Fortalecimiento del proyecto

31 de Julio del 2023

Año 5

Jóvenes creando espacios de paz

Implementadora:
Centro de Asesoría y Promoción Juvenil, A.C.

Instancia consultora:
Desarrollo Humano de Jalisco S.C.

Equipo consultor:

- Ana Magdalena Rodríguez Romero
- María Elena Valencia Gómez
- Christy Alejandra Alpuche Cabrera

FICOSEC Empresarios de Chihuahua

CASA Promoción Juvenil

PROSOCIEDAD

Fundación Ficosec A.C. ha sido responsable solo en la revisión de esta publicación con el fin de que cumpla con el objetivo para el cual fue desarrollada; sin embargo, se deja a criterio de quien lo lee la interpretación y el uso del material. La información u opiniones vertidas en la publicación no corresponden a Fundación Ficosec A.C., por lo que estará exenta del uso que se le dé a la presente y en ningún caso podrá ser considerado como responsable de daño alguno causado por su utilización, siendo las y los autores a quienes se atribuye el contenido.

Contenido

1. Introducción 3
2. Descripción del proceso de fortalecimiento 4

Teoría del cambio y análisis del problema que el proyecto atiende 6
Sistema de Monitoreo y Evaluación 8
Planeación Anual 11
Operación 13

4. Recomendaciones finales y conclusiones 16
4. Referencias 18
5. Anexos 19

Índice de tablas

Tabla 1: Recomendaciones asignadas al módulo 1 6
Tabla 2: Recomendaciones asignadas al módulo 2 9
Tabla 3: Recomendaciones asignadas al módulo 3 11
Tabla 4: Recomendaciones asignadas al módulo 4 13
Tabla 4: Recomendaciones finales 16

Índice de figuras

Tabla 1: Recomendaciones asignadas al módulo 1 4

Índice de imágenes

Imagen 1: Taller de Teoría del Cambio 8
Imagen 2: Taller para la validación del Sistema de Monitoreo y Evaluación 10
Imagen 3. Taller relacionado con el plan de trabajo, plan de comunicación y fortalecimiento de cartas descriptivas 12
Imagen 4: Taller sobre documentación de procesos 14

1. Introducción

El presente documento es el producto final del proceso de fortalecimiento del proyecto "Jóvenes creando espacios de paz, año 5" impulsado por Casa de Asesoría y Promoción Juvenil A.C. (CASA) y financiado por el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana A.C. (FICOSEC). Por lo que está dirigido a dar trazabilidad a los módulos, procesos, entregables y talleres que se desarrollaron durante el fortalecimiento.

Es importante mencionar que este proceso se construyó a partir de las recomendaciones identificadas en el documento de Diagnóstico del Proyecto[1], así como del Plan de Trabajo que aborda el esquema de trabajo, las áreas a fortalecer y los entregables a desarrollar[2]. Por ello, el fortalecimiento se estructuró en cuatro módulos; 1) Teoría del Cambio (TDC), 2) Sistema de Monitoreo y Evaluación (SM&E), 3) Planeación Anual, y 4) Operación, los cuales se describen a lo largo del documento.

Con la finalidad de brindar mayor claridad acerca del proceso, la estructura del documento se desarrolla de la siguiente manera: 1) Descripción del proceso de fortalecimiento 2) Principales actividades, resultados y evidencias por módulo, 3) Recomendaciones finales y conclusiones.

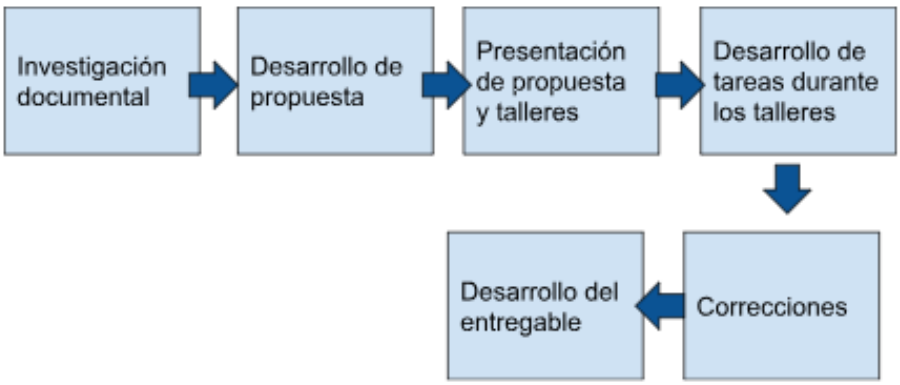
[1] Para mayor información consultar anexo 1.
[2] Para mayor información consultar anexo 2.

2. Descripción del proceso de fortalecimiento

Los procesos de fortalecimiento para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) son susceptibles a interpretarse de distintas maneras. En el marco de esta iniciativa entendemos como fortalecimiento al proceso de acompañamiento que se brinda a las OSCs para mejorar las prácticas que realizan durante la implementación de sus actividades y, con ello, aumentar las posibilidades de generar impacto social (Tapia, 2005). Este fortalecimiento puede ir desde la reestructuración del diagnóstico, hasta la estructuración de estrategias de colaboración con gobierno u otras instancias. En este caso, se encuentra dirigido a fortalecer el diseño y la operatividad del proyecto "Jóvenes creando espacios de paz, año 5" de Casa de Asesoría y Promoción Juvenil A.C. (CASA), así como a encaminar el proyecto hacia el cumplimiento de las políticas de financiamiento de FICOSEC[3].

Por ello, tras definir sus áreas de oportunidad y establecer los ejes de acción para generar propuestas, se estableció la siguiente ruta a seguir:

Figura 1: Momentos para el desarrollo de cada módulo



Fuente: Elaboración propia

1. **Investigación documental** vinculada a retomar los insumos con los que la organización ya contaba, dar seguimiento a las áreas de oportunidad

[3] Para mayor información revisar anexo 3.

detectadas en dichos insumos, y a recuperar información desde fuentes oficiales y desde modelos basados en evidencia.

2. **Desarrollo de propuestas** que retoman la información recabada durante el proceso de investigación documental, así como los insumos de información de la organización, de tal manera que se realice una combinación entre la información existente y los nuevos hallazgos encontrados.
3. **Presentación de propuestas y talleres** mediante sesiones presenciales que tuvieron como objetivo; 1) dar a conocer a la organización las propuestas y escuchar sus puntos de vista, así como resolver dudas y establecer qué elementos podrían permanecer o modificarse y; 2) desarrollar capacidades para que la organización cuente con mayor conocimiento acerca de cómo se realizaron las propuestas y se incrementen las posibilidades de implementación de las modificaciones realizadas.
4. **Desarrollo de tareas durante talleres** para generar documentos, instrumentos y cartas descriptivas que describen el funcionamiento del proyecto desde la perspectiva del equipo que lo implementa.
5. **Correcciones** a las tareas realizadas para fortalecer las propuestas plasmadas por la organización y contar con los insumos necesarios para realizar los entregables.
6. **Desarrollo de entregables** para congregar las propuestas y tareas realizadas durante el fortalecimiento en un documento que sirva como herramienta para la organización.

3. Principales actividades, resultados y evidencias por módulo

Las actividades, resultados y evidencias se estructuraron de acuerdo a los cuatro módulos comprometidos en el plan de trabajo divididos en; 1) Teoría del Cambio (TDC), 2) Sistema de Monitoreo y Evaluación (SM&E), 3) Planeación Anual, y 4) Operación, los cuales tienen sus respectivas recomendaciones, actividades, resultados y evidencias.

3.1. Teoría del cambio y análisis del problema que el proyecto atiende

Este módulo contempla el fortalecimiento del diagnóstico y de la teoría del cambio, así como la definición de la población objetivo y la integración de componentes de intervención dirigidos a realizar prevención de la violencia en un nivel secundario. Dichas acciones provienen del conjunto de recomendaciones realizadas en el diagnóstico, las cuales se resumen en:

Tabla 1: Recomendaciones asignadas al módulo 1

Temas que retoma	Recomendaciones
Diseño	• Fortalecer el diagnóstico a través de la reestructuración del árbol de problemas (problema central, causas y consecuencias) y búsqueda de información teórica-empírica que lo sustente • Fortalecer y documentar los análisis de involucrados y análisis del entorno • Fortalecer la teoría del cambio y el sustento teórico-metodológico del proyecto • Sustentar los factores de riesgo de violencia que se relacionan con la población objetivo del proyecto • Determinar cuáles componentes de intervención se mantendrán, modificarán y/o reemplazarán para integrar a la prevención secundaria como eje principal de intervención de acuerdo a las nuevas políticas de financiamiento de FICOSEC
Cobertura y focalización	• Generar un documento en el que se determinen los lineamientos para el proceso de convocatoria para la población beneficiaria y en el que se definan las características de la población potencial de acuerdo a los criterios de FICOSEC, así como sus metas de cobertura. • Agregar factores de riesgo y/o factores de protección perfil de población beneficiaria para alinearlo a los lineamientos relacionados con la prevención secundaria de la violencia y al diagnóstico.

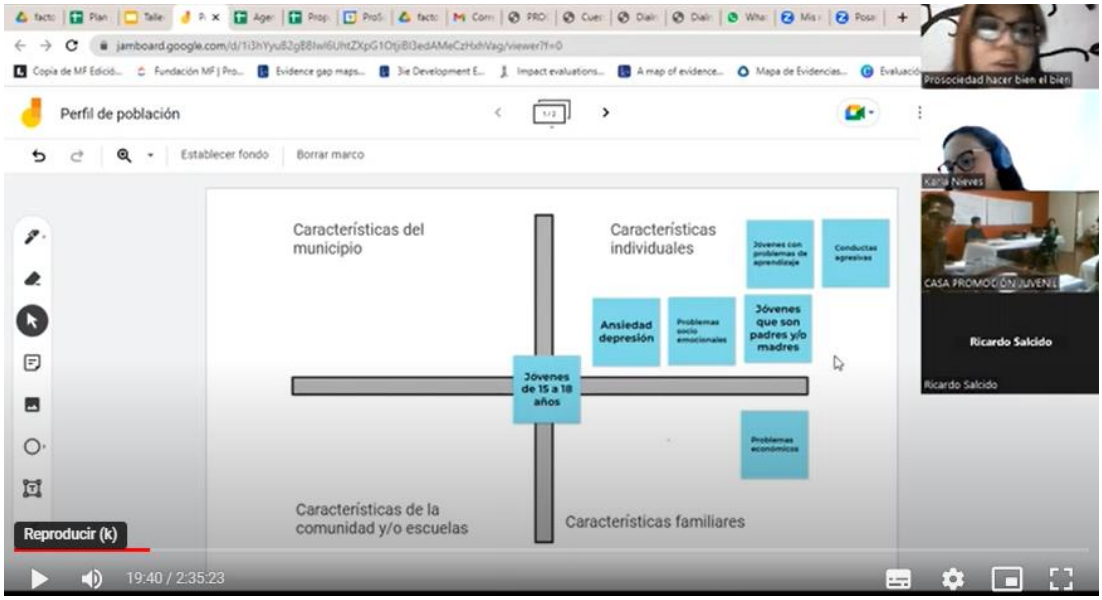
Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico del proyecto

(revisar anexo 1)

En suma, estas recomendaciones se traducen en actividades concretas que tuvieron lugar en fechas específicas y generaron diferentes evidencias:

- **Investigación documental** en la que se recopiló información relacionada con el nuevo problema central del proyecto “Adolescentes de 12 a 18 años que se encuentran en riesgo de deserción escolar o que están fuera del sistema educativo, y viven en colonias de alta incidencia delictiva en Chihuahua, presentan factores de riesgo de violencia asociados a la deserción escolar”, sus causas-consecuencias, los factores de protección y factores de riesgo relacionados a la violencia y a la deserción escolar, así como las prácticas que han mostrado ser efectivas para mitigar este problema. Dicha actividad se realizó del 1 al 31 de mayo de 2023.
- **Desarrollo de teoría del cambio** con anexo para determinar el proceso de convocatoria con población beneficiaria, estipulando características de la población potencial y metas de cobertura. Dicha actividad se realizó del 22 de mayo al 9 de junio de 2023.
- **Taller sobre la teoría del cambio y su relación con los objetivos de los proyectos de FICOSEC (Virtual).** Consistió en explicar la importancia de tener una teoría del cambio, cómo se aterriza al proyecto de FICOSEC, qué elementos son clave para construirla, así como la presentación de la nueva teoría del cambio propuesta con especificaciones de las modificaciones que implicaría implementarla. Dicha actividad se realizó el 9 de junio de 2023 con la participación de la coordinación del proyecto, el apoyo a coordinación y el equipo de facilitadores (ver imagen 1).

Imagen 1: Taller de Teoría del Cambio



Fuente: Fotografía tomada en el Taller de Teoría del Cambio el 9 de junio de 2023 por ProSociedad.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyó el entregable de este módulo denominado “Diagnóstico del problema y Teoría del Cambio del proyecto” que responde a las recomendaciones realizadas y cuenta con cuatro apartados clave; 1) definición y diagnóstico del problema, 2) descripción de la lógica de la intervención, 3) conclusiones y consideraciones finales, y 4) anexos que sustentan el entregable y contienen información de interés para la organización (véase anexo 4).

3.2. Sistema de Monitoreo y Evaluación

Este módulo contempla la generación de un sistema de monitoreo y evaluación con base a la teoría del cambio fortalecida, además reestructura indicadores, instrumentos y genera una encuesta de satisfacción para el proyecto. Dichas acciones provienen del conjunto de recomendaciones realizadas en el diagnóstico, las cuales se resumen en:

Tabla 2: Recomendaciones asignadas al módulo 2

Temas que retoma	Recomendaciones
Planeación, seguimiento y evaluación	• Modificar la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del proyecto para agregar a los responsables de recolección, sistematización y revisión, así como para modificar los indicadores, metas e instrumentos que se actualicen durante el fortalecimiento. • Fortalecer los indicadores y metas del proyecto para que sean congruentes entre sí, así como con los objetivos y con la teoría de cambio del proyecto. Dicho fortalecimiento se realizará con base en la nueva Teoría del Cambio y a la búsqueda de modelos basados en evidencia.
Congruencia entre instrumentos e indicadores	• Se recomienda realizar una revisión de los instrumentos para determinar si, posteriormente a la revisión de indicadores, es necesario reestructurar, reemplazar o integrar nuevos instrumentos
Percepción de la población atendida	• Fortalecer y/o reemplazar los instrumentos para la veraneada, talleres de docentes y encuentros de familias que miden la satisfacción de las personas que participan en el proyecto. • Realizar un taller para visibilizar la importancia de la documentación de estas respuestas en una base de datos

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico del proyecto

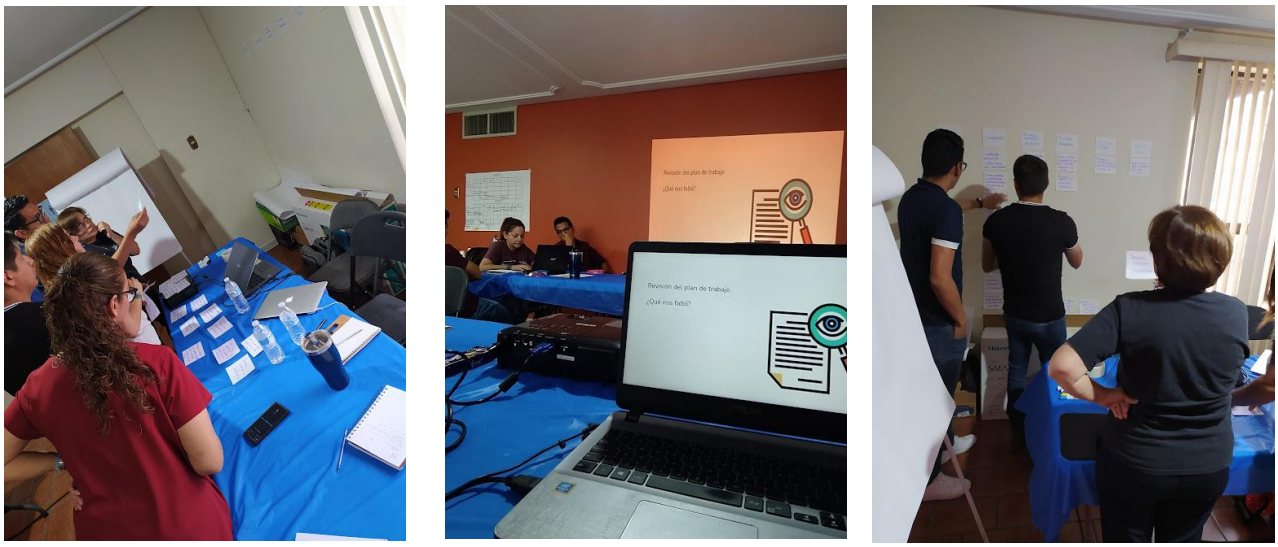
(revisar anexo 1)

En suma, estas recomendaciones se traducen en actividades concretas que tuvieron lugar en fechas específicas y generaron diferentes evidencias:

- **Investigación documental** en la que se retomaron los modelos basados en evidencia utilizados para construir la teoría del cambio, se analizaron las posibilidades de monitoreo y evaluación en cuanto a la disponibilidad de instrumentos, y se localizaron instrumentos potenciales para ser utilizados por la organización. Dicha actividad se realizó del 1 al 9 de junio de 2023.
- **Taller para la validación del Sistema de Monitoreo y Evaluación (presencial)** en el que se explicaron conceptos básicos de monitoreo y

evaluación, tales como; 1) la importancia de monitorear y evaluar, 2) cómo monitorear y evaluar, 3) qué es una Matriz de Indicadores y Resultados, 4) estructura de los indicadores, y 5) relación del monitoreo y evaluación con la teoría del cambio. Además, se presentaron las propuestas de objetivos, indicadores e instrumentos. Dicha actividad se realizó el 12, 13 y 15 de junio con la participación de la coordinación del proyecto, las y los facilitadores.

Imagen 2: Taller para la validación del Sistema de Monitoreo y Evaluación



Fuente: Fotografías tomadas en el Taller de validación del Sistema de Monitoreo y Evaluación el 12 de junio de 2023.

- **Validación de instrumentos** que consistió en la revisión de los instrumentos por parte del equipo operativo, así como una aplicación prueba de la escala de habilidades socioemocionales con adolescentes de *Va de Nuez* para determinar dudas, inquietudes y/o sugerencias. Esta actividad se llevó a cabo el 13 de junio del 2023 con la participación de todo el equipo operativo, sin embargo, no se tomaron evidencias fotográficas para resguardar la privacidad y el derecho de imagen de las y los adolescentes entrevistados.
- **Documentación del Sistema de Monitoreo y Evaluación** que consistió en la construcción de la Matriz de Indicadores y Resultados y a la estructuración del entregable final. Dicha actividad se realizó del 19 de junio al 14 de julio de 2023.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyó el entregable de este módulo denominado “Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto” que responde a las recomendaciones realizadas y cuenta con siete apartados clave; 1) teoría del cambio, 2) indicadores, 3) instrumentos de medición, 4) calendario para la recolección de datos, 5) roles y responsabilidades, 6) consideraciones finales y 7) anexos que sustentan el entregable y contienen información de interés para la organización (véase anexo 5).

3.3. Planeación Anual

Este módulo contempla el desarrollo del plan de trabajo y el plan de comunicación, así como el fortalecimiento de las cartas descriptivas actuales. Dichas acciones provienen del conjunto de recomendaciones realizadas en el diagnóstico, las cuales se resumen en:

Tabla 3: Recomendaciones asignadas al módulo 3

Temas que retoma	Recomendaciones
Operación	• Fortalecer las cartas descriptivas de los talleres
Plan de Comunicación	• Generar un plan de trabajo y un plan de comunicación[4]

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico del proyecto (revisar anexo 1)

En suma, estas recomendaciones se traducen en actividades concretas que tuvieron lugar en fechas específicas:

- **Taller para creación de plan de trabajo**, plan de comunicación y fortalecimiento de cartas descriptivas. Consistió en facilitar formatos y estrategias para el desarrollo de estos insumos durante el taller. Dicha

[4] El plan de comunicación fue una recomendación de FICOSEC, por lo que no aparece en el diagnóstico.

actividad se llevó a cabo el 13 y 14 de junio de 2023 con la participación de la coordinación del proyecto y el equipo de facilitadores (ver imagen 3).

Imagen 3. Taller relacionado con el plan de trabajo, plan de comunicación y fortalecimiento de cartas descriptivas

Fuente: Fotografías tomadas durante el taller los días 13 y 14 de junio de 2023.

- **Creación de plan de trabajo,** plan de comunicación y fortalecimiento de cartas descriptivas que consistió en retomar los insumos trabajados durante el taller y estructurarlos dentro de los entregables. Dicha actividad se llevó a cabo del 19 de junio al 21 de julio de 2023.
- **Revisión de plan de trabajo** y cartas descriptivas que consistió en determinar qué elementos se podrían proponer para fortalecer los insumos trabajados durante los talleres. Dicha actividad se llevó a cabo del 17 al 21 de julio de 2023.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyeron tres entregables; 1) plan de comunicación, 2) plan de trabajo, y 3) cartas descriptivas fortalecidas, los cuales se pueden consultar en los anexos 6, 7 y 8.

3.4. Operación

Este módulo contempla la generación de un manual operativo con flujogramas que retoma las recomendaciones realizadas en el diagnóstico, las cuales se resumen en:

Tabla 4: Recomendaciones asignadas al módulo 4

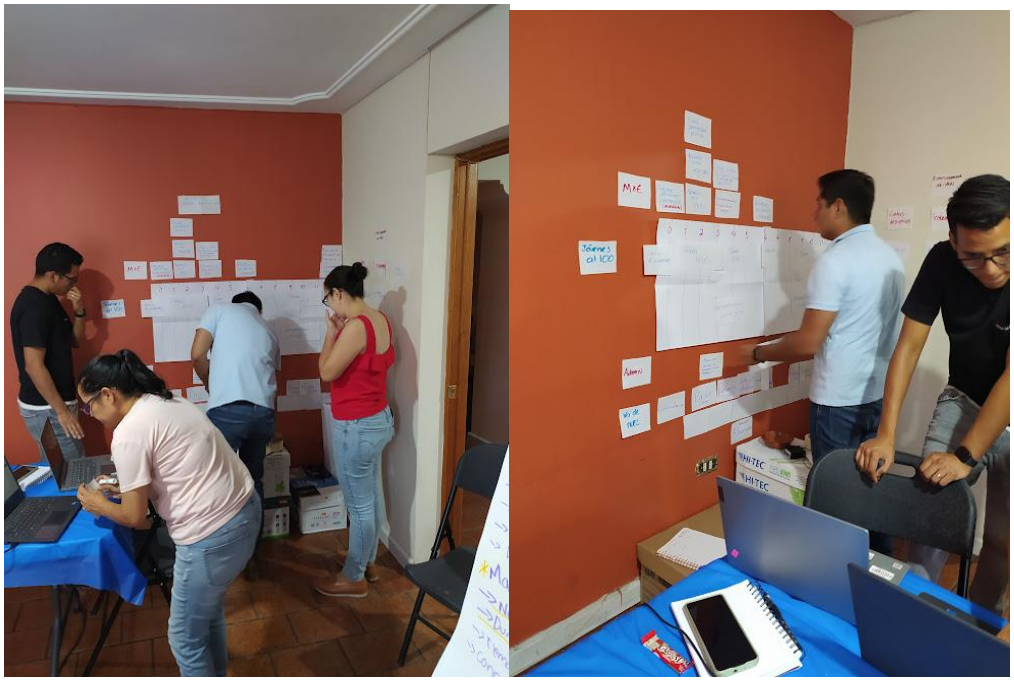
Temas que retoma	Recomendaciones
Operación	• Generar un manual operativo, en el que se documenten los principales procesos asociados a la ejecución del proyecto • Fortalecer y unificar los flujogramas existentes de la organización, añadiendo los procesos faltantes de monitoreo y evaluación, así como atención a usuarios • Fortalecer las cartas descriptivas de los talleres • Integrar las actividades de monitoreo y evaluación a los descriptivos de puesto

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico del proyecto (revisar anexo 1)

En suma, estas recomendaciones se traducen en actividades concretas que tuvieron lugar en fechas específicas:

- **Taller sobre documentación de procesos** que consistió en la explicación del modelo operativo, así como la importancia de documentar procesos y cómo documentarlos. Por otra parte, se documentaron los principales procesos del proyecto como insumo. Dicha actividad se realizó el 16 de junio de 2023 con la participación del equipo de facilitadores (ver imagen 4).

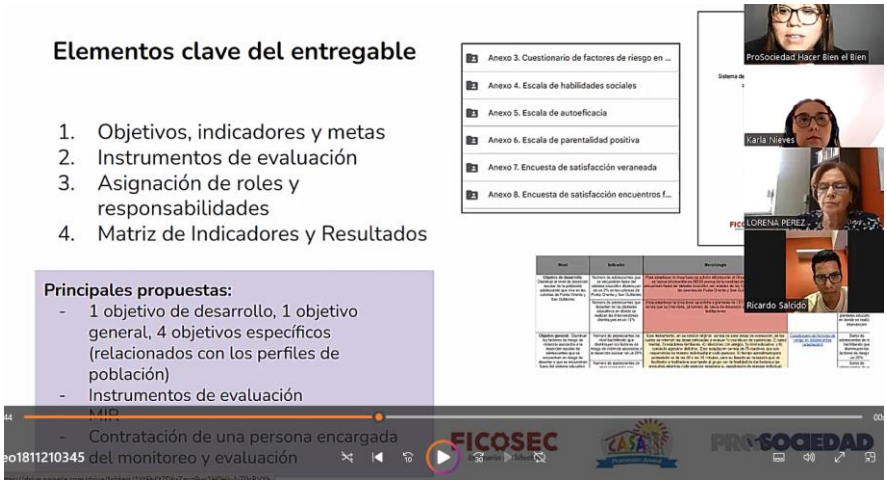
Imagen 4: Taller sobre documentación de procesos



Fuente: Fotografías tomadas durante el taller el 16 de junio de 2023.

- **Ajustes de entregables** que consistió en compartir a la organización los documentos y tener una sesión virtual para resolver dudas y/o inquietudes que permitieran validar si los ajustes eran necesarios. Dicha actividad se llevó a cabo el 27 de julio de 2023.

Imagen 5. Ajustes de entregables



Fuente: Fotografías tomadas durante la sesión el 24 de Julio de 2023.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyó el entregable de este módulo denominado “Manual Operativo del proyecto” (véase anexo 9).

4. Recomendaciones finales y conclusiones

La organización tiene un papel fundamental en el proceso de fortalecimiento, ya que la obtención de resultados depende, en cierta medida, del nivel de involucramiento, el uso de las herramientas generadas y el porcentaje de capacidades que la organización haya desarrollado durante el proceso. Por ello, es necesario tener en cuenta algunas recomendaciones para maximizar la utilidad de los insumos que se han trabajado durante cada módulo, por lo que se enlistan a continuación:

Tabla 4: Recomendaciones finales

Módulo	Entregable vinculado	Recomendaciones
Teoría del cambio	Teoría del cambio del proyecto	● Realizar actualizaciones anuales del diagnóstico ● Determinar qué propuestas de la teoría del cambio se integrarán al proyecto en su año 6 con FICOSEC. ● Tener en cuenta que la teoría del cambio debe de ser congruente con el diagnóstico y con el planteamiento de objetivo de desarrollo, objetivo general y objetivo específico, así como las actividades que se planteen ● Considerar que la teoría del cambio debe de retomar insumos de la evidencia para ser sustentada y que la intervención cuente con mayor consistencia ● Integrar canalizaciones y/o vinculaciones en la intervención ● Modificar el período en el que sucede la intervención. Se sabe que actualmente ocurre en el transcurso de 6 meses derivados de los cortes semestrales de los bachilleres, sin embargo, es fundamental que la atención y seguimiento de la población se haga durante un año, de manera que el impacto sea mayor. Es importante tener en cuenta que esta recomendación aplica solo para *Jóvenes al Cien* ya que *en Va de Nuez* sí existe un seguimiento anual.

Módulo	Entregable vinculado	Recomendaciones
Sistema de Monitoreo y Evaluación	Sistema de Monitoreo y Evaluación	• Mantener actualizada la Matriz de Indicadores y Resultados. • Dar seguimiento al sistema de monitoreo y evaluación • Contratar a una persona encargada del monitoreo y de la evaluación. • Completar los instrumentos de evaluación con los formatos y la información que se proporcionó y que se encuentra en el sistema de monitoreo y evaluación. • En caso de hacer actualizaciones mantener la congruencia con la teoría del cambio • Revisar el anexo 10 que explica la importancia del uso de los instrumentos propuestos, así como el monitoreo de calificaciones y asistencia escolar como medio de verificación. • Revisar cuidadosamente la metodología propuesta en la Matriz de Indicadores y Resultados, ya que en ella se indica cómo medir cada indicador, así como los momentos de recolección específicos de los instrumentos, las calificaciones y de la asistencia escolar.
Planeación anual	Plan de trabajo	• Actualizar de manera semestral • Mantener la congruencia con la teoría del cambio.
	Plan de comunicación	• Hacer ajustes a la carta de autorización y uso de imagen tomando en consideración las recomendaciones hechas en el entregable.
	Cartas descriptivas fortalecidas	• Recuperar la información basada en evidencia utilizada para el desarrollo de los talleres de habilidades socioemocionales, mentorías y acompañamiento psicológico • Es importante tener en cuenta que las cartas descriptivas deben de ser congruentes con la teoría del cambio.
Modelo Operativo	Manual Operativo	• Actualizar de manera anual. • Revisar y determinar si las propuestas realizadas se integrarán como procesos del proyecto. • Seguir la estructura organizacional propuesta dentro del proyecto para evitar la saturación del equipo de trabajo y, con ello, comprometer la calidad del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Además de estas recomendaciones, es importante reconocer que los procesos de fortalecimiento requieren seguimiento y que son necesarios en distintas etapas de los proyectos y de las organizaciones para detectar áreas de oportunidad y trazar rutas que permitan establecer procesos de mejora continua.

Finalmente, es necesario recordar que el objetivo central del fortalecimiento y de las recomendaciones enlistadas es mejorar los procesos internos y/o externos para ofrecer servicios de calidad a la población, aumentar el nivel de consistencia metodológica del proyecto y, sobre todo, aumentar las posibilidades de generar impacto social a través de las intervenciones que se realizan.

4. Referencias

Tapia, M., et.al. (2005). El fortalecimiento institucional de las OSC`S en México. Debates, oferta y demanda. Alternativas y Capacidades. Disponible en: https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Fortalecimiento-institucional.pdf

5. Anexos

Anexo 1. Diagnóstico del proyecto

Anexo 2. Plan de trabajo del fortalecimiento

Anexo 3. Políticas de financiamiento de FICOSEC

Anexo 4. Teoría del Cambio

Anexo 5. Sistema de Monitoreo

Anexo 6. Plan de trabajo

Anexo 7. Plan de comunicación

Anexo 8. Cartas descriptivas fortalecidas

Anexo 9. Manual Operativo

Anexo 10. Justificación de instrumentos