Evaluación del Diseño
del proyecto

Núcleo Comunitario de Aprendizaje Musical

(NUCAM) Año 4

Implementadora: México a través del arte, A.C.

Consultora:
Desarrollo Humano de Jalisco, S.C. (PROSOCIEDAD)

Consultores:
Carlos Bauche Madero

Leonor Lariza Ramos Álvarez

Karen Olivares Medina

9 de agosto de 2023

FICOSEC
Empresarios de Chihuahua

MÉXICO A TRAVÉS DEL ARTE, A.C.

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.

FICOSEC Empresarios de Chihuahua

MÉXICO A TRAVÉS DEL ARTE, A.C.

PROSOCIEDAD

Índice

1. Introducción **5**
2. Marco metodológico **7**
2.1. Revisión y sistematización de documentos 8
2.2. Recolección y sistematización de información en campo 9
2.3. Documentación de evidencia y sustento teórico 11
2.4. Evaluación de diseño 12
2.5. Identificación de hallazgos y recomendaciones 13
3. Descripción del proyecto a evaluar "Núcleo Comunitario De Aprendizaje Musical (NUCAM) Año 4" **14**
3.1. Descripción de la lógica de intervención 14
3.2. Problema que atiende el proyecto 19
3.3. Objetivos del proyecto 21
3.4. Teoría del Cambio del Proyecto 21
3.5. Población asistente y beneficiaria del proyecto 23
3.6. Procesos del proyecto 30
3.7. Monitoreo y evaluación del proyecto 31
4. Evaluación de diseño **35**
4.1. Dictamen de evaluación del Diseño 37
4.2. Dictamen de evaluación de la Planeación, Seguimiento y Evaluación 44
4.3. Dictamen de evaluación de la Cobertura y Focalización 55
4.4. Dictamen de evaluación de la Operación 59
4.5. Dictamen de evaluación de la Evaluación Anterior 64
5. Hallazgos adicionales identificados **67**
5.1. Nivel documental 67
5.2. Nivel empírico 68
6. Recomendaciones **72**
6.1. Recomendaciones generales 72
6.1.1. Recomendaciones para la mejora del diseño de la intervención 72
6.1.2. Recomendaciones para la mejora de la operación 74
6.2. Recomendaciones por tema de evaluación 78
6.2.1. Recomendaciones para el tema de Diseño 78
6.2.2. Recomendaciones para el tema de Planeación, Seguimiento y Evaluación 82
6.2.3. Recomendaciones para el tema de Cobertura y Focalización 87
6.2.4. Recomendaciones para el tema de Operación 88
6.2.5. Recomendaciones para el tema de Evaluación Anterior 91
7. Conclusiones y consideraciones finales **93**
8. Referencias **94**

9. Anexos 95

Índice de Tablas y figuras

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1. Temas considerados en la evaluación de diseño

Tabla 2. Insumos de información tomados en cuenta para la evaluación

Tabla 3. Elementos del proyecto que se evalúan por cada tema

Tabla 4. Población objetivo del proyecto

Tabla 5. Municipios en los que se implementa el proyecto

Tabla 6. Total de población asistente y población beneficiaria del proyecto

Tabla 7. Población asistente y beneficiaria desagregada por municipio

Tabla 8. Objetivos, indicadores e instrumentos del proyecto NUCAM

Tabla 9. Levantamiento de instrumentos y responsables

Tabla 10. Dictamen por tema de evaluación

Tabla 11. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Diseño

Tabla 12. Análisis FODA del Diseño

Tabla 13. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Planeación, Seguimiento y Evaluación

Tabla 14. Análisis FODA de la Planeación, Seguimiento y Evaluación

Tabla 15. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Cobertura y Focalización

Tabla 16. Análisis FODA de la Cobertura y Focalización

Tabla 17. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Operación

Tabla 18. Análisis FODA de la Operación

Tabla 19. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Evaluación Anterior

Tabla 20. Análisis FODA de la Operación

Tabla 21. Hallazgos adicionales a nivel documental

Tabla 22. Hallazgos adicionales a nivel empírico

Tabla 23. Recomendaciones para el tema de Diseño

Tabla 24. Recomendaciones para el tema de Planeación, Seguimiento y Evaluación

Tabla 25. Recomendaciones para el tema de Cobertura y Focalización

Tabla 26. Recomendaciones para el tema de Operación

Tabla 27. Recomendaciones para el tema de Evaluación Anterior

Índice de figuras

Figura 1. Ruta para la evaluación de diseño

Figura 2. Componentes del proyecto NUCAM (Año 4)

Figura 3. Árbol de problemas del proyecto NUCAM (año 4)

Figura 4. Teoría del Cambio del Proyecto NUCAM (Año 4)

Figura 5. Mapa de procesos del proyecto NUCAM (Año 4)

Figura 6. Organigrama del proyecto NUCAM (Año 4)

Figura 7. Rúbrica de evaluación

1. Introducción

El presente documento presenta los resultados del proceso de evaluación de diseño del proyecto “Núcleo Comunitario De Aprendizaje Musical (NUCAM) Año 4”, desarrollado e implementado por la organización México a Través del Arte A.C. (META), en los municipios de Chihuahua, Delicias, Rosales, Meoqui, Saucillo y Ciudad Cuauhtémoc, en el estado de Chihuahua. Esta evaluación de diseño responde a los lineamientos de la convocatoria realizada por el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC), los “Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC” y a las “Políticas para Financiamiento de Proyectos de Fundación FICOSEC A.C.”. Los tres documentos se encuentran como anexos al final de la evaluación.

El objetivo general de esta evaluación es proveer información para retroalimentar el diseño, gestión y resultados del proyecto, con particular énfasis en los siguientes elementos: 1) Justificación y diseño del proyecto; 2) Análisis de su población objetivo (asistentes, beneficiarios/as y mecanismos de atención); 3) Consistencia entre el diseño de la intervención y los lineamientos aplicables y; 4) Congruencia entre los objetivos, indicadores y objetivos de la intervención para lograr los resultados planteados.

La presente evaluación es realizada por ProSociedad, Agencia de Desarrollo Sostenible especializada en el fortalecimiento y sostenibilidad de agentes de cambio local, entre ellas las Organizaciones de Sociedad Civil. ProSociedad fue convocada por FICOSEC como instancia evaluadora del proyecto para la realización de análisis de gabinete e investigación en campo correspondiente, con el fin de cumplir con el objetivo previamente mencionado.

Tomando esto en consideración, el presente documento se divide en ocho apartados. Los primeros dos están enfocados en describir la metodología y el proceso utilizado para realizar la presente evaluación de diseño, así como describir el proyecto en su versión más actualizada a partir de la revisión documental y la información obtenida en la visita a campo. Posteriormente, se incluye un tercer apartado con los dictámenes de evaluación por cada uno de los temas de evaluación, con su respectivo análisis de

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas por elemento de evaluación. El cuarto incluye un listado de hallazgos adicionales detectados en la revisión documental y en campo.

El quinto apartado enlista una serie de recomendaciones basadas en evidencia y en la experiencia de la instancia evaluadora para atender las observaciones realizadas en la evaluación del diseño. Para finalizar, los últimos tres apartados están dedicados a delimitar las conclusiones y consideraciones finales, las referencias consultadas, y los anexos correspondientes citados en el documento, entre los cuales se encuentra bibliografía recomendada por la instancia evaluadora para la atención de las recomendaciones realizadas.

2. Marco metodológico

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el término “Evaluación de Diseño” hace referencia al análisis que se realiza para determinar si la creación de un proyecto o iniciativa social tiene congruencia con los problemas y necesidades de la población objetivo a la que está dirigida; y si ésta contribuye a solucionar el problema para el que fue creado (CONEVAL, 2021).

Las evaluaciones de diseño se realizan a partir de una serie de criterios específicos, basados en buenas prácticas y criterios mínimos que han demostrado ser efectivos para el adecuado diseño de proyectos de desarrollo sostenible. En el caso de la presente evaluación, los criterios bajo los que se analizará la intervención provienen de los “Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC 2023”, que se encuentran como Anexo 2 al final de este documento.

Dichos lineamientos contemplan cinco temas para la evaluación del proyecto en cuestión, bajo los cuales se hará el análisis de la información:

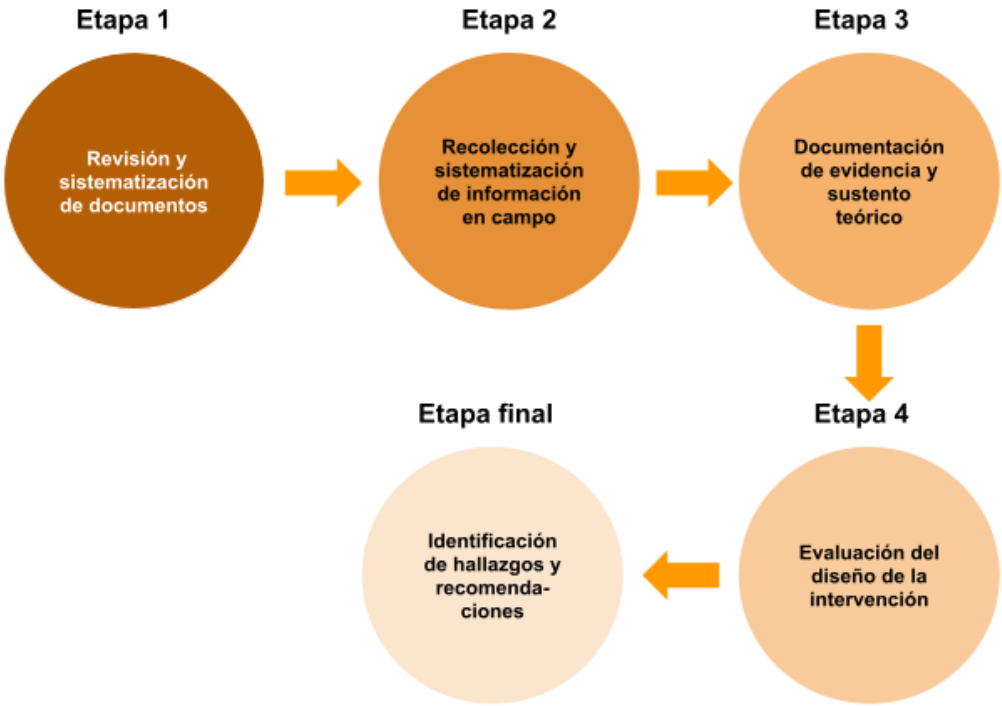
Tabla 1. Temas considerados en la evaluación de diseño

Tema	Objetivo
1. Diseño	Analizar la justificación de la creación y diseño del proyecto, así como su consistencia
2. Planeación, seguimiento y evaluación	Analizar la congruencia entre las actividades, indicadores y los objetivos para la obtención de resultados
3. Cobertura y focalización	Identificar a sus asistentes y posteriormente a los beneficiarios y mecanismos de atención
4. Operación	Analizar la congruencia de la operación de proyecto con su planeación
5. Evaluación anterior	Identificar si las recomendaciones de la evaluación que se aplicó en su momento al proyecto fueron atendidas (En caso de aplicar, ya sea de tipo interna o externa)

Fuente: Elaboración propia con base en los “Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC” (2023)

La ruta que se siguió para el análisis de la información se ilustra a través de la siguiente figura y se explica con mayor detalle en los siguientes apartados:

Figura 1. Ruta para la evaluación de diseño



Fuente: Elaboración propia con base en los “Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC” (2023)

2.1. Revisión y sistematización de documentos

Esta etapa comprendió la revisión de los documentos en los que se describe la intervención a evaluar. Esta documentación fue proporcionada por META y FICOSEC, y su análisis sirvió como base para la comprensión del proyecto y para realizar una primera determinación de la existencia de los insumos requeridos por el marco de evaluación de FICOSEC.

A continuación se enlistan los documentos consultados en esta primera etapa:

Tabla 2. Insumos de información tomados en cuenta para la evaluación

Tema	Insumos proporcionados para análisis
Diseño	• Árbol de problemas NUCAM • Anexo 1.1. “Información General” NUCAM • Manual de Procedimiento Proyecto NUCAM • Formato F21 NUCAM • Teoría del Cambio del proyecto NUCAM
Planeación, seguimiento y evaluación	• Ficha Técnica NUCAM • Matriz de Marco Lógico Fortalecimiento NUCAM • Manual de Sistematización e Instrumentos • Cronograma de actividades • Planeación Estratégica META 2022 • Plan Operativo META 2022 • Manual de Procedimiento Proyecto NUCAM • Diagramas de Flujo NUCAM • Fichas descriptivas de los talleres
Cobertura y focalización	• Formato F21
Operación	• Diagramas de flujo NUCAM • Manual de Procedimiento Proyecto NUCAM • Fichas descriptivas de los talleres • Formato F21 • Cronograma de actividades • Plan Operativo META • Matriz de Marco Lógico META • Reportes de monitoreo técnico de actividades en plataforma de FICOSEC
Evaluación anterior	• Evaluación de tipo consistencia y resultados para el proyecto “Música para Crecer” • Fortalecimiento a la intervención del modelo “Música para Crecer” • Fortalecimiento del proyecto NUCAM, año 3 y NUCAM año 3, ampliación Delicias

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la organización

2.2. Recolección y sistematización de información en campo

Esta etapa consistió en la recolección de información relacionada con el diseño, planeación, implementación y resultados del proyecto, con el objetivo de profundizar en rubros de información que no fueran explícitos en los documentos, y con ello identificar hallazgos de la implementación del proyecto.

La recolección de información en campo se llevó a cabo mediante visitas a cinco centros de atención específicos de la organización en los municipios de Chihuahua, Delicias, Meoqui y Ciudad Cuauhtémoc:

- **Chihuahua:** Centro Cultural Quinta Carolina
- **Delicias:** Museo de Paleontología de Delicias (reunión con coordinaciones y maestros/as de Centro Cultural Cleofas Villegas, Centro Comunitario Lotes Urbanos, Centro Comunitario Laderas del Norte y Centro NUCAM CONALEP).
- **Meoqui:** Teatro Filiberto Ramírez
- **Ciudad Cuauhtémoc:** La Gran Casa de Gregory, Parque Deportivo la Esperanza

Ésta se hizo a través de dos tipos de instrumentos distintos:

1) **Entrevista semi-estructurada** con el equipo de diseño de la intervención (Dirección y Coordinación de Gestión y Seguimiento) que consistió en 34 preguntas relacionadas con el diseño de la propuesta de impacto social y la gestión de resultados del proyecto. Ambos puestos fueron entrevistados de manera simultánea.
2) **Guías de entrevista para el personal operativo,** que se diseñaron de forma personalizada para cada tipo de puesto que colabora en la organización. La entrevista tuvo lugar de manera individual con cada puesto, en los diferentes centros de atención del proyecto NUCAM:
    a) **Coordinación general:** 13 preguntas enfocadas en temas de planeación, seguimiento y evaluación del proyecto, así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del puesto
    b) **Coordinaciones de centro:** 26 preguntas relacionadas con la planeación, seguimiento y evaluación de la intervención; la cobertura, focalización y los cambios en la población; la operación del proyecto; la implementación de las recomendaciones de evaluaciones y fortalecimientos anteriores; así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del puesto
    c) **Coordinación de psicología:** 23 preguntas relacionadas con información general del puesto, planeación, seguimiento y

evaluación del proyecto; operación del área de psicología, transición a la prevención secundaria de la violencia; así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del puesto.

d) **Coordinación académica-operativa:** 28 preguntas relacionadas con información general y responsabilidades del puesto, planeación, seguimiento y evaluación, cambios observados en la población, temas operativos, fortalecimientos y evaluaciones anteriores; así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del puesto.

e) **Psicólogos/as:** 33 preguntas relacionadas con información general y responsabilidades del puesto, planeación, seguimiento y evaluación del proyecto; cobertura y focalización de la población, cambios observados en la población atendida, temas operativos; así como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del puesto.

f) **Maestros/as:** 28 preguntas relacionadas con información general y responsabilidades del puesto; planeación, seguimiento y evaluación del proyecto; cobertura y focalización de la población; cambios observados en la población beneficiaria, temas operativos, fortalecimientos y evaluaciones anteriores; así como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del puesto.

g) **Coordinación de gestión y seguimiento:** 29 preguntas enfocadas en la información general y responsabilidades del puesto; la planeación, seguimiento y evaluación del proyecto, cambios observados en la población, fortalecimientos y evaluaciones anteriores; así como también fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del puesto y del proyecto.

h) **Personal de Sistematización:** 25 preguntas relacionadas con la información general y responsabilidades generales del puesto; la planeación, seguimiento y evaluación del proyecto; temas operativos, fortalecimientos y evaluaciones anteriores; así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del puesto.

Se puede consultar los Anexos 3 y 4 para revisar las preguntas específicas que fueron realizadas en las entrevistas al equipo de diseño y el equipo operativo.

2.3. Documentación de evidencia y sustento teórico

Esta fase corresponde a un proceso de investigación para identificar elementos que sirvan de sustento teórico para robustecer la evaluación y sus recomendaciones. Dicha investigación está dirigida a analizar fuentes de información relacionadas con:

- El problema central, y datos sobre la problemática (causas y consecuencias) para identificar su congruencia, pertinencia y sustento.
- Programas de prevención basados en evidencia[1] que hacen referencia al conjunto de soluciones y/o prácticas que han sido evaluadas de manera rigurosa y han mostrado ser efectivas para resolver problemáticas sociales. A través de su análisis, es posible identificar las actividades, componentes o insumos clave que aumentan las posibilidades de éxito de un proyecto y facilitan la eficiencia de los recursos humanos y financieros que se invierten para implementarlo. Por otro lado, brindan elementos para construir o analizar una teoría del cambio y emitir recomendaciones.

2.4. Evaluación de diseño

El dictamen de evaluación se realiza a partir de los insumos de información del proyecto y la metodología de evaluación de diseño de FICOSEC, para los cinco dimensiones a evaluar; 1) diseño, 2) planeación, seguimiento y evaluación, 3) cobertura y focalización, 4) operación, y 5) evaluación anterior.

Cada eje evalúa diferentes aspectos del proyecto, los cuales se describen con mayor detalle a continuación:

Tabla 3. Elementos del proyecto que se evalúan por cada tema

[1] Los programas de prevención basados en evidencia, son aquellos que han sido puestos a prueba, evaluados, y que han demostrado ser efectivos para disminuir el riesgo de violencia cuando son utilizados de la manera en que fueron diseñados (*VetoViolence, 2019*).

Dimensión	Elementos a evaluar
Diseño	• Definición del problema • Diagnóstico del problema • Justificación teórica o empírica
Planeación y seguimiento	• Ficha técnica • Lógica de la ficha técnica • Metas de los indicadores • Instrumentos de planeación • Congruencia del proyecto
Cobertura y focalización	• Estrategia de cobertura para atender a los beneficiarios • Mecanismos para identificar a los beneficiarios • Proceso de selección de beneficiarios
Operación	• Operación del proyecto • Mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de las actividades. • Sistematización de la información.
Evaluación anterior	• Atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos.

Fuente: “Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC” (p. 51) (2023)

2.5. Identificación de hallazgos y recomendaciones

En la última fase se presentan algunos hallazgos que se encontraron durante el proceso de evaluación que no se ven reflejados en la estructura del dictamen de evaluación.

Para tomarlos en cuenta como parte de esta evaluación, se enlistan como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Además se enlistan una serie de recomendaciones que se derivan del dictamen de evaluación y los hallazgos encontrados.

3. Descripción del proyecto a evaluar "Núcleo Comunitario De Aprendizaje Musical (NUCAM) Año 4"

En este apartado se hace una descripción del proyecto "Núcleo Comunitario De Aprendizaje Musical (NUCAM)" en la versión de su cuarto año de implementación. Para ello, se hace un resumen de los componentes más relevantes, que sirven para entender la lógica de la intervención.

Esta descripción fue construida a partir de los documentos facilitados por la organización, así como la información recolectada en la visita a campo, y se resume de manera que pueda proveer una visión general del proyecto, sus objetivos, componentes y resultados esperados.

3.1. Descripción de la lógica de intervención

El proyecto "Núcleo Comunitario de Aprendizaje Musical (NUCAM)" es una intervención de educación no formal, enfocada en el desarrollo de habilidades musicales y de desarrollo humano en personas que habitan en comunidades que presentan niveles altos de vulnerabilidad y exposición a la violencia. Para lograr el desarrollo de estas habilidades, el proyecto trabaja a partir de tres ejes:

- **Eje 1- Desarrollo de habilidades musicales:** En él se contemplan todas las actividades relacionadas con el aprendizaje musical para Niños, Niñas y Jóvenes (NNAyJ), así como sus familiares (la organización los denomina como "referentes familiares"), y de manera transversal con el eje de desarrollo humano, los eventos comunitarios y las presentaciones musicales
- **Eje 2- Prevención de la violencia:** En este eje se engloban las actividades relacionadas con la identificación y canalización de conductas o situaciones de riesgo, así como el acompañamiento psicológico a NNAyJ que asisten a las sesiones de aprendizaje musical.
- **Eje 3- Desarrollo humano:** En él se enmarcan las actividades relacionadas con los talleres enfocados al desarrollo de habilidades para la vida y prevención de la violencia para NNAyJ, así como los talleres de crianza positiva dirigidos hacia los referentes familiares.

Figura 2. Componentes del proyecto NUCAM (Año 4)

Fuente: Elaboración propia con base en la información documental del proyecto y las entrevistas en campo

3.1.2. Descripción de los componentes del proyecto

En este subapartado se describen de manera breve los componentes de la intervención, a partir de la información recolectada en las entrevistas con el personal operativo, y el contenido del Manual de Procedimiento del proyecto.

<u>Eje 1: Desarrollo de habilidades musicales</u>

- **Clases grupales de música para Niños, Niñas y Jóvenes (NNAyJ):** Consiste en cuatro tipos de clases disponibles para la población beneficiaria: 1) Clases de iniciación musical (4-6 años); 2) Clases de coro (7-20 años); 3) Guitarra clásica (7-20 años); 4) Clases de instrumento sinfónico (7-20 años). Se dividen en Elenco Inicial (quienes no tienen conocimientos musicales previos) y Elenco B (quienes ya pasaron por el elenco inicial de manera

satisfactoria, o que cuentan con conocimientos musicales previos).

- **Clases grupales de música para familiares de los NNAyJ:** Consiste en dos tipos de clases de música impartidas a las y los familiares de los/as alumnos/as que asisten a clases de música en el proyecto NUCAM: 1) Clases de coro; y 2) Guitarra clásica.
- **Eventos comunitarios y presentaciones musicales:** Consisten en espacios de convivencia gestionados por la organización, en los que la población beneficiaria comparte experiencias entre sí y genera relaciones sociales grupales. Los eventos comunitarios tienen lugar cuatro veces al año (febrero, mayo, noviembre y diciembre), y tienen como objetivo promover la convivencia entre la población beneficiaria. Las presentaciones musicales tienen lugar en formato de conciertos para mostrar la culminación del proceso de aprendizaje musical de los/as alumnos/as y tienen lugar regularmente al final de cada semestre (pero pueden llegar a ser más dependiendo de las agendas de los municipios o de las invitaciones por parte de entes externos a la organización).

Eje 2: Prevención de la violencia

- **Canalización interinstitucional para la atención de situaciones de riesgo de violencia:** Consiste en el seguimiento de la población beneficiaria por parte de un/a profesional en psicología, para la derivación de personas beneficiarias en las que se detecten necesidades de atención que estén fuera de las capacidades de la organización. Estas canalizaciones pueden tomar la forma de contacto con instituciones gubernamentales, derivación para la atención de problemas psicológicos o de conducta especializados, entre otros/as recursos que el psicólogo/a considere adecuados para la persona.
- **Acompañamiento psicológico a NNAyJ que presenten factores de riesgo de violencia:** Consiste en el acompañamiento regular por parte de un/a profesional de psicología a la población de Niños, Niñas y Jóvenes que forman parte de la intervención, y presentan factores de riesgo de violencia, o necesidades específicas que son detectadas inicialmente por el maestro/a, o por su propia familia.

Eje 3: Desarrollo Humano

- **Talleres sobre crianza positiva para referentes familiares:** Actualmente, este componente consiste en dos talleres impartidos durante el año por parte del personal de psicología, a los referentes familiares de los NNAyJ que asisten a las clases musicales. En ellos se trabajan temas relacionados con el desarrollo de competencias parentales y habilidades para la crianza positiva.
- **Talleres de habilidades para la vida y prevención de la violencia para NNAyJ:** Consiste en una serie de ocho talleres impartidos a lo largo del año por parte del personal de psicología, en los que se revisan temáticas relacionadas con el desarrollo psicosocial y la prevención de la violencia. Estos talleres son impartidos a la población de Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes que asisten a las clases musicales del proyecto NUCAM.

3.1.3. Población beneficiaria del proyecto

El proyecto NUCAM (año 4) está dirigido a atender a tres perfiles de población distintos: 1) Niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAyJ); 2) Referentes familiares; y 3) Adolescentes y jóvenes en riesgo de sufrir o ejercer violencia.

Tabla 4. Población objetivo del proyecto

Niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAyJ)	• Hombres y mujeres • Tienen entre 4 y 29 años • Viven en polígonos de violencia • Carecen de espacios de esparcimiento y desarrollo
Referentes familiares	• Hombres y mujeres adultos/as • Cualquier edad • Tienen relación familiar con algún usuario principal • Viven en las mismas zonas de violencia que los/as NNAyJ
Adolescentes y jóvenes en riesgo de sufrir o ejercer violencia	• Adolescentes y jóvenes de entre 12 y 29 años • Se encuentran en situación de mayor riesgo de sufrir o ejercer violencia • En situación de confinamiento por cuestiones legales o adicciones

Fuente: Elaboración propia con base en el documento “Manual de Procedimiento Proyecto NUCAM” (p.11)

Actualmente, esta población es atendida en seis municipios distintos, clasificados en tres regiones: 1) Región Chihuahua; 2) Región Delicias, y 3) Región Cuauhtémoc.

Tabla 5. Municipios en los que se implementa el proyecto

Clasificación de la zona	Municipios	Centros donde se lleva a cabo la intervención
Región Chihuahua	Chihuahua	• Centro Cultural Quinta Carolina • CENITRAD A.C. • Unidas por Amor A.C. • Granja Hogar • Casa Hogar para Niños Yireh A.C. • CEDEFAM Valle Dorado • Centro Comunitario DIF Municipal (Vistas de Cerro Grande) • Centro Comunitario DIF Municipal (Punta Oriente) • Centro Comunitario DIF Municipal DALE • Centro Comunitario DIF Municipal (Cerro de la Cruz) • Centro Comunitario de la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común (Cerro de la Cruz) • ZOO • Pavis Borunda
Región Delicias	Delicias	• CONALEP (Av. 10) • Centro Comunitario Laderas del Norte • Centro Comunitario Lotes Urbanos • Centro Cultural Cleofas Villegas • Cumbres del Deporte (CDD)
	Rosales	• Ortiz (Salón Ejidal) • Molino (Sala de Cultura) • Centro Calle Sonora #100
	Saucillo	• Auditorio municipal • Centro Av. Cristóbal Colón • Centro Alta Vista Saucillo
	Meoqui	• Teatro Filiberto Ramírez • Centro Comunitario Genaro Vázquez • COBACH (Álvaro Obregón)
Región Cuauhtémoc	Ciudad Cuauhtémoc	• NUCAM Tierra Nueva • NUCAM Vista Hermosa

		• Centro de Desarrollo Comunitario (Emiliano Zapata)

Fuente: Elaboración propia con información de la Ficha Técnica del proyecto NUCAM año 4

3.2. Problema que atiende el proyecto

El problema central que atiende el proyecto está planteado en el árbol de problemas como el “Bajo desarrollo de habilidades cognitivas, físicas, emocionales, creativas y sociales en NNAyJ de zonas con rezago social y de alta incidencia delictiva en Delicias y Chihuahua”.

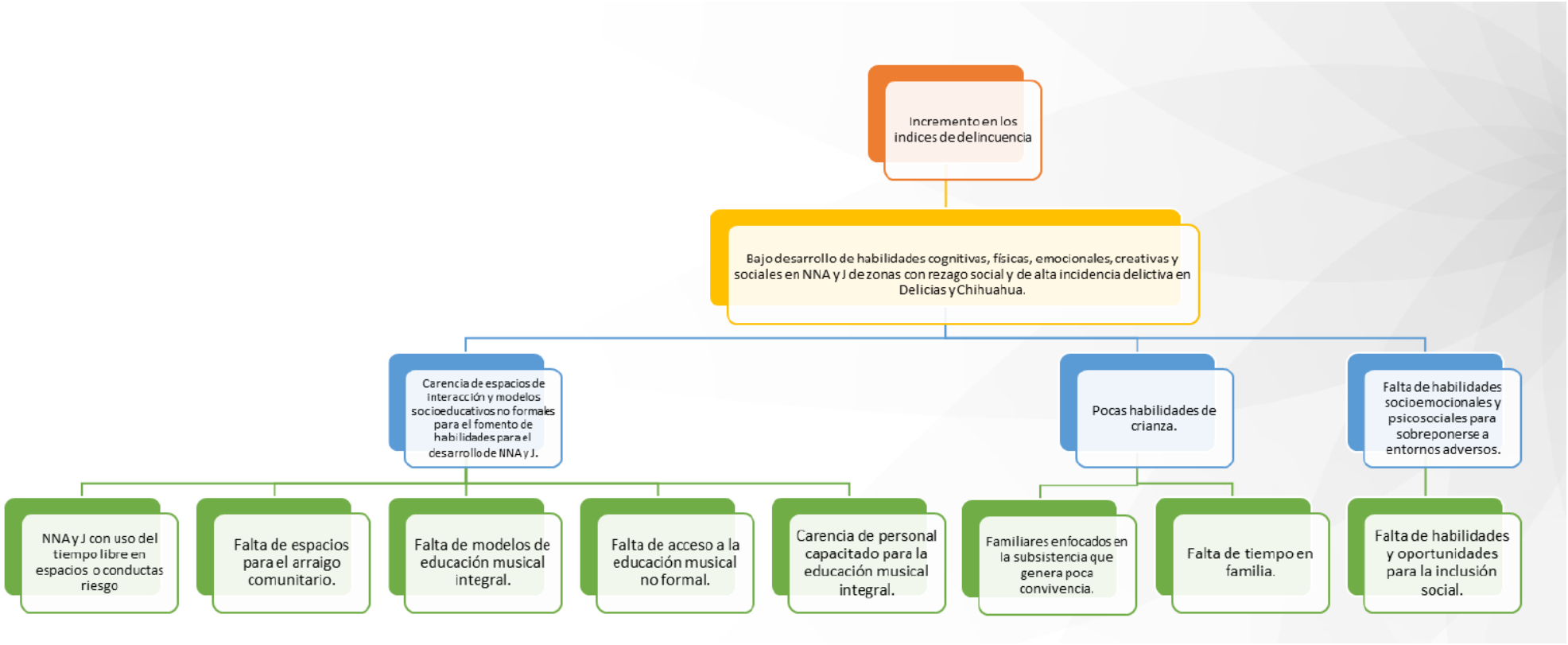
Se detectan tres causas principales que dan origen al problema:

1) Carencia de espacios de interacción y modelos socioeducativos no formales para el fomento de habilidades para el desarrollo de NNAyJ.
2) Pocas habilidades de crianza.
3) Falta de habilidades socioemocionales y psicosociales para sobreponerse a entornos adversos.

Por otro lado, se detecta como consecuencia única el “Incremento en los índices de delincuencia”.

En la siguiente figura pueden observarse de forma más detallada las causas y consecuencias del problema, de acuerdo con el Árbol de Problemas de la intervención:

Figura 3. Árbol de problemas del proyecto NUCAM (año 4)



Fuente: Manual de Procedimiento Proyecto NUCAM

3.3. Objetivos del proyecto

El presente proyecto cuenta con objetivo de desarrollo, objetivo general y cuatro objetivos específicos contenidos en la Ficha Técnica del proyecto:

- **Objetivo de desarrollo:** Incidir en los entornos sociales y familiares de las regiones Chihuahua, Delicias y Cuauhtémoc a través de la prevención de los factores de riesgos asociados a la violencia, contribuyendo a la generación de capacidades de inclusión social generadas a partir del aprendizaje musical en NNAyJ.
- **Objetivo general:** Incrementar las capacidades de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes para afrontar y sobreponerse a ambientes con alta incidencia delictiva, utilizando la música como un factor que promueve entornos sociales que favorecen la reconstrucción del tejido social.
- **Objetivo específico 1:** Propiciar el desarrollo psicosocial y musical de NNA, jóvenes y sus familias mediante clases colectivas de música y presentaciones musicales en Chihuahua, Chihuahua.
- **Objetivo específico 2:** Propiciar el desarrollo psicosocial y musical de NNA, jóvenes y sus familias mediante clases colectivas de música y presentaciones musicales en Delicias, Chihuahua.
- **Objetivo específico 3:** Propiciar el desarrollo psicosocial y musical de NNA, jóvenes y sus familias mediante clases colectivas de música y presentaciones musicales en Cuauhtémoc, Chihuahua.
- **Objetivo específico 4:** Promover la mejora en dinámicas familiares y comunitarias de NNA, jóvenes y sus familias mediante talleres/conferencias adicionales y eventos recreativos/comunitarios.

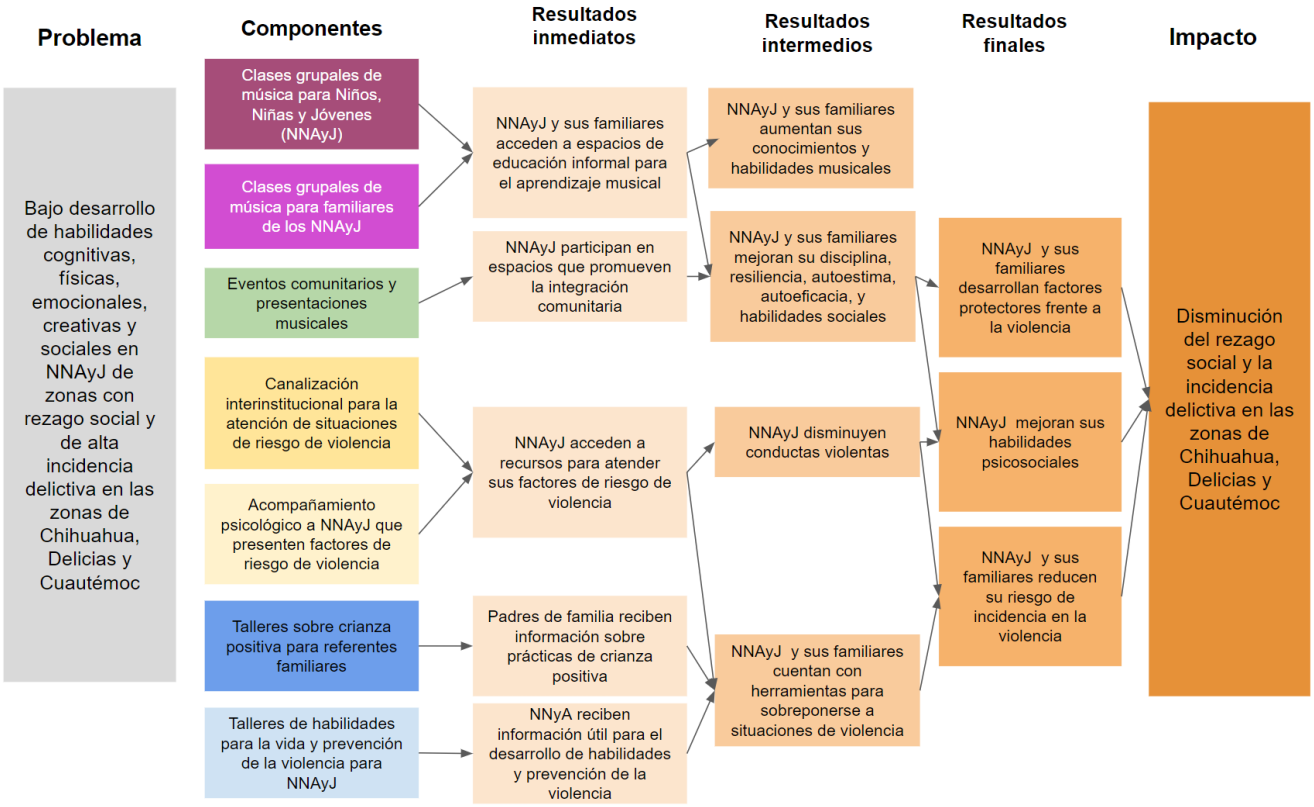
3.4. Teoría del Cambio del Proyecto

La Teoría del Cambio (TDC) es una herramienta que presenta de manera gráfica una serie de elementos articulados que de manera lógica y

secuencial, explican cuáles son las condiciones que deben cumplirse para lograr determinados resultados en una población (López Beltrán, 2020). En términos generales, la TDC funciona como una guía que nos muestra gráficamente qué actividades, productos o servicios debe ofrecer una intervención social para lograr el impacto que ésta plantea.

Si bien la organización ya cuenta con una Teoría del Cambio (que se incluye como anexo al final del presente documento), como parte del acomodo de la información y la incorporación de hallazgos de la investigación en campo, se consideró relevante generar una nueva propuesta de TDC que incorpore estas perspectivas, para reflejar la versión más reciente del proyecto hasta el momento. Esta propuesta se presenta a continuación:

Figura 4. Teoría del Cambio del Proyecto NUCAM (Año 4)



Fuente: Elaboración propia a partir de la TDC anterior y de la información recolectada en entrevistas con el equipo operativo y de diseño

3.5. Población asistente y beneficiaria del proyecto

En este apartado se cuantifica la población asistente (personas que ingresan al proyecto), y la población beneficiaria (personas que concluyen la intervención) del proyecto.

Tabla 6. Total de población asistente y población beneficiaria del proyecto

Región	# Asistentes (personas que ingresan)	# Beneficiarios/as (personas que concluyen)
Chihuahua	1,141	716
Delicias	971	674
Cuauhtémoc	144	94
Total	2,256	**1,454**

Fuente: Elaboración propia con base en el Formato F21 del proyecto

Tabla 7. Población asistente y beneficiaria desagregada por municipio

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
Chihuahua	**Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes (NNAyJ)**	860	563	65%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Sexo: F y M **Rangos de edad:** 0-5 años 6-11 años 12-17 años 18-29 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria			
	Referentes familiares **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 18-29 años 30-59 años 60+ años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria	167	108	65%
	NNAyJ (Prevención secundaria) **Sexo:** F y M	114	45	40%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Rangos de edad: 6-11 años 12-17 años 18-29 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de Prevención:** Secundaria			
Delicias	**Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes (NNAyJ)** **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 0-5 años 6-11 años 12-17 años 18-29 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria	359	243	65%
	Referentes familiares **Sexo:** F y M **Rangos de edad:**	48	32	65%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	18-29 años 30-59 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria			
Rosales	**Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes (NNAyJ)** **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 0-5 años 6-11 años 12-17 años 18-29 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria	180	117	65%
	Referentes familiares **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 18-29 años 30-59 años	54	36	65%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Nivel educativo: Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria			
Meoqui	**Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes (NNAyJ)** **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 0-5 años 6-11 años 12-17 años 18-29 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria	138	90	65%
	Referentes familiares **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 18-29 años 30-59 años **Nivel educativo:** Indistinto	36	24	65%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Nivel de prevención: Primaria			
Saucillo	**Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes (NNAyJ)** **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 0-5 años 6-11 años 12-17 años 18-29 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria	120	78	65%
	Referentes familiares **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 18-29 años 30-59 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria	36	54	65%

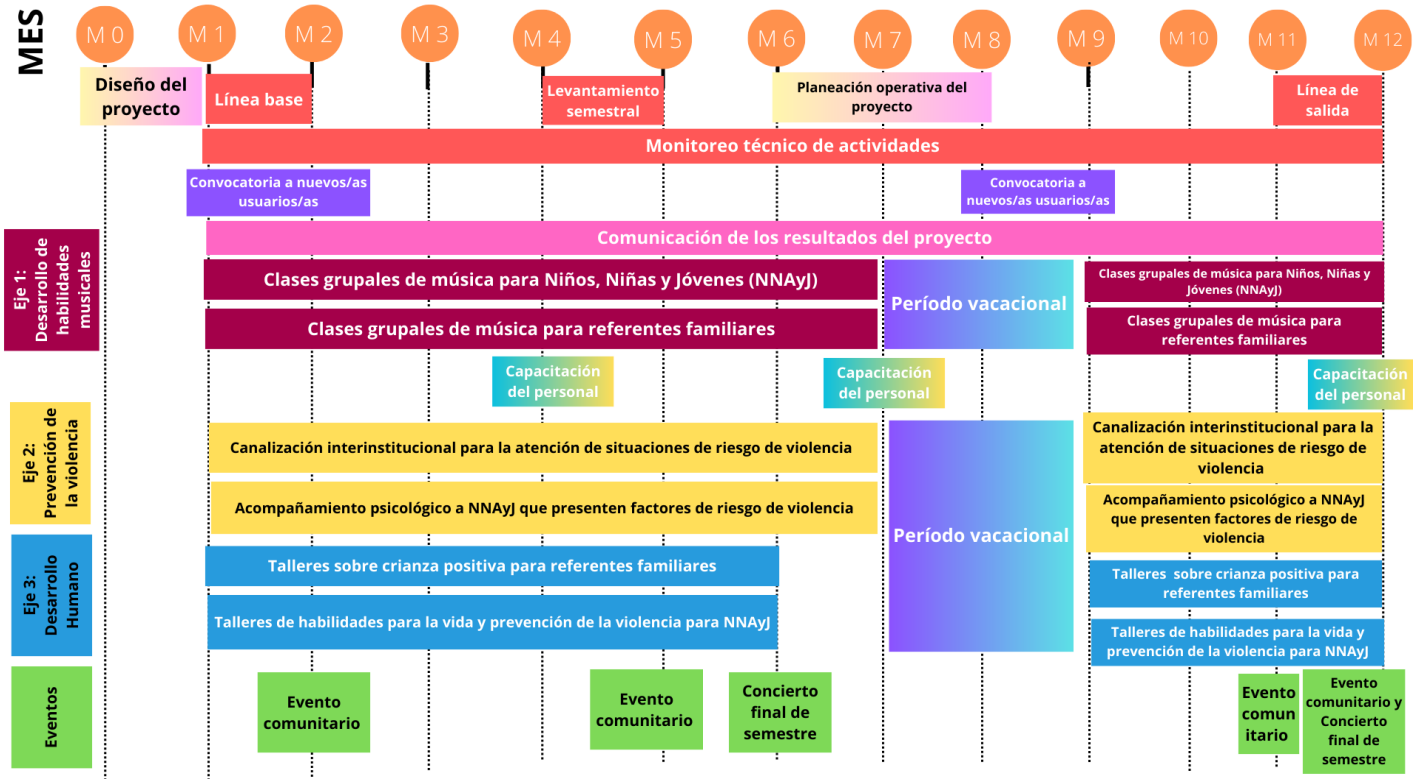
Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
Cuauhtémoc	**Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes (NNAyJ)** **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 0-5 años 6-11 años 12-17 años 18-29 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria	126	83	65%
	Referentes familiares **Sexo:** F y M **Rangos de edad:** 18-29 años 30-59 años **Nivel educativo:** Indistinto **Nivel de prevención:** Primaria	18	11	65%

Fuente: Elaboración propia con base en el Formato F21 del proyecto

3.6. Procesos del proyecto

En el Manual de Procedimiento del Proyecto NUCAM se identifican los siguientes procesos necesarios para la correcta ejecución del programa, que se complementaron con las entrevistas en campo (este gráfico se encuentra como Anexo al final del documento para su consulta):

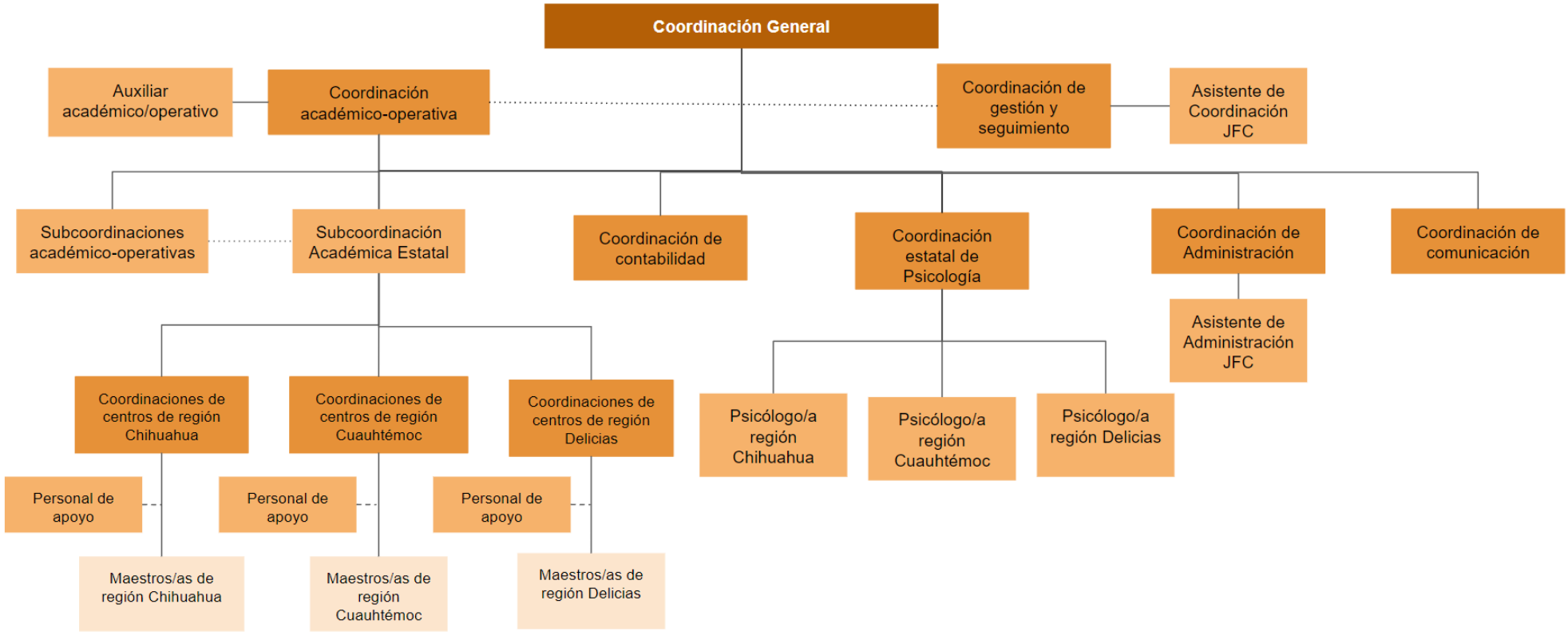
Figura 5 . Mapa de procesos del proyecto NUCAM (Año 4)



Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Procedimiento Proyecto NUCAM y las entrevistas al personal operativo

Estas actividades son implementadas por el siguiente equipo operativo:

Figura 6. Organigrama del proyecto NUCAM (Año 4)



Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Procedimiento del Proyecto NUCAM y la información recolectada en las entrevistas

3.7. Monitoreo y evaluación del proyecto

En este apartado se explica la información relacionada con el Monitoreo y la Evaluación del proyecto, a partir de sus objetivos[2], indicadores e instrumentos de medición. La información se tomó de la Ficha Técnica del proyecto, y de la Matriz de Marco Lógico elaborada en el marco del último fortalecimiento a la intervención.

Tabla 8. Objetivos, indicadores e instrumentos del proyecto NUCAM

Objetivo	Indicador	Instrumento
Objetivo de Desarrollo: Incidir en los entornos sociales y familiares de las regiones Chihuahua, Delicias y Cuauhtémoc a través de la prevención de los factores de riesgos asociados a la violencia, contribuyendo a la generación de capacidades de inclusión social generadas a partir del aprendizaje musical en NNAyJ	Número de personas que Incrementar en un 30% la inclusión social como un factor para disminuir la violencia	**Ficha Técnica:** No aparece mencionado el instrumento en la metodología del objetivo de desarrollo **Matriz de Marco Lógico Fortalecimiento:** No aparece un instrumento asociado al objetivo
Objetivo General: Incrementar las capacidades de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes para afrontar y sobreponerse a ambientes con alta incidencia delictiva, utilizando la música como un factor que promueve entornos sociales que favorecen la reconstrucción del tejido social.	Número de NN y jóvenes que incrementan sus capacidades en un 30% para afrontar/sobreponerse a entornos caracterizados por la incidencia delictiva y generar habilidades de resiliencia al finalizar el proyecto.	**Ficha Técnica:** Escala de Resiliencia **Matriz de Marco Lógico del Fortalecimiento:** - Herramienta HEA. Principalmente reactivo 1, 2, 3, 5, 6 y 10. - Escala de autoestima de Rosenberg. Principalment

[2] En esta tabla se contemplan cuatro objetivos específicos, sin embargo la intervención también cuenta con un quinto objetivo enfocado en la medición de los resultados de comunicación, pero dados los alcances de la presente evaluación, éste no se toma en cuenta como parte de la información a evaluar.

		e items 1, 2, 4, 6 y 7. - Escala de habilidades sociales de Arnold Golsdstein. Grupo I. Reactivos 1 al 8 y Grupo II. Reactivos 9 al 14.
Objetivos Específicos 1, 2 y 3: **OE1:** Propiciar el desarrollo psicosocial y musical de NNA, jóvenes y sus familias mediante clases colectivas de música y presentaciones musicales en Chihuahua, Chihuahua. **OE2:** Propiciar el desarrollo psicosocial y musical de NNA, jóvenes y sus familias mediante clases colectivas de música y presentaciones musicales en Delicias, Chihuahua. **OE3:** Propiciar el desarrollo psicosocial y musical de NNA, jóvenes y sus familias mediante clases colectivas de música y presentaciones musicales en Cuauhtémoc, Chihuahua.	**Objetivos Específicos 1, 2 y 3:** **Indicador 1:** Número de NN y jóvenes que mejoran en un 30% sus habilidades psicosociales, pasando de autoestima baja a media; autoestima media a alta y manteniéndose en autoestima alta al finalizar el proyecto **Indicador 2:** Número de usuarios con capacidades musicales incrementadas en al menos un 10% al final del semestre	**Ficha Técnica:** No se menciona en el apartado de metodología **Matriz de Marco Lógico del Fortalecimiento:** - Herramienta HEA. Principalmente reactivos 6 al 16. - Escala de relaciones intrafamiliares. Dimensión de unión y apoyo. Reactivos 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50 y 55 de la versión larga, 5, 10, 15, 20, 25, 30, y 35 de la versión intermedia y 15, 20, 25, y 30 de la versión breve. - Escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RESI-M) Factor

		fortaleza y confianza en sí mismo. Reactivos 1 al 19.
Objetivo Específico 4: Promover la mejora en dinámicas familiares y comunitarias de NNA, jóvenes y sus familias mediante talleres/conferencias adicionales y eventos recreativos/comunitarios.	• **Indicador 1:** Número de NN y jóvenes que perciben al NUCAM como un ambiente sano, lúdico y seguro para la convivencia durante el proyecto • **Indicador 2:** Número de usuarios totales (conteo de perfiles de beneficiarios) que manifiestan que estar en el NUCAM ha mejorado sus relaciones intrafamiliares, al final del proyecto	**Ficha Técnica:** • Indicador 1: Encuesta de satisfacción • Indicador 2: Cuestionario E.R.I. **Matriz de Marco Lógico del Fortalecimiento:** Escala de relaciones intrafamiliares. Dimensión de unión y apoyo. Reactivos 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50 y 55 de la versión larga, 5, 10, 15, 20, 25, 30, y 35 de la versión intermedia y 15, 20, 25, y 30 de la versión breve.

Fuente: Elaboración propia con base en la Ficha Técnica del proyecto y la Matriz de Marco Lógico del Fortalecimiento NUCAM

En esta tabla se resumen las temporalidades de la aplicación de los instrumentos, a partir de la información contenida en el Manual de Procedimiento del Proyecto NUCAM y las entrevistas realizadas al equipo operativo:

Tabla 9. Levantamiento de instrumentos y responsables

Instrumento	Responsable de aplicación	Aplicación Pre	Aplicación Post
Encuesta de conocimientos previos	Maestros/as	Una vez que se inscriben	6 meses después de primera

HEA (NN y jóvenes)			aplicación
Encuesta de conocimientos previos HEA (referentes familiares)	Maestros/as	Una vez que se inscriben	6 meses después de primera aplicación
Pruebas psicométricas (Escala de Autoestima de Rosenberg, Escala De Medición De La Resiliencia Con Mexicanos (RESI-M) y Escala Para La Evaluación De Las Relaciones Intrafamiliares (E.R.I.))	Personal de psicología	Cuando se inscriben	Valoración mensual y semestral para revisar si siguen necesitando acompañamiento
Encuesta de seguimiento a usuarixs	Coordinación de centro	N/A	Un año después de completar la intervención

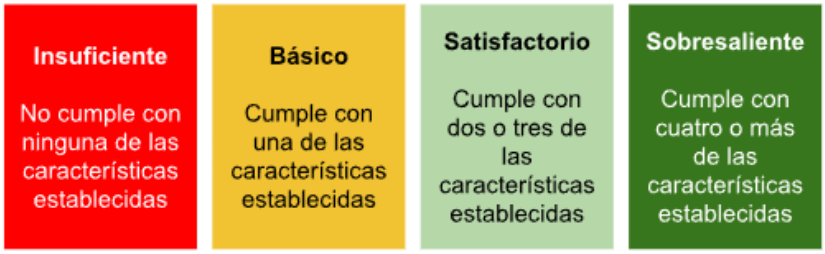
Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Procedimiento del Proyecto NUCAM y las entrevistas al personal operativo

4. Evaluación de diseño

En este apartado se incluye el dictamen de evaluación de cada uno de los temas a partir de los lineamientos de FICOSEC (Diseño, planeación y seguimiento, cobertura y focalización, operación y evaluación anterior). Para cada uno de ellos se incluye un listado de los criterios a evaluar y el dictamen de la instancia evaluadora, acompañado de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) correspondiente a cada elemento de evaluación.

Esta evaluación se hace a partir de la siguiente rúbrica:

Figura 7. Rúbrica de evaluación



Fuente: Elaboración propia con base en los “Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC” (2023)

Para una visión más detallada de los documentos consultados para la evaluación de cada tema, y los criterios utilizados para determinar la calificación de cada apartado, puede consultarse la Matriz de Evaluación, que se encuentra como Anexo 5 al final de este documento. En esta matriz se encuentra un desglose detallado de los elementos con los que se cumplió y los que no se cumplieron, para determinar la calificación asignada.

Para cada apartado de hallazgos se incluye un desglose de los elementos de evaluación correspondientes a cada tema, junto con su dictamen de evaluación con base en la ponderación de la Matriz de Evaluación.

Adicional al dictamen correspondiente a los elementos de evaluación de cada tema se incluye una explicación del mismo con mayor detalle, a partir de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

En la siguiente tabla se encuentran el dictamen general por cada tema de evaluación:

Tabla 10. Dictamen por tema de evaluación de diseño

Tema	Dictamen
Diseño	Satisfactorio
Planeación, seguimiento y evaluación	Satisfactorio
Cobertura y focalización	Satisfactorio
Operación	Sobresaliente
Evaluación anterior	Básico

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que los temas de Diseño; Planeación, seguimiento y evaluación; y cobertura y focalización son de calidad satisfactoria, ya que cumplen con una gran parte de los criterios de evaluación, pero tienen insumos que presentan áreas de oportunidad y/o requieren de rediseño. El tema de operación tiene una calificación sobresaliente, dado que los insumos documentales reflejan de manera congruente la realidad de la operación, y en su mayoría cumplen con los criterios de evaluación.

Por último, el tema de evaluación anterior recibe una calificación de calidad básica, ya que no se observa una implementación de las recomendaciones hechas en las evaluaciones anteriores, que se refleje en los entregables hechos a FICOSEC, y no se detecta una apropiación de estos insumos por parte de la organización.

4.1. Dictamen de evaluación del Diseño

En este apartado se evalúan los elementos que componen el diseño de la intervención. En él se incluye la información relacionada con el diagnóstico del problema y la justificación teórico-empírica que le da sustento, con el fin de revisar si la intervención está diseñada a partir de una problemática específica, y corroborar cuáles fueron las bases teórico-metodológicas que dieron origen al proyecto.

Tabla 11. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Diseño

Elemento a evaluar	Criterios	Nivel
Definición del problema	a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida. b) Se define la población que tiene el problema o necesidad. c) Se define el plazo para su revisión y su actualización. d) El personal operativo identifica el problema a atender.	Satisfactorio
Diagnóstico del problema	a) Causas, efectos y características del problema.	Satisfactorio

	b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema. c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema. d) El plazo para su revisión y su actualización o la vigencia de la información.	
Justificación teórica o empírica	a) El proyecto cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el proyecto lleva a cabo en los beneficiarios (as) meta (población objetivo), b) La justificación teórica o empírica es consistente con el diagnóstico del problema. c) Existe(n) evidencia(s) (nacional o internacional) de los efectos positivos atribuibles a los beneficios o los apoyos o servicios otorgados a los beneficiarios (as) meta (población objetivo). d) Existe(n) evidencia(s) (nacional o internacional) de que la intervención es más eficaz para atender la problemática que otras alternativas.	Básico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Análisis FODA del Diseño

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Definición del problema	1. Existen insumos que dan cuenta de la definición del problema (Árbol de Problemas y Anexo 1.1. Información General), uno de ellos (El Árbol de Problemas) está alineado con el Enfoque del Marco Lógico, el cual es una de las metodologías de diseño de proyectos más	1. La definición del problema central que aparece en los documentos entregados a FICOSEC (Anexo 1.1) y la que aparece en el árbol de problemas que se desarrolló en el proceso de fortalecimiento (disponible en el Manual de Procedimiento del Proyecto NUCAM) son

	aceptadas a nivel internacional. 2. La definición del problema está enfocada en atender factores de riesgo de violencia, e incidir en entornos donde la violencia es prevalente. 3. El problema definido en el Anexo 1.1. menciona cuál es la población que presenta el problema (NNAyJ de las zonas de intervención)	distintas, lo cual genera confusión entre cuál es el problema central definido. 2. En la definición del árbol de problemas se especifica cuáles son los factores de riesgo de violencia específicos que presenta la población objetivo. Por otro lado, éstos se plantean de manera general en el Anexo 1.1. Información General, sin especificar a cuáles factores de riesgo se hace referencia 3. En la definición del documento entregado a FICOSEC (Anexo 1.1.) se define a la población que presenta el problema, pero esta información no aparece en el problema central detectado en el árbol, de problemas. 4. No se define el plazo para revisar y actualizar el proyecto 5. Se detectan discrepancias en la información que fue elaborada en los fortalecimientos anteriores, que se encuentra en los manuales del proyecto, y la que oficialmente se entrega a FICOSEC, lo cual puede indicar que la organización no ha integrado las recomendaciones de los fortalecimientos al proyecto actual.
Diagnóstico del problema	1. El proyecto tiene información de diagnóstico de problema exhaustiva y actualizada, que brinda contextualización acerca de las causas, los efectos y las características del problema a atender, así como descripciones respaldadas en estadísticas y datos de la forma en que este problema afecta a la población en las zonas de intervención. 2. Se tiene cuantificada a la población que presenta	1. Si bien la información del diagnóstico del Manual de Procedimiento es amplia y en mayor parte está actualizada, no se encuentra congruencia entre el árbol de problemas y la descripción del problema a atender (por ejemplo, se menciona que las personas tienen “falta de habilidades socioemocionales y psicosociales” pero no explican cuáles). Hay partes en la descripción del problema en las

	el problema y se les ubica territorialmente en los cuadrantes en los que habitan, los cuales coinciden con las zonas de intervención del proyecto.	que se comienza a hablar de los beneficios de ciertas intervenciones en la población (por ejemplo, se relacionan los entornos positivos con el desarrollo de resiliencia, y los beneficios del arte para atenderlo). Este tipo de información no debe ser parte del diagnóstico del problema, ya que genera un sesgo que da a entender que se quiere justificar una solución buscándole un problema, y no que se busca encontrarle una solución a un problema. 2. El árbol de problemas presenta áreas de mejora en temas de forma y de fondo. Dado que las causas del problema se plantean como “falta” de cosas o servicios y no como problemáticas o situaciones negativas; al igual que en las consecuencias se identifica una consecuencia única que no permite observar el abanico amplio de efectos que tienen las causas del problema. 3. El análisis del problema realizado en el Anexo 1.1. no coincide con el que se encuentra en el Manual de Procedimiento. 4. En ambos documentos se mencionan los delitos que ocurren en las zonas de intervención (homicidio doloso, violencia sexual, delitos sexuales, etc.), y se mencionan problemáticas sociales presentes en ellas (pobreza, falta de oportunidades para el desarrollo individual, etc.); pero no se logra profundizar en la manera en que estos problemas afectan a la población, es decir, qué efectos hay en su vida por la presencia de estas situaciones.

		5. No se encuentra un plazo definido para revisar y/o actualizar el diagnóstico del problema 6. Hay ocasiones en las que se utilizan expresiones que reflejan un salto rápido a conclusiones sobre la población, más que un análisis y observación lógica de las causas y consecuencias del problema. Por ejemplo, en el Anexo 1.1. llegan observarse afirmaciones como la siguiente: [...] “la pobreza, la falta de oportunidades para el desarrollo individual y social, y las escasas oportunidades de estudio, así como un bajo interés por la escolarización son factores que inciden en que NNA crezcan normalizando estereotipos y se conviertan en arquetipos de conducta que perpetúan esas condiciones de violencia a lo largo de su vida.” Este tipo de expresiones no son las más adecuadas para caracterizar a la población que presenta el problema, ya que se les presenta como sujetos con limitada capacidad de agencia, y denotan prejuicios sobre la población beneficiaria, más que un análisis de problema que les rodea.
Justificación teórica o empírica	1. En el Anexo 1.1. Información General, se hace una descripción amplia de investigaciones que relacionan los efectos positivos de la música en el desarrollo de habilidades y el aumento en el bienestar de la persona. Lo cuál es útil para	1. La información del Anexo 1.1 presenta áreas de mejora en temas de forma, ya que la evidencia teórica está desactualizada (los datos más recientes que menciona son del 2014). Asimismo, se encuentran datos en los que no

	entender cuáles han sido los beneficios probados que han demostrado propuestas similares a la de NUCAM. 2. En el Manual de Procedimiento de NUCAM se hace una descripción amplia de la lógica detrás de la intervención, especificando el tipo de violencia que atiende el proyecto (maltrato infantil, violencia asociada con jóvenes y violencia familiar) 3. No se menciona de manera explícita la perspectiva del personal que implementa la intervención, respecto a la manera en que han observado que la población se ha beneficiado de recibir los componentes de la intervención, lo cual podría complementar la información teórica	se menciona la fuente de origen de la información (por ejemplo, se menciona que el arte es una manera excelente de fortalecer la resiliencia, pero no se menciona la fuente que sustenta esta afirmación). 2. En ocasiones se mezcla la descripción del problema con la justificación teórico-empírica en el Anexo 1.1. 3. En el Anexo 1.1. se encuentra una justificación de la música como herramienta para la mejora de las habilidades cognitivas y sociales, sin embargo no se encuentra una justificación sobre cómo es que las intervenciones musicales son un medio para prevenir la violencia 4. La justificación teórico-empírica contenida en el Manual de Procedimiento menciona de manera adecuada cuáles son los tipos de violencia que atiende el proyecto, pero no se encuentra una justificación teórica o empírica que respalde por qué la intervención es la mejor para prevenir ese tipo específico de violencia 5. No se encuentra coherencia entre el tipo de violencia que se identificó que atiende la intervención (maltrato infantil, violencia asociada con jóvenes, violencia familiar) en el manual de procedimiento del proyecto y el diseño de la misma que se presenta en el Anexo 1.1. a FICOSEC, en tanto que no hay una justificación de por qué ese tipo de violencia es la más

		relevante de atender de acuerdo con la población objetivo del proyecto 6. Se mencionan una serie de intervenciones similares a NUCAM que se han implementado en otras partes del mundo (se compara los componentes en común que tienen esas intervenciones con NUCAM), sin embargo, no se encuentra una descripción de los resultados que obtuvieron esas intervenciones, o de por qué es relevante su comparación con el proyecto (se identifica qué se hizo, pero no se identifica cómo se hizo ni qué resultados lograron). Por lo que esa identificación aporta al diseño del proyecto de manera limitada.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Dictamen de evaluación de la Planeación, Seguimiento y Evaluación

En este apartado se evalúan los mecanismos del proyecto para comprobar el avance en el cumplimiento de los objetivos. Se analiza el contenido y la congruencia del Objetivo de Desarrollo, el Objetivo General, los Objetivos Específicos, las actividades asociadas a cada uno de ellos, y sus indicadores. Asimismo, se evalúa la existencia de documentos que den cuenta de la planeación estratégica de actividades del proyecto.

Tabla 13. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Planeación, Seguimiento y Evaluación

Elemento a evaluar	Criterios	Nivel
Ficha Técnica	**Objetivo de Desarrollo (OD):** a) El OD está relacionado con la problemática a atender. b) El OD es el fin último del proyecto. c) El objetivo está establecido para ser medido a largo plazo. d) El OD está relacionado a los ejes estratégicos de FICOSEC.	Básico
	Indicador del Objetivo de Desarrollo: a) El indicador es de impacto.	Satisfactorio

	b) Mide los efectos generalizados del proyecto en la población y no solo en el grupo beneficiarios. c) Está relacionado con la problemática a atender y a su solución d) Cuenta con una línea base	
	Objetivo General: a) El objetivo puede ser alcanzado mediante la implementación del proyecto. b) El objetivo permite identificar el resultado directo que se espera lograr. c) El objetivo planteado responde a las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿A quién? y ¿Para que? d) El objetivo está relacionado con la solución del problema. e) El objetivo considera a quién va dirigida la acción. f) El objetivo planteado establece la ubicación o lugar de la intervención. g) El objetivo está redactado en verbo infinitivo. h) El objetivo está relacionado a los ejes estratégicos y acciones prioritarias de FICOSEC.	Sobresaliente
	Indicador de Objetivo General: a) El indicador está orientado a obtener resultados finales midiendo los efectos generalizados del proyecto en el grupo beneficiario. b) El indicador considera en qué porcentaje se incrementará o disminuirá el efecto, logró, etc.	Satisfactorio

	c) El indicador es verificable y permite generar información que permita conocer los resultados del proyecto. d) El indicador está relacionado al objetivo general.	
	Objetivos Específicos a) Los OE son alcanzables durante la implementación del proyecto. b) Están orientados a obtener entre los beneficiarios cambios de: actitudes, conocimientos, capacidades o comportamientos. c) Los Objetivos Específicos están relacionados al objetivo general. d) El objetivo planteado responde a las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿A quién? y ¿Para qué? e) El objetivo está redactado en verbo infinitivo.	Sobresaliente
	Indicadores de objetivos específicos: a) El indicador está orientado a obtener resultados intermedios. Es decir, se presentan cambios inmediatos en la población beneficiaria por la intervención del proyecto. b) Los indicadores consideran en qué porcentaje se incrementará o disminuirá el efecto, logró, etc. c) Los indicadores son verificables y permiten generar información que permita conocer sus resultados. d) Los indicadores están relacionados a los objetivos específicos. e) El indicador cuenta con un instrumento pre-post que permita medirlo	Satisfactorio

Lógica de la Ficha Técnica	**De los objetivos (Desarrollo, General y Específicos) del proyecto cuentan con la siguiente información:** a) Nombre del indicador. b) Indicador. c) Metodología (que especifique de manera clara cómo medir el indicador) d) Fórmula (Especifique cómo se calcula el indicador) e) Medio de verificación (Mínimo debe de tener: evaluaciones, base de datos con el vaciado y reporte que analice los resultados del instrumento). f) Línea base g) Meta. h) Fecha Inicio- Fecha fin i) Periodicidad de medición j) Productos.	Sobresaliente
	Actividades: a) Las actividades son claras. b) Las actividades son congruentes a la capacidad con la que cuenta la organización para desarrollarla. c) Las actividades están relacionadas con el cumplimiento de los objetivos específicos. d) Las actividades están orientadas a la prevención secundaria, terciaria o a su focalización.	Satisfactorio

	Indicadores de las actividades: a) Los indicadores están orientados a medir la gestión o el proceso. b) Están relacionados con el número de actividades o servicios proporcionados y no de asistentes. c) Los indicadores contribuyen a realizar el monitoreo de las actividades. d) Los indicadores son cuantitativos y medibles.	Sobresaliente
	De las actividades del proyecto, cuentan con la siguiente información: a) Nombre del indicador. b) Indicador. c) Metodología. d) Fórmula. e) Medio de verificación f) Línea base. g) Meta. h) Lugar de intervención. i) Mes de implementación. j) Insumos. k) Productos.	Sobresaliente

Meta de los indicadores	a) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas. b) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el proyecto. c) Son cuantificables. d) Las metas son conocidas por el equipo operativo del proyecto. e) Están relacionadas con la población objetivo que se pretende atender en el proyecto.	Sobresaliente
Instrumentos de Planeación	El proyecto cuenta con un plan estratégico en donde se considere lo siguiente: a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en documento. b) Contempla el mediano y/o largo plazo. c) Establece los resultados que se quieren alcanzar, es decir, el objetivo general del proyecto. d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de los resultados.	Insuficiente
Congruencia del proyecto	a) El proyecto está relacionado con el problema a atender. b) El objetivo general está relacionado con el objetivo de desarrollo. c) Los objetivos específicos ayudan al cumplimiento del objetivo general. d) Las actividades ayudan al cumplimiento de los objetivos específicos. e) Los indicadores son congruentes con los objetivos planteados.	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Análisis FODA de la Planeación, Seguimiento y Evaluación

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Ficha Técnica	1. Se detecta claridad en la descripción de las actividades del componente de aprendizaje musical del proyecto. Esto se refleja en la descripción de las metodologías asociadas a ellas, en las que se describe de forma precisa la cantidad de sesiones planeadas, se definen responsables y se tienen metas definidas. 2. A pesar de la cantidad tan amplia de actividades relacionadas con el proyecto, éstas se presentan de forma ordenada, alineadas con objetivos específicos particulares y divididas por tipo de población beneficiaria a atender.	1. Se detecta una baja relación entre el **Objetivo de Desarrollo** y el problema identificado en el diagnóstico. Asimismo, la redacción del objetivo tiene áreas de mejora en temas de forma y de fondo, ya que plantea diferentes objetivos contenidos en uno ("Incidir en entornos sociales y familiares" y "contribuir a la generación de capacidades de inclusión social"), y diferentes mecanismos para lograr estos objetivos ("prevención de los factores de riesgo asociados a la violencia" y "a partir del aprendizaje musical en NNAyJ"). 2. No se detecta que el **Objetivo de Desarrollo** esté alineado con alguno de los ejes estratégicos de las Políticas de Financiamiento de FICOSEC (2023): 1) Fortalecimiento institucional en seguridad y justicia; 2) Evaluar, medir y monitorear la acción de gobierno en seguridad y justicia; 3) Corresponsabilidad ciudadana frente al delito, o 4) Fomento a la competitividad, pero se reconoce que esto sucede debido al cambio en las políticas posterior a la recepción del presente proyecto 3. El **Objetivo General** presenta poca claridad en su redacción, ya que establece

		como meta principal el desarrollo de capacidades para afrontar y sobreponerse a ambientes con alta incidencia delictiva, pero no especifica a cuáles competencias se refiere (se infiere que es la resiliencia porque la metodología del indicador las menciona, sin embargo, esto no se hace explícito en la redacción del objetivo). 4. El acompañamiento psicológico se enmarca como actividad en los objetivos específicos 1, 2 y 3: “Propiciar el desarrollo psicosocial y musical de NNA, jóvenes y sus familias **mediante clases colectivas de música y presentaciones musicales** en Chihuahua, Chihuahua”, pero no se menciona esta actividad de manera explícita en la redacción del objetivo. 5. Los indicadores y sus metodologías asociadas presentan áreas de oportunidad en términos de congruencia. Esto se refleja en las siguientes situaciones: a. La redacción de los indicadores de Objetivo de Desarrollo y Objetivo General resulta confusa respecto a aquello que buscan medir, así como con su congruencia con lo que busca medir el indicador. Por ejemplo, en el caso del indicador del Objetivo General, se menciona al inicio del indicador que se busca medir el desarrollo de capacidades, pero después se hace referencia a

		la resiliencia de manera aislada al resto de la frase, sin establecer una relación entre las dos cosas. El objetivo hace referencia de manera general al desarrollo de capacidades para afrontar y sobreponerse a ambientes con alta incidencia delictiva, pero no lo denomina explícitamente como resiliencia (en este sentido, si el objetivo que se busca es aumentar la resiliencia, tanto el indicador como el objetivo deben usar el mismo término) b. La metodología de los OE 1, 2 y 3 no especifica cuál es el instrumento que se aplicará para determinar el aumento en las habilidades psicosociales de la población, a pesar de que es algo que señala tanto el objetivo como el indicador. c. La metodología de los OE 1, 2 y 3 en la Ficha Técnica no especifica cuál es el instrumento que se aplicará para determinar el aumento en las habilidades psicosociales de la población (y tampoco cuáles son estas habilidades psicosociales en específico). En la plataforma de FICOSEC se encuentra que es la Escala de Autoestima de Rosenberg. Sin embargo, tanto el

		objetivo como el indicador señalan que se mide el aumento de **habilidades psicosociales**, lo cual refleja una incongruencia entre lo que se busca medir y el instrumento utilizado para ello; ya que esta escala mide únicamente el resultado de autoestima, y no encuentran otros instrumentos que den cuenta de estas otras habilidades psicosociales adicionales a la autoestima.
Lógica de la ficha técnica	1. Todos los objetivos tienen completa la información que solicita la Ficha Técnica (nombre del indicador, indicador, metodología, fórmula, medio de verificación, línea base, meta y periodicidad de medición), y se adapta la información de manera adecuada por zona de intervención. 2. Todas las actividades del proyecto cuentan con la información solicitada (nombre del indicador, indicador, metodología, fórmula, medio de verificación, línea base, meta), y cada uno de estos elementos contiene una descripción detallada y adaptada a las diferentes zonas de intervención, que permite entender de manera amplia cómo es que se ejecutarán las mismas.	1. Las actividades relacionadas con el componente de acompañamiento psicológico tienen un menor grado de claridad, ya que no permiten entender cuál es la dinámica para la planeación y el desarrollo de las sesiones que imparte el personal de psicología; así como la planeación de los temas de cada sesión 2. Se encuentra que la información de las descripciones de las metodologías asociadas con los Objetivos de Desarrollo, General y específicos 1, 2, y 3 presentan áreas de mejora, pues se omiten elementos como los instrumentos necesarios para medir los indicadores, o la descripción de los instrumentos a utilizar no coinciden con lo que señala la metodología (por ejemplo, en el Objetivo General, se utiliza el instrumento de resiliencia para medir el aumento en

		habilidades musicales y “mejor uso del tiempo libre”)
Metas de los indicadores	1. Las metas de las actividades permiten entender de manera clara cuáles son las metas de los bienes y servicios que se entregan en el marco del proyecto, y demuestran ser factibles de alcanzar considerando los recursos humanos y financieros con los que se cuenta.	1. Las metas establecidas en los indicadores de los objetivos (de desarrollo, general y específicos) están redactadas de manera que es difícil entender qué se busca medir de manera exacta, ya que esta información no se detalla en el apartado de metodología de la ficha técnica (por ejemplo, en el objetivo de desarrollo se establece que la meta es que las personas beneficiarias incrementen en un “30% la inclusión social como un factor para disminuir la violencia”, sin embargo, la redacción de esta meta no brinda un parámetro de referencia (a qué se refieren con inclusión social), de si ese 30% se refiere a un puntaje, al acceso a recursos, a la mejora en aspectos comunitarios, etc. Por lo tanto, se encuentra que falta detallar más qué parámetros de referencia se están utilizando, y describirlas en el apartado de metodología de la Ficha Técnica.
Instrumentos de planeación	1. META cuenta con una planeación estratégica a nivel organización, que plantea metas en el corto, mediano y largo plazo para el crecimiento de la organización. Este insumo puede resultar útil como base para crear una Planeación Estratégica enfocada específicamente en el proyecto NUCAM.	1. En el cronograma y la Ficha Técnica se detecta que hay una planeación operativa de las actividades, sin embargo, la organización no cuenta con un documento que dé respaldo de una planeación estratégica detrás de estas actividades

Congruencia del proyecto	1. Las actividades tienen relación directa con los objetivos a los que están asociadas, y son congruentes, en el sentido de que dan sustento a los procesos necesarios para ejecutar los componentes de la intervención.	1. Los objetivos planteados (De desarrollo, general y específicos) tienen relación entre sí, pero no cuentan con una terminología unificada que permita identificar la congruencia entre los resultados que se quieren obtener (por ejemplo, en algunos objetivos específicos se habla de desarrollo psicosocial, en el objetivo general se plantea el incremento de capacidades y la reconstrucción del tejido social, y por otro lado en el objetivo de desarrollo se habla de incidencia en entornos sociales y familiares y la generación de capacidades para la inclusión social). Todos estos términos plantean objetivos distintos, por lo que no se encuentra un eje conductor que vincule a los objetivos entre sí y les dé congruencia con el fin último del proyecto: prevenir la violencia. 2. Los indicadores de los objetivos de desarrollo, general y específicos (y las metodologías que describen cada indicador) tienen áreas de oportunidad en cuanto a congruencia, ya que varios de ellos miden cosas que no coinciden con lo que plantea el objetivo (por ejemplo, el Objetivo Específico 4 plantea que busca promover la mejora en dinámicas familiares y comunitarias, pero mide el número de NNAy J que perciben a NUCAM como un ambiente sano, lúdico y seguro para la convivencia)

Fuente: Elaboración propia

4.3. Dictamen de evaluación de la Cobertura y Focalización

En este apartado se describen los criterios a evaluar relacionados con las estrategias de cobertura de la población beneficiaria, y los mecanismos de los que la organización hace uso para identificar y focalizar a la población objetivo del proyecto.

Tabla 15. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Cobertura y Focalización

Elemento a evaluar	Criterios	Nivel
Estrategia de cobertura para atender a los beneficiarios/as meta o población objetivo	a) Incluye la definición de los beneficiarios (as) meta o población objetivo. b) Especifica metas de cobertura. c) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del proyecto. d) Se cuenta con una eficiencia terminal congruente con el proceso de intervención.	Sobresaliente
Mecanismos para identificar beneficiarios.	¿El proyecto cuenta con mecanismos para identificar sus beneficiarios (as) meta o población objetivo? En caso de contar con estos, se deberá especificar cuáles y qué información utiliza para hacerlo.	Insuficiente
Proceso de selección de beneficiarios	a) Se cuenta con una estrategia clara de convocatoria y relacionada al proyecto.	Satisfactorio

	b) Incluyen criterios de elegibilidad (perfil de beneficiario) claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción. c) Están estandarizados, es decir, son utilizados para todos los beneficiarios (as) del proyecto. d) Se cuenta con diferentes perfiles de beneficiario para el tipo de servicio a recibir. e) Se cuenta con herramientas de focalización para el proceso de selección de los beneficiarios. f) Están sistematizados.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Análisis FODA de la Cobertura y Focalización

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Estrategia de cobertura para atender a los beneficiarios/as meta o población objetivo	1. La organización tiene una visión muy clara de sus capacidades operativas, lo cual se refleja en que las metas de cobertura establecidas en el documento F21 reflejan una eficiencia terminal congruente con el proceso de intervención (no se están comprometiendo más personas de las que se puede atender). 2. Se hace una separación adecuada de las diferentes poblaciones beneficiarias atendidas (NNAyJ, referentes familiares y NNAyJ de prevención secundaria), y se establecen metas	N/A

	adecuadas a cada una de ellas. 3. En el formato se explica la distribución de los referentes familiares por cada centro de intervención, lo cual permite dimensionar la cantidad de personas beneficiarias que no son NNAyJ.	
Mecanismos para identificar beneficiarios.	1. La organización ya cuenta con un perfil focalizado para la prevención de la violencia secundaria (Adolescentes y jóvenes en riesgo de sufrir o ejercer violencia), en el criterio principal de atención es que la población objetivo se encuentra en situación de confinamiento. No se encuentra documentado el proceso para la selección de estos centros, pero es un área de oportunidad que puede explorarse como punto de partida para establecer procesos de focalización de la población.	1. No se encuentran documentos que den cuenta de los mecanismos dirigidos a la identificación de beneficiarios (por ejemplo, aplicación de instrumentos de diagnóstico, aplicación de encuestas de nivel socioeconómico, aplicación de estudios socioeconómicos, etc.) 2. En el Formato F21 y en el Manual de Procedimiento tampoco se encuentra descripción de estos mecanismos
Proceso de selección de beneficiarios	1. En el Manual de Procedimiento se encuentran explicados de manera exhaustiva los procesos para la selección de personas beneficiarias en el caso de las clases musicales (se incluyen criterios de colocación en grupos por edad, criterios por conocimientos previos, etc.). 2. Además, se detallan las diferentes etapas por las que pasa una persona beneficiaria una vez que se integra a las clases musicales (Elenco A, Elenco B, etc.)	1. No se encuentran criterios de selección específicos para las personas beneficiarias que requieren de acompañamiento psicológico. En la descripción de este apartado en el Manual de Procedimiento se menciona que los maestros/as y el personal de psicología identifican “comportamientos o circunstancias que requieran una atención especial por parte del departamento de psicología” (p. 36), pero no se determinan cuáles son estos comportamientos, ni cuáles son los

		criterios para determinar que los presentan. 2. Actualmente se deja a consideración de los maestros/as y el personal de psicología determinar qué NNAyJ requieren de acompañamiento psicológico, lo cual deriva en que se esté utilizando tiempo de atención en población que no está focalizada, o que no está focalizada a partir de criterios determinados

Fuente: Elaboración propia

4.4. Dictamen de evaluación de la Operación

En este apartado se evalúa la congruencia que tiene el diseño del proyecto con su operación, así como los mecanismos de los que hace uso para sistematizar y documentar los procesos necesarios para ejecutar el proyecto de manera adecuada.

Tabla 17. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Operación

Elemento a evaluar	Criterios	Nivel
Operación del proyecto	El proyecto cuenta con un análisis cualitativo del proceso de la operación del proyecto, es decir: a) El proyecto cuenta con diagramas de flujo en donde se muestre el proceso general del proyecto para cumplir con los servicios (es decir los objetivos del proyecto), así como los procesos clave en la operación del proyecto. b) Los procesos clave coinciden con las Actividades de la Ficha Técnica o documentos del proyecto. c) Cuenta con manuales de operación y son congruentes con las actividades del proyecto. d) Cuenta con fichas descriptivas de los talleres/ sesiones.	Sobresaliente
Mecanismos documentados para dar seguimiento a la	a) Permiten identificar el avance de las actividades acorde al cronograma del proyecto.	Sobresaliente

ejecución de las actividades.	b) Permiten registrar la modificación de las actividades consideradas en el proyecto. c) Están estandarizados d) Están sistematizados. e) Son conocidos por operadores del proyecto.	
Sistematización de información	a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información capturada. b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables. c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente. d) Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Análisis FODA de la Operación

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Operación del proyecto	1. Existe un documento unificado (Manual de Procedimiento NUCAM) en el que se contiene la información más relevante para comprender el proyecto y su operación. Esto es una excelente práctica, ya que le permite al personal operativo contar con una base documentada de sus	1. No se encuentran fichas descriptivas para las sesiones con las y los padres de familia. 2. Asimismo, si bien las fichas describen el desarrollo de las sesiones y los

	responsabilidades, funciones, y del funcionamiento interno del proyecto y de la organización. 2. La información contenida en el manual es congruente con la operación en la realidad, en el sentido de que refleja con claridad cómo es que el proyecto se ejecuta, y cuáles son los lineamientos requeridos para cada proceso. 3. El manual cuenta con diagramas de flujo asociados a cada proceso, lo cual es muy útil para la comprensión de la cadena lógica detrás de cada uno de ellos. 4. Los procesos clave documentados en el manual coinciden con la información contenida en el apartado de Actividades de la Ficha Técnica, lo cual refleja que la organización tiene definidas de manera clara cuáles son las actividades necesarias para implementar los componentes del proyecto, y es capaz de documentarlas de manera sistemática y organizada 5. Existen fichas para los talleres impartidos a los NNAyJ 6. Se detecta una estructura operativa interna efectivamente delimitada, con jerarquías claras y responsabilidades adecuadamente establecidas para cada puesto. Esto es un reflejo de un diseño de operación estratégico que ha sido creado y adaptado para dar respuesta a las exigencias y actividades del proyecto.	materiales necesarios para impartirlas, no se identifica una lógica causal entre los temas o un “hilo conductor” que permita entender cómo es que un tema se relaciona con otro. No se encuentran descripciones de los temas que den respuesta a esta cuestión, o una nota metodológica que explique cuál es la lógica detrás de la selección de los temas impartidos. 3. Debido a la abundancia de información que tiene la intervención, algunos de los diagramas de flujo llegan a ser confusos, puesto que integran una gran cantidad de pasos e insumos que podrían simplificarse en su versión gráfica.
Mecanismos documentados para dar seguimiento a la	1. El proyecto cuenta con un cronograma exhaustivo en el que se describen las actividades que tienen que	1. El cronograma en cuestión no contempla dentro de las actividades

ejecución de las actividades.	realizarse en el marco del proyecto, y éstas están divididas por objetivo específico. 2. El proyecto no cuenta con un plan operativo adicional al cronograma de actividades, esto es un área de oportunidad que podría ser aprovechada para que en caso de que se desarrollara una planeación estratégica del proyecto, a la par se diseñara un plan operativo asociado como el que existe a nivel de organización.	los períodos específicos para la aplicación de los levantamientos semestrales de los instrumentos.
Sistematización de información	1. El proyecto cuenta con un manual de sistematización, en el que se describe la importancia de esta actividad para la mejora continua de la intervención. En él se incluyen las notas metodológicas con información amplia acerca de los instrumentos utilizados por la organización, en los que se delimitan los criterios para el cálculo de puntajes, análisis de confiabilidad, descripción de los factores evaluados y los ítems, entre otros. 2. La organización cuenta con una Matriz de Marco Lógico en la que se indican los objetivos, metas, indicadores y medios de verificación del proyecto. 3. Si bien se detectan áreas de oportunidad en el Manual de Sistematización y en la Matriz de Marco Lógico, son dos insumos muy relevantes que tienen el potencial de usarse como base para fortalecer el Monitoreo y Evaluación del proyecto.	1. No se detecta una justificación en el manual de sistematización del proyecto de por qué los instrumentos elegidos son los más adecuados para medir los resultados y cambios en la población objetivo. 2. El manual de sistematización no está enfocado en ser una guía operativa para el personal sobre procesos de sistematización, sino que brinda una justificación metodológica de la importancia de sistematizar información. Que si bien es relevante a nivel teórico, no resulta un insumo útil para el personal operativo, que les permita visualizar cuáles son sus responsabilidades dentro del proceso de sistematización. 3. En el manual de sistematización no se detectan criterios unificados para la aplicación de instrumentos a la población beneficiaria, lo cual es

		fundamental para que el personal operativo tenga criterios unificados sobre cómo utilizarlos de manera adecuada y adaptarlos en ciertos contextos 4. La Matriz de Marco Lógico no tiene congruencia con los objetivos e indicadores establecidos en la Ficha Técnica, y carece de información clave para el monitoreo como la medición del avance de las actividades, objetivos específicos, y objetivo general y de desarrollo

4.5. Dictamen de evaluación de la Evaluación Anterior

En este apartado se evalúa el grado de implementación de las evaluaciones o fortalecimientos previos que ha tenido el proyecto, para determinar si las recomendaciones de estos procesos se han integrado en el diseño actual del proyecto.

Tabla 19. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Evaluación Anterior

Elemento a evaluar	Criterios	Nivel
Atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos anteriores.	a) Se ha atendido de dos a tres de las recomendaciones realizadas en su evaluación/fortalecimiento. b) Se ha atendido de cuatro a cinco de las recomendaciones realizadas en su evaluación/ fortalecimiento. c) Se ha atendido de cinco a más recomendaciones realizadas en su evaluación/fortalecimiento.	Básico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Análisis FODA de la Operación

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos anteriores.	1. El proyecto ha pasado por un proceso de evaluación de diseño y dos procesos de fortalecimiento, lo cual se refleja positivamente en la amplia documentación del mismo, y la existencia de recursos alineados con las buenas prácticas de diseño de proyectos (Árbol de problemas, Teoría del Cambio, Manual de Procedimiento, Manual de Sistematización, etc.).	1. Se observa una utilización limitada de los insumos desarrollados a partir de los procesos de fortalecimiento en la operación del proyecto. Esto se ve reflejado en que los documentos entregados a FICOSEC, en ocasiones presentan un bajo nivel de congruencia con los manuales y documentos realizados durante el fortalecimiento. 2. Si bien los documentos emanados del proceso de fortalecimiento cumplen con los términos de forma requeridos, en los documentos entregados a FICOSEC se observan cuestiones de fondo que quedaron pendientes de consolidar. Por un lado, la Ficha Técnica refleja de forma limitada que el personal de la organización se apropiara de dichos insumos, o que adquiriera de forma efectiva las competencias y herramientas necesarias para trasladar esta información al diseño del proyecto. Un ejemplo de ello es que las descripciones de las metodologías para la medición de resultados de objetivos generales y específicos se

		encuentra incompleta (se menciona que se hará un levantamiento pre y post, pero en algunos casos no se especifica de qué instrumento, por qué se elige ese instrumento, qué criterios se utilizaron para decidir que era el más adecuado, entre otros elementos). 3. Si bien los fortalecimientos atendieron las observaciones hechas en la evaluación de diseño, se detectan áreas de oportunidad en la manera en que estas recomendaciones se integraron en el proyecto actual, ya que se observa que hay cumplimiento en todos los temas de forma (se cumple con todo lo que los lineamientos piden), pero el fondo del proyecto muestra carencias en su aterrizaje a la realidad de la población beneficiaria y los resultados esperados (no se logra identificar cómo es que con estas mejoras en el diseño el proyecto incrementará el impacto social en su población, y la identificación de resultados que se encuentra en la Teoría de Cambio es limitada).

Fuente: Elaboración propia

5. Hallazgos adicionales identificados

5.1. Nivel documental

En este análisis se identifican los hallazgos relevantes relacionados con la documentación de la intervención, que no fueron considerados en apartados anteriores de la evaluación de diseño, y que son relevantes para la mejora de la intervención a nivel documental.

Tabla 21. Hallazgos adicionales a nivel documental

Fortalezas	Oportunidades
• El proyecto cuenta con un alto nivel de documentación, no solo de su modelo de intervención, sino también de sus procesos internos y los perfiles necesarios para implementarlo. • El proyecto cuenta con un gran abanico de insumos base que dan cuenta del sustento metodológico de la intervención (Diagnóstico del problema, Árbol de Problemas y Teoría del Cambio). • El diseño del componente musical de la intervención está sumamente fortalecido, y su operación diaria es coherente con el diseño.	• La organización ya cuenta con un manual de sistematización bastante desarrollado, en el que se describen de manera adecuada los instrumentos utilizados. Este documento puede servir como base para fortalecer el uso de instrumentos en la organización.
Debilidades	**Amenazas**
• No se observa congruencia entre los documentos entregados a FICOSEC y los documentos elaborados en los procesos de fortalecimiento anteriores • No se identifica una apropiación de los insumos documentales en la operación diaria • No hay una documentación de los resultados del proyecto en el corto, mediano y largo plazo, que refleje cuáles son los efectos de la intervención	• N/A

en la población a partir de la experiencia de la organización y/o de lo que señala la evidencia.	

Fuente: Elaboración propia

5.2. Nivel empírico

En este análisis se recuperan los hallazgos derivados de la visita en campo realizada por la instancia evaluadora, que no aparecen de manera explícita en la documentación del proyecto, pero que son relevantes para el fortalecimiento de la operación y la documentación de la intervención.

Tabla 22. Hallazgos adicionales a nivel empírico

Fortalezas	Oportunidades
• **Operación:** El personal demuestra una comprensión amplia de las responsabilidades de su puesto de acuerdo con las actividades necesarias para ejecutar el proyecto. Las y los colaboradores demuestran conocer los alcances de su puesto, y las cadenas de reporte de acuerdo con las diferentes situaciones que pueden presentarse en la operación diaria. • **Operación:** El personal de todas las sedes expresó recibir seguimiento constante por parte de la organización y recibir apoyo para la atención de las necesidades del centro, lo cual demuestra compromiso por parte de todo el personal para ejecutar el proyecto de la manera más efectiva posible, sin descuidar la calidad de la atención atención en los diferentes centros.	• El personal de psicología expresó que consideraría muy útil recibir capacitación para la canalización de casos de violencia, y aprender sobre protocolos y recursos a los cuáles acceder cuando detectan una situación de violencia que requiere de mayor atención • El personal operativo demuestra mucha disposición para capacitarse y aprender acerca de la prevención de la violencia, ya que mencionan que se han encontrado con situaciones en las que no han tenido las herramientas para atender de la forma más adecuada situaciones de violencia que han detectado en su población beneficiaria. Esto podría ser una oportunidad para aprovechar los espacios de capacitación que la organización ya tiene, o incluir nuevos temas en la agenda

- **Sistematización:** El proyecto cuenta con procesos efectivos para la sistematización de la información necesaria para el monitoreo técnico de actividades. Las entrevistas al personal operativo reflejaron una comprensión generalizada y profunda de la información necesaria a documentar correspondiente a cada puesto, y la importancia de realizar estos procesos de documentación. Desde los maestros/as hasta los/as psicólogos/as y las coordinaciones demostraron tener claridad en sus responsabilidades asociadas a los procesos de sistematización, lo cual está respaldado por una cercanía constante entre el personal encargado de sistematización y el personal operativo. Esto es sobresaliente, tomando en cuenta la magnitud que ha adquirido la intervención al expandirse con la apertura de nuevos centros en el último año.

- **Planeación:** Existen períodos institucionalizados para la planeación de las actividades, que después son socializadas con las coordinaciones, para que las transmitan a sus equipos. Esto es sumamente relevante para la correcta ejecución del proyecto, ya que refleja que el trabajo de la organización responde a una planeación operativa a partir de metas estratégicas, la cual se asegura que sea comprendida por todo el personal operativo de la organización.

- **Capacitación del personal:** La organización contempla tres períodos de capacitación para el personal que ejecuta el proyecto. Esta práctica es excelente para favorecer la profesionalización del personal operativo, y generar dinámicas de fortalecimiento de las capacidades del equipo. La mayoría del personal entrevistado declaró que estas capacitaciones les han permitido actualizarse y mejorar sus capacidades de enseñanza y acompañamiento, por lo que lo consideran como un insumo valioso provisto por la organización.

de capacitación.

- El personal operativo en varias ocasiones reconoció que se siente satisfecho con los canales de comunicación y las cadenas de reporte dentro de la organización. Sin embargo, durante la visita a campo se observó una desvinculación entre el área de psicología y el área de aprendizaje musical, en el sentido de que las actividades que realiza cada una de estas áreas no parecen tener relación entre sí (por ejemplo, los talleres de desarrollo humano no relacionan los temas con la experiencia de aprendizaje musical; los/as maestros/as mantienen comunicación con el personal de psicología casi exclusivamente para temas de canalizaciones; las actividades de ambas áreas se planean y socializan de manera independiente, etc. Por lo que se detecta una oportunidad para generar actividades conjuntas, y capacitaciones para promover el aprendizaje mutuo y la articulación de todas las áreas de la organización.

• **Identificación de resultados:** El personal operativo tiene la capacidad de identificar cuáles son los cambios que muestra la población objetivo a partir de la implementación de la intervención, al menos en el corto y mediano plazo.	
Debilidades	**Amenazas**
• Las entrevistas al personal operativo en campo reflejaron que no se identifica una apropiación de los insumos documentales en la operación diaria por parte de quienes implementan la intervención. En muchas ocasiones, al preguntar al personal operativo cómo es que identifican que la música es un medio para prevenir la violencia, se percibía una sensación de duda al momento de responder; o en otros casos, si bien existe un marco teórico de prevención de la violencia, el personal operativo no demostraba conocerlo al momento de hacerles preguntas sobre él. • Las recomendaciones de los fortalecimientos anteriores no parecen haber generado cambios de fondo en el proyecto, sino más bien se enfocaron en crear insumos alineados con criterios y buenas prácticas de forma, pero éstos no se trasladaron a una transformación de la intervención • Actualmente el personal no cuenta con criterios unificados para la aplicación de instrumentos de evaluación que les permitan tener una guía para saber cuál es la mejor manera de utilizar estas herramientas, y cómo hacer adaptaciones en caso de requerirlo. • No se identifican criterios delimitados de qué tipo de factores de riesgo debe atender el acompañamiento psicológico, y quiénes son las personas prioritarias para recibir este acompañamiento • El área de psicología requiere de fortalecimiento, especialmente en cuanto a capacitación para el abordaje de casos de violencia,	N/A

la capacitación para la aplicación de instrumentos y el establecimiento de criterios mínimos esperados del diseño de los talleres con la población objetivo	

Fuente: Elaboración propia

6. Recomendaciones

En este apartado se incluyen las recomendaciones identificadas por la instancia evaluadora para atender los hallazgos encontrados en apartados anteriores, y mejorar el diseño y operación del proyecto. En un primer momento se incluye un listado general de aspectos que la organización requiere priorizar para el fortalecimiento de la intervención, y después se pasa a un desglose de recomendaciones por tema de evaluación.

6.1. Recomendaciones generales

6.1.1. Recomendaciones para la mejora del diseño de la intervención

- **Reestructuración del Diagnóstico del Problema y sus documentos asociados (Teoría del Cambio y Árbol de Problemas):** El diseño efectivo de intervenciones sociales siempre debe partir de una correcta identificación y caracterización de las problemáticas o necesidades presentes en una población específica. Es por ello que se recomienda que la organización haga una revisión del diagnóstico de problema que atiende la intervención, atendiendo a una serie de recomendaciones basadas en buenas prácticas para el diseño de proyectos, que se detallan más adelante en las recomendaciones del tema de diseño. Asimismo, es muy recomendable que la organización haga una revisión y actualización de su Teoría del Cambio y Diagnóstico del problema por lo menos una vez cada año, o cuando hay un cambio en los componentes de la intervención.

- **Transición de la intervención a prevención secundaria:** Dado el enfoque que tiene el proyecto hacia la prevención de la violencia, es muy importante identificar en cuál de todas las manifestaciones de violencia que existen en las zonas de atención la organización tiene la capacidad de incidir. Para ello se recomienda revisar las páginas 5-11 del documento “Políticas para financiamiento de proyectos de Fundación FICOSEC A.C” que se incluye como Anexo 6 al final de este documento, y alinear el diseño de la intervención a los factores de riesgo y ejes estratégicos ahí delimitados.

Asimismo, se aconseja que la organización tome en consideración las siguientes recomendaciones para focalizar su población hacia un enfoque de prevención secundaria de la violencia:

- Determinar cuáles son los factores de riesgo que la organización priorizará para la focalización de la población objetivo que presenta más riesgo de sufrir o ejercer violencia[3]. Estos criterios pueden definirse a partir de las características psicosociales de la población (presencia de ciertas conductas o trastornos que les ponen en mayor riesgo de sufrir o ejercer violencia); de la exposición o vulnerabilidad ante la violencia por la zona en la que habitan; la carencia de habilidades específicas que les pongan en mayor riesgo de sufrir o ejercer violencia; entre otras.

- Es importante que se diseñen rutas críticas de atención y canalización de casos de violencia, con criterios de acción claramente definidos para todos los puestos que están involucrados en la cadena de canalización.

- Por último, es muy relevante que se haga una investigación y justificación exhaustiva de cómo es que la música puede ser un medio para la prevención de la violencia (con especial énfasis en un enfoque de prevención de violencia secundaria). Al final de este documento se encuentra un anexo en el que se incluye una serie de recomendaciones de intervenciones que han tenido resultados positivos utilizando la música como medio para prevenir la violencia. Se retomaron algunas de las intervenciones mencionadas en el Manual de Procedimiento de NUCAM, pero se añadieron los resultados obtenidos y se profundizó en cada una de ellas, ya que la información disponible se encontraba limitada; asimismo, se incluyen otras intervenciones basadas en evidencia encontrados por ProSociedad, que se considera que pueden ser útiles para este fin.

[3] De acuerdo con las Políticas de financiamiento de proyectos de Fundación FICOSEC A.C., la prevención secundaria de la violencia se entiende como: “Acciones dirigidas a grupos y personas específicas que se encuentran en situación de mayor riesgo o vulnerabilidad de sufrir o ejercer violencia y/o delincuencia” (FICOSEC, 2023, p.7).

- **Monitoreo y evaluación del proyecto:** Dado que actualmente se cuenta con una Matriz de Indicadores, pero ésta se encuentra en desuso, se recomienda ampliamente crear una Matriz de Indicadores y Resultados que funcione como herramienta para la revisión de avances en la implementación del proyecto, y que sirva como insumo para la documentación del diseño del proyecto, la descripción de los instrumentos y su justificación ante FICOSEC. Al final de este documento, como Anexo 8 se encuentra una plantilla que puede ser útil para uso de la organización, ya que contiene los elementos solicitados por FICOSEC para el monitoreo técnico de las actividades.

- **Reestructuración de los objetivos e indicadores:** Es necesario reestructurar los objetivos de desarrollo, general y específicos del proyecto, así como sus indicadores asociados, para que se alineen con la reestructuración del diagnóstico del problema, se dirijan hacia la prevención secundaria de la violencia y tengan mayor congruencia entre sí. Es importante que la terminología utilizada en todos los objetivos tenga congruencia entre sí, y que los objetivos que se planteen estén alineados con un instrumento que sea capaz de medir lo que plantea (por ejemplo, evitar decir que el objetivo es aumentar el tejido social, sin tener un instrumento que pueda medir este concepto de manera confiable y sistemática).

- **Instrumentos de evaluación:** Una vez que se tenga reestructurado el diagnóstico del problema e identificados los objetivos, será necesario reestructurar el manual de sistematización del proyecto, incluyendo una justificación de por qué los instrumentos elegidos son los más adecuados para medir los objetivos planteados por la organización; y definiendo criterios unificados y buenas prácticas para la aplicación de estas herramientas (duración, condiciones del espacio de aplicación, perfil de persona que aplica, duración de la aplicación, etc.).

6.1.2. Recomendaciones para la mejora de la operación

- **Apropiación de los insumos por parte del equipo operativo:** Se recomienda generar espacios de socialización del diseño del

proyecto y la lógica de la intervención con el personal operativo que ejecuta el proyecto. Esto implica generar espacios de diálogo en los que se explique cuál es la lógica de la intervención, y cómo es que el aprendizaje musical es un medio para la prevención de la violencia.

Para ello, puede hacerse uso de uno de los tres espacios de capacitación que tienen lugar a lo largo del año, y dar prioridad a contestar las dudas del equipo. Este tipo de prácticas son muy útiles para generar un sentimiento de apropiación con la causa y la organización, y ayuda a que el personal operativo se sienta apreciado y tomado en cuenta.

- **Generar espacios de vinculación para el personal operativo:** Para atender la desvinculación percibida entre el personal del área musical y el personal del área de psicología, se recomienda impulsar espacios de capacitación conjunta y convivencia, en los que se generen lluvias de ideas sobre cómo vincular el aprendizaje musical con la prevención de la violencia; así como compartir buenas prácticas de su trabajo diario que puedan resultarles útiles entre sí.

  Esto ayuda a fomentar espacios de socialización entre el personal operativo, los cuales, de acuerdo con los testimonios recuperados en las entrevistas en campo, les resultan muy enriquecedores para aprender los/as unos/as de los otros; especialmente cuando se reúnen puestos homólogos de las diferentes zonas.

- **Capacitación y sensibilización en temas de prevención de la violencia:** Es fundamental que el personal operativo del proyecto pase por un proceso profundo de capacitación y sensibilización respecto a la importancia de la prevención de la violencia, y los recursos con los que cuentan desde su puesto para hacerlo. Estas capacitaciones deben contemplar por lo menos los siguientes temas:

  - Definición del tipo de violencia que el proyecto tiene como objetivo atender, y la importancia de tomar acciones para prevenirla
  - Definición de los factores de riesgo y factores protectores de la violencia, y cómo se manifiestan en la población que atienden

- Explicación de los mecanismos que utiliza el proyecto para mitigar estos factores de riesgo de violencia en la población beneficiaria
- Presentación de los criterios de detección de situaciones de riesgo en la población beneficiaria, para el personal que tiene contacto directo con ellos/as
- Presentación de los protocolos de acción para el proceso de canalización de usuarios/as con psicología, y de psicología con otras instituciones

- **Fortalecimiento del área de psicología:** Dado que durante las entrevistas con el personal operativo del área de psicología se expresó en diversas ocasiones que los/as colaboradores requieren un mayor acompañamiento por parte de la organización, y criterios específicos para guiar su operación diaria, se recomiendan los siguientes criterios mínimos que deberían trabajarse con esta área:
    - Asegurar que todo el personal de psicología conozca los factores de riesgo y protección de la violencia, así como los recursos que se les pueden facilitar desde la organización para generar alianzas o vinculaciones de canalización a la población beneficiaria.
    - Establecer de manera conjunta criterios de acompañamiento para la población beneficiaria. Lo más recomendable es que este acompañamiento esté enfocado en el desarrollo de habilidades socioemocionales y resiliencia (manejo de estrés, comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos, toma de decisiones saludables, etc.), como un complemento a las habilidades que se obtienen mediante el componente de aprendizaje musical.
    - Procurar que el diseño de esta estrategia de acompañamiento esté basado en evidencia, es decir, que incorpore las mejores prácticas que han demostrado ser efectivas en otros contextos para trabajar con una población similar a la que atiende la organización, y el esquema que siguen esas sesiones de acompañamiento.
    - Trabajar de manera conjunta con el personal de psicología en el rediseño del currículum de los talleres de prevención de la

violencia y crianza positiva, a partir de un enfoque de desarrollo de habilidades para la prevención de la violencia, y de las mejores prácticas basadas en evidencia que se encuentren disponibles.

- Generar criterios unificados para la aplicación de instrumentos de evaluación (éstos criterios se describen con más detalle en los siguientes apartados).

6.2. Recomendaciones por tema de evaluación

6.2.1. Recomendaciones para el tema de Diseño

Tabla 23. Recomendaciones para el tema de Diseño

Tema	Elemento evaluado	Recomendaciones
Diseño	Definición del problema	• Es muy importante que en todos los documentos que elabore la organización aparezca **el mismo problema central**, y que éste se revise y actualice por lo menos una vez al año. • Lo más recomendable al momento de hacer un diagnóstico de problemas o necesidades, es contrastar la perspectiva de lo que el equipo operativo observa en campo, con la información disponible en literatura especializada o en estadísticas de la (s) zona (s) de intervención, que respondan a la pregunta: ¿Qué problemas o necesidades tiene la población de la zona que se quiere intervenir? • El problema debe reflejar una situación negativa que requiere revertirse o atenderse, y de preferencia responder las siguientes preguntas: ○ ¿Quién presenta el problema o necesidad? (características sociodemográficas, edad, ubicación territorial).

		○ ¿Qué problema o necesidad tiene esta población?
	Diagnóstico del problema	• Al momento de identificar las causas de un problema, debe evitarse hablar de "falta" de cosas, ya que esto limita el abanico de opciones de solución que se pueden proponerse, y puede llevar a que se busque problemas para justificar una solución que ya se tiene preconcebida antes de analizar las necesidades reales de la población. La mejor manera de contrarrestar la identificación de "falta" de algo, es preguntarse: "¿Por qué considero que les hace falta esto?" (por ejemplo: "¿Por qué considero que hace falta una escuela?" → Porque las tasas de analfabetismo en la comunidad son altas, entonces el problema no es la falta de escuelas, sino las altas tasas de analfabetismo) esta técnica facilita la identificación de causas y permite tener un diagnóstico más atinado del problema que se quiere atender. • El árbol de problemas siempre debe ir acompañado de una descripción que permita al lector/a comprender en qué consisten las causas y consecuencias identificadas. Es muy importante que en esta descripción del problema no se incluyan los beneficios de la intervención, ya que ésto puede sesgar la descripción del problema hacia la

		solución que se está proponiendo, en lugar de presentar una descripción objetiva del contexto y la población.
	Justificación teórica o empírica	• Se recomienda que la organización cree un documento unificado en el que se encuentre su diagnóstico del problema, y una descripción de la lógica de su intervención mediante la explicación de su Teoría del Cambio. La descripción de la Teoría del Cambio debe explicar de manera lógica y secuencial cómo es que a partir del desarrollo del aprendizaje musical, el acompañamiento y canalización de la población beneficiaria, y de los eventos comunitarios, la intervención logra ser un medio efectivo para prevenir la violencia y desarrollar habilidades en la población objetivo. Para una guía de fácil comprensión sobre cómo desarrollar una Teoría del Cambio desde cero, se recomienda revisar este documento, que también se encuentra en el Anexo 9 de literatura recomendada al final de esta evaluación. • Es sumamente recomendable construir una nueva Teoría del Cambio para el proyecto, ya que la versión actual no refleja de manera exhaustiva los resultados en el corto, mediano y largo plazo esperados en la población (especialmente en términos de prevención de la violencia secundaria). Para ello se aconseja que al momento de diseñarla, se identifiquen cuáles son los cambios a corto, mediano y largo plazo que se pueden esperar en la población. La organización puede darse una idea de qué tipo de efectos puede esperar, preguntando al personal operativo cuáles son los cambios que han observado en la población en el corto, mediano y largo plazo; a la vez que

		se coteja esta información con los resultados que han obtenido intervenciones similares en otros contextos. ● Un recurso muy útil puede ser tomar como base la Teoría del Cambio elaborada para la presente evaluación, y complementar con la experiencia que ha tenido la organización, y los resultados que han obtenido otros programas de prevención basados en evidencia[4] similares al de NUCAM. ● Lo más recomendable es que la organización tome en cuenta las siguientes recomendaciones al buscar evidencia que sustente el diseño de su intervención: ○ Buscar en metaanálisis o revisiones sistemáticas de literatura ○ Procurar que la información obtenida provenga de fuentes académicas (revistas o *Journals* académicos, informes oficiales de organizaciones internacionales, estudios hechos por organismos reconocidos, etc.) ○ Que el modelo que se esté revisando haya sido evaluado previamente y haya demostrado efectividad ○ En la medida de lo posible, que no tenga más de 5-10 de años la evaluación o la información de referencia (entre más reciente, mejor) ○ Revisar si el modelo se ha adaptado en otros contextos y cuáles han sido sus resultados ● Desafortunadamente, mucha de la información más actualizada y rigurosa sobre Intervenciones Basadas en Evidencia se encuentra en el idioma inglés, si esto no es

[4] Los programas de prevención basados en evidencia, son aquellos que han sido puestos a prueba, evaluados, y que han demostrado ser efectivos para disminuir el riesgo de violencia cuando son utilizados de la manera en que fueron diseñados (*VetoViolence, 2019*).

		una barrera para el personal de diseño de la organización, se recomienda que puedan revisarse estos recursos en revistas académicas o *Journals*. ● Se recomienda revisar el Anexo 7 que se encuentra al final de este documento, en él se puede encontrar un formato útil para la clasificación de la información obtenida en la revisión de intervenciones basadas en evidencia que puedan servir de inspiración para el diseño del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Recomendaciones para el tema de Planeación, Seguimiento y Evaluación

Tabla 24. Recomendaciones para el tema de Planeación, Seguimiento y Evaluación

Tema	Elemento evaluado	Recomendaciones
Planeación, seguimiento y evaluación	Ficha Técnica	● Se recomienda hacer una revisión profunda y exhaustiva de los objetivos, los indicadores, y la metodología que los describe. ● **Criterios a tomar en cuenta para redactar objetivos:** ○ Los objetivos deben expresar metas únicas que buscan lograrse en relación con la población objetivo, mediante una serie de insumos o actividades específicas (por ejemplo “Incrementar las habilidades socioemocionales en las mujeres de las zonas de intervención, mediante la impartición de talleres y tutorías personalizadas”). A cada objetivo corresponde una meta, si se quiere lograr otra meta, se tiene que redactar otro objetivo.

		○ El Objetivo de Desarrollo debe responder a uno de los ejes estratégicos contenidos en las Políticas de Financiamiento de Proyectos de FICOSEC (pág. 11, pueden consultarse al final de este documento) y reflejar un resultado directo en la sociedad en general a muy largo plazo (alrededor de 5 años o más), por lo que en lugar de utilizar términos como “contribuir a”, se recomienda utilizar términos como “Disminuir”, “Incrementar”, u otros que reflejen efectos directos a largo plazo. ○ El Objetivo General debe responder a la pregunta: ¿Cuál es el propósito de la intervención?, y reflejar los resultados a observar en el largo plazo (aproximadamente un año). Estos resultados deben plantearse en categorías amplias que engloben otros elementos particulares que serán atendidos mediante los objetivos específicos. Por ejemplo: “Incrementar los factores de protección contra la violencia de NNA que habitan en las zonas de intervención, mediante xxxx y XXX”. ○ Los objetivos específicos deben estar alineados con cada uno de los ejes de actividades que aportan a que se logre el objetivo general. Por ejemplo, si el Objetivo General plantea que lo que se quiere lograr es un incremento en los factores de protección en la población objetivo, se debe hacer un objetivo específico por cada uno de los bloques de actividades necesarios para desarrollar estos factores de protección, a partir de determinar cuáles actividades favorecen qué factor de protección. Por ejemplo, si uno de los factores de protección es la creación de redes de apoyo social, se puede crear un objetivo que establezca: “Incrementar el acceso de la población beneficiaria a redes de apoyo social, mediante la organización de eventos de convivencia y conciertos comunitarios”. Si otro factor de protección es el desarrollo de habilidades para la vida, se puede crear un objetivo que sea: “Desarrollar herramientas y habilidades psicosociales en la población beneficiaria, mediante la impartición de talleres de habilidades para la vida y crianza positiva”.

		○ Es muy importante recordar que todos los componentes de la intervención deben estar contenidos en un objetivo específico. ● **Criterios a tomar en cuenta al momento de redactar indicadores:** ○ Los indicadores siempre deben reflejar un cambio en la población objetivo, y en el caso de los proyectos de FICOSEC, dicho cambio debe poder ser medido por medio de un instrumento de evaluación, escala o encuesta de satisfacción, que permita corroborar el porcentaje de cambio en la población. ○ Se recomienda que al momento en que se redacten los objetivos y sus respectivos indicadores, se revisen cuáles son las categorías que mide el instrumento, para alinearlas en la redacción. Por ejemplo, no se recomendaría mencionar que el objetivo es medir el aumento en el tejido social, si ninguno de los instrumentos con los que se cuenta tienen manera de medir este concepto. Pero si el instrumento mide aumento en la autoestima, sí se puede plantear como objetivo un aumento en la autoestima. ● **Criterios a tomar en cuenta al momento de redactar la metodología de objetivos e indicadores:** ○ La metodología debe contener una descripción exhaustiva de la terminología utilizada en la redacción de los objetivos y los indicadores. ○ Asimismo, debe mencionar y describir el instrumento que se utilizará para medir el cambio (autoría, número de ítems, criterios de evaluación, etc.). ○ Debe mencionarse además cuál va a ser el proceso para la aplicación del instrumento, quién lo aplica, y en qué temporalidades; así como también el método para calcular los puntajes, y en caso de haber, las adaptaciones que fueron hechas al instrumento o a su forma de

		aplicarlo.
	Lógica de la ficha técnica	• Es necesario detallar la metodología de las actividades relacionadas con el componente de acompañamiento psicológico y los procesos de canalización de la población beneficiaria. Los criterios mínimos que debería contener esta metodología son los criterios de inclusión de la población beneficiaria que requiere de este tipo de acompañamiento, y cuál es la ruta de acción que debe seguir el personal de psicología para su atención.
	Meta de los indicadores	• Se recomienda revisar las metas planteadas en los indicadores, para corroborar que tengan congruencia con los indicadores, y con los criterios de medición de los instrumentos. Un ejemplo de esto sería, que si el indicador se expresa como: “Aumento en las habilidades socioemocionales”, se modifique su redacción para expresar el porcentaje de aumento que se tiene como meta, a partir de los criterios de puntaje del instrumento. Por ejemplo, si se busca el aumento en habilidades socioemocionales, y el instrumento mide este aumento mediante un aumento en el puntaje, se puede expresar el indicador de la siguiente manera de acuerdo con los criterios de FICOSEC: “Número de NNA que aumentan su puntaje por lo menos un 40% en el instrumento de habilidades socioemocionales”. Si el instrumento midiera varios factores y la intervención atiende tres de esos factores, se podría expresar como: “Número de padres de familia de la zonas A y B que incrementan un 40% su puntaje en los factores 1, 2 y 3 del instrumento de crianza positiva respecto a la última línea base”. • Es necesario cuidar que las metas planteadas siempre coincidan con los instrumentos y la metodología, para evitar comprometer resultados que la organización no tenga la capacidad de medir o comprobar por medio de los instrumentos con los que cuenta. Por esta razón es sumamente importante cuidar la terminología que se utiliza en la redacción de los objetivos e indicadores.
	Instrumentos de planeación	• Dado que no se cuenta con una, se recomienda que la organización desarrolle una Planeación Estratégica del proyecto, en la que se establezcan

		ejes estratégicos, objetivos estratégicos (que pueden estar alineados con los objetivos de la Ficha Técnica), y proyectos estratégicos para lograr las metas del proyecto. ● Se recomienda que esta planeación considere las metas que quiere lograr en el corto, mediano y largo plazo, y que éstas cuenten con indicadores para corroborar su porcentaje de cumplimiento. ● Es importante que esta planeación sea socializada con el equipo operativo, con el fin de corroborar si las metas planteadas son alcanzables y resultan adecuadas para el personal que implementa la intervención. ● Lo ideal es que este ejercicio de Planeación Estratégica se realice una vez al año, para revisarse y actualizarse. ● Puede revisarse el Anexo 9 de bibliografía recomendada, para consultar buenas prácticas relacionadas con la planeación estratégica de proyectos.
	Congruencia del proyecto	● Es necesario hacer una revisión profunda de la congruencia del proyecto en su totalidad (diagnóstico del problema, Teoría del Cambio, sustento metodológico, objetivos, indicadores, y actividades), para revisar que la terminología esté unificada, y que todos estos elementos tengan congruencia entre sí. Es decir, que no existan documentos que se contradigan o establezcan criterios distintos para el mismo elemento (por ejemplo, cuidar que no existan dos diagnósticos del problema distintos, o dos Matrices de Indicadores y Resultados distintas). ● Es importante revisar la congruencia entre los objetivos, indicadores, actividades y sus metodologías asociadas, procurando que éstos tengan relación los unos con los otros, y su estructuración vaya de lo general a lo particular (Objetivo a muy largo plazo, objetivo a largo plazo, objetivos a corto y mediano plazo, y actividades diarias). ● Asimismo, es importante revisar que la terminología utilizada en los diferentes elementos de la Ficha Técnica, tenga congruencia entre sí.

		• Al final de este documento, en el Anexo 9 de bibliografía recomendada, pueden encontrarse insumos útiles para la redacción de indicadores y objetivos.

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Recomendaciones para el tema de Cobertura y Focalización

Tabla 25. Recomendaciones para el tema de Cobertura y Focalización

Tema	Elemento a evaluar	Recomendaciones
Cobertura y focalización	Estrategia de cobertura para atender a los beneficiarios/as meta o población objetivo	N/A
	Mecanismos para identificar beneficiarios.	• Es necesario definir un mecanismo para identificar a la población y definir criterios de inclusión para respaldar quiénes entran en el perfil de la población elegida (instrumentos de diagnóstico, aplicación de estudios socioeconómicos, análisis de perfiles de población existentes, entre otros). De esta manera se puede justificar por qué es prioritaria la atención de esa población en específico.
	Proceso de selección de beneficiarios	• Es importante definir criterios de atención desde el área de psicología, para identificar qué población es prioritaria de recibir acompañamiento psicológico y cuál es el tipo de atención que se les puede dar. • Estos criterios deben estar basados en evidencia, a partir de la definición de cuáles son los factores de riesgo que requieren de mayor atención para la prevención secundaria de la violencia. Dada la gran cantidad de factores de riesgo que puede presentar la población beneficiaria, lo más recomendable es elegir aquellos que requieran ser atendidos para favorecer el desarrollo de habilidades prioritarias en el diseño del proyecto, que permitan lograr los objetivos delimitados.

Fuente: Elaboración propia

6.2.4. Recomendaciones para el tema de Operación

Tabla 26. Recomendaciones para el tema de Operación

Tema	Elemento evaluado	Recomendaciones
Operación	Operación del proyecto	• Se recomienda revisar los flujogramas existentes de la intervención, en conjunto con el personal operativo, para identificar cómo es que podrían simplificarse, ya que algunos de ellos llegan a resultar confusos de comprender debido a la abundancia de información con la que cuentan. • Asimismo es importante reestructurar los talleres para la población beneficiaria, dotándoles de un eje transversal o hilo conductor que esté enfocado en desarrollar habilidades clave para desnormalizar y hacer frente a las situaciones de violencia. Se recomienda revisar el Anexo 9 al final de este documento, en el que se encuentra una serie de recomendaciones de bibliografía de diseño de talleres con padres de familia sobre temas de crianza positiva y el desarrollo de competencias parentales; así como un manual de buenas prácticas para el diseño de intervenciones enfocadas en la prevención de la violencia juvenil (se recomienda revisar el apartado de estrategia sociocognoscitiva, “para jóvenes en situación de riesgo y de alto riesgo). • Se recomienda generar espacios de diálogo con el personal de psicología para el diseño del curriculum de los talleres, para definir cuál será el eje transversal que les dará cohesión. • Asimismo, es sumamente recomendable que se vincule el eje de desarrollo de habilidades musicales con los conocimientos adquiridos en los talleres de prevención de la violencia. Puede resultar de utilidad que en los talleres de prevención de la

		violencia se usen ejemplos relacionados con la práctica musical, por ejemplo, si la sesión trata acerca de la resiliencia, poner como ejemplo que la resiliencia es como cuando no te rindes y sigues practicando a pesar de que no te sale una pieza a la primera. Esto puede ayudar a que la población beneficiaria se identifique más con los temas y les sea más sencillo aterrizarlos a su realidad cotidiana.
	Mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de las actividades.	• Se recomienda elaborar un Plan Operativo específico para el proyecto, alineado con una Planeación Estratégica. Se puede tomar como referencia el Plan Operativo que se tiene a nivel organización, y adaptarlo a nivel del proyecto NUCAM. • Los elementos mínimos que debería contener este Plan Operativo, desde la experiencia de ProSociedad, son los siguientes: ○ Ejes estratégicos: Se pueden clasificar desde las categorías propuestas en la presente evaluación (Eje 1: Desarrollo de habilidades musicales; eje 2: Desarrollo Humano; eje 3: Prevención de la violencia) ○ Objetivos estratégicos: Pueden alinearse con los objetivos planteados en la Ficha Técnica del Proyecto, siempre que se asegure que cada objetivo esté alineado con un eje estratégico ○ Proyectos estratégicos: Responden a la pregunta, ¿qué grandes procesos necesitamos para lograr los objetivos estratégicos? ○ Actividades: Actividades asociadas a cada proyecto estratégico ○ Medio de verificación: En qué documento o espacio se puede corroborar el avance de las actividades ○ Responsables: Quién se encarga de ejecutar esa actividad ○ Cronograma: En qué fechas debe ocurrir cada actividad
	Sistematización de información	• Se recomienda hacer una reestructuración del Manual de Sistematización con el que ya cuenta la organización, para orientarlo a ser una guía operativa en el que esté

		documentado el proceso interno de monitoreo técnico de actividades que tiene la organización. Los criterios mínimos que debería contemplar esta reestructuración son los siguientes: ○ Definir cuáles son las responsabilidades de cada puesto en lo referente a la recolección de información para entregar a área de sistematización ○ Delimitar los períodos de levantamiento de herramientas de evaluación como escalas psicológicas, pruebas de conocimientos, encuestas de satisfacción, etc. y quiénes están a cargo de su aplicación. ○ Definir criterios específicos para la aplicación de cada uno de estos instrumentos (perfil de la persona que lo implementa, duración aproximada de la implementación, criterios de los espacios donde se aplican, criterios para la adaptación de los instrumentos en diferentes contextos, entre otros). ○ Incluir una justificación por cada instrumento de medición, del por qué son relevantes y adecuados para medir los resultados que la organización plantea (de preferencia se recomienda revisar su validez y confiabilidad a partir de su Alfa de Cronbach). Se recomienda que la organización revise el apartado de "Confiabilidad y Validez" de la tesis elaborada por Santos Sánchez (2017), que se encuentra en el siguiente enlace ○ Incluir una nota metodológica por cada instrumento (similares a las que ya se tienen actualmente, pero que contemplen los siguientes criterios alineados con los requisitos de FICOSEC): 1) Autoría; 2) Proceso para aplicarlo; 3) Perfil de la persona que puede aplicarlo; 4) Número de ítems con los que cuenta; 5) Ponderación de cada ítem; 6) método para calcular los resultados, interpretación de resultados, alcances y limitantes del instrumento

Fuente: Elaboración propia

6.2.5. Recomendaciones para el tema de Evaluación Anterior

Tabla 27. Recomendaciones para el tema de Evaluación Anterior

Tema	Elemento evaluado	Recomendaciones

Evaluación anterior	Atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos anteriores.	• Se recomienda hacer una revisión exhaustiva de los documentos emanados de los procesos de fortalecimientos y evaluaciones previas, e identificar cuáles documentos resultan útiles para la reestructuración de la intervención.
		• Al momento de tener identificados estos insumos, se recomienda generar espacios de diálogo con el equipo operativo, para que brinden su punto de vista respecto de las áreas de oportunidad que detectan en los insumos (si les son útiles, y en caso de no serlo, por qué esto es así), y los cambios que propondrían para que les resultaran más amigables de utilizar.
		• Asimismo, es importante identificar cuáles fueron las razones por las que el proceso de elaboración de estos insumos no resultó ser tan efectiva como se planteó durante el proceso de fortalecimiento. Esto es muy relevante, ya que le permite a la organización detectar cómo se pueden mejorar procesos de fortalecimiento futuros, y las prioridades de la organización respecto a estos espacios de aprendizaje. Algunas preguntas que podrían servir de guía para este análisis son las siguientes:
		  ○ ¿Por qué no hemos utilizado este insumo?
		  ○ ¿Qué cosas no sabemos, que nos habría gustado aprender mediante el proceso de fortalecimiento?
		  ○ ¿Qué cosas sí revisamos, pero no nos quedaron claras a pesar del proceso de fortalecimiento?

		○ ¿Por qué se produjo esa situación? ¿qué recursos, metodologías o herramientas habrían sido más útiles para promover nuestro aprendizaje? ○ ¿Qué cosas podríamos haber hecho distinto, para incrementar los resultados del fortalecimiento? ○ ¿Qué cosas distintas podría haber realizado la instancia fortalecedora para incrementar los resultados del fortalecimiento? ○ ¿Qué cambios podemos hacer para que estas situaciones no se repitan en el futuro?

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones y consideraciones finales

El proyecto “Núcleo Comunitario De Aprendizaje Musical (NUCAM) Año 4” es una propuesta con un modelo de intervención para el aprendizaje musical sólido, que ha tenido la apertura de adaptarse a las necesidades de su población beneficiaria, al detectar que podía complementarse con nuevos componentes que permitieran atender a su población de manera más integral.

Es digno de reconocer que la organización tiene una gran apertura al cambio y al crecimiento, lo cual se ha reflejado en la apertura de múltiples centros en el último año. No siempre resulta sencillo adaptar las capacidades operativas de la organización para alinearse a esta expansión, sin embargo, el diseño del proyecto NUCAM y su vasta documentación le ha permitido llevar a cabo esta transición de manera efectiva.

Si bien a lo largo de este documento se detectaron una serie de áreas de oportunidad para el diseño del proyecto, como instancia evaluadora nuestra recomendación principal es que se tome a esta evaluación como una oportunidad para que la organización impulse el desarrollo de las capacidades de su equipo de diseño y su equipo operativo.

Lo más importante al momento de revisar el diseño de una intervención, es tener la perspectiva de las personas que la implementan en el día a día. Por ello, se insta a la socia implementadora que socialice estos hallazgos y recomendaciones con su equipo operativo, para que en conjunto puedan identificar necesidades y crear rutas de acción para incluir en los documentos del diseño de la intervención.

8. Referencias

CONEVAL. (2021). *Evaluación de Diseño*. Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social. México. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Diseno.aspx

FICOSEC. (2023a). *Lineamientos de estructura y funcionalidad de los proyectos financiados por FICOSEC*. Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana.

FICOSEC. (2023b). *Políticas para Financiamiento de Proyectos de Fundación FICOSEC, A.C.* Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana. https://ficosec.org/wp-content/uploads/2023/04/politicas_abr_2023.pdf

López Beltrán, J. M. (2020). *Generación de evidencia: Elaboración de una teoría de cambio y sus indicadores*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Santos Sánchez, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla* [Tesis de licenciatura, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)]. https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf

VetoViolence. (s/f). *Principles of Prevention Guide*. VetoViolence: Violence Education Tools Online. https://vetoviolence.cdc.gov/apps/pop/assets/pdfs/pop_notebook.pdf

9. Anexos

Anexo 1. Convocatoria para la evaluación en diseño del proyecto “Núcleo Comunitario de Aprendizaje Musical (NUCAM), año 4)

Anexo 2. Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC 2023

Anexo 3. Guía de entrevista para el personal de Diseño del proyecto

Anexo 4. Guía de entrevista para el personal operativo del proyecto

Anexo 5. Matriz de Evaluación del Diseño del Proyecto NUCAM

Anexo 6. Políticas para financiamiento de proyectos de Fundación FICOSEC, A.C.

Anexo 7. Mapeo de Intervenciones Basadas en Evidencia sobre Aprendizaje Musical para prevención de la violencia

Anexo 8. Plantilla para Matriz de Indicadores y Resultados

Anexo 9. Bibliografía recomendada para el diseño de proyectos sociales

Anexo 10. Manual de Procedimiento del Proyecto NUCAM

Anexo 11. Árbol de problemas del proyecto NUCAM

Anexo 12. Anexo 1.1. “Información General” del proyecto NUCAM

Anexo 13. Formato F21 del proyecto NUCAM

Anexo 14. Teoría del Cambio del proyecto NUCAM

Anexo 15. Ficha Técnica NUCAM

Anexo 16. Matriz de Marco Lógico Fortalecimiento NUCAM

Anexo 17. Manual de Sistematización de Instrumentos de NUCAM

Anexo 18. Cronograma de actividades proyecto NUCAM

Anexo 19. Planeación Estratégica META 2022

Anexo 20. Plan Operativo META 2022

Anexo 21. Diagramas de flujo NUCAM

Anexo 22. Fichas descriptivas de los talleres

Anexo 23. Evaluación de tipo consistencia y resultados para el proyecto “Música para Crecer”

Anexo 24. Fortalecimiento a la intervención del modelo “Música para Crecer”

Anexo 25. Fortalecimiento del proyecto NUCAM, año 3 y NUCAM año 3, ampliación Delicias

Anexo 26. Mapa de Procesos NUCAM