

#Local4Action

Estrategia de Prevención Social de la Violencia - PAZOS



♥ PALMIRA
pa' la vida



Alcaldía de Palmira



Local4Action
HUBs
de COLU
Palmira

Learning
UCLG

Créditos

Coordinación y edición

Alcaldía de Palmira - Área de Cooperación, Secretaría General
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

Con especial agradecimiento a:

Fundación SIDOC, Fundación Alvaralice, Global Initiative Against
Transnational Organized Crime (GI-TOC), Fundación Despacio y
Fundación WRI Colombia.

Foto de portada:

Alcaldía de Palmira.

Para más información, póngase en contacto con cooperacion@palmira.gov.co

Índice

I. Prefacio: Forjando un Legado de Paz • **Página 3**

II. Introducción y contexto: El papel de las ciudades en la construcción de la paz para un desarrollo sostenible • **Página 4**

III. La estrategia PAZOS: Un modelo integral para la paz urbana en Palmira • **Página 9**

IV. Expandiendo el Legado de PAZOS: Pautas y aprendizajes para la Construcción de Paz en las Ciudades • **Página 17**

V. Recursos: Materiales, documentos y recursos de referencia • **Página 23**

I. Prefacio

Forjando un Legado de Paz



Mensaje de Óscar Escobar
Alcalde Palmira

Palmira, una ciudad con una alta tasa de homicidios y clasificada entre las más violentas del mundo, está lidiando con preocupaciones de seguridad debido a la percepción pública y a datos objetivos.

Abordar las preocupaciones de seguridad mediante métodos represivos tradicionales, como la policía, suele ser a corto plazo. Para construir una paz sostenible, Palmira creó e implementó PAZOS, una estrategia integral de prevención de la violencia.

Esta estrategia incluye análisis de datos, priorización de barrios y poblaciones afectadas, asistencia a los jóvenes y defensa de las prioridades de los residentes, como vivir sin miedo, estigmatización y oportunidades. PAZOS tiene como objetivo

abordar las causas fundamentales de la violencia y construir estrategias de consolidación de la paz a largo plazo, evitando el populismo y centrándose en las necesidades de las poblaciones más afectadas.

Las estrategias articuladoras y optimizadoras como PAZOS son la punta de lanza de la innovación pública en el mundo.

Por esa razón nuestra estrategia obtuvo el mayor reconocimiento internacional que un gobierno local puede recibir: el premio internacional de paz CGLU. Así las cosas, PAZOS nos permitió aunar esfuerzos públicos, privados e internacionales para lograr dos objetivos: invertir socialmente en los jóvenes y construir paz a nivel local. Es por eso que para la ciudad de Palmira es un orgullo contar con una amplia red de aliados, que es la que finalmente facilitó la integralidad, multidimensionalidad y sostenibilidad de PAZOS en el tiempo.



Mensaje de Daniela Reina
Comisionada de Cooperación
y Gestora Social

Con este proceso apuntamos a ser un referente para gobiernos locales de diversas latitudes sobre cómo articular la oferta disponible para los jóvenes en general, o incluso para poblaciones en alto nivel de exclusión como las mujeres cabeza de familia y los migrantes en particular.

También esperamos que nuestra iniciativa inspire aprendizajes sobre la relevancia de la evidencia en la gestión pública y cómo ésta permite alcanzar resultados más que óptimos: Palmira, por ejemplo, ya es una ciudad distinta debido a que alcanzó la tasa de homicidios más baja en los últimos 17 años, por lo que esperamos que PAZOS no solo continúe sino que también se profundice.

II. Introducción y contexto:

El papel de las ciudades en la construcción de la paz para un desarrollo sostenible

Esta Nota de Aprendizaje tiene como objetivo principal documentar la estrategia **PAZOS: Paz y Oportunidades**, implementada en la ciudad de Palmira, Colombia. La estrategia aborda la complejidad de la violencia urbana y la construcción de paz con un enfoque integral centrado en el trabajo con jóvenes, fomentando la inclusión y la participación ciudadana.

PAZOS se respalda con un sólido documento técnico, una evaluación de impacto y un ecosistema de alianzas estratégicas con organizaciones locales e internacionales, permitiendo su replicabilidad y amplificación en otros entornos urbanos. En 2022, PAZOS ganó la tercera edición del Premio de la Paz de CGLU, otorgado a proyectos de gobiernos locales que promueven una cultura de paz.

Esta publicación, desarrollada por la Alcaldía de Palmira en colaboración con los equipos de Aprendizaje y Local4Action HUBs de CGLU, presenta en detalle y como modelo ejemplar, la experiencia innovadora y de alto impacto de Palmira, demostrando cómo las acciones a nivel local contribuyen a construir una sociedad pacífica, próspera y sostenible.

Así mismo, este documento busca ser una herramienta que resalta el legado, los logros y los aprendizajes derivados del desarrollo y ejecución de la experiencia.

Su propósito es generar reflexiones que inspiren a otras ciudades interesadas en iniciar procesos y acciones locales de construcción de paz. Además, se presenta como un recurso de aprendizaje para respaldar estrategias similares en la prevención de la violencia desde la perspectiva local, especialmente centrada en ciudades intermedias.

Su objetivo es destacar y preservar el legado de la política local, contribuyendo así al desarrollo de una Agenda Global de Paz desde lo local.

El proceso de desarrollo de esta Nota de Aprendizaje forma parte de las actividades de la iniciativa Local4Action HUB Palmira, dentro del Programa Local4Action HUBs de CGLU. Este programa busca identificar y potenciar políticas de alto impacto que, a través de acciones locales, impulsen transformaciones a nivel global.

Para tal fin, conecta, comparte y fortalece el papel de los gobiernos locales y regionales para acelerar agendas de desarrollo global, como la Agenda 2030 y el Pacto para el Futuro de la Humanidad de CGLU.

El Movimiento de ciudades y territorios de paz

La diplomacia de ciudades se encuentra en los orígenes del movimiento municipalista que dió paso a la red mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). La prevención de la violencia y la promoción de la paz, junto con la

promoción del diálogo entre líderes locales y regionales para abordar problemáticas y soluciones comunes, conforman las bases de este enfoque.

Los gobiernos locales y regionales entienden la paz no solo como la ausencia de guerra, sino la ausencia de violencia. Esta propuesta de la diplomacia de las ciudades tiene como objetivo apostar por la cooperación y el multilateralismo descentralizado para resolver los conflictos a través del diálogo. Los gobiernos locales y regionales persiguen la erradicación de la violencia en todas sus expresiones: la violencia directa que va desde la que se padece en las guerras hasta la violencia criminal, pasando por la violencia terrorista y de género; la violencia estructural, propia de un orden basado en la desigualdad productora de hambre, pobreza y condiciones de vida insalubres de tantas poblaciones; y la violencia cultural que es simbólica y se origina en ideologías y creencias.

Es en el espacio de las ciudades y de los territorios, donde estas tres violencias se evidencian de manera más clara. Cuando no existe violencia directa, la paz es todavía incompleta si persisten la violencia interpersonal, la estructural y la cultural. Por ello, el movimiento municipalista propone abordar, pensar y construir la paz desde lo local. Optamos por diseñar y co-crear políticas que erradiquen la violencia y que permitan resolver los conflictos y los enfrentamientos de forma pacífica, en base a unas habilidades y mecanismos que hagan posible un mundo sin violencia.

Las ciudades, gobiernos locales y regionales están convencidos del potencial transformador de la diplomacia entre ciudades. Herramientas como los hermanos entre ciudades, el apoyo mutuo y el fortalecimiento de capacidades, así como el impulso de iniciativas de solidaridad municipal internacional basadas en los derechos y centradas en nuestras vecinas, son esenciales para comprender la construcción de paz desde lo local.

A través de la diplomacia de ciudades se pueden abordar de forma conjunta desafíos similares relacionados con la planificación urbana, el desarrollo sostenible, la inclusión social, no solo para mejorar la vida en nuestras comunidades, sino como elementos que fomentan la cohesión social y previenen que los conflictos escalen y se tornen violentos.

Para asegurar la sostenibilidad de estas acciones locales, los gobiernos locales y regionales buscan incidir y estar incluidos en los marcos de gobernanza a nivel global, para poder compartir y aprovechar su conocimiento en la resolución de conflictos, proponiendo alternativas de diálogo, aprendizaje y mediación. Estos esfuerzos fomentan la solidaridad, promueven los derechos humanos, implican a las personas y construyen puentes entre miembros de las comunidades, bajo el precepto de la apropiación local como requisito para una paz sostenible.

Aportación a la agenda municipalista de paz en contexto de las agendas globales de desarrollo sostenible

El aumento de la inestabilidad y las crecientes tensiones entre estados, los conflictos entre las comunidades y en el seno de nuestras ciudades y territorios, vuelven a poner la paz y sus diferentes manifestaciones en el centro de la agenda política. Estos problemas, agravados por las actuales crisis superpuestas, recalcan la importancia de "Nueva Agenda para la Paz" como uno de los pilares para

ofrecer un sistema multilateral más eficiente, interconectado e inclusivo, y como piedra angular para la consecución de “Nuestra Agenda Común” del Secretario General de las Naciones Unidas.

Las ciudades y gobiernos locales llevan considerando la paz una prioridad desde que se fundó el movimiento municipalista. La agenda de paz de CGLU se construye sobre una fuerte tradición de diplomacia de las ciudades, que se remonta a sus orígenes en 1913 y que se ha mantenido a lo largo de los años. En 2008, CGLU y la Asociación de Municipios de los Países Bajos (VNG) organizaron una Conferencia mundial que dió paso a la adopción de la Agenda de La Haya sobre Diplomacia de las Ciudades, la cual resalta el rol de los gobiernos locales en la promoción de la paz, el diálogo y la reconstrucción. La más reciente hoja de ruta, El Pacto para el Futuro de la Humanidad, adoptado en Daejeon en 2022, sitúa la construcción de paz desde el ámbito local como una de las prioridades para los próximos años, señalando la diplomacia de las ciudades como una fuerza transformadora.

Para poner la construcción de paz en el centro, y alcanzar los objetivos globales, CGLU ha desarrollado diversos mecanismos e iniciativas para resaltar las contribuciones de los gobiernos locales y regionales en la construcción de la paz, así como para destacar el papel fundamental de la diplomacia de las ciudades a nivel global.

Entre estos mecanismos se encuentran las Conversaciones Municipales de Paz de CGLU, iniciadas en 2022 como espacio para unir a los gobiernos locales y organizaciones socias para tender puentes en momentos de conflicto entre Estados y naciones. Asimismo, el Foro de Ciudades y Territorios de Paz, del que CGLU actúa como Secretariado, ha celebrado cuatro ediciones desde 2017 en Madrid, Ciudad de México y Bogotá. Durante estos encuentros, se han congregado a gobiernos locales y regionales de todo el mundo para reflexionar sobre las violencias urbanas y el papel de los gobiernos locales y regionales en la prevención de conflictos. En estas ocasiones se evidenciaron las múltiples formas de expresión de la violencia, partiendo de su acepción directa de agresión física, y expandiéndose a formas de violencia menos visibles, incluyendo la violencia estructural y la violencia cultural. Globalmente, los primeros Foros de Paz permitieron identificar a la educación para la paz como el pilar de partida para erradicar la violencia y generar una cultura de paz. Más recientemente, los foros han abordado la paz desde perspectivas más amplias que incluyen el cuidado común, la paz territorial, paz ambiental, paz y seguridad para las mujeres y la transición hacia ciudadanías de paz.

Por último, el Premio de Paz de CGLU que nace de la Agenda de La Haya sobre Diplomacia de las Ciudades reconoce y premia iniciativas de gobiernos locales y regionales en la construcción de paz y lucha por la justicia, prevención o superación de conflictos en su comunidad o en apoyo a otros gobiernos locales. El Premio otorgado a Palmira en el Congreso Mundial de CGLU en Octubre 2022, demuestra la ambición, posibilidad y ruta que tomó un gobierno municipal para elaborar e implementar con éxito un ejemplo novedoso y de alto impacto de promoción de la paz y de un entorno pacífico desde el diálogo y el tejido de puentes.



Entrega del Premio Internacional de Paz 2022 al alcalde Óscar Escobar.

Características de la construcción de la paz desde la acción local

El movimiento municipal aboga por una paz que implica ausencia de violencia en todas sus dimensiones y conlleva una reflexión, una construcción y un proceso social y de sociedad que permita convivir y compartir en paz. Se considera que aunque los conflictos sean inevitables, la violencia es una construcción humana y aprendida que se puede evitar, prevenir y erradicar en base a la voluntad política. La perspectiva local representada por las autoridades locales se convierte en un pilar fundamental para construir una paz holística y duradera.

Las ventajas y particularidades de esta perspectiva y posicionamiento de los gobiernos locales y regionales incluyen, entre otros, la cercanía, el conocimiento, la capacidad de reacción temprana y la representación directa de la ciudadanía, facilitando una inclusión efectiva, especialmente de grupos vulnerables, en la toma de decisiones. En relación con la inclusión, los gobiernos locales y regionales también pueden realizar diagnósticos de la violencia y los problemas de convivencia en las ciudades con una metodología participativa. Esto consolida ciudades de paz y prosperidad, garantizando la defensa de los derechos humanos y la seguridad de las personas. La inclusión de diversos actores locales, la creación de entornos seguros y la defensa de la justicia social se erigen como cimientos primordiales en la edificación de la paz desde una perspectiva local.

Otro aspecto diferenciador de la política de paz impulsada por acciones locales es su enfoque integral que puede abarcar desde la prevención, gestión y resolución de conflictos hasta la reconstrucción y reconciliación en comunidades afectadas por conflictos previos, promoviendo así una paz duradera y sostenible. Los gobiernos locales actúan como facilitadores de estos procesos, promoviendo la inclusión social y la cohesión comunitaria como pilares para prevenir y resolver conflictos en su fase inicial. También pueden garantizar la sostenibilidad de estas acciones mediante la promoción de diálogos, espacios, y marcos legales e institucionales que fomenten la resolución pacífica de conflictos y la colaboración entre distintos actores locales e internacionales. A largo plazo, su rol en garantizar una vida digna para todos y todas y fomentar espacios de encuentro permitan crear una ciudad de los cuidados. En este contexto, las ciudades y gobiernos locales se convierten en agentes clave para la transformación de conflictos y la promoción de la paz.

Asimismo, el enfoque local sobre la prevención de conflictos, seguridad pública y construcción de paz puede abordarse de forma holística, evitando enfocarse únicamente en respuestas militaristas y punitivas, e implementando estrategias complementarias, como la promoción de la diversidad y la inclusión, programas educativos para fomentar la cultura de paz, el impulso de una economía inclusiva y sostenible, la mediación comunitaria y el fomento de la cultura de no violencia y reconciliación. Estas acciones complementan la construcción de paz desde diversas perspectivas, desde lo cultural hasta lo económico y lo educativo, generando un impacto positivo y duradero en las comunidades locales.

Finalmente, las iniciativas de paz a nivel local desempeñan un papel crucial en la consecución y aceleración de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). No solo contribuyen al logro del ODS 16, centrado en la "promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas", y la protección ciudadana, sino que también actúan como motores para avanzar en todos los ODS. Al promover entornos pacíficos en ciudades y territorios, estas iniciativas impulsan áreas fundamentales como educación, salud, crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y reducción de desigualdades, acelerando así el progreso hacia metas más amplias de desarrollo sostenible.

El caso exitoso de Palmira y su estrategia PAZOS ejemplifica la visión de CGLU sobre la construcción de paz desde lo local, donde se establecen conexiones con una visión futurista que abarca temas menos convencionales, como los cuidados, un enfoque de atención integral, un nuevo contrato social, los servicios públicos como condición para la paz y la promoción de una cultura y ciudadanía de paz.



III. La estrategia PAZOS: un modelo integral para la paz urbana en Palmira

Contexto de la práctica

El “Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera” contempló el fin del conflicto armado interno colombiano, que ha sido primordialmente rural. Sin embargo, los retos en materia de seguridad ciudadana existentes en Latinoamérica y el Caribe no son ajenos a la realidad colombiana, por el contrario, añaden nuevos retos para la construcción de paz en lo local. Si bien el Acuerdo y las políticas de posconflicto se enfocan en transformar de manera estructural las condiciones que generaron el conflicto armado, su focalización es mayoritariamente rural, dejando la tarea de construir la paz urbana en manos de las administraciones municipales y locales (Botero Escobar & Cock Misas, 2020).

En este arduo proceso de estabilización, la Región Pacífica colombiana (compuesta por los departamentos de Chocó, Cauca, Valle del Cauca y Nariño) es una de las zonas del país con mayores desafíos. Esta región responde a dos problemáticas que se entrelazan: concentra el 37% del total de cultivos de coca de la nación y consolida una cuarta parte de los homicidios del país. Lo que también está en parte determinado por una ventaja geográfica - estratégica: la cercanía directa a la zona litoral del Océano Pacífico, consolidándose así en un corredor que brinda diversas facilidades a la cadena de producción de narcóticos y a las rutas del narcotráfico.

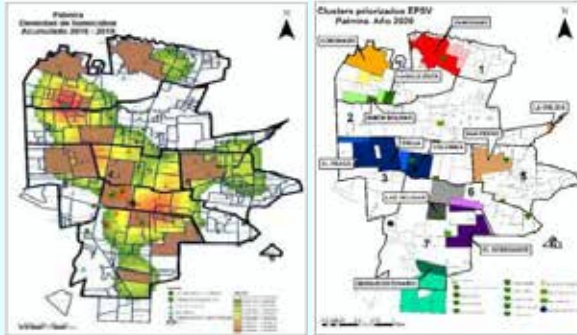
Palmira, a pesar de haber sido víctima de las dinámicas del conflicto armado colombiano (reclutamiento, secuestros, masacres), no fue priorizado como uno de los municipios a focalizar en el Acuerdo de Paz en mención.

Por lo tanto, la apuesta por mejorar las dinámicas de violencia urbana recayeron de manera exclusiva en la administración local y departamental, y en su capacidad de articular una respuesta pertinente, acorde a las características socioeconómicas y territoriales que presenta con distintos socios.

Históricamente, la ciudad tuvo un pico de violencia en el año 2011, con una tasa de omicidios de 98,1 por cada 100.000 habitantes, posicionándose en el primer puesto a nivel nacional e incluyéndose entre las ciudades más peligrosas del mundo. Hoy, aunque la tasa de homicidios del municipio se encuentra en el punto más bajo desde que se cuenta con datos, está ubicada muy por encima de la tasa de homicidios nacional y la media internacional. Palmira está entre las 20 ciudades más importantes de Colombia (respecto a número de habitantes y extensión territorial), dentro de este grupo se ubica en el segundo puesto en la tasa de homicidios, sólo superada por Cali, un vecino geográfico cuyas dinámicas de violencia se interrelacionan cotidianamente, al punto que ambas ciudades representan el 10% de los homicidios a nivel nacional según el Centro Integrado de Análisis del Delito de Palmira CIADPAL.

Entre las características de la violencia de Palmira, se encuentra que la juventud no sólo es la principal generadora de violencia, sino su principal víctima: el 54% de los homicidios se concentran en víctimas entre los 16 y los 30 años. Además, la

violencia se encuentra focalizada territorialmente en 22 de los 180 barrios que componen el municipio según el CIADPAL. Además de la violencia homicida, la Alcaldía Municipal de Palmira tuvo en cuenta otros indicadores de alarma: el aumento sostenido en las dinámicas de violencia comunitaria, como las lesiones personales, la violencia intrafamiliar y los delitos sexuales, los cuales fácilmente pueden derivar en nuevos homicidios.



Mapas de Focalización Territorial
Fuente: Centro Integrado Análisis Delictivo de Palmira, 2020

Políticamente, el municipio contaba y cuenta con un gobierno orientado a la apertura y a la transparencia, con la voluntad política de trabajar articuladamente con actores del orden regional, nacional e internacional. En los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo municipal 2020 - 2023, se contemplan tres ejes temáticos orientados a lograr un municipio seguro, transparente y moderno, mientras de manera transversal se le apuesta al fortalecimiento del capital humano, la generación de oportunidades y la infraestructura adaptada para alcanzar el desarrollo del municipio.



En el marco de este contexto nace la Estrategia de Prevención Social de la Violencia para Palmira.

Bibliografía: Botero Escobar, F., & Cock Misas, J. C. (2020). Estrategia de prevención social de la violencia (EPSV) - Documento Técnico. Palmira.

El enfoque utilizado

La violencia urbana se entiende como un fenómeno complejo y multicausal, que ocurre por parte de distintas estructuras y con diferentes motivaciones, afirmación coherente con la realidad de Palmira donde los homicidios reportados responden tanto al crimen organizado como a dinámicas de convivencia. Comprender esos factores y su relación con la criminalidad permitió desarrollar un portafolio de soluciones articuladas entre sí que atienden diferentes niveles de intervención.



Nivel Individual

Las estrategias enfocadas en los individuos buscan prevenir los crímenes y disminuir la reincidencia mediante la modificación de la conducta. Estas iniciativas buscan evitar la ocurrencia de situaciones de seguridad ciudadana por medio del trabajo psicosocial, de generación de ingresos y fomento de la ciudadanía. (Franco Mora, Gelvez Ferreira, Prada Quintero, & Weintraub, 2020)

De esta manera, PAZOS desarrolla un componente direccionado a este nivel:

Componentes de Intervención. Se brindó acompañamiento cercano para generar oportunidades a las personas con mayor riesgo de involucrarse en dinámicas de violencia, haciendo énfasis en el trabajo para el desarrollo de resiliencia y capacidades en jóvenes y ex presidiarios como agentes de transformación social de sus comunidades. El objetivo principal fue construir proyectos de vida en el marco de la legalidad, a partir del acompañamiento psicosocial, la adquisición de competencias blandas y su puesta en funcionamiento para la generación de ingresos de manera legal. Este componente fue liderado por las secretarías de Integración Social, Gobierno y la Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Económico.



Segunda Cohorte de Forjadores graduados en 2023 tras culminar la ruta psicosocial, de generación de ingresos y fomento de la ciudadanía.

Nivel Comunitario

Esta perspectiva se centra en los niveles de exclusión y cohesión social de una comunidad. El objetivo de este nivel consiste en fortalecer la cohesión social y promover el empoderamiento comunitario para reducir los factores de riesgo asociados a los comportamientos criminales y antisociales.

(Franco Mora, Gelvez Ferreira, Prada Quintero, & Weintraub, 2020)

De esta manera, PAZOS desarrolla un componente direccionado a este nivel:



Gestores de Convivencia del componente de Interrupción.

Componentes de interrupción. Se centró en detener conflictos existentes y potenciales en los territorios priorizados, haciendo énfasis en la interrupción del ciclo de violencia cuando haya riesgo de homicidio o enfrentamiento. El proceso de interrupción se desarrollará desde un enfoque de la mediación y la contención pacífica del conflicto. Este componente fue liderado por la Secretaría de Seguridad y Convivencia a partir de la estrategia de Gestores de Convivencia contenida en la política nacional de seguridad ciudadana y convivencia.

Componentes de Prevención. Consistió en desarrollar habilidades en niños, niñas, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades para prevenir el uso de la violencia y promover la resolución pacífica de conflictos con estrategias orientadas a distintos grupos etarios a partir del trabajo misional de las distintas secretarías del municipio:



Jornada de Prevención de la Secretaría de Gobierno y Cultura en un barrio de PAZOS.

Deporte: Promoción del deporte y de uso del tiempo libre para distintos grupos poblacionales en los parques, polideportivos, canchas y colegios públicos de los territorios focalizados.

Cultura: Acceso a la oferta de formación cultural de la Escuela Ricardo Nieto y promoción del trabajo de gestores culturales con proyectos que impacten las zonas priorizadas.

Salud: Desarrollo de la estrategia de salud mental y de reducción de riesgos y daños frente al consumo de sustancias psicoactivas, así como de la estrategia de promoción de estilos de vida saludable en los territorios focalizados por la EPSV.

Educación: Fortalecimiento de los comités de convivencia escolar, así como el desarrollo del programa de mediadores escolares para la solución pacífica de conflictos en el entorno escolar.

Gobierno: Promoción de programas de arte urbano para la prevención de violencia y campaña de prevención de consumo de sustancias psicoactivas.

Nivel Enfocado en los Lugares

Las estrategias enfocadas en lugares tienen como objetivo reducir las oportunidades para cometer actos criminales. Ese fin se alcanza cuando se logra modificar las características del ambiente físico donde ocurren los delitos. El fin último es influir en la percepción que tienen los delincuentes sobre los riesgos, los esfuerzos y las recompensas de delinquir en lugares donde el crimen ocurre regularmente. (Franco Mora, Gelvez Ferreira, Prada Quintero, & Weintraub, 2020)

De esta manera, PAZOS desarrolla un componente direccionado a este nivel:



Ciclorruta realizada con Fundación Despacio en un barrio de PAZOS.

Componente de entornos seguros.

Consiste en recuperar y resignificar entornos que han sido afectados por dinámicas violentas para que se transformen con usos comunitarios, promoviendo su adopción por parte de las comunidades a partir de actividades sociales que generan interacción y convivencia. Este componente fue adelantado de manera articulada por las secretarías de: Infraestructura, que focalizó parte de estrategia de mejoramiento y pavimentación de vías y andenes; la apuesta por la prevención

situacional de la Secretaría de Seguridad y la apuesta por la resignificación de territorios a partir del arte urbano de las secretarías de Cultura y Gobierno.

Ahora bien, existe un componente transversal a todos los anteriores y a todos los niveles: Acceso a la justicia.

Se busca generar prácticas alternativas para resolver diferencias y conflictos, con un enfoque especial a la justicia juvenil restaurativa y pensar el Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SRPA) como una oportunidad para transformar el proyecto de vida de muchos menores en conflicto con la ley.

A partir del trabajo de la Secretaría de Gobierno se ha buscado implementar acciones de justicia restaurativas para la aplicación del principio de oportunidad en alianza con la Fiscalía General de la Nación, además de prácticas restaurativas en los entornos escolares. De manera similar se ha fortalecido el trabajo desarrollado por las comisarías de familia y la Casa de Justicia.



INTERVENCIÓN



INTERRUPCIÓN



PREVENCIÓN



ENTORNOS
URBANOS

Programa Forjar Oportunidades.

Esta iniciativa, liderada por la Fundación SIDOC en el marco de la alianza Compromiso Valle, es una metodología de intervención social de la violencia a través de una ruta psicosocial, formación para la empleabilidad y emprendimiento y formación en el ejercicio de la ciudadanía democrática y participativa.

Programa Gestores de Convivencia

Son 9 Gestores de Convivencia que hacen parte de la Estrategia PAZOS y trabajan en los clusters priorizados de Palmira. Estas personas, contratadas por la Alcaldía, viven en los sectores más afectados por la violencia de Palmira, lo que les ha permitido realizar un trabajo más cercano, donde pueden escuchar y liderar a la comunidad, buscando alternativas en cuanto a solución de conflictos.

Programa Abriendo Caminos.

Ejecutado por la Fundación Alvaralice, a través de este programa se detectan tempranamente conflictos que tuvieran probabilidad de volverse violentos y se hacía mediación para facilitar una solución pacífica y/o negociada. Para ello, las y los interruptores realizan recorridos diarios para comunicarse con personas clave que poseen información sobre las prácticas cotidianas de los jóvenes e identificar situaciones conflictivas que podrían derivar en hechos violentos que resulten en heridos y homicidios.

Programa Diálogos de Resiliencia.

Ejecutado junto con Global Initiative Against Transnational Organized Crime (GI-TOC). A través de diálogos multiactor que focaliza actores claves de la sociedad civil - "actores resilientes"- que luchan contra el crimen organizado, la violencia y la gobernanza criminal en sus comunidades, se pretendió apropiar conceptos, crear redes de actores resilientes y aumentar su capacidad de respuesta para contrarrestar el dominio y el poder del crimen organizado. El proceso implicó identificar iniciativas comunitarias, facilitar un análisis colectivo de los desafíos y retos que tienen sus áreas de trabajo y proporcionar herramientas y recursos para fortalecer su accionar.

Programa Vivo mi Calle.

Ejecutado junto con la Fundación Despacio y WRI Colombia, es una iniciativa participativa que busca mejorar la salud y el bienestar de niñas, niños y adolescentes, además de empoderarlos, a través de la creación y regeneración de espacios públicos y rutas seguras que fomenten su derecho a ciudades saludables. En Palmira se ejecutó la construcción de 3.5 kilómetros de ciclovía que conecta barrios PAZOS con los equipamientos sociales más visitados de la ciudad como el estadio y las universidades.

Testimonios

NIVEL INDIVIDUAL



INTERVENCIÓN

Programa Forjar Oportunidades.

“ Cuando empecé la ruta del programa comprendí que yo sí puedo alejarme de la violencia. Como yo no había terminado de estudiar, empecé a estudiar, me empezaron a salir ofertas de cursos. El trabajo psicosocial y de generación de ingresos del programa me motivó mucho. ¿Para qué? Para mejorar la vida de mis hijas y la mía. Y pues gracias a Dios estoy ahí en el programa. Ya hice el curso de servicio al cliente, ahora estoy haciendo el de mercado y ventas, también estoy haciendo el de manipulación de alimentos. Yo con todo esto quiero que mis hijas me vean como un buen ejemplo y gracias a la ruta del programa Forjar Oportunidades y de PAZOS lo estoy logrando.”

- **Mary Rodríguez** Beneficiaria del programa Forjar Oportunidades

INTERRUPCIÓN

Programa Gestores de Convivencia

“ PAZOS cambió mi vida ayudándome a aprender sobre la gestión territorial. Me ayudó a mejorar mi trabajo en el territorio con la comunidad. Quiero que la estrategia PAZOS continúe en los territorios de Palmira porque esto nos ha ayudado a hacer un mejor trabajo en pro de los jóvenes y su bienestar. Ha ayudado a que los jóvenes encuentren más apoyo en nosotros los gestores de convivencia. Lo más importante ha sido la interrupción de la violencia, no dejar que los problemas se agranden, hablar y mediar. Los niños, niñas y jóvenes han aprendido mucho.”

- **Dora Ruiz** Gestora de Convivencia - Cluster 1

Programa Abriendo Caminos.

“ Abriendo Caminos en mi vida ha llegado como un anillo al dedo. Ha cambiado mucho mi forma de ser, ha cambiado mucho el entorno de mi comunidad, me ha enseñado a tratar mejor a las personas, a ser mejor persona, a ayudar de corazón a la comunidad como siempre lo he venido haciendo. Sobre todo, a no dejar que los problemas entre amigos, familiares y otros se vuelvan peores. Me dio unos puntos claves que me hacían falta para mi vida. Hemos llegado a implementar muchas cosas para los jóvenes, para la comunidad, para saber qué es el respeto, tratar a la gente por igual y no menospreciarlos y solucionar problemas de forma razonable. Ha llegado como un proyecto fundamental que es parte del barrio donde vivo, para unir más a la comunidad, para hacerle creer que ellos también pueden estar unidos con las demás personas.”

- **Jonathan Alexander Camacho** Interruptor del programa Abriendo Caminos

PREVENCIÓN

Programa Diálogos de Resiliencia.

“ Los diálogos de resiliencia permitieron identificar a todo un ecosistema de organizaciones de la sociedad civil que ya existen en los clusters y que de una manera u otra vienen trabajando en materia de prevención de violencia. Y entender que tenían un rol que se podía cumplir en el marco de PAZOS, que este rol además era muy productivo para poder potencializar la estrategia y lograr llegar a otras poblaciones y cubrir unos espacios que no se tuvieron en cuenta en el diseño original, que son aquellos espacios que son liderados por la sociedad civil, por las organizaciones de base y que pueden aportar efectivamente a generar un mensaje de prevención de violencia y unos entornos protectores para los niños, niñas y adolescentes.”

- **Felipe Botero** Líder de Proyectos para Colombia
Global Initiative Against Transnational Organized Crime

NIVEL COMUNITARIO





ENTORNOS SEGUROS Programa Vivo mi Calle.

Para el equipo del proyecto Vivo Mi Calle que lidera Despacio junto a WRI Colombia, el proceso de colaboración efectiva y articulada con la Alcaldía de Palmira en el marco de la implementación de la Estrategia Pazos, ha sido una fuente de aprendizaje e inspiración para avanzar en el propósito de fomentar el uso saludable del espacio público con la juventud. En particular, esta alianza nos permitió alcanzar un gran hito como proyecto con la creación de la ciclorruta que conecta el estadio Francisco Rivera Escobar a la red de cicloinfraestructura, facilitando el acceso seguro en bicicleta de los residentes de los barrios Pazos a eventos como los Juegos Panamericanos Jr durante 2021. Durante el diseño y la intervención, logramos adelantar un proceso participativo con la comunidad, especialmente con la juventud, para entender sus patrones de movilidad, así como en el diseño de mensajes y estrategias de comunicación orientadas a destacar la movilidad activa como una alternativa que promueve autonomía, salud y confianza en la colectividad.

Nos emociona mucho poder seguir trabajando con Palmira, y esperamos seguir contando con tantas ideas, apoyo y liderazgo en la implementación de Vivo mi Calle con la Fundación SIDOC en 2024.

- **Juana Leal** Líder de Ciudades Saludables - Fundación Despacio



Interruptores del programa Abriendo Caminos en compañía del alcalde Óscar Escobar.



Transferencia de conocimiento sobre prevención de violencia a organizaciones de la sociedad civil, en el marco de los Diálogos de Resiliencia.



Niños, niñas, adolescentes y jóvenes en colaboración conjunta para la elaboración de la ciclorruta.



IV. Expandiendo el Legado de PAZOS: Pautas y aprendizajes para la Construcción de Paz en las Ciudades

La estrategia PAZOS ofrece lecciones valiosas al mostrar cómo la creatividad en la resolución de problemas, la disposición para explorar nuevas ideas y prácticas sociales, experimentar con ellas, la colaboración intersectorial y la flexibilidad en la implementación de acciones pueden generar resultados significativos en la construcción y mantenimiento de la paz comunitaria.

A continuación, se presentan una serie de pautas y aprendizajes basados en la experiencia de la estrategia PAZOS en Palmira. Estos aspectos son fundamentales para desarrollar e implementar estrategias de construcción de paz en contextos urbanos. El objetivo es proporcionar una guía práctica con puntos clave para aquellas ciudades interesadas en aplicar estrategias similares.

Pautas y aprendizajes basados en la experiencia de la estrategia PAZOS en Palmira



1.

Radiografía comunitaria: identificando desafíos, datos, actores y dinámicas

El **diagnóstico participativo y basado en la evidencia** es esencial para diseñar estrategias efectivas de prevención de violencia y construcción de paz en las ciudades. Este análisis detallado de las dinámicas de vulnerabilidad y actores clave dentro de la comunidad proporciona una comprensión holística y profunda de la realidad local. El uso de datos concretos en el diagnóstico reduce la influencia de sesgos personales y opiniones subjetivas, proporcionando una base objetiva y cuantificable para entender las situaciones.

Para **identificar las causas** raíz de la violencia y orientar las acciones hacia soluciones efectivas y sostenibles, se necesita alcanzar un alto grado de participación de todos los sectores involucrados. Este enfoque permite identificar patrones y tendencias que podrían pasar desapercibidos en un primer momento, facilitando un monitoreo continuo para detectar tempranamente cambios o problemas, una herramienta valiosa en la prevención de la violencia debido a su naturaleza mutante y sus impactos. Involucrar a la comunidad en la recopilación y análisis de datos fortalece su capacidad para identificar y abordar los problemas internos, promoviendo su empoderamiento y compromiso hacia las soluciones propuestas. Tal y como veremos en el punto 8, este enfoque fomenta un sentido de apropiación de las soluciones, aumentando la efectividad y sostenibilidad de las estrategias implementadas.



PAZOS, concebido y puesto en marcha en el 2020 en plena pandemia por COVID-19, enfrentó desafíos significativos para su diseño y ejecución al dificultar la participación de actores comunitarios con valiosos aportes para la estrategia.

Focalización geográfica y poblacional: dirigiendo la acción

2.

La concentración geográfica y poblacional de la violencia urbana requiere la implementación de mecanismos y herramientas precisas para dirigir de manera eficiente las acciones de política pública. La focalización estratégica de recursos es esencial para maximizar la eficiencia, mejorar los resultados y garantizar la sostenibilidad financiera, evitando la dispersión de recursos en áreas no prioritarias.



En el caso específico de Palmira, la estrategia PAZOS reconoció la importancia de enfocar sus esfuerzos, entendiendo que la violencia no es homogénea en todos los grupos poblacionales ni se presenta en todos los lugares. El análisis de datos reveló que 22 barrios concentraban el 54% de los homicidios, lo que llevó a una doble focalización: priorizar acciones específicas en estos lugares y dirigirse directamente a las personas en mayor riesgo, optimizando así las inversiones y generando un retorno significativo.

A partir de la identificación de 9 clústeres con características geográficas y patrones de violencia similares, se seleccionaron 13 barrios urbanos y 2 centros en áreas rurales para una intervención focalizada. Esta estrategia permitió llevar una oferta económica y social pertinente para estos territorios, respondiendo a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

3. Compromiso municipal y gobernanza: construyendo pilares para la paz sostenible

Es vital asegurar **la buena gobernanza** para desarrollar e implementar políticas de construcción de paz en las ciudades. Un marco institucional sólido facilita la coordinación entre los diferentes niveles y áreas del gobierno local, asegurando una ejecución coherente y eficiente de estrategias integrales de construcción de paz. Esta estructura define **funciones y responsabilidades**, asigna **recursos** específicos y establece **mecanismos de coordinación y protocolos de seguimiento y evaluación** para garantizar la rendición de cuentas y la adaptabilidad a los cambios contextuales que aseguren el impacto y la continuidad de las acciones.

Además, la existencia de este tipo de estructura genera confianza entre la comunidad, promoviendo así una participación más activa y comprometida en los esfuerzos por la construcción de paz en el entorno urbano por parte de la población.

La experiencia en Palmira destaca la importancia de **institucionalizar** esta estructura mediante un decreto municipal, ya que otorga **legitimidad** y continuidad a las acciones de construcción de paz. Esto no sólo asegura la **sostenibilidad** de las políticas en caso de cambios administrativos, sino que también demuestra un firme compromiso del gobierno municipal a largo plazo con la paz y la seguridad ciudadana.



Integralidad y planificación: aportando soluciones desde el individuo hasta el territorio

4.

La violencia es un fenómeno complejo y multicausal que debe abordarse desde diferentes perspectivas, y por lo tanto no existe una solución única ideal sino que, al contrario, la solución es una **combinación y articulación de diferentes estrategias** que consideran distintos factores de riesgo así como varios grupos poblacionales o dimensiones.

En este sentido, PAZOS desplegó su intervención en Palmira a partir de cinco componentes que buscan dar respuesta de forma integral a las necesidades específicas de los territorios.

En este sentido, este **enfoque de integralidad** debe ir de la mano con una planificación efectiva que establezca metas claras y acciones específicas con plazos definidos, involucrando a la comunidad en su elaboración y ejecución. La experiencia de Palmira destaca la efectividad de esta estrategia, utilizando **múltiples niveles de intervención** que se enfocan tanto en el individuo como en el entorno circundante, abarcando desde acciones personales hasta transformaciones a nivel comunitario y espacial.



Articulación y sinergia gubernamental: coordinando objetivos y estrategias entre sectores

5.

La colaboración y coordinación entre diferentes sectores gubernamentales es fundamental para desencadenar un impacto más amplio y efectivo en la construcción de paz en entornos urbanos. Los municipios, tienen el potencial de **integrar políticas públicas sectoriales** para abordar la violencia y la construcción de paz desde múltiples frentes.

Esta integración implica la coordinación estratégica entre las áreas de educación, salud, seguridad, empleo y servicios sociales, entre otras. Al unir esfuerzos y experticias, se puede desarrollar un enfoque más completo que no solo responda a la violencia presente, sino que también atienda sus raíces profundas, abordando factores como la falta de oportunidades, la desigualdad socioeconómica y la exclusión social.

Como demuestra la experiencia de Palmira, fomentar una cultura de **colaboración y coordinación interinstitucional** es clave. No se trata únicamente de **compartir recursos y conocimientos**, sino también de **sincronizar objetivos y estrategias** para maximizar el impacto de las intervenciones. Esto permitió a PAZOS aprovechar plenamente las oportunidades internas de la administración para abordar la violencia urbana de manera integral y sostenible. La estrategia hizo de las condiciones de violencia un criterio prioritario a lo largo y ancho de la administración municipal para la definición de la puesta en marcha de programas, proyectos y presupuestos.



Alianzas multiactor: reforzando la integración de nuevos recursos

6.

Además de la colaboración entre distintas áreas gubernamentales, es importante fomentar las alianzas con actores de naturaleza distinta con presencia en el territorio, como por ejemplo la sociedad civil, el sector privado, fundacional o la academia.



Siguiendo la línea de PAZOS, identificar y colaborar con socios estratégicos es clave para enriquecer el diseño y la implementación de estrategias de prevención de violencia y construcción de paz. Esta diversidad de perspectivas y experiencias contribuye a una comprensión más holística de los desafíos locales y permite la creación conjunta de soluciones innovadoras, inclusivas, efectivas y sostenibles.

Esta colaboración multiactor permite también acceder y movilizar recursos financieros y técnicos adicionales para fortalecer las estrategias implementadas.

7.

Datos que transforman: tomando decisiones basadas en evidencia

La recolección y análisis de datos pertinentes y medibles antes, durante y después de las intervenciones, así como el desarrollo y/o selección de indicadores, es crucial en el desarrollo e implementación de estrategias de prevención de violencia y construcción de paz.

Más allá de ser simplemente cifras o estadísticas, los datos se convierten en herramientas poderosas para respaldar la toma de decisiones informadas. De la misma manera, proporcionan una visión clara y objetiva del progreso de las acciones implementadas en la comunidad, facilitando la evaluación de éstas, así como la capacidad de reorientarlas según sea necesario para maximizar su impacto.

En línea con la estrategia PAZOS, la creación de indicadores y de mecanismos específicos de monitoreo, así como la obtención e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos, permiten un enfoque personalizado, fundamentado en y adaptado a las necesidades y desafíos particulares de cada comunidad.


Así mismo, es fundamental conectar estas estrategias con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, pues ésta brinda un marco global de referencia, y, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), permite la identificación de indicadores específicos para medir el progreso. Esta alineación estratégica facilita la comunicación del impacto logrado y la contribución a metas más amplias de desarrollo sostenible.



Legitimidad y apropiación comunitaria: fomentando una cultura de paz

8.

La participación activa de la comunidad es fundamental para asegurar el éxito sostenido de una estrategia de construcción de paz. Esto implica no solo incluir a diversos grupos sociales, sino también fomentar la educación cívica y promover una cultura de paz que fomente una convivencia pacífica.



La experiencia de Palmira demuestra la importancia de este enfoque inclusivo y participativo generando espacios para que la comunidad se sienta actor fundamental de las acciones y resultados de las estrategias implementadas. Sin embargo, no basta sólo con involucrar a la comunidad en el proceso: se trata de dotarla de herramientas y recursos para que se convierta en una fuerza activa en la transformación de su realidad. Esto implica capacitar a líderes locales, promover la educación en derechos humanos y habilidades para la resolución de conflictos, y facilitar espacios para que la comunidad exprese sus necesidades y contribuya a la toma de decisiones. Asimismo, se está fortaleciendo el tejido social y generando un sentido de responsabilidad compartida hacia un objetivo común: la construcción y mantenimiento de una cultura arraigada en la paz como base fundamental para el éxito sostenido de la iniciativa. Esta cultura de paz implica más que la simple ausencia de violencia; es un compromiso colectivo con la resolución pacífica de conflictos, el diálogo constructivo.

Estrategia de internacionalización: buscando aliados para aumentar visibilidad y recursos

9.

Desarrollar e implementar una estrategia de internacionalización de una política pública de construcción de paz de una ciudad puede fortalecer la implementación efectiva, la visibilidad y la sostenibilidad de la estrategia o política. La proyección internacional implica la colaboración con organismos internacionales y la participación en redes globales para acceder a recursos financieros, a asistencia técnica especializada y a oportunidades de establecer alianzas estratégicas valiosas. También abarca aspectos clave como la promoción de la ciudad como un actor global comprometido con la construcción de paz, lo cual fortalece su visibilidad y prestigio internacional.

Además, esta estrategia de internacionalización implica el intercambio de conocimientos y buenas prácticas a nivel internacional, lo que permite compartir y aprender de experiencias exitosas en otros contextos y adaptarlas a las necesidades locales. Asimismo, facilita la promoción de la cultura de paz y la proyección de la ciudad como un ejemplo de desarrollo sostenible y armonía social a nivel global. Esta proyección internacional puede atraer inversiones y colaboraciones beneficiosas, impulsando no sólo la estrategia de paz, sino también el desarrollo económico y social sostenible de la ciudad.



La estrategia PAZOS representa un modelo ejemplar en la creación de un ecosistema de alianzas con países, organizaciones y fundaciones especializadas en programas de construcción de paz como Open Society Foundations, Peace in Our Cities y The Global Initiative Against Transnational Organized Crime.

Al desarrollar e implementar estrategias de prevención y de construcción de paz se busca que sean sostenibles en el tiempo y generen condiciones para que la violencia no se reproduzca.

Para ello, es importante La experiencia de Palmira ofrece valiosas lecciones en este sentido, destacando la importancia de generar mecanismos que aseguren la viabilidad financiera y operativa de la estrategia y generar capacidades instaladas a nivel local, garantizando así la apropiación comunitaria.

PAZOS se pensó como una apuesta de política pública de seguridad ciudadana que perdure en el tiempo, incluso frente a cambios políticos y que acompañe apuestas de mayor envergadura.

Un ejemplo notable dentro de PAZOS lo ofrece el desarrollo de la Política Pública de Prevención del Delito de Palmira, la cual, ejecutada en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC por sus siglas en inglés) y financiada a través del Premio de Paz de CGLU, se ha convertido en un modelo exitoso para asegurar la sostenibilidad de la estrategia.

Así, PAZOS ofrece una visión a largo plazo con una proyección financiera y operativa extendida a 10 años, demostrando que la sostenibilidad no se limita únicamente a la financiación inicial, sino que también depende de la construcción de capacidades, compromiso continuo y capacidad de adaptación de la comunidad a lo largo del tiempo.



V. Recursos: Materiales, documentos y recursos de referencia

- **CGLU Pacto por el futuro**
- **Foro de Paz**
Declaración
- **Plataforma de acciones de aceleración de los Objetivo de Desarrollo Sostenible**
https://localizingpolicies.global-taskforce.org/localization_policy/pazos-paz-y-oportunidades-palmira/
- **Premio de Paz de CGLU**
https://localizingpolicies.global-taskforce.org/localization_policy/pazos-paz-y-oportunidades-palmira/
- **UCLG Peace Prize**
<https://peaceprize.uclg.org/wp-content/uploads/2023/06/Local-Government-Initiatives-for-Peace-UCLG-Peace-Prize-publication.pdf> (Pag. 10 + 16-20) The UCLG Peace Prize 2022 Local Government Initiatives For Peace
- **Palmira, Colombia - Finalista del Premio de la Paz de CGLU 2022**
Video: <https://youtu.be/jhLWctkikMk?si=XhGzNbhEXQnKwZuI>
- **Premio de la Paz de CGLU 2022 Iniciativas de Gobiernos Locales por la Paz: La paz no es ausencia de guerra, es una virtud, un estado de ánimo, una disposición a la benevolencia, la confianza y la justicia.**
<https://peaceprize.uclg.org/wp-content/uploads/2023/06/Local-Government-Initiatives-for-Peace-UCLG-Peace-Prize-publication.pdf> (Pag 8 -11)
- **Diplomacia de las ciudades/el papel de los gobiernos locales en la prevención de conflictos, la consolidación de la paz y la reconstrucción posconflicto.**
- **Periodistas de El Tiempo llegaron a Palmira para conocer la estrategia Pazos.**
https://www.youtube.com/watch?v=qCbgOuK_HYs
- **Día 1 semana PAZOS.**
https://www.youtube.com/watch?v=5ev6_TQ2C3s
- **Estrategia PAZOS (Paz y Oportunidades) para la Prevención Social de la Violencia.** OPSI
<https://oecd-opsi.org/innovations/pazos-peace-and-opportunities-strategy-for-the-social-prevention-of-violence/>
- **PAZOS: Estrategia de prevención de la violencia.**
Apolitical <https://apolitical.co/solution-articles/es/pazos-estrategia-de-prevencion-de-la-violencia>
- **Preguntas y respuestas: Cómo una ciudad colombiana está enfrentando el crimen violento.** Open Society Foundations <https://www.opensocietyfoundations.org/voices/q-and-a-how-one-colombian-city-is-tackling-violent-crime>
- **Lo último en @USIP: Cómo una ciudad colombiana está convirtiendo a jóvenes vulnerables en constructores de paz.** USIP <https://www.usip.org/blog/2023/07/latest-usip-how-colombian-city-turning-vulnerable-youth-peacebuilders>
- **“PAZOS: Paz y Oportunidades para Palmira”**
Guangzhou International Award for Urban Innovation 2023
<http://www.guangzhouaward.org/a/3375.html?lang=en>

Con el apoyo de:



**Co-Founded by
the European Union**

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no refleja necesariamente la opinión de la Unión Europea