuerda brevemente lo trabajado en el taller anterior y solicita que los participantes conformen 4 subgrupos, respetando en lo posible los subgrupos de trabajo del encuentro anterior.

El equipo le entrega una sistematización del encuentro anterior a cada grupo, si es posible una para cada participante. En esta sistematización se retoman de manera sintética y en un lenguaje accesible, los conceptos y las actividades realizadas.

Les solicita que uno de los miembros del subgrupo lea el documento en voz alta.

Una vez terminada la lectura, los coordinadores preguntan a los participantes si ¿les parece que está bien?, ¿está todo?, ¿hay algo que les parece que falta consignar?, etc". Es importante que la comunidad visualice lo producido como propio.

En caso de producirse rotación o incorporación de nuevos actores al espacio del taller, los coordinadores deberán solicitar a los participantes que vuelvan a presentarse.



Los Coordinadores deberán llevar preparado al taller la sistematización de la producción del taller anterior de dos maneras:

1- devolución escrita con una síntesis de los pasos realizados y los productos alcanzados

? 2- los productos obtenidos (tarjetones) integrados en torno a las dimensiones de análisis, articulación que deberá presentarse para ser trabajada y validada por la comunidad.

Hay que tener en cuenta que el desarrollo de toda la metodología propuesta, debe realizarse a través de una secuencia de acciones en los que se articula:

A) por un lado la producción comunitaria que se presenta a veces desordenada pero muy rica en contenido y conocimiento de la problemática.

? B) y por otro lado, un proceso sistematización permanente realizado por el equipo coordinador que permite devolver a la comunidad sus productos, relanzando el proceso cada vez, y alcanzando progresivamente mayores niveles de articulación y profundidad.



Posteriormente el equipo expone los papelógrafos que sintetizan los avances producidos en el taller anterior.

En dichos papelógrafos, 4 afiches que representan cada uno de los campos de relevamiento (dimensiones de la estructura de oportunidad) tomados en cuenta están los problemas escritos con letra grande en tarjetones que están pegados en ellos. El equipo podrá haber agregado algunos problemas que hubiesen surgido del debate en el plenario.

Adicionalmente, entrega a cada subgrupo, una reproducción de los papelógrafos, con cada uno de los campos de relevamiento y sus problemas, para ser retrabajado por los participantes.



2º

Momento del Taller

Construcción del Modelo Explicativo

Análisis de gobernabilidad

Elección de Frentes de Ataque

En el hipotético caso que la totalidad del proceso de diagnóstico participativo se realice en un solo taller, la actividad anterior se continuará desde este punto.

Desarrollo del Análisis Situacional

El objetivo de este momento es obtener un modelo explicativo, construido por la misma comunidad, que favorezca la comprensión sistémica de la problemática.

Se busca la construcción de un producto denominado flujograma situacional, que permita en una instancia posterior, la selección de los posibles frentes de ataque.

Si en el taller (momento) anterior se llevó a cabo un proceso de identificación y examen de problemas, se trata ahora de comprender sus interrelaciones y reconstruir una visión síntesis del sistema que los produce.

En el hipotético caso que la totalidad del proceso de diagnóstico participativo se realice en un solo taller, la actividad anterior se continuará desde este punto.

Desarrollo del Análisis Situacional

El objetivo de este momento es obtener un modelo explicativo, construido por la misma comunidad, que favorezca la comprensión sistémica de la problemática.

Se busca la construcción de un producto denominado flujograma situacional, que permita en una instancia posterior, la selección de los posibles frentes de ataque.

Si en el taller (momento) anterior se llevó a cabo un proceso de identificación y examen de problemas, se trata ahora de comprender sus interrelaciones y reconstruir una visión síntesis del sistema que los produce.

Para ello, los subgrupos elaborarán hipótesis que permitan explicar el proceso de producción de los problemas identificados. Es importante que la comunidad pueda sistematizar la reflexión sobre las causas de un problema, antes de adelantar soluciones.

Para lograr este objetivo, los Coordinadores reparten en cada subgrupo, una reproducción de los papelógrafos, con cada uno de los campos de relevamiento y sus problemas, para ser retrabajado por los participantes. También les entregará a cada subgrupo, un fibrón y tarjetas vacías para agregar problemas asociados.



Consigna:

Cada subgrupo deberá:

- Revisar los problemas que figuran en el papelógrafo.
- Intercambiar a partir de ellos y completar el listado con nuevos problemas en caso de que haga falta.
- Graficar las relaciones causales vinculando los problemas con flechas que representan dichas relaciones causales (hipótesis explicativas). El sentido de la flecha indicará el lugar de causa o el de efecto de cada uno de los problemas.



El equipo ayudará a la realización de esta tarea a partir de sugerir que los subgrupos se realicen preguntas sobre los problemas consignados tales como: porqué se produce este problema?, cuales son las consecuencias que conlleva?

El equipo Coordinador realizará una breve demostración a manera de ejemplo.

Plenario

En plenario cada subgrupo compartirá con el resto de los integrantes lo que ha producido, explicando las relaciones y cadenas causales encontradas.

Los Coordinadores deberán ir "copiando" y pasando en limpio, en el papelógrafo las hipótesis explicativas consignadas por el subgrupo. Puede ir validando estas hipótesis a partir de la participación de los otros integrantes, sin descalificar lo que el subgrupo trabajó.

Una vez terminada la ronda de presentaciones, los coordinadores explorarán con la comunidad, la existencia de otras hipótesis explicativas, relacionando por ejemplo, problemas pertenecientes a diferentes campos de relevamiento.

Los Coordinadores deberán mantener una actitud activa y propositiva en cuanto a la posibilidad de que se exploren exhaustivamente las cadenas causales que impactan en el Problema Focal. No obstante deberán estar atentos a la dinámica y al clima grupal. Esto llevará a veces a disminuir sus exigencias en torno a la rigurosidad de los productos obtenidos durante el taller.

Productos que podrán ser profundizados posteriormente por el equipo y devueltos para ser validados por la comunidad.

Análisis de gobernabilidad

El propósito de esta fase es analizar el espacio de gobernabilidad de la comunidad en relación a las múltiples variables que actúan como causa del Problema Focal.

Se puede entonces definir la gobernabilidad como la relación entre las variables que la comunidad podría llegar a abordar y aquellas que no.

Para avanzar en este análisis se propone distinguir en el modelo explicativo y junto a la comunidad, los problemas que actúan como variables condición, los que constituyen variables instrumento y aquellos que se consideran de control compartido.

Se denomina Variables Condición a aquellas que se encuentran fuera de control del grupo que gestiona el plan. Variables Instrumentos a aquellas que se encuentran bajo control total del grupo de gestión del plan. Variables de Control Compartido a aquellas sobre las que el grupo tiene cierta capacidad de incidencia pero también dependen de otros actores.

Para avanzar en este análisis los Coordinadores solicitan a los participantes que teniendo en cuenta los problemas presentes en los papelógrafos, evalúen su gobernabilidad, es decir: cuáles se podrían abordar con los recursos que la comunidad dispone, y cuáles requerirían la concurrencia de algún otro actor público o privado con el cual es posible articular esfuerzos. Por último se menciona cuáles no se podrían abordar por no estar al alcance de las posibilidades locales (variables condición)



3^o Momento del Taller

Evaluación

Para finalizar el taller, los coordinadores realizan un recuento de los productos alcanzados, mencionan los pasos futuros a dar, y solicitan a los participantes que evalúen la tarea realizada durante el taller y el proceso en curso.



Diseño de Proyectos

Validación del Modelo Explicativo,
Frentes de Ataque e Ideas Proyecto



1º Momento del Taller

Presentación e introducción a la temática

Los Coordinadores agradecen la presencia de los vecinos y realizan un recuento del proceso realizado hasta el momento.

Plantean que la tarea del presente taller está orientada a la formulación de acciones y proyectos que la comunidad visualice como pertinentes para responder a los problemas de inseguridad a nivel local.



2º Momento del Taller

Validación del Modelo Explicativo, los Frentes de Ataque y de las Ideas Proyecto - Formulación de los Proyectos comunitarios



Los Coordinadores entregarán una devolución escrita con la síntesis de los pasos realizados y los productos alcanzados. También llevarán el modelo explicativo completado y mejorado en un papelógrafo.

Es importante que el equipo de coordinación presente de manera didáctica el modelo explicativo obtenido, de tal manera que pueda ser visualizado en su integralidad. Como decíamos anteriormente, es importante estar atentos a que los y las participantes se sientan representados y representadas en esos productos ya que son productos de la comunidad aunque enriquecidos por el equipo.

Los coordinadores le solicitan a los participantes que conformen 4 subgrupos, respetando en lo posible los subgrupos de trabajo del taller anterior. Se reparten las devoluciones para ser leídas por subgrupos.

Una vez terminado este proceso los coordinadores recorren el modelo explicativo con los integrantes del taller para favorecer la comprensión sistémica de la problemática abordada.

Se recuerda el análisis de gobernabilidad realizado, representado en el mapa con marcas de distintos colores en cada variable, en el taller anterior.



Se favorece el intercambio con la comunidad sobre lo presentado, estableciéndose una ronda de comentarios. Se mencionan las ideas de proyecto surgidas en el taller anterior y se abre la posibilidad de que los y las integrantes de la comunidad planteen otras nuevas.

Una vez realizado el acuerdo sobre qué ideas de proyecto impulsar, cada subgrupo elige alguna/s de ellas para desarrollarlas y transformarlas en un proyecto comunitario.

Para llevar adelante esta tarea, cada subgrupo deberá profundizar las ideas proyecto a partir de las siguientes preguntas:

- 1).- **¿Qué** es lo que queremos hacer?
- 2).- **¿Para qué** lo queremos hacer, cuáles serían sus objetivos?
- 3).- **¿Cómo** lo queremos hacer, cuáles son los pasos que daríamos, que cosas tendríamos en cuenta?
- 4).- **¿Para quiénes estaría dirigido:** quiénes serían los destinatarios?
- 5).- **¿Dónde lo haríamos,** en qué territorio, en qué local, etc.?
- 6).- **¿Con quiénes,** qué actores participarían (sujetos, organizaciones, etc.)?
- 7).- **¿Quiénes** serían los responsables de hacerlo, cómo se distribuirían las responsabilidades?
- 8).- **¿Con qué recursos contamos,** qué necesitaríamos, qué tenemos que gestionar?

Estas preguntas serán contestadas primero en hojas A4, que la Coordinación entregará a cada subgrupo, para ser volcadas luego en papelógrafos (uno por proyecto). Cada subgrupo designará un secretario para la realización de esta tarea.

Es necesario acentuar la necesidad de que las acciones y los proyectos planteados sean abordables desde la comunidad, con la colaboración concurrente de actores gubernamentales y del sector privado, permitan la realización de un proceso de acumulación en términos de organización comunitaria.

Un proyecto ejecutado, una acción realizada de manera satisfactoria fortalece a la comunidad para la generación de otras iniciativas más ambiciosas.

Plenario

Cada subgrupo, ayudado por el papelógrafo elaborado, comunica al resto los proyectos formulados. Los y las restantes participantes pueden realizar preguntas y aportes.

Los coordinadores recogerán todo lo producido, tanto en los papelógrafos como en las anotaciones de cada secretario de grupo. Este material será la base para poder sistematizar la información y avanzar en el proceso de formulación de los proyectos.

3º Momento del Taller Evaluación

Para finalizar el taller, el equipo realiza un recuento del proceso realizado hasta el momento y detalla los pasos futuros a dar. Menciona que, tal como se ha realizado hasta el presente, el equipo de coordinación sistematizará para el próximo encuentro lo producido.

Se informa acerca de las gestiones realizadas para viabilizar los cambios solicitados y conseguir los recursos necesarios para la realización de los proyectos.

Herramientas Metodológicas

Validación de los Proyectos.

Organización de la gestión de recursos.

Planificación de acciones a nivel local



1º Momento del Taller

Presentación e introducción a la temática

Como en los talleres anteriores, los Coordinadores agradecen la presencia de los vecinos y realizan un recuento del proceso realizado hasta el presente.

Plantean como objetivos para el presente taller compartir la formulación de los proyectos realizada en el taller anterior, que han sido sistematizados por el equipo de coordinación y planificar la captación de recursos necesarios para la ejecución de los mismos.



2º Momento del Taller

Validación de los proyectos, organización de la gestión de recursos y planificación de acciones a nivel local

1.- Validación de los proyectos

El equipo de coordinación presenta los proyectos sistematizados poniéndolos a consideración de los presentes. Los participantes expresan opiniones a partir de lo presentado.

Se repasa en este momento, en forma detallada, la planificación de los proyectos existentes, revisando y profundizando las definiciones que pudieran estar pendientes para concluir una programación de proyectos y actividades respetuosa de una secuencia lógica de ejecución.

El equipo ECOS deberá llevar los proyectos didácticamente sistematizados en dos formatos:

- en un power point (PPT) para poder ser proyectados e
- impreso para que los y las participantes lo puedan manipular mientras se lleva a cabo el taller.

El equipo de coordinación presenta los proyectos sistematizados poniéndolos a consideración de los presentes. Los participantes expresan opiniones a partir de lo presentado.

Se repasa en este momento, en forma detallada, la planificación de los proyectos existente, revisando y profundizando las definiciones que pudieran estar pendientes para concluir una programación de proyectos y actividades respetuosa de una secuencia lógica de ejecución.

2.- Organización de la gestión de recursos para la ejecución de los proyectos

El equipo de coordinación informa detalladamente las gestiones realizadas hasta el momento para la consecución de recursos y los caminos posibles a ser transitados a partir de dichas gestiones.

Solicita a los líderes que hubiesen tomado la responsabilidad de realizar algún tipo de gestión que lo compartan con el resto de los participantes.

En caso de hallarse presente algún representante de organizaciones con posibilidad de aportar recursos solicitarán a dicho representante, que presente a su organización y comente las posibilidades de articulación concreta y cuáles son los recursos disponibles.

Si bien la elección de frentes de ataque debe estar precedido por un análisis de gobernabilidad y se sugiere a la comunidad a proponer proyectos posibles dentro del marco de sus propios recursos y las alianzas existentes, los proyectos comunitarios necesariamente requieren de la asistencia del Estado e intersectorial.

Entonces, se deberá promover o fortalecer alianzas con actores claves, provenientes de Estado, de la sociedad civil y el sector empresarial, para garantizar la sustentabilidad de la propuesta.

Las acciones de gestión de recursos, en este momento, pueden ser llevadas a cabo por los agentes encargados de la Coordinación del proceso de trabajo o bien directamente por miembros de la comunidad.

El equipo de coordinación puede invitar a representantes de organizaciones de la sociedad civil y el Estado, con voluntad de aportar recursos, para que estén presentes en este taller y puedan intercambiar opciones de trabajo colaborativo en forma directa con los miembros de la comunidad.

Es decir, que si bien la presencia de autoridades locales es importante en todo momento del proceso, cobra mayor relevancia en esta instancia.

Posteriormente, el equipo construye a manera de síntesis y con el aporte de la comunidad, el siguiente cuadro organizativo.

Proyecto:.....

Recursos necesitados	Organización a la que solicitar el recurso	Responsable de llevar adelante la gestión	Acción a través de la cual se llevará adelante la gestión



3º

Momento del Taller

Evaluación

Una vez finalizado el cuadro anterior, el equipo coordinador repasa las responsabilidades asumidas por los miembros de la comunidad, las autoridades presentes, los miembros de organizaciones donantes, etc., y agradece la presencia en el taller de cada uno de ellos.



Herramientas Metodológicas

Fortalecimiento de las organizaciones. Proceso de adecuación organizacional



1º Momento del Taller

La necesidad del fortalecimiento de la organización

El equipo de coordinación introduce el tema del presente taller: comenta que cuando una organización asume el desafío de trabajar dentro de la problemática de la Seguridad Ciudadana se le plantean nuevas tareas y funciones que requieren realizar ajustes y modificaciones hacia el interior de la organización.

Asumir el tema con seriedad requerirá la realización de cambios y de nuevos aprendizajes.

El equipo de coordinación preguntará posteriormente, sobre las actividades que viene realizando cada una de las organizaciones representadas en el taller y sobre situaciones nuevas que se le están presentando desde el momento en que decidieron incorporar esta problemática a su agenda. Indagará si esta incorporación les está resultando fácil o difícil, si es una incorporación que les genera nuevos aprendizajes, si se han presentado obstáculos en el proceso de trabajo, etc.

Una vez introducido el tema, los coordinadores plantean que el objetivo del presente taller se orienta a “pensar la organización” en relación a este nuevo desafío de trabajar con la problemática de la seguridad ciudadana en la comunidad ¿qué cosas nos estarían faltando? y ¿cuáles son nuestras fortalezas?, ¿qué cosas deberíamos cambiar? Con el propósito de fortalecerla y adecuarla a las nuevas tareas o necesidades.

La identidad podría definirse como "quienes somos a través del tiempo": cuáles son nuestras características esenciales, cuáles nuestros propósitos, qué tipo de relaciones y estructura establecemos en el adentro de la organización y como nos relacionamos con otras organizaciones, etc.?

La cultura organizacional se define como el "conjunto de creencias, valores, costumbres, modos de relacionarse y trabajar, que circulan en una organización y que constituyen su modo de ser particular.

Toda organización posee a su vez, una Identidad Esquema: dada por aquellos atributos comunes que se comparten con todas las organizaciones que pertenecen a su misma rama de actividades (por ejemplo todas las escuelas enseñan, los hospitales curan, los diferentes cultos predicán, etc.). Está definida entonces, por lo que comparte, por lo común; y una Identidad Construcción: que surge y se elabora en el interior de las organizaciones a partir de su composición y funcionamiento, y estaría proporcionada por aquellas características que la vuelven singular, única, diferenciándola de las demás organizaciones de la misma rama de actividades. Es decir, es un resultado de lo que la diferencia de las otras.

Los integrantes de las organizaciones tienen una representación de su propia Identidad: qué hace la organización, cómo lo hace, cómo le gustaría hacerlas, cuáles son sus valores, cómo es su grado de dependencia o autonomía de las demás organizaciones de la comunidad, etc.



2º Momento del Taller

Desarrollo:

Identidad de la organización.

La Identidad de mi organización

En principio se dará información sobre el concepto de identidad organizacional para ayudar a reflexionar a los participantes.

Para esta dinámica los coordinadores deberán llevar de antemano, diarios y revistas viejas, tijeras, plasticolas, papelógrafos y fibrones.

Técnica: Collage

Trabajo en pequeños grupos

El coordinador dará la consigna de que los participantes conformen subgrupos teniendo en cuenta la organización de la cual provienen.

Esta actividad está orientada a que los miembros de cada organización participante puedan pensar y caracterizar brevemente la identidad organizacional para comunicarla de manera sintética al resto de los participantes del taller.

El equipo le comunica a cada subgrupo que deberá realizar un collage utilizando los diarios y revistas viejas, las tijeras, plasticolas y papelógrafos para poder transmitir al resto la "identidad" de la organización.



El equipo podrá explicar que el collage es una técnica que consiste en ensamblar elementos de diversa naturaleza en un todo unificado. Para eso usarán fotografías de las revistas, palabras escritas con fibrón, recortes de los diarios, y todo lo que les parezca interesante para compartir con el resto de los participantes un producto que "represente" la identidad de la organización a la que pertenecen.

En su trabajo las organizaciones deberán tener en cuenta aquellos rasgos que son usuales en todas las organizaciones que comparten su actividad (Identidad Esquema), y aquellos que sólo tienen que ver con su propia singularidad (Identidad Construcción).

Se consignará que luego de terminado el collage, cada subgrupo deberá escribir en el papelógrafo una frase que comunique algo esencial de su Identidad, algo singular de la forma de actuar de propia organización.

Plenario

Una vez terminada esta tarea, en plenario, cada subgrupo presentará a su organización y responderá a las preguntas que los demás participantes quieran realizarle para conocer y comprender en profundidad la Identidad de su organización.

Para este plenario sería conveniente que los subgrupos no se desarmen, ya que deberán seguir trabajando de igual manera en la dinámica siguiente.



“Los cambios requeridos en mi organización para trabajar el tema Seguridad ciudadana”

Terminada la ronda de presentaciones se solicitará a los participantes que cuenten brevemente si es la primera vez que van a trabajar con la problemática de la Seguridad Ciudadana, o si tienen experiencia de trabajo en el tema para que compartan con los demás: ¿Cómo les fue con la misma?, ¿Cómo se iniciaron en la tarea, se prepararon para abordarla?, ¿Qué hecho o situación produjo que comiencen a trabajarla?, Si algo ha cambiado en su vida o en la de la organización desde que lo vienen haciendo, si tomaron algunos recaudos para desarrollarla, ¿Qué cosas salieron bien y cuales mal?, etc.

Posteriormente se les entregará a cada organización un papelógrafo que estará dividido en cuatro cuadrantes:

Se les solicitará que teniendo en cuenta la incorporación de un nuevo propósito organizacional, reflexionen e intercambien con su grupo acerca de los elementos que les puede favorecer (fortalezas) y las que pueden dificultar llevar adelante la nueva tarea propuesta (debilidades), las conclusiones se anotarán en los cuadrantes superiores.

Deberán listar en el cuadrante inferior izquierdo los cambios posibles que requeriría la organización para desarrollar esta tarea y las necesidades de capacitación que deberían resolver para cumplir con esta responsabilidad eficientemente.

Deberá trabajarse la idea de que realizar cambios organizacionales no es algo automático, que suceda de una sola vez, ni de "la noche a la mañana", por el contrario demanda construir un plan de acción que incluye el desarrollo de diversos procesos. Para viabilizar este cambio es conveniente definir los objetivos y resultados esperados en el seno de la organización, como dice el refrán "Nunca soplan buenos vientos para el que no sabe dónde va". A partir de allí habrá que disponerse a realizar una serie de ajustes en el funcionamiento interno de la organización y en el establecimiento de nuevas relaciones con otros actores.

3º Momento del Taller Evaluación

Para finalizar el taller, los coordinadores realizan un recuento del proceso realizado hasta el momento y se evaluará el desarrollo del taller con los participantes.

Herramientas Metodológicas

La construcción de una red social de seguridad ciudadana



1º Momento del Taller

Necesidad del trabajo en red

Para trabajar en la problemática de la seguridad ciudadana es esencial la alianza con otras organizaciones y la configuración de un trabajo en red.

El trabajo de cada una de las organizaciones se potencia y enriquece con los aportes de otras experiencias y conocimientos, y articulando los distintos recursos alrededor de un tema o problema común.

Asociándonos en la gestión de los problemas podemos alcanzar un mayor nivel de impacto.



2º Momento del Taller

Desarrollo:

Identidad de la organización.

Desarrollo de técnicas grupales

Técnica: el sociograma Comunitario.

La técnica propuesta está orientada a la confección de un mapa comunitario que ubique en cada barrio o zona geográfica, la red de organizaciones, instituciones, organismos del Estado, existentes.

Pretende obtener, a la manera de una radiografía comunitaria, y de manera gráfica, las distintas relaciones entre actores que conforman la comunidad. Información que deberá ser tenida en cuenta para la elaboración de un Plan Local de Seguridad Ciudadana. Este tipo de relaciones no son necesariamente formales, en la mayoría de los casos son informales.

El coordinador solicita que los participantes reúnan en subgrupos por organización de procedencia.

Les entregará a cada subgrupo un papelógrafo y fibrones. Cada subgrupo deberá confeccionar un mapa de todas las organizaciones presentes en su barrio.

Una vez que todos los subgrupos finalizan su tarea les propone que unan con distintos tipos de conectores a su organización con las demás según el tipo de relación que hayan establecido hasta el presente.

Se utilizarán los siguientes conectores:



También le pide que especifiquen que tipo de acciones han articulado hasta el presente con las mismas.

Plenario

Una vez realizada esta tarea, cada subgrupo expone su trabajo en plenario su sociograma.

Finalizada la ronda de presentación, el equipo de coordinación promueve el intercambio a partir de preguntas sobre los sociogramas presentados por los subgrupos, a partir de preguntas tales como:

¿Cómo se construyó esta “buena relación” (graficación con dos líneas)?, ¿que indica que se la pueda calificar así?, ¿por qué esta relación es débil (línea de puntos)? Etc., qué queremos decir que “tenemos una alianza estratégica” (línea triple)? A medida que los participantes van intercambiando el coordinador va anotado en un papelógrafo las ideas que van surgiendo.

Posteriormente les propone construir entre todos y en plenario el mapa deseable para gestionar y ejecutar un Plan de Seguridad Local. Se discute entre todos los participantes cuáles son los obstáculos para lograr el mapa deseable y cuáles son las estrategias que se deberían llevar a cabo para lograr tal configuración y fortalecer así el abordaje en red del problema.

El coordinador va resumiendo las ideas principales en un papelógrafo.

Por último, el equipo solicita a los participantes listar actividades necesarias para construir y/o fortalecer la red

Recomendación

Para ello pega en el frente un papelógrafo en blanco con el título Mapa Comunitario. Cuenta con tarjetas prediseñadas con dibujos de iglesia, escuela, etc. (también contamos con esquemas básicos para completar).

Con la participación de todos los participantes va uniendo con flechas los tipos de relaciones deseables para poder trabajar en la problemática de la seguridad ciudadana y por qué.

La construcción de Redes Comunitarias

Los actores sociales son sujetos o grupos que se constituyen para influir, presionar, proponer, gestionar. Tienen sus propios intereses y ven la realidad desde esos intereses.

Cada uno de ellos es portador de una Misión. La misión se relaciona a la finalidad última de la organización. Esta finalidad no tiene que ver tanto con las acciones inmediatas que en un momento dado se propone la organización, sino con los objetivos de largo plazo, objetivos que operan como una guía o norte al que se intenta llegar.

Cada uno de ellos es portador también de una "Visión": La visión es una imagen proyectada en el futuro que resume los sentimientos y valores de los integrantes de la misma y permite visualizar hacia dónde se mueve la organización. De acuerdo a ella las organizaciones proyectan su accionar.

El trabajo en red es una estrategia para trabajar la problemática de la seguridad en la comunidad y propiciar proyectos y acciones acordadas a partir de la configuración de un Plan Local de Seguridad Ciudadana.

Para que esto se dé, es necesario que organizaciones visualicen que sus respectivas misiones contienen intersecciones. Lo que es lo mismo que decir que tienen intereses en común. El trabajo en red además, necesita que varios actores construyan una Visión que los contenga.

El compartir el diagnóstico y visualizar la complejidad de variables que actúan como causas del problema de la inseguridad en la comunidad (la construcción de un modelo explicativo), permitirá a las organizaciones valorar las fortalezas particulares de cada una de ellas para abordar diferentes aspectos de la misma (dando así lugar a la configuración de un Sistema de Respuesta Múltiple).

Para las organizaciones locales trabajar en red implica el desafío de compartir conocimientos, recursos, experiencias. Significa disponerse a realizar procesos de concertación política y social, en la medida en que, al ser los actores heterogéneos, los intereses también lo son. Los procesos asociativos no están exentos de conflictos.

Es de hacer notar además, que cada organización es portadora de objetivos e intereses particulares y que

para trabajar en red es necesario que las mismas consideren una serie de propósitos que trascienden esos objetivos particulares. Esto no significa que cada organización deba anular sus propios intereses sino comprenderlos en una perspectiva más amplia incluyendo en su agenda una problemática común (en este caso la problemática de la seguridad). Trabajar en red implica adquirir habilidades para trabajar junto a otros asumir proyectos compartidos respetando esta perspectiva.

No obstante estas cuestiones positivas, muchas veces las organizaciones tienen temor de participar en procesos asociativos. Temor a perder la propia identidad, a perder tiempo, a ser usados; vincularse con el poder político, por ejemplo, puede ser sentido como pérdida de autonomía. Desarrollar procesos de trabajo con otras organizaciones puede generar conflictos hacia adentro de la propia organización.

Los procesos asociativos y de construcción de redes deberán tender a la progresiva institucionalización y legitimación. Pero este camino no se da de una vez y para siempre sino que exige un proceso de construcción pasando muchas veces por diversas etapas o escalones.

Primer escalón: La red conformada a partir de un proyecto puntual

Se pueden diferenciar grados en el desarrollo de una red. En ocasiones los grupos sociales locales preocupados por lo acuciante de la problemática son ganados por la urgencia de resolver necesidades concretas que no se traducen en objetivos a largo plazo.

Se centra en el diseño y ejecución de proyectos puntuales que nuclean a más de una organización participante. En algunos casos supone una diferencia entre el grupo que ejecuta y el resto de las organizaciones que apoyan o controlan.

Segundo escalón: La red como espacio de articulación de recursos

Suele suceder que un proceso asociativo comienza a partir del diseño de un proyecto puntual que involucra a más de una organización, pero es necesario dar un paso más y construir lo que podemos llamar como un “espacio de articulación de recursos” para que no sólo se centre en

el desarrollo de proyectos puntuales, sino que se constituya en un ámbito donde se articulen diversos recursos con el fin de sumar esfuerzos para responder a los problemas que “se asocian” y actúan como causa de la inseguridad en la comunidad.

Se supera aquí la lógica inicial de “resolver” un proyecto y se conforma un espacio de reuniones periódicas que avanza en la identificación y resolución de nuevas problemáticas mediante el desarrollo de nuevas iniciativas.

Tercer escalón: la red como conjunto de organizaciones con cartera de proyectos integrados

Supone por parte de sus integrantes, el compromiso con un proceso continuo de gestión de recursos y de aprovechamiento de oportunidades con el fin de desarrollar proyectos de manera integrada. Se trata de un proceso de elaboración de un diagnóstico integral desde una mirada que implique el corto, el mediano y el largo plazo; de movilización y aprovechamiento de recursos nuevos y de determinación de prioridades a favor de la concreción de proyectos que ataquen los temas identificados como más sensibles y/o relevantes para la comunidad.

Cuarto escalón: La red como una forma de Planificación Social Local en el cual se articula el accionar del Estado y el Sector Privado

Este modelo supone que un conjunto de organizaciones de la sociedad civil articulándose al gobierno local e incorporando al sector privado construye ámbitos territoriales de gestión participativa que en forma integral, progresiva y articulada implementan un Sistema de Respuesta Múltiple para abordar y aliviar un problema sentido en la comunidad.



3º Momento del Taller Evaluación

El Equipo de Coordinación solicita que cada participante manifieste sobre sus expectativas de conformación de un trabajo en red teniendo en cuenta las características de su organización y de su contexto organizacional.

El equipo agradece la presencia y manifiesta la necesidad de hacer todos los esfuerzos por articular un trabajo mancomunado como única respuesta posible frente a la complejidad de la problemática.

