Fortalecimiento del proyecto

DESAFÍO

Informe Final

27 de Septiembre 2023

Implementadora: Creando Comunidades de Paz, A.C.

Instancia consultora: Estudio Abierto, A.C.

Consultores: Sofía Deveaux Durán, Kenia Corona Sánchez, Mario Zermeño Núñez.

Estudio Abierto A.C.

DE PAZ A.C.

FICOSEC

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

Contenido

1. Introducción 4

Objetivo general de la consultoría 5
Objetivos específicos 5
Descripción general del proyecto 5

I. Diagnóstico 11

1. Análisis de Fortalezas y Debilidades 12
1.1. Diseño 12
1.2 Evaluación 13
1.3 Procesos 16
1.4 Comunicación 17

II. Plan de Trabajo 20

Enfoque metodológico de la consultoría 20
Aspectos específicos a fortalecer 22
Cronograma de trabajo 28

III. Fortalecimiento del proyecto 29

a. Antecedentes 29
b. Identificación de la problemática 31
c. Justificación del problema a atender 31
d. Respaldo de la intervención en base a evidencia y/o con otras experiencias 35
e. Modelo de intervención del proyecto Desafío 40
f. Eje estratégico 44
g. Nivel y ámbito de prevención de violencia al que está dirigido el proyecto 44
h. Identificación de la población objetivo y beneficiaria 44
i. Estrategias de captación 46
j. Criterios de selección del territorio donde se aplica el proyecto 46
k. Instrumentos de evaluación de cambios en beneficiarios 47
l. Procesos de seguimiento 48
m. Medición de calidad de la implementación / Satisfacción de los beneficiarios 48
n. Mejores prácticas identificadas del proyecto Desafío 49
o. Cuadro resumen de las observaciones subsanadas 51
p. Lecciones aprendidas 53

Bibliografía 58

Anexos generados en el proceso 60

Introducción

Ante la preocupante alza de la incidencia delictiva a finales de 2011 se presenta ante el Congreso una propuesta para establecer una sobretasa voluntaria sobre el impuesto sobre nómina para formar un fondo especial que atienda proyectos de seguridad con participación ciudadana, bajo el esquema de un fideicomiso, denominado Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana, en adelante el Fideicomiso. (DI.i) El Fideicomiso monitorea y financia sus proyectos a través de dos organizaciones de la sociedad civil, separando su trabajo en Zona Norte (Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes) y Zona Centro y Sur (Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias y Parral), por lo que respecta a la zona centro sur, lo hace a través de Fundación FICOSEC, A.C., en adelante FICOSEC.

FICOSEC es una organización civil que opera en la zona centro sur del estado con el fin de financiar y monitorear los proyectos y las estrategias autorizadas por el fideicomiso, encaminadas a identificar y reducir las causas y factores de riesgo que favorecen la generación de violencia y la delincuencia, para con ello mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Creando Comunidades de Paz A.C. es una organización de la sociedad civil constituida en 2014, con la misión de impulsar la cultura de la prevención social de la violencia y la delincuencia, para generar un ambiente de paz social y seguridad ciudadana. Actualmente es donataria de FICOSEC para implementar el **proyecto DESAFÍO,** el cual busca formar y fortalecer los proyectos de vida de jóvenes chihuahuenses en situación vulnerable mediante apoyo psicosocial, desarrollo de habilidades interpersonales a través del deporte, capacitación técnica y servicios comunitarios, para su inserción en el mercado laboral, educación formal o en el emprendimiento de un negocio.

Estudio Abierto A.C. es un grupo interdisciplinario interesado en generar y acompañar procesos de cambio a favor de la equidad y la justicia social en contextos locales a través de proyectos de consultoría social, investigación aplicada y acción. Acompaña y facilita procesos de fortalecimiento y evaluación con otras instituciones y organizaciones de la sociedad civil, utilizando metodologías participativas que se centran en la recuperación de aprendizajes y la reflexión colectiva. En el contexto del proyecto DESAFÍO, es elegido la instancia consultora para acompañar a la organización implementadora en el proceso de fortalecimiento.

Objetivo general de la consultoría

Fortalecer el proyecto “Desafío”, retroalimentando su diseño y procesos, a fin de mejorar su operación e impacto.

Objetivos específicos

- Elaborar un Diagnóstico de Fortalecimiento que tome en cuenta tanto la información documental, como los intereses y necesidades sentidas de la organización implementadora.

- Desarrollar un Plan de Trabajo que considere y priorice las observaciones que surjan del Diagnóstico, los intereses y necesidades sentidas de la organización, y los aspectos específicos a fortalecer propuestos por FICOSEC.

- Elaboración de los productos acordados integrando la información proporcionada por la implementadora del proyecto, así como información documental adicional y aquella generada en reuniones presenciales y virtuales con el equipo directivo y operativo de la organización.

- Realizar una sesión de transferencia de aprendizajes y recomendaciones al término del proceso.

Descripción general del proyecto

La consultoría se desarrolló en cuatro etapas, mismas que se detallan a continuación:

Etapa 1. Diagnóstico

Para el desarrollo del Diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Una reunión virtual con el equipo de FICOSEC y la implementadora, para conocer sus lineamientos, la manera de operar y monitorear los proyectos.
- Revisión y análisis inicial de la documentación del proyecto.
- Una reunión virtual de trabajo con el equipo directivo y operativo de Creando Comunidades de Paz para conocer a mayor profundidad la documentación con la que cuenta el proyecto, su historia, el momento en el que se encuentra, retos y necesidades sentidas, a fin de desarrollar un plan de trabajo sensible y útil para el Modelo.
- Una reunión virtual donde la Unidad de Proyectos de FICOSEC presentaron las nuevas políticas de financiamiento de la fundación, a fin de alinear al proceso a las necesidades de adaptación del proyecto con miras al año 2 del financiamiento.

El análisis cruzado de la revisión documental, de la entrevista grupal con el equipo implementador, y de las reuniones sostenidas, se presenta a continuación, por área y aspecto específico a fortalecer, resaltando las fortalezas y debilidades de cada uno, el grado de prioridad en la atención del tema, y finalmente las recomendaciones. El documento completo se presenta en el apartado I. Diagnóstico, de este informe.

Etapa 2. Plan de trabajo

Con base en el Diagnóstico, se elaboró un Plan de trabajo detallado de los procesos y actividades que se seguirían para el desarrollo de los productos de fortalecimiento. El documento completo se presenta en el apartado II. Plan de trabajo, de este informe.

Etapa 3. Fortalecimiento del proyecto

Para elaborar los Productos acordados en el Plan de Trabajo, integrando la información proporcionada por la implementadora del proyecto, así como información documental adicional y aquella generada en reuniones presenciales y virtuales con el equipo directivo y operativo de la organización, y con beneficiarios directos del proyecto. Los resultados de esta etapa se presentan en el apartado III. Fortalecimiento del proyecto y en los Anexos, que son los productos comprometidos para atender las necesidades detectadas en el Diagnóstico.

En esta etapa se desarrollaron las siguientes actividades:

a) Revisión documental y entrevistas a distancia

- Revisión y complementación de documentación recibida para cada uno de los aspectos a fortalecer.
- Una sesión de trabajo virtual con el equipo directivo y coordinador de Creando Comunidades de Paz para revisar y ajustar la coherencia y concatenación causal de la iniciativa, y su alineación con las nuevas políticas de financiamiento de FICOSEC (FICOSEC, 2023).
- Con base en este ajuste de objetivos, se realizaron mejoras a los Indicadores de impactos y resultados.
- Revisión de los instrumentos de medición, y su alineación a los indicadores ajustados.
- Tres sesiones de trabajo virtual con el equipo coordinador de Creando Comunidades de Paz para el diagnóstico y desarrollo del Plan de Comunicación.

Los productos de esta etapa fueron:

- Anexo 1. Revisión y ajuste al diseño del proyecto
- Anexo 2. MIR ajustada
- Anexo 3. Instrumento de evaluación de impactos y resultados pre-post alineado a los indicadores ajustados -con su Nota Metodológica (Anexo 3.1) y Sábana de Captura (Anexo 3.2) correspondientes-
- Anexo 4. Plan de Comunicación integral – con su Cronograma (Anexo 4.1) y Plantilla para la generación de contenidos (Anexo 4.2)-

b) Investigación y trabajo de campo

Se llevó a cabo una visita al proyecto, en sus cuatro municipios, del 27 de junio al 7 de julio de 2023, durante la cual se realizaron:

- **Una entrevista con la dirección** de Creando Comunidades de Paz para conocer la historia de la organización y el proyecto, la experiencia hasta el momento, retos, resultados y áreas de oportunidad.
- **Visitas a ocho centros** en los cuatro municipios y observación no participante en sesiones de trabajo y en entrevistas individuales para definir acompañamiento psicológico (realizadas por el equipo facilitador y coordinador de Creando Comunidades de Paz).
- **Asistencia a dos eventos de Desafío**: 1) entrega de playeras a jóvenes de la 2ª Generación en Parral; y 2) Evento de emprendimiento de la 1ª Generación en Parral.
- **Cuatro entrevistas a facilitadoras**, una en cada municipio, para conocer su experiencia hasta el momento en el proyecto, los procesos, retos, resultados y áreas de oportunidad.
- **Ocho entrevistas grupales con jóvenes beneficiarios de Desafío** de todos los municipios (un grupo con mujeres y un grupo con hombres en cada uno, todos de la 2ª Generación iniciando Fase 1). El objetivo de estos grupos fue conocer, desde un punto de vista cualitativo y con enfoque de género, las características demográficas, socioeconómicas, históricas y culturales de los usuarios; sus proyectos de vida y factores de riesgo del contexto (con énfasis en la violencia social) que limitan dichos sueños; su motivación para entrar a Desafío, su experiencia, satisfacción y percepción de cambios en ellos y sus compañeros desde que ingresaron al proyecto.[1]

Los grupos entrevistados fueron los siguientes:

Tabla 1. Jóvenes entrevistados por centro y municipio

Municipio	Centro	Jóvenes entrevistados/as

[1] Ver Guías de entrevista a Dirección, Facilitadoras y Beneficiarios (Anexo 7).

Chihuahua	Centro Comunitario Camino Real	6 mujeres
	Centro Deportivo Tricentenario	6 hombres
Delicias	Centro Comunitario Laderas	5 mujeres
	Centro Comunitario Linda Vista	4 hombres
Hidalgo del Parral	Centro Comunitario Héroes de la Revolución	7 mujeres
	CRREAD	18 hombres
Cuauhtémoc	Nueva Agrupación de Fe, Esperanza y Caridad (AFEC)	9 mujeres
	Unidad Deportiva La Esperanza	8 hombres
	TOTAL	**63**

- **Visitas guiadas a tres sedes de CENALTEC**, en los municipios de Chihuahua, Delicias y Parral.

Finalmente se realizó la **sistematización y análisis** cruzado de la información generada en campo, con la documental (y complementada con tres sesiones de trabajo a distancia con el equipo operativo de creando Comunidades de Paz) para el desarrollo de los siguientes productos:

- Anexo 5.1 Instrumento para medir la satisfacción de los usuarios – Fase 1
- Anexo 5.2 Instrumento para medir la satisfacción de los usuarios – Fase 2
- Anexo 5.3 Nota metodológica
- Anexo 5.4 Sábana de captura

Anexo 6. Manual de operación general del proyecto (que contiene los Diagramas de flujo, y la Guía del procedimiento interno de seguimiento, monitoreo y evaluación)[2]

Etapa 4. Informe final

Con las etapas previas concluidas y los productos validados, se integró el presente Informe Final. Los resultados, hallazgos y recomendaciones de cada etapa son expuestos a continuación.

[2] Se integraron estos tres productos comprometidos en el Plan de Trabajo (Manual de operación, Diagramas de Flujo y Guía del procedimiento interno de seguimiento, monitoreo y evaluación) para facilitar al equipo la implementación, encontrando todas las fases y procedimientos en un solo documento.

I. Diagnóstico

Los ***Aspectos específicos a fortalecer*** detectados por FICOSEC y Creando Comunidades de Paz a.C., y publicados en la convocatoria del presente proceso para ser atendidos por Estudio Abierto A.C. son **ocho**, que, para fines analíticos, hemos **agrupado en cuatro Áreas de Fortalecimiento**, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Áreas y aspectos específicos a fortalecer

Área de Fortalecimiento	Aspectos específicos a fortalecer
Diseño	Revisión del diseño del proyecto y sus indicadores, tomando como base los lineamientos de FICOSEC.
	Revisión de la calidad del proyecto a través del análisis de la pertinencia, coherencia, universalidad, eficacia y eficiencia de sus actividades, indicadores y objetivos.
Evaluación	Creación del instrumento para medir la satisfacción de los usuarios y la sistematización de la información obtenida para las mejoras del proyecto.
	Revisión de los instrumentos de medición, a fin de determinar si son los óptimos para medir los indicadores o en su caso adecuarlos.
	Diseño del procedimiento interno de monitoreo y evaluación, que permita mejorar el proyecto.
Procesos	Desarrollo de manuales de operación y de facilitación de talleres.
	Desarrollo de los diagramas de flujo de los procesos.
Comunicación	Diseñar un plan de comunicación (beneficiarios/donantes/comunidad).

1. Análisis de Fortalezas y Debilidades

1.1. Diseño

El Modelo Desafío tiene una larga trayectoria probada y esto se refleja en la solidez no sólo del proyecto sino también en su documentación. Con casi 15 años de iniciada la iniciativa en Brasil, Ecuador y Uruguay, por impulso de Pelé, en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Partners of the Americas, el Modelo se ha expandido a otros países de América Latina y el Caribe. En 2011 llega a Ciudad Juárez, Chihuahua, con la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte A.C. (FCFN) como agencia coordinadora, la cual ha generado una gran cantidad de formatos, instrumentos y materiales para la operación, sistematización y réplica de la metodología. Esto hace que el diseño sea pertinente, coherente y eficaz, y que esté basado en un robusto conocimiento teórico metodológico generado a través de su experiencia en distintos territorios.

Tabla 2. Fortalezas y debilidades del Diseño del proyecto

Aspectos específicos a fortalecer	Fortalezas	Debilidades
Revisión del diseño del proyecto y sus indicadores, tomando como base los lineamientos de FICOSEC.	El Modelo cuenta con un documento rector creado por la FCFN que sustenta su marco conceptual; el diagnóstico de factores de riesgo, información relevante del contexto; la justificación de la intervención, con hipótesis de cambio y pasos metodológicos; así como la sistematización de la experiencia con sus principales resultados y lecciones aprendidas. El diseño está basado en un diagnóstico del problema, por municipio, bien documentado, lo que permite hacer una intervención pertinente, y una alineación programática coherente con concatenación lógica de objetivos y resultados.	El Modelo carece de enfoque de género e interculturalidad, lo que impide comprender si el problema afecta de igual manera a todos los grupos, y si es necesario hacer estrategias específicas para nivelar las diferencias (tomando en cuenta la desigualdad basada en género persistente en México, y la diversidad cultural del estado de Chihuahua, donde rarámuris, menonitas y mestizos conviven en estos municipios).
Revisión de la calidad del proyecto a través del análisis de la pertinencia, coherencia, universalidad,	El proyecto cuenta con un “Análisis global de resultados y evaluación del impacto del Modelo Desafío, Municipios de Chihuahua, Cuauhtémoc y Parral”, elaborado por la Agencia de Estadística de Mercados en 2020, la cual cuenta con una	Existe una disociación entre diferentes documentos del proyecto sobre el perfil de los beneficiarios.

eficacia y eficiencia de sus actividades, indicadores y objetivos.	metodología sólida y excelentes resultados sobre la calidad del proyecto. La caracterización de la población objetivo está bien documentada y ubicada geográficamente a nivel colonia en cada ciudad (con información del Observatorio Ciudadano), lo que permite una focalización adecuada y pertinente en cada contexto.	Esta información por municipio no está integrada a la justificación y diagnóstico del proyecto, por lo que será importante profundizar e integrar toda la información disponible en el proceso de fortalecimiento.

Prioridad: Alta

Dada la larga trayectoria, adquirida en los más de 15 años del Modelo, el proyecto cuenta con una documentación y metodología sólidas y con una alineación causal probada. Sin embrago, la adaptación del Modelo por parte de Creando Comunidades de Paz a los contextos de nuevos municipios, y a la transición de FICOSEC hacia nuevas políticas de financiamiento, la prioridad en el área de Diseño es la de realizar un análisis puntual, basado en el anexo técnico, de cada uno de los objetivos, actividades, indicadores y metas planteadas, alineándolas a las nuevas políticas de financiamiento de FICOSEC (Ejes estratégicos, factores de riesgo, niveles y ámbitos de prevención), así como a las necesidades y experiencias de este primer año en cada municipio.

1.2 Evaluación

Al igual que el diseño, la metodología de evaluación refleja la madurez del Modelo Desafío. La FCFN ha creado instrumentos, formatos, bases de datos y fórmulas de medición que permiten monitorear y evaluar los avances, resultados e impactos del proyecto. Cuentan también con formatos para dar seguimiento a los jóvenes, lo que permite sistematizar y analizar la información de forma estandarizada y comparable entre beneficiarios, grupos y municipios.

La forma particular en la que Creando Comunidades de Paz implementa esta metodología es cercana a los facilitadores y beneficiarios, lo que permite responder a las necesidades de cada contexto (municipio) y cada grupo. Las diferencias contextuales requieren de procedimientos

e instrumentos flexibles que permitan observar lo general y lo particular, para la medición de resultados y la toma de decisiones.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades de la Evaluación del proyecto

Aspectos específicos a fortalecer	Fortalezas	Debilidades
Creación del instrumento para medir la satisfacción de los usuarios y la sistematización de la información obtenida para las mejoras del proyecto.	Cuenta con dos instrumentos para medir la satisfacción de los usuarios: 1) Sección V del Cuestionario de seguimiento de egresados (enfocado en la percepción sobre el Modelo); y 2) Cuestionario virtual (enfocado en la satisfacción de las actividades).	En su conjunto evalúan de forma general la percepción/satisfacción de Desafío, pero sería óptimo que estuvieran concentrados en un solo instrumento y profundizara en cada uno de los elementos.
Revisión de los instrumentos de medición, a fin de determinar si son los óptimos para medir los indicadores o en su caso adecuarlos.	Cuenta con dos instrumentos de evaluación que contienen todos los temas relevantes para medir los indicadores: el Instrumento Pre-Post (creado por la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte A.C.) y el de Seguimiento de Egresados (creado por la Agencia de Estadística de Mercados S.C.). Ambos instrumentos están bien diseñados y cuentan con un Índice de Resultados con criterios para determinar el impacto del Modelo.	Existe una disociación en las habilidades para la vida/pilares entre distintos documentos de planeación del proyecto y los instrumentos de medición; en el proceso se homologarán y se alinearán a los indicadores.

Diseño del procedimiento interno de monitoreo y evaluación, que permita mejorar el proyecto.	Cuenta con una metodología de evaluación de resultados que permite conocer los cambios inmediatos (resultados CAP) y los impactos a mediano plazo en los egresados de la fase 2 del proyecto. Tienen procedimientos claros, documentados y estandarizados con valor estadístico (100% de egresados pre-post y con diseño muestral para la Encuesta de Seguimiento). Cuenta con instrumentos para monitorear el avance de metas, actividades, desempeño y retos de manera regular por alumno, grupo y municipio, para cada fase, lo que permite por un lado atender y hacer ajustes en el camino, y llevar un registro de información útil para la evaluación y la mejora continua. Realizan reuniones semanales para monitorear, retroalimentar y atender los retos que implica el campo en cada contexto. Hay un monitoreo continuo a grupos y facilitadores en Fase 1 para retroalimentación y ajustes; y en Fase 2 se da también monitoreo y seguimiento a directivos.	Este procedimiento interno de monitoreo no está documentado, lo han ido construyendo, implementando diferentes ideas y dinámicas que les van funcionando.

Prioridad: Alta

Al estar viviendo el proceso por primera vez en estos municipios, se percibe relevante desarrollar o complementar los instrumentos de evaluación existentes (elaborados por la FCFN) para medir los indicadores específicos del proyecto (alineados a las nuevas políticas de financiamiento de FICOSEC), y el grado de satisfacción de las y los beneficiarios de la Fase 1 (Habilidades para la Vida) y la Fase 2 (Capacitación Técnica), y adaptando algunas preguntas a estos contextos. Asimismo, documentar y estandarizar el procedimiento interno de monitoreo y evaluación será útil para facilitar su implementación y transmitirlo a nuevos miembros del equipo.

1.3 Procesos

El proyecto se encuentra en un momento inicial de operación por parte del equipo de Creando Comunidades de Paz. Es un periodo de prueba y aprendizaje en los cuatro municipios del proyecto, y de apropiación y ajuste de la metodología. Este año se graduará la 1ra Generación formada por esta organización, lo que ha detonado retos propios de un momento inicial, y la apremiante adaptación del modelo a cada municipio, los cuales tiene maneras de trabajar, perfiles y necesidades diferentes.

Tabla 4. Fortalezas y debilidades de los Procesos del proyecto

Aspectos específicos a fortalecer	Fortalezas	Debilidades
Desarrollo de manuales de operación y de facilitación de talleres.	El Modelo cuentan con dos Manuales: 1) del Facilitador y 2) del Alumno. El Manual del Facilitador es flexible, lo que permite responder a las necesidades y personalidad de cada grupo, que son únicos, y ambos manuales son funcionales y probados previamente por la FCFN.	No se detectan aspectos a mejorar sobre los manuales existentes. No cuenta con un manual de operación del proyecto.
Desarrollo de los diagramas de flujo de los procesos.	Cuenta con un diagrama general del Modelo claro, funcional y completo, que ayuda al equipo a ubicar en qué momento del proceso se encuentran (con fases, tiempos y horas). Este diagrama es amigable y suficiente para poder implementar.	No cuenta con diagramas de procesos internos.

Prioridad: Media

El proyecto cuenta con dos manuales y un diagrama que apoyan de manera funcional y flexible la implementación de la metodología. Estos fueron creados por la FCFN, están probados y reeditados integrando los aprendizajes de los últimos años y de las 24 generaciones de egresados. Para complementar estas herramientas, se desarrollará un manual de operación y los diagramas necesarios para la implementación del proyecto, tomando en cuenta los cambios

y adaptaciones que se llevarán a cabo para el año 2, y el momento inicial en el que se encuentra.

1.4 Comunicación

Desafío cuenta con redes sociales para cada uno de los municipios en los que opera y tiene una diversidad de medios incluidos en su estrategia de difusión que están empezando a generar un público joven hacia el proyecto. Paralelamente, la difusión de voz en voz entre los participantes y sus pares está ampliando esta audiencia de manera efectiva.

Tabla 5. Fortalezas y debilidades de la Comunicación del proyecto

Aspectos específicos a fortalecer	Fortalezas	Debilidades
Diseñar un plan de comunicación (beneficiarios/donantes/comunidad).	El proyecto cuenta con una estrategia de difusión que permite acercarse a los beneficiarios potenciales y a la comunidad en general a través de diversos medios. Identifica y utilizan los medios que más utilizan los jóvenes (redes sociales), así como medios complementarios para alcanzar a las familias (televisión, prensa, radio, volantes y carteles en puntos estratégicos de las colonias prioritarias, así como convocatoria directa a través de centros comunitarios.	No se cuenta con un plan de comunicación integral. La estrategia de comunicación no contempla a los donantes como uno de los públicos objetivo.

Prioridad: Media

La comunicación está teniendo resultados positivos en la convocatoria de jóvenes, sin embargo, puede fortalecerse con un plan más amplio, que integre además a donantes potenciales como aliados en la estrategia. El objetivo central de la estrategia será captar un

mayor número de usuarios/beneficiaros al proyecto, mapeando los momentos clave del proyecto y calendarizando estas actividades.

2. Recomendaciones

DISEÑO

- Revisar a detalle el diseño y los indicadores del proyecto, a fin de retroalimentar y realizar ajustes, tomando en consideración el anexo técnico y las nuevas políticas de financiamiento de FICOSEC.

- Homologar el perfil de beneficiarios en la documentación general del proyecto e integrar la información del Observatorio Ciudadano sobre la población objetivo para profundizar la justificación y focalización.

EVALUACIÓN

- Revisar, integrar, ajustar y diseñar los cuestionarios para medir el grado de satisfacción de las y los beneficiarios de la Fase 1 (Habilidades para la Vida) y la Fase 2 (Capacitación Técnica).

- Homologar habilidades para la vida en todos los documentos de planeación y los instrumentos de medición de resultados, verificando su alineación con los indicadores específicos del proyecto y con las nuevas políticas de financiamiento de FICOSEC.

- Documentar el procedimiento interno de seguimiento, a fin de contar con una guía para el equipo operativo sobre los mecanismos, tiempos y formatos de monitoreo y evaluación.

PROCESOS

- Los manuales (desarrollados por la FCFN) son de calidad, funcionales, fluyen bien y son suficientes para la operación del proyecto, por lo que se desarrollarán manuales complementarios, tomando en cuenta que el proceso de apropiación y adaptación del modelo por parte de Creando Comunidades de Paz en estos municipios sigue en curso.

- El diagrama general es suficiente para la implementación en esta etapa inicial, y se desarrollarán los diagramas complementarios que sean necesarios y oportunos.

COMUNICACIÓN

- Diseñar un plan de comunicación integral, con el objetivo central de captar un mayor número de usuarios/beneficiaros al proyecto, y que contemple a los donantes dentro de su estrategia, a fin de involucrarlos en el proyecto y fortalecer la procuración de fondos,

II. Plan de trabajo

El Plan de Trabajo que detallamos a continuación se basó en las necesidades identificadas en el Diagnóstico de Fortalecimiento -elaborado como parte de la primera fase de la consultoría-, y en la retroalimentación de la implementadora y FICOSEC -a través de una reunión colaborativa virtual- en la que se socializaron las conclusiones del Diagnóstico y las recomendaciones, y se acordaron los aspectos específicos a fortalecer que serán atendidos en el proceso.

Enfoque metodológico de la consultoría

El proceso seguirá una metodología de planeación y evaluación de proyectos que permite incorporar los hallazgos encontrados en la implementación y analizar la coherencia, alcances, problemáticas y oportunidades de desarrollo de la iniciativa desde una perspectiva sensible a las dificultades y retos que implican los proyectos sociales y el trabajo con personas y comunidades.

Principalmente retomaremos la metodología de Mapeo de Alcances (Outcome Mapping), creada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por sus siglas en inglés), de la cooperación canadiense, y desarrollada de forma colaborativa, inicialmente a través de comunidades de aprendizaje virtuales, y posteriormente en diversas plataformas y grupos (ver www.outcomemapping.ca). El Mapeo de Alcances (MA) desarrolla y “presenta de forma explícita algo que es aceptado por quienes llevan mucho tiempo trabajando en pro del desarrollo: que los programas más exitosos son aquellos que delegan el poder y la responsabilidad a los actores endógenos” (Earl S, 2002).

Como enfoque de diseño, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de desarrollo social, el MA “visualiza al desarrollo como caracterizado por problemas abiertos y de largo plazo, y reconoce que el cambio social es un asunto complejo que requiere cambios en muchos actores atravesando un período de tiempo prolongado” (Earl S, 2002).

La metodología se apoya en tres conceptos básicos respecto al programa de desarrollo:

- Los socios directos: personas, grupos e instituciones con quienes el programa mantiene una interacción directa para efectuar un cambio de comportamiento.
- Los alcances: cambios en el comportamiento, en las relaciones, actividades y/o acciones de los socios directos, necesarios para el logro del objetivo general de la iniciativa.
- Las estrategias: grupos de actividades coordinadas y enfocadas en generar cambios deseados (alcances) en los socios, ya sea de forma directa o por medio de su entorno.

El MA parte del principio de que los socios directos están al centro de los cambios, por lo que es fundamental proporcionarles nuevas herramientas, técnicas y recursos para colaborar en el proceso de desarrollo (Earl, 2002). Como metodología de Gestión basada en Resultados (GbR), el MA entiende que el cambio social requiere de cambios de hábitos de los actores involucrados y que la participación de los mismos en todas las etapas de desarrollo de la iniciativa es fundamental para lograr cambios profundos y sostenibles en el tiempo. Parte del reconocimiento de que el cambio social es:

✓ Complejo (múltiples actores y factores)

✓ Continuo (no se limita a la vida del proyecto)

✓ No lineal (ocurren resultados inesperados)

✓ Está fuera del control del proyecto (pero sujeto a su influencia)

✓ De múltiples vías (la iniciativa también cambia)

✓ Dinámico (se va construyendo)

Este acercamiento permite identificar, además del avance en metas, resultados inesperados del proyecto, así como posibilidades y necesidades de desarrollo del mismo a partir de las reflexiones de los beneficiarios y los implementadores sobre la marcha, siempre con miras al logro de los alcances deseados. Este enfoque es particularmente útil para la evaluación de resultados e integración de aprendizajes en el camino.

Aspectos específicos a fortalecer

Los Aspectos específicos a fortalecer detectados por FICOSEC y Creando Comunidades de Paz son ocho, que, para fines analíticos, hemos agrupado en cuatro Áreas de Fortalecimiento, como se muestra en la siguiente tabla. En la tercera columna se enlistan los entregables acordados en respuesta a las fortalezas y debilidades identificadas en el Diagnóstico de este proceso.

Tabla 1. Cuadro resumen del Plan de trabajo

Área de Fortalecimiento	Aspectos específicos a fortalecer / Referencia	Entregables acordados	Calendarización	Productos
Diseño	Revisión del diseño del proyecto y sus indicadores, tomando como base los lineamientos de FICOSEC. Revisión de la calidad del proyecto a través del análisis de la pertinencia, coherencia, universalidad, eficacia y eficiencia de sus actividades, indicadores y objetivos.	Revisión y ajuste del diseño del proyecto y sus indicadores, alineándolo a las nuevas políticas de financiamiento de FICOSEC. Homologar el perfil de beneficiarios en la documentación general del proyecto, e integrar la información del Observatorio Ciudadano sobre la población objetivo para profundizar la justificación y focalización.	11 – 30 mayo	Ficha técnica alineada a las nuevas políticas de financiamiento de FICOSEC (ejes, factores y sub-factores de riesgo), con recomendaciones y ajustes en los objetivos, actividades, indicadores, metas y medios de verificación.
Evaluación	Revisión de los instrumentos de medición, a fin de determinar si son los óptimos para medir los indicadores o en su caso adecuarlos.	Revisión y ajuste de los instrumentos de medición, alineados a los indicadores específicos del proyecto y a las nuevas políticas de FICOSEC. Homologar habilidades para la vida en todos los documentos de planeación y los instrumentos de medición de resultados del proyecto, alineados con los indicadores específicos del proyecto y con las nuevas políticas de FICOSEC.	31 mayo – 5 junio	Instrumento pre-post alineado a los indicadores ajustados.
	Creación del instrumento para medir la satisfacción de los usuarios y la sistematización de la información obtenida para las mejoras del proyecto.	Revisar, integrar, ajustar y diseñar los cuestionarios para medir el grado de satisfacción de las y los beneficiarios de la Fase 1 (Habilidades para la Vida) y la Fase 2 (Capacitación Técnica).	6 – 16 junio	Instrumento para medir la satisfacción de los usuarios.

	Diseño del procedimiento interno de monitoreo y evaluación, que permita mejorar el proyecto.	Guía del procedimiento interno de seguimiento, con mecanismos, tiempos, instrumentos y formatos de monitoreo y evaluación.	26 junio – 28 julio	Guía del procedimiento interno de seguimiento, monitoreo y evaluación.
Procesos	Desarrollo de manuales de operación y de facilitación de talleres.	Manual de operación general del proyecto.	26 junio – 28 julio	Manual de operación general del proyecto con diagramas
	Desarrollo de los diagramas de flujo de los procesos.	Integrar el Diagrama general del Modelo al Manual y diseñar los diagramas de procesos necesarios complementarios.	10 – 28 julio	
Comunicación	Diseñar un plan de comunicación (beneficiarios / donantes / comunidad).	Plan de Comunicación integral.	22 mayo – 9 junio	Plan de Comunicación integral

Actividades del proceso

Proponemos un proceso de fortalecimientos basado en la revisión de los documentos y registros existentes del proyecto, así como de bibliografía sobre la problemática y métodos de atención; complementada con entrevistas y sesiones participativas (virtuales y presenciales) de revisión y planeación con el equipo de trabajo de Creando Comunidades de Paz, así como con beneficiarios y actores relevantes del mismo (en campo). Para la articulación del informe final y generación o adaptación de cada uno de los entregables se realizarán las siguientes actividades:

a) Revisión documental y entrevistas a distancia

- Revisión y complementación de documentación recibida para cada uno de los aspectos a fortalecer, con las especificidades y prioridades detectadas en el Diagnóstico participativo.
- Realización de entrevistas con el equipo de trabajo de la implementadora (con distintos perfiles de acuerdo a sus funciones con relación a los entregables acordados) para complementar y validar hallazgos de la revisión documental.

b) Investigación y trabajo de campo

- Diseño del trabajo en campo (guías de entrevista, formatos y cartas descriptivas de sesiones de trabajo con los equipos operativos) y coordinación interinstitucional para definir las actividades específicas y cronograma de la visita de campo.
- Visita y observación participante y no participante en espacios y actividades con adolescentes y jóvenes del proyecto Desafío.
- Entrevistas presenciales con el equipo operativo, beneficiarios y otros actores relevantes para la revisión de procesos generales del proyecto.
- Sesiones de revisión y planeación participativa para la generación final de los entregables.

- Sistematización de la información generada.

Se propone una visita al proyecto (en sus cuatro sedes), del 26 de junio al 6 de julio de 2023. La agenda tentativa[3] es la siguiente:

SEMANA 1

Lunes 26	Martes 27	Miércoles 28	Jueves 29	Viernes 30
SALIDA DE CDMX	CHIHUAHUA		DELICIAS	
Viaje de la Ciudad de México a Chihuahua	10:00 – 16:00 hrs. Sesión de trabajo con el equipo de Creando Comunidades de Paz Temas: Diseño, evaluación y procesos	10:00 – 16:00 hrs. Visita a actividades del proyecto y entrevistas con jóvenes y facilitadores Temas: Procesos y evaluación 17:00 hrs. Viaje de Chihuahua a Delicias	10:00 – 14:00 hrs. Sesión de trabajo con el equipo de Creando Comunidades de Paz 15:00 – 18:00 hrs. Visita a actividades del proyecto y entrevistas con jóvenes y facilitadores Temas: Procesos y evaluación	10:00 – 14:00 hrs. Visita a actividades del proyecto y entrevistas con jóvenes y facilitadores Temas: Procesos y evaluación 15:00 hrs. Viaje de Delicias a Parral

SEMANA 2

Lunes 3	Martes 4	Miércoles 5	Jueves 6
PARRAL		CUAUHTÉMOC	
10:00 – 14:00 hrs. Sesión de trabajo con el equipo de Creando Comunidades de Paz 15:00 – 18:00 hrs. Visita a actividades del proyecto y entrevistas con jóvenes y facilitadores Tema: Procesos y evaluación	10:00 – 14:00 hrs. Visita a actividades del proyecto y entrevistas con jóvenes y facilitadores Tema: Procesos y evaluación 15:00 hrs. Viaje de Parral a Cuauhtémoc	10:00 – 14:00 hrs. Sesión de trabajo con el equipo de Creando Comunidades de Paz 15:00 – 18:00 hrs. Visita a actividades del proyecto y entrevistas con jóvenes y facilitadores Tema: Procesos y evaluación	10:00 – 14:00 hrs. Visita a actividades del proyecto y entrevistas con jóvenes y facilitadores Tema: Procesos y evaluación 15:00 hrs. Viaje de Cuauhtémoc a Chihuahua y regreso a la Ciudad de México

[3] La agenda final de la visita se definirá y acordará con Creando Comunidades de Paz, tomando en cuenta las actividades que ya tengan programadas en las fechas propuestas, y adaptándonos a su agenda y posibilidades.

c) Informe final y sesión de presentación

- Análisis integral de la información recopilada.
- Elaboración de informe final con los productos acordados.
- Revisión de los productos por parte de FICOSEC y la implementadora.
- Respuesta a comentarios y ajuste de informe final.
- Sesión de transferencia de aprendizajes y recomendaciones.

Cronograma de trabajo

Actividades	Mayo				Junio				Julio					Agosto	
	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2
Etapa 3: Fortalecimiento del proyecto															
Revisión y ajuste del diseño del proyecto y sus indicadores, alineándolo a las nuevas políticas de financiamiento de FICOSEC.															
Plan de Comunicación integral.															
Revisión y ajuste de los instrumentos de medición, alineados a los indicadores específicos del proyecto y a las nuevas políticas de FICOSEC.															
Revisar, integrar, ajustar y diseñar los cuestionarios para medir el grado de satisfacción de las y los beneficiarios de la Fase 1 (Habilidades para la Vida) y la Fase 2 (Capacitación Técnica).															
Visita al proyecto y sesiones de trabajo presenciales.															
Sistematización del trabajo de campo.															
Manual de operación general del proyecto y sus diagramas necesarios.															
Guía del procedimiento interno de seguimiento, con mecanismos, tiempos, instrumentos y formatos de monitoreo y evaluación.															
Etapa 4: Informe final															
Análisis integral y entrega preliminar del informe.															
Revisión del informe.															
Ajustes finales.															
Sesión de presentación de resultados.															

III. Fortalecimiento del proyecto

Se presenta a continuación el detalle de los cambios realizados al proyecto; el ajuste en el diseño -con base en los nuevos lineamientos de financiamiento de FICOSEC (2023), centrados en la prevención de las violencias- definiendo el nivel y ámbito de prevención desde el que trabaja la intervención; la justificación y relevancia del proyecto desde este enfoque; experiencias similares de intervención y sus lecciones aprendidas como elementos que pueden nutrir el proyecto; el análisis de la población objetivo y beneficiaria, y los criterios de selección de los territorios en los que se enfoca la iniciativa.

a. Antecedentes

En el “Manual del Alumno del proyecto Desafío” (Creando Comunidades de Paz – Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, 2022) se detalla la historia del proyecto para comprender su origen, desarrollo y llegada actual a los municipios participantes:

> “Hace más de 12 años, el rey del futbol Pelé, propuso al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) generar una iniciativa que utilizara el deporte como herramienta, para que jóvenes con bajas oportunidades laborales lograran desarrollar su potencial.
>
> El Banco, a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) contrató a Partners of the Americas, una institución sin fines de lucro con base en Washington, D.C., para que desarrollara una metodología con enfoque en la empleabilidad juvenil, usando el deporte para el desarrollo de habilidades para el trabajo; así es como surgió el programa “*A Ganar*”.
>
> Los primeros países que adoptaron e implementaron la metodología, fueron Ecuador, Brasil y Uruguay. Pronto se expandió a otros países de América Latina y el Caribe, llegando así a México en el año 2011. Ciudad Juárez fue la única ciudad que tomó el programa, con la colaboración de la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (FCFN) como agencia coordinadora, teniendo como asesor a

Partners of the Americas, sumado al apoyo económico del Fondo Multilateral de Inversiones, de la Fundación PepsiCo México, Fundación Carlos Slim y la Fundación Clinton. En aquel entonces se estableció una meta de beneficiar a 900 jóvenes en un plazo de 2 años. El programa fue bien recibido, lo que generó que para finales del 2013 se sobrepasara la meta, con 1,178 jóvenes beneficiados en 4 generaciones" (CCP-FCFN, 2022: 6).

Al concluir y cerrar exitosamente los compromisos con las instituciones promotoras en noviembre de 2013, la FCFN, a través de una convocatoria de la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y el Programa Juntos para la Prevención de la Violencia (JPV) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) enfocada en la Sistematización, Fortalecimiento y Difusión de Buenas Prácticas, movilizó más recursos económicos, renovó alianzas locales, mejoró y sistematizó la metodología para seguir trabajando con más jóvenes de la comunidad, pero ahora bajo un nombre diferente: "*Desafío*".

El objetivo de la convocatoria fue identificar un conjunto de prácticas de prevención social de la violencia y la delincuencia, para que, a partir de su sistematización y fortalecimiento, se facilite su replicabilidad en otras poblaciones, municipios y estados afectados por la violencia y la delincuencia en México.

Con la metodología probada y documentada se abrieron grupos en otros municipios del Estado de Chihuahua: Parral, Cuauhtémoc y Chihuahua, con muy buenos resultados (Agencia Estadística de Mercados S.C., 2020). Sin embargo, las actividades se vieron suspendidas ante la crisis sanitaria generada por la pandemia de COVID-19 de 2020 a 2022.

En 2023 -dado que el Modelo está diseñado para trabajar mediante alianzas estratégicas, generando vínculos con instituciones de todos los sectores- llega a Creando Comunidades de Paz A.C., a través de una invitación directa de FICOSEC después de un análisis de capacidades para la operación. La Fundación Comunitaria de la Frontera Norte A.C. se encuentra actualmente haciendo la transferencia y acompañamiento del proyecto a Creando

Comunidades de Paz en cada una de sus fases, para su continuidad y réplica en los municipios de Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias y Parral.

b. Identificación de la problemática

El proyecto responde de manera directa a la necesidad de atender tres **factores de riesgo asociados a la prevención de las violencias** en los jóvenes, y que están alineados a las políticas de FICOSEC (2023):

1. Desigualdades sociales. Sub-factor: Falta de habilidades técnicas y de oportunidades laborales en grupos prioritarios.

2. Dificultades del entorno escolar. Sub-factor: Reincorporación al sistema escolarizado en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

3. Habilidades para la vida deficientes. Sub-factores: Baja tolerancia a la frustración y manejo del estrés, Neutralización de la culpa (falta de responsabilidad), Inconformidad con las normas (trastorno de oposición desafiante), Carencia de un plan de vida o proyección a futuro, e Incapacidad para transmitir emociones y sentimientos.

c. Justificación del problema a atender

En el siglo XX la represión y el castigo se veían como las únicas respuestas que se tenían frente al fenómeno de la delincuencia en el mundo occidental. En los años sesenta y setenta hubo un gran incremento en los índices reportados de delincuencia y sensación de inseguridad, lo que provocó que las instituciones de seguridad y justicia perdieran el apoyo y la confianza de la población en general (Bennet, 1998; LaFree1998, en INEGI 2015:1), y se concluyó que ni la policía, las leyes o la cárcel eran instrumentos suficientes para responder el crimen, sino que se debían encontrar y conocer las causas de la violencia y la delincuencia, las cuáles son fenómenos sociales complejos y multicausales.

Todas estas condiciones “motivaron el surgimiento de iniciativas e intervenciones enfocadas en impulsar el desarrollo de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAyJ), mediante el mejoramiento de sus condiciones físicas, familiares y sociales, lo que se conoce como prevención social del delito” (COPRED, 2015).

A nivel mundial, cada año se producen alrededor de 200,000 homicidios en NNAyJ entre 10 y 29 años, lo cual coloca al homicidio en cuarto lugar entre las causas de muerte en este grupo de edad. 83% de las víctimas en este grupo etario son hombres, y ocurren en su mayor parte en países de ingresos bajos y medianos (OMS, 2016). Ante esta crisis, la OMS resalta que:

> “Además de ser causa de muerte y de traumatismos, la violencia juvenil puede derivar en problemas mentales y en una mayor propensión a desplegar conductas que son dañinas para la salud, como fumar, abusar del alcohol y de las drogas, y tener relaciones sexuales de riesgo.” (OMS, 2016)

En México, la violencia se incrementó de manera importante desde el 2008. Los jóvenes son tanto víctimas como victimarios en esta ecuación (Banco Mundial, 2012). Se sabe que de los delitos cometidos en el 2014, en aquellos que se pudo conocer la edad del delincuente, el 31.7% era menor a 25 años; por su lado, de las víctimas en el mismo año, el 32.6% tenían entre 18 y 29 años (INEGI, 2016a, Envipe).

“En el caso de homicidios, el Banco Mundial (2012) documentó que entre 2007 y 2010 en México, la tasa de homicidio juvenil subió de 7.8 a 25.5 (por cada 100.000 habitantes), y que entre 2000 y 2010, el 38.2% de las víctimas de homicidios fueron jóvenes. Por otro lado, de acuerdo con datos del INEGI (2015), el 39% de las víctimas de homicidio entre 1990 y 2012 tenían entre 15 y 29 años de edad” (Mancha, 2018).

Se ha encontrado en algunos estudios que los jóvenes tienen muchas más probabilidades que los adultos de formar parte de actos violentos, delincuenciales e ilegales (McLaughlin y Newburn, 2010; Puzzanchera y Adams, 2011). Se presume que “los primeros actos de violencia de un individuo ocurren entre la adolescencia media y tardía, la prevalencia y la frecuencia más alta de participación en conductas violentas suceden durante la adolescencia tardía y el principio de la adultez y la probabilidad de participar en actos violentos o mostrar

conductas violentas disminuye conforme el individuo avanza en la edad adulta” (Fagan, Van Horn, Antaramian y Hawkins, 2011; Farrington, 2003; Snyder y Sickmund, 2006, en Mancha, 2018).

Entre las consecuencias negativas para los jóvenes violentos o que participan en la delincuencia, se encuentran: un bajo logro educativo, relaciones sociales problemáticas, salud mental comprometida, incremento en las tasas de victimización y daño físico (Fagan y Catalano, 2012). Por esta razón, la agresión y la violencia son considerados problemas de salud pública graves, pues contribuyen a elevar sustancialmente las tasas de morbilidad y mortalidad, particularmente entre los jóvenes (Griffin, Scheier, Botvin, Díaz y Miller, 1999; Guerrero, 2008; OMS, 2002), para quienes la violencia está entre las principales causas de mortalidad en México (INEGI, 2016b) y en América Latina causa una de cada tres defunciones de varones adolescentes (OMS, 2016).

Los estudios sobre factores que aumentan o disminuyen la probabilidad de que los jóvenes sean violentos o se conviertan en delincuentes, suelen incluir una cantidad importante de factores: individuales, familiares, sociales, comunitarios e institucionales. Se ha encontrado también que, los NNAyJ expuestos a la violencia, ya sea como testigos o como víctimas, tienen un mayor riesgo de desarrollar patrones de comportamiento agresivo y violento (Fehon, 2007, en Mancha, 2018).

Se ha demostrado que la estructura familiar impacta en los índices de violencia juvenil, sin embargo, hay evidencia de que “las prácticas parentales tienen un mayor impacto en el problema” (Kotchick y Forehand 2002, en Mancha, 2018), pero también esas prácticas pueden corregirse con mayor facilidad que las características estructurales (Fagan 2013, en Mancha, 2018).

La relación entre la exposición a la violencia y problemas como depresión, ansiedad, estrés postraumático, abuso de alcohol y de drogas, conducta agresiva, delincuencia, alto riesgo de suicidio y desempeño académico bajo es muy frecuente (Aizer, 2009; Fehon, 2007). Sin embargo, según Fehon (2007), jóvenes expuestos a altos niveles de violencia en su comunidad pero que viven en familias con un alto grado de cohesión, estructura, prácticas parentales

efectivas y fuertes lazos familiares tienen menos probabilidades de engancharse en comportamientos violentos que aquellos jóvenes que viven en familias más disfuncionales.

Merino y Fierro (2016), por su parte, realizaron un estudio sobre la violencia en México utilizando 59 zonas metropolitanas como unidades de análisis en tres períodos de tiempo (del 2000 al 2007, del 2008 al 2011 y del 2012 al 2013). Encontraron, entre otras cosas, que hay una correlación positiva entre la tasa de deserción escolar y los niveles de violencia en las zonas metropolitanas, es decir, observaron que cuando aumenta la deserción escolar hay un aumento en la violencia; sin embargo, los mismos autores observan que la deserción escolar es un factor tanto de riesgo como una consecuencia de la violencia (Mancha, 2018).

Se estima que en México el 12% de los jóvenes entre 15 y 29 años ha tenido experiencia en un entorno delictivo mediante la portación de un arma, pertenencia a una pandilla, comisión de actos de vandalismo, problemas con la policía y/o un pariente cercano en la cárcel. La Secretaría de Gobernación Federal, por su parte, considera la falta de opciones laborales y de estudio, así como el bajo nivel de ingreso familiar, la pertenencia a grupos de pares involucrados en actividades riesgosas, marginación, exclusión social y la baja capacidad de resolución de conflictos, como algunos de los factores de riesgo asociados a la violencia y delincuencia.

Por lo que se refiere al empleo juvenil, la población joven registra, de manera histórica, una tasa de desocupación superior a la del resto de la población en un aproximado de 2 a 1 (Mancha, 2018). Las causas del desempleo juvenil y su permanencia en empleos han sido ampliamente estudiadas e incluyen: recesión económica, poca oferta de empleos bien remunerados para jóvenes, baja capacidad de las empresas para retener y desarrollar a los jóvenes, deserción escolar, baja preparación técnica especializada, poca experiencia laboral, bajas habilidades interpersonales y pocos servicios de empleabilidad, entre otras. Las Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil declara que los jóvenes deben desempeñar una función activa y participativa en la sociedad.

Por ello, resulta muy relevante acompañar a esta población en proceso de prevención integral, generando alternativas formativas que fortalezcan sus habilidades para la vida y para el

trabajo, promoviendo la cohesión social en sus comunidades y promoviendo su inserción en empleos dignos y el acceso a todos sus derechos. En este sentido el proyecto Desafío es pertinente y necesario para adolescentes y jóvenes chihuahuenses que han crecido en contextos de violencia familiar, comunitaria y social, con escasas oportunidades de desarrollo de sus proyectos de vida.

d. Respaldo de la intervención en base a evidencia y/o con otras experiencias

Se identifican algunas experiencias similares al proyecto Desafío, tanto a nivel internacional como nacional y local, que describimos a continuación, resaltando sus lecciones aprendidas como elementos útiles a considerar en el marco del proyecto.

Experiencia Internacional: Programa de Escuelas Taller de la Cooperación Española, España.

Descripción del proyecto

En 1990 surgió el Programa de Escuelas Taller como una metodología de formación para jóvenes, y ha constituido la principal respuesta de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en materia de formación y empleo para jóvenes en riesgo de exclusión. Hasta el momento se ha implementado en 24 países y su principal resultado es haber contribuido a mejorar las condiciones de vida de más de 27,000 jóvenes que han conseguido insertarse en el mercado laboral.

El programa contribuye a formar a jóvenes en oficios necesarios en su entorno promoviendo su integración social y laboral. La formación que se imparte en las escuelas taller es teórico-práctica, responde a la metodología “aprender haciendo”, y se articula casi siempre de la siguiente manera:

- En el aula se desarrolla la formación teórica tradicional, mediante la impartición de materias teóricas de refuerzo de conocimientos básicos (matemáticas, lenguaje, etc.),

genéricas (historia, arquitectura, urbanismo, etc), especializada (construcción, botánica, dibujo, etc) y laborales (seguridad industrial, leyes laborales, asociacionismo, etc).

- En el taller se desarrolla la formación teórico-práctica, mediante la adquisición de las destrezas propias de cada uno de los oficios y cursos especializados sobre labores concretas (acabados en madera, colocación de brocemento, taracea, calefacción, etc.)
- Por último, la formación práctica del oficio se desarrolla en escenarios reales, mediante la participación directa de los jóvenes, unas veces en obras de recuperación del patrimonio y, otras, en la realización de servicios a la comunidad donde se ubican la escuela taller.

Las instituciones que acompañan, con recursos tanto humanos como financieros y materiales, en el desarrollo de las actividades del programa han sido, fundamentalmente, municipios (36.3%), instituciones relacionadas con la protección del Patrimonio Cultural (17.7%), instituciones relacionadas con la Educación Técnico Profesional (14.5%), Gobiernos Regionales (11.3%), Fundaciones y Asociaciones (8.9%), Ministerios de Cultura, Integración Social, etc. (6.5%) y Universidades (4.8%) (AECID, 2015).

Características

La formación impartida en las escuelas taller está relacionada directamente con la recuperación del patrimonio construido, ya que los oficios más demandados están dentro de la construcción (albañilería, carpintería, metales, cantería, etc.) y representan el 66.3%; el sector de turismo (cocina, guías turísticos, etc.) con el 11.9%; el de otros servicios técnicos (informática, mecánica del automóvil, etc.) con el 11%; el de artesanías (cerámica, orfebrería, talla, etc.) con el 6.5%; y por último el del medio ambiente con el 4.4% (AECID, 2015).

Aprendizajes destacados de la experiencia

Desde el punto de vista social:

- Situar el foco en los jóvenes vulnerables, facilitando el acceso a la formación.
- Gratuidad de la enseñanza y beca/contraprestación.

- Fomentar medidas positivas de inclusión de la mujer.
- Proponer horarios compatibles con desarrollo otras tareas.
- Involucrar a los padres/tutores en la formación.

Desde el punto de vista formativo:

- Situar el objetivo en la inserción laboral e inclusión social.
- Reconocimiento de la formación por las instituciones locales competentes.
- Ofrecer una formación atractiva y de calidad (competencias básicas y de segunda oportunidad).
- Ofrecer una formación eminentemente práctica y sobre escenarios reales.
- Realizar una selección rigurosa de los formadores (incorporando formación de formadores).
- Realizar una planificación constante/revisión de oficios en relación con el mercado de trabajo local.
- Incorporar medidas para minimizar la deserción del alumnado.

Desde el punto de vista institucional:

- Adaptación de la escuela taller a la realidad del país.
- Incluir a la sociedad civil, cámaras de comercio, asociaciones profesionales, etc.

Experiencia Nacional: Programa de formación *Juventud Zapoteca en Acción*, Integración socio-económica con un enfoque de derechos, un enfoque diferencial y la mejora de la gobernanza local, Región del Papaloapan, México.

Descripción del proyecto

El programa Juventud Zapoteca en Acción, impulsado por la Unión Iberoamericana de Municipalistas con apoyo de la Unión Europea, atiende a jóvenes de la región del Papaloapan, en los estados de Oaxaca y Veracruz con altos niveles de violencia generada en su mayoría por la presencia del crimen organizado, además de la falta de oportunidades laborales, y la

consecuencia, que se percibe casi inevitable, de la migración en búsqueda de mejores condiciones de vida.

Este programa tiene las siguientes consideraciones dentro de su diseño: el mercado laboral juvenil; la vocación productiva del territorio; las empresas y colectivos que actualmente generan empleo; el contexto biocultural y geopolítico; la oferta formativa existente; las necesidades prioritarias en las comunidades; y los intereses, capacidades y visiones de futuro de las juventudes. Identifica los temas de interés de las y los jóvenes, buscando que su desarrollo individual contribuya al desarrollo comunitario de manera sustentable, promoviendo la conservación de su patrimonio natural y cultural.

Características

La propuesta formativa se centra en la generación de capacidades para el autoempleo, el trabajo colectivo a escala local, la profesionalización de actividades productivas, oficios y servicios que ya se están desarrollando en los municipios, y el aprovechamiento de las ventanas de oportunidad para el emprendimiento. Todo esto debido a la escasa presencia de grandes empresas que empleen la fuerza laboral de las juventudes, y a la precarización del empleo en la región. Las pareas formativas se centran en capacidades para: comercio y administración (venta al por menor); servicios (oficios); y producción y venta (productos agropecuarios, procesados y artesanales).

Aprendizajes destacados de la experiencia

Desde el punto de vista social:

- Atención prioritaria a los grupos con menos oportunidades formativas y laborales por motivos de pertenencia cultural, género, discapacidad y ubicación geográfica.
- Identificación y fortalecimiento a colectivos y emprendimientos jóvenes existentes.
- Contribución al buen vivir a través del trabajo y el emprendimiento en sus comunidades.
- Comercialización de productos locales (red de consumo solidario).
- Orientación vocacional y salud integral.

Desde el punto de vista formativo:

- Articulación de los saberes y recursos locales (económicos, naturales y culturales).
- Capacitación centrada en la práctica.
- Incentivos para la implementación de ideas juveniles innovadoras.

Desde el punto de vista institucional:

- Fortalecimiento de la oferta educativa existente.
- Creación y fortalecimiento de espacios recreativos, culturales y deportivos.
- Sistema de transporte y mejoramiento de caminos para acercar las oportunidades formativas y laborales a las comunidades.
- Promoción de la filantropía comunitaria con empresas aliadas.
- Generación de una Estructura de Gobernanza con la participación de todos los gobiernos municipales de la región para la articulación de estrategias.

Experiencia Local: Red de Cohesión y Participación Social, 1, 2, 3 por Mí y mi Comunidad, Chihuahua, México.

Descripción del proyecto

Esta organización busca unificar esfuerzos que promuevan espacios públicos seguros, inclusivos, autosustentables y transparentes, a través de la responsabilidad social y participación ciudadana, que coadyuven a mejorar la calidad de vida de los jóvenes, de actividades deportivas y artísticas. Su foco está en la cohesión social y la inclusión comunitaria, más que en la empleabilidad, pero se alinea al proyecto Desafío por el contexto y la población objetivo que comparten para la prevención de la violencia a nivel comunitario en Chihuahua.

Características

Cuenta con tres modelos de intervención que atenden factores de riesgo asociados a la prevención de la violencia con población joven: “1, 2, 3 por mí y por mi comunidad”, enfocado en la apropiación y recuperación de espacios públicos, mediante talleres productivos y capacitaciones en materia de prevención; “1, 2, 3 por nuestras juventudes”, que trabaja con jóvenes de entornos vulnerables, para el desarrollo de habilidades para la vida a través de talleres y acompañamiento psicológico; y “Líderes auto-gestores”, que busca el fortalecimiento

de la participación ciudadana y de liderazgos comunitarios a fin de potenciarlos como agentes de cambio social, siendo capaces de resolver las problemáticas de su comunidad.

Aprendizajes destacados de la experiencia

Desde el punto de vista social:

- Promoción de redes autogestoras de líderes y guardianes comunitarios para la prevención de las violencias.
- Implementación de proyectos con metodología CPTED (prevención del delito mediante el diseño ambiental).
- Recuperación de espacios públicos como estrategia de prevención comunitaria.

Desde el punto de vista formativo:

- Brindar orientación social, educación y capacitación para el trabajo.
- Trabajo con jóvenes en situación de vulnerabilidad, de escasos recursos económicos, indígenas y con una discapacidad.
- Los programas son integrales e incluyen temas de entorno familiar, educación, alimentación, salud y trabajo.

Desde el punto de vista institucional:

- Participación en el Consejo de Prevención de la Violencia del Municipio de Chihuahua, alianza multisectorial entre actores de la academia, OSC y Gobierno de los diferentes niveles para implementar acciones conjuntas para la prevención de la violencia en la Ciudad de Chihuahua.
- Alianzas con diferentes fundaciones nacionales e internacionales, y con gobiernos locales para el fortalecimiento de sus acciones estratégicas.

e. Modelo de intervención del proyecto Desafío

Desafío tiene como propósito insertar a una vida productiva y participativa a adolescentes y jóvenes chihuahuenses en situación vulnerable mediante apoyo psicosocial, desarrollo de habilidades interpersonales a través del deporte, capacitación técnica y servicios laborales

para su inserción en el mercado laboral, educación formal o en el emprendimiento de un negocio; con el fin de contribuir a la disminución de los índices de violencia juvenil a través de la generación de independencia económica y de oportunidades formativas y laborales.

El modelo Desafío en Ciudad Juárez, en el que se basa la adaptación del proyecto actual en los municipios de Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias y Parral:

> "atiende la problemática de la baja oportunidad de los jóvenes juarenses en 'situación vulnerable' (violencia, conflictos con la ley, pobreza, desocupación, baja escolaridad, ruptura familiar, abandono) para ejercer un rol productivo en sus comunidades, a través de un modelo probado de prevención social de la violencia y la delincuencia que incluye componentes que incrementan habilidades blandas y capacidades duras para la vida y el trabajo, intermediación laboral, empleabilidad, apoyo psicosocial, emprendimiento y educación continua" (FCFN, 2017).

Es coincidente con los propósitos de la Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (LGPSVD, 2012, Art. 2) y con el Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud (OPS, 2003), de los cuales toma elementos capitales para su trabajo, particularmente:

- Estrategias para reducir riesgos de violencia en los adolescentes y así evitar que caigan en conflictos con la ley.
- Diagnósticos para proponer medidas con la participación de los jóvenes y adolescentes.
- Estrategias para disminuir los conflictos de la comunidad con los adolescentes y jóvenes y restablecer vínculos (fortalecimiento del tejido social).

Objetivos específicos

- Desarrollar habilidades para la vida, la empleabilidad y el trabajo (habilidades blandas) en los adolescentes y jóvenes participantes del proyecto, mediante aprendizaje experimental deportivo y atención psicológica.
- Desarrollar y certificar habilidades técnicas (duras) en los adolescentes y jóvenes participantes del proyecto mediante una capacitación técnica especializada y por

practicas profesionales.Insertar a los adolescente y jóvenes participantes en el programa en: a) empleos formales, b) en el emprendimiento de un negocio o c) en la educación formal.

El proyecto Desafío, consta de 9 componentes:

1. Formación de facilitadores
2. Enlace de intervención familiar
3. Cultura de la inclusión
4. Atención psicológica
5. Servicio comunitario
6. Orientación vocacional
7. Habilidades para la empleabilidad
8. Emprendimiento
9. Red de egresados

Para el logro de estos componentes, el proyecto se desarrolla en **cinco fases** o etapas y un período inicial de reclutamiento de los jóvenes que forman parte de éste:

Fase 1. Habilidades para la vida. Combina habilidades para la vida y el empleo.

Fase 2. Capacitación técnica especializada. Desarrolla en los jóvenes habilidades técnicas que demanda el mercado. El entrenamiento es práctico, interactivo, y diseñado por profesionales de empresas locales.

Fase 3. Experiencia práctica. Implica una pasantía o experiencia práctica en que los jóvenes trabajan con empresas de su comunidad bajo la evaluación de un supervisor.

Fase 4. Derivación. Es un período de colocación en un trabajo, emprendimiento de un negocio o inserción en el sistema educativo**.**

Fase 5. Seguimiento. Consiste en el proceso de seguimiento a beneficiarios.

Diagrama 1. Proceso general del proyecto Desafío

El proyecto Desafío está diseñado para trabajarlo a través de alianzas estratégicas, en vinculación con instituciones de todos los sectores, donde participan:

- Organizaciones de la sociedad civil que reclutan y forman habilidades para el empleo a través del deporte y ofrecen apoyo psicosocial y oportunidades de servicio comunitario.
- Instituciones educativas, que ofrecen formación en especialidades técnicas reconocidas por la autoridad gubernamental en la materia y con alta demanda en el mercado laboral.
- Empresas locales que dan trabajo o experiencia práctica a los jóvenes.
- Instituciones especializadas que capacitan a los jóvenes en temas de emprendimiento, prevención de adicciones, salud mental, no-violencia, sexualidad, asesoría legal y otros temas.
- Mentores voluntarios que ofrecen apoyo y acompañamiento.

- Gobierno estatal y municipal a través de los centros comunitarios e instituciones especializadas que ofrecen servicios a las y los participantes.
- Aliados financieros, que proveen orientación y los recursos económicos necesarios para la implementación del Modelo (FCFN, 2017b).

f. Eje estratégico

El proyecto se adscribe al Eje estratégico (FICOSEC 2023) de: **Corresponsabilidad ciudadana frente al delito,** el cual tiene el objetivo de promover la participación de la ciudadanía en la denuncia y en la prevención de las violencias. En este caso, el proyecto **atiende factores de riesgo** a través de la **prevención focalizada**.

g. Nivel y ámbito de prevención de violencia al que está dirigido el proyecto

El proyecto se enfoca en un **nivel de prevención secundaria**, es decir en 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.

El **ámbito de prevención** es **psicosocial**, buscando incidir en las motivaciones individuales hacia la violencia o las condiciones criminógenas con referencia a los individuos, la familia, la escuela y la comunidad, e incluye el desarrollo de habilidades para la vida y la prevención de adicciones.

h. Identificación de la población objetivo y beneficiaria

La **población objetivo** del proyecto actualmente se define como: adolescentes y jóvenes en situación de riesgo entre las edades de 16 a 29 años, que no trabajan ni estudian, radicados en los municipios de Chihuahua, Delicias, Parral y Cuauhtémoc.

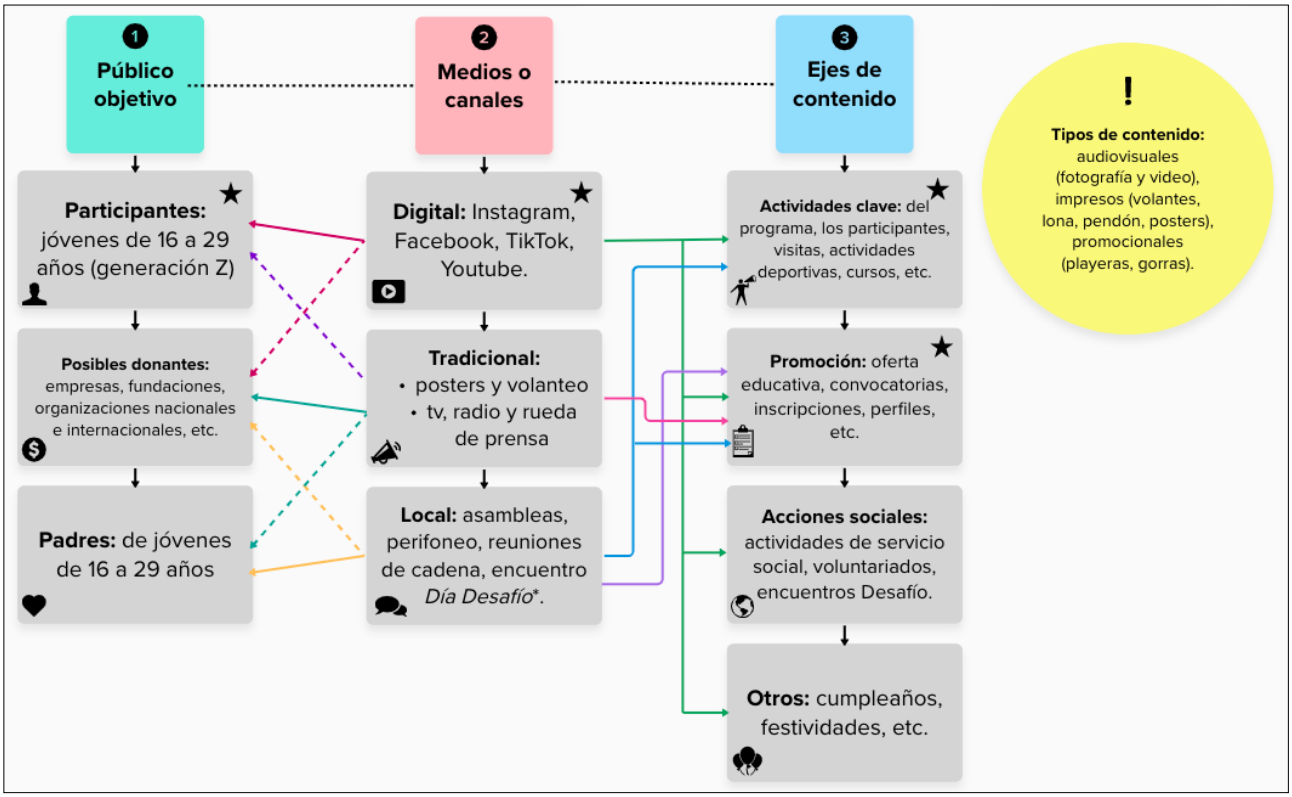
De acuerdo con el análisis recién realizado de línea base (Estudio Abierto, 2023), la **población beneficiaria** en la 2ª Generación de *Desafío* está conformada por adolescentes y jóvenes con el siguiente perfil:

- **Edad:** Tienen entre 16 y 34 años.
    - Una cuarta parte (25.3%) son menores de edad (16 y 17 años), 59.6% tienen entre 18 y 25 años, 14.4% entre 26 y 29 años, y solo 1 (0.7%) está fuera del rango de edad de la población objetivo, con 34 años.
- **Sexo:** 50% son mujeres y 50% son hombres.
- **Identidad de género:** 6.8% pertenece a la comunidad LGBTIA+, y 5.5% prefiere no contestar.
- **Nivel educativo:** Casi la mitad (45.2%) únicamente terminó la secundaria, 18.5% terminó la preparatoria y sólo 2.7% terminaron una licenciatura.
    - El nivel más frecuente de deserción escolar fue la preparatoria (24%), y en mucho menor medida la universidad (4.8%) y la secundaria (2.1%).
- **Maternidad y paternidad:** Casi una tercera parte (30.1%) tiene hijos; de las cuáles 72.7% son mujeres (madres), y 27.3% hombres (padres).
- **Labores de cuidado:** Casi la mitad (47.9%) dedica entre 1 y 6 horas a la semana a cuidados del hogar o de otras personas, mientras 19.9% dedica entre 7 y 18 horas, y 11% dedica más de 48 horas (de todos estos grupos la mayoría son mujeres). Por otro lado 14.4% no dedica ni una hora a la semana a labores de cuidado (donde la mayoría son hombres).
- **Adscripción cultural:** La gran mayoría (95.9%) se identifica culturalmente como mestiza, pero hay participantes con adscripción étnica rarámuri (3.4%), guarijía (0.7%), yaki (0.7%) y menonita (0.7%).

i. Estrategias de captación

Para la captación de asistentes y beneficiarios del proyecto Desafío, se ha desarrollado, como parte de esta consultoría, una estrategia de comunicación que contempla 3 pilares principales: 1) público objetivo, 2) medios o canales y 3) ejes de contenido. A continuación, se muestra el diagrama de la estrategia (ver detalles en el Anexo 4. Plan de comunicación).

Diagrama 2. Estrategia de comunicación



j. Criterios de selección del territorio donde se aplica el proyecto

Los territorios donde se focaliza la intervención se eligieron con base en la identificación de las colonias de mayor concentración de jóvenes entre 18 y 24 años de edad, y con la presencia de situaciones como abandono escolar y desempleo.

Las estrategias de focalización fueron múltiples (de campo y de análisis estadístico). Se realizaron recorridos de campo para determinar los territorios idóneos para la implementación del proyecto, mismos que coincidían con la propuesta de FICOSEC conforme a un diagnóstico realizado con anterioridad y a datos del Observatorio Ciudadano.

Dichos territorios se encuentran ubicados dentro de cuatro municipios y entre las colonias seleccionadas con estas características se encuentran:

- Chihuahua
  - Colonia Camino Real
  - Colonia Riberas de Sacramento
  - Colonia Revolución
  - Colonia Vistas de Cerro Grande
- Cuauhtémoc
  - Colonia Tierra
  - Colonia Emiliano Zapata
- Delicias
  - Colonia Laderas del Norte
  - Colonia Linda Vista
- Hidalgo del Parral
  - Colonia Héroes de la Revolución
  - Colonia Paseos de la Almaceña

k. Instrumentos de evaluación de cambios en beneficiarios

Desafío cuenta con dos instrumentos para medir los cambios deseados en los beneficiarios y su impacto en los factores de riesgo para la prevención de la violencia:

- "**Cuestionario de Línea de base" – PRE-POST** (elaborado por la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, para conocer los resultados directos del proyecto)

- **“Cuestionario de impactos y resultados asociados a la prevención de la violencia social en jóvenes y adolescentes del Proyecto Desafío” – PRE-POST** (elaborado por Estudio Abierto para conocer los cambios en los factores de riesgo asociados a la prevención de la violencia)

Éstos se aplican durante la primera semana de activación de la Fase 1 y al término de la Fase 4 /Derivación) en aula al 100% de los asistentes. Ver detalles de aplicación en el **Anexo 6. Manual de operación general del proyecto**; y sobre el instrumento creado, la sistematización y análisis de resultados en el **Anexo 3. Instrumento de evaluación de resultados pre-post alineado a los indicadores ajustados -con su Nota Metodológica (Anexo 3.1) y Sábana de Captura (Anexo 3.2) correspondientes-.**

l. Procesos de seguimiento

Desafío tiene un registro riguroso de todos sus usuarios; cuenta con listas de asistencia a cada Fase por grupo y municipio, y reporta y transparenta sus actividades y beneficiarios a sus distintos aliados. Ver detalles del seguimiento a asistentes, beneficiarios y ex beneficiarios en el **Anexo 6. Manual de operación general del proyecto.**

m. Medición de calidad de la implementación / Satisfacción de los beneficiarios

Al inicio de la consultoría, Desafío carecía de instrumentos para medir la satisfacción de los jóvenes participantes. Como parte del fortalecimiento se crearon dos instrumentos para conocer la calidad y percepción sobre las personas facilitadoras, los contenidos, las actividades y los aprendizajes de Fase 1 y Fase 2, a fin de entender a detalle las áreas bien evaluadas y que merecen reconocimiento, así como atender las áreas de oportunidad para una mejora continua. Ver **Anexo 5. Instrumentos para medir la satisfacción de los usuarios – Fases 1 y 2**.

n. Mejores prácticas identificadas del proyecto Desafío

Las entrevistas realizadas a los grupos de jóvenes y a las facilitadoras de los cuatro municipios, permitieron conocer los resultados y experiencias del proyecto Desafío vividas hasta el momento por estos dos perfiles; los principales hallazgos sobre las mejores prácticas son los siguientes.

Los **proyectos de vida de las y los beneficiarios**, a los que aspiran principalmente son:

- Tener o crecer su negocio propio, emprender en rubros muy diversos (audio e iluminación, renta de sillas y mesas; maquillaje, uñas, barbería, belleza; tatuajes, ilustración digital; espacios deportivos, artes marciales; pizzerías, taquerías; venta de electrónicos; autolavados; guarderías)
- Tener un trabajo estable en alguna empresa (técnico o administrativo-contable)
- Estudiar pedagogía, enfermería o psicología (mujeres)
- Terminar la preparatoria y luego una licenciatura (por definir)
- Trabajo en el campo (ganadería)

En el corto tiempo que llevan cursando Fase 1, tanto facilitadoras como beneficiarios ya perciben **cambios en los grupos.** Las y los jóvenes, en sus propias palabras, han:

- Ganado confianza en sí mismas y mismos
- Mejorado sus habilidades comunicativas y expresivas -hablar frente al grupo, perder la vergüenza para expresarse, vocabulario y lenguaje respetuoso
- Mejorado sus habilidades de socialización, la convivencia entre ellos, la unión de grupo y el trabajo en equipo
- Aprendido a controlar la ira, el “temperamento”, el enojo, el estrés y la ansiedad, y a tener más paciencia
- Tener rutina, disciplina, hacer y aprender algo sin dejarlo a la mitad, “ponerse pilas”

Algunos testimonios expresados en las entrevistas grupales cuando se les preguntó sobre los cambios que perciben en ellos/ellas y su grupo, son:

"Soy más positiva, alegre, participativa. (…) Para mí ha sido importante sentir apoyo de mi grupo y de mi maestra." (Mujeres, Delicias)

“Bailar, divertirnos, cambia tus emociones, tus pensamientos. (…) Conocer gente nueva, con muchos sueños y planes de futuro. (…) Saca de la rutina del centro de rehabilitación (despertarte temprano, hacer conciencia de los daños, lamentándote de haber lastimado a tu familia); acá (en Desafío) te da vuelta la moneda y empiezas a pensar más positivo, en tu futuro. (…) Te da una causa” (Hombres, Parral)

“Te cambia la forma de pensar. Antes pausaba todo, ahora hago las cosas aunque no esté motivada, me da disciplina. (…) Nos ayuda con el estrés y la ansiedad; con lo social, se me dificultaba mucho expresarme y socializar. (…) Despeja la mente, salgo de casa.” (Mujeres, Cuauhtémoc)

o. Cuadro resumen de las observaciones subsanadas

Área de Fortalecimiento	Aspectos específicos a fortalecer / Referencia	Productos / Entregables
Diseño	Revisión del diseño del proyecto y sus indicadores, tomando como base los lineamientos de FICOSEC. Revisión de la calidad del proyecto a través del análisis de la pertinencia, coherencia, universalidad, eficacia y eficiencia de sus actividades, indicadores y objetivos.	Anexo 1. Revisión y ajuste al diseño del proyecto a los nuevos lineamientos de financiamiento de FICOSEC (2023) Anexo 2. MIR ajustada
Evaluación	Revisión de los instrumentos de medición, a fin de determinar si son los óptimos para medir los indicadores o en su caso adecuarlos.	Anexo 3. Instrumento de evaluación de impactos y resultados pre-post alineado a los indicadores ajustados -con su Nota Metodológica (Anexo 3.1) y Sábana de Captura (Anexo 3.2) correspondientes-
	Creación del instrumento para medir la satisfacción de los usuarios y la sistematización de la información obtenida para las mejoras del proyecto.	Anexo 5.1 Instrumento para medir la satisfacción de los usuarios – Fase 1; y Anexo 5.2 Instrumento para medir la satisfacción de los usuarios – Fase 2 -con su Nota Metodológica (Anexo 5.3) y Sábana de Captura (Anexo 5.4) correspondientes-

	Diseño del procedimiento interno de monitoreo y evaluación, que permita mejorar el proyecto.	Anexo 6. Manual de operación general del proyecto (que contiene los Diagramas de flujo de los procesos, y la Guía del procedimiento interno de seguimiento, monitoreo y evaluación)[4]
Procesos	Desarrollo de manuales de operación y de facilitación de talleres.	
	Desarrollo de los diagramas de flujo de los procesos.	
Comunicación	Diseñar un plan de comunicación (beneficiarios / donantes / comunidad).	Anexo 4. Plan de Comunicación integral –con su Cronograma (Anexo 4.1) y Plantilla para la generación de contenidos (Anexo 4.2)-

[4] Se integraron estos tres productos comprometidos en el Plan de Trabajo (Manual de operación, Diagramas de Flujo y Guía del procedimiento interno de seguimiento, monitoreo y evaluación) para facilitar al equipo la implementación, encontrando todas las fases y procedimientos en un solo documento.

p. Lecciones aprendidas

Desde el punto de vista social:

- Los resultados percibidos hasta el momento se alinean con los objetivos del proyecto y contribuye a su fin último, prevenir la violencia de adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad y que provienen de colonias con muchos estigmas. La magnitud de estos cambios y las pareas de oportunidad se podrán valorar a detalle con la aplicación del instrumento de evaluación de resultados e impactos (pre-post) generado como parte del fortalecimiento.
- Es valioso que Desafío ofrezca a estos adolescentes y jóvenes un espacio de formación y convivencia respetuoso y digno, en contextos donde se detectó violencia social, sexual y de pareja, tanto en sus ámbitos familiares como comunitarios. Tener un espacio seguro que aporta a sus proyectos de vida para reducir factores de riesgo asociados a la violencia (como prevención de adicciones, generación de habilidades para la vida, hábitos deportivos saludables y amistades sanas) en Fase 1, es relevante para el logro de los objetivos general y de desarrollo.

Desde el punto de vista formativo:

- El enfoque deportivo es percibido positivamente en todos los grupos, como una actividad que motiva, empodera, genera competencia, equipo e integración.
- La capacitación técnica de Fase 2 es un motivo relevante de inscripción a desafío, pues es certificado, de calidad, accesible y vinculante con empleos en el futuro.
- Aunada a esta formación, es positivo que, dado el gran interés de muchos participantes de emprender su propio negocio, se fomenten habilidades y conocimientos para el emprendimiento.
- Los jóvenes que quieren terminar su bachillerato o una carrera tienen la opción de reingresar a la educación formal.

- Se recomienda solicitar a los instructores técnicos de Fase 2 que desarrollen instrumentos de evaluación pre-post para conocer el cambio en los conocimientos técnicos adquiridos por los grupos, los cuales son muy específicos dependiendo de las especializaciones ofrecidas cada año y en cada centro educativo aliado, que serán útiles para conocer los resultados particulares de esta Fase (aunado al de satisfacción ya diseñado como parte de este proceso de fortalecimiento para conocer los aspectos positivos y de mejora de cada uno).

Desde el punto de vista institucional:

- Es valioso que el proyecto está sustentado en una experiencia previa validada y documentada en Ciudad Juárez, y que la transferencia se está realizando de forma acompañada pero flexible a la realidad de estos municipios.
- En la documentación de procesos se detecta una carga de trabajo administrativo y de registro amplio, difícil de cumplir por los puestos de facilitación, quienes tienen como función principal preparar su programa, impartirlo, evaluar y dar un seguimiento cercano y personalizado a sus grupos beneficiarios. El proceso de seguimiento podría simplificarse para su operación reduciendo el llenado de formatos e instrumentos.

Recomendaciones

- Ajustar el perfil de la población objetivo para darle la oportunidad a más personas jóvenes que tienen interés en formarse y mejorar sus oportunidades laborales y de futuro para ellos y sus familias, y que son excluidos por los criterios actuales.
    - Ampliar el rango de edad de 16 a 35 años.
    - Aceptar jóvenes que trabajan, siempre y cuando tengan compatibilidad de horarios para completar Desafío. Es importante señalar que la población que no trabaja ni estudia no necesariamente es la más vulnerable o susceptible para incurrir en actos de violencia social, incluso puede llegar a suponer un privilegio el no trabajar. La mayoría de las y los jóvenes desempeñan alguna actividad económicamente redituable para cubrir sus necesidades, el problema es que

muchas veces, lo hacen en condiciones de precariedad o incluso ilícitas, por ello no se considera que sea adecuado utilizar ese filtro para seleccionar a la población beneficiaria, pues el proyecto brinda la oportunidad de capacitarse para que encuentren mejores oportunidades de empleabilidad y, con ello reducir riesgos asociados a la violencia social.

  - Aceptar a jóvenes que estudian, siempre y cuando tengan compatibilidad de horarios para completar Desafío.
  - Eliminar el requisito de secundaria terminada, aceptando a aquellos que quieran lograr la reinserción escolar y terminar su educación básica (en lugar de ser canalizados a Fase 2).

- Implementar estrategias de difusión y captación de beneficiarios rarámuris y de otros grupos culturales presentes en estos municipios (principalmente en Cuauhtémoc y Chihuahua) para promover su participación, por ejemplo, pedir permiso a los Gobernadores tradicionales de colonias rarámuris para invitar a los jóvenes de la comunidad, emitir perifoneo en sus lenguas en colonias identificadas, o buscar medios de comunicación en lenguas indígenas locales.

- Diseñar e implementar mecanismos de inclusión que respondan a los riesgos de deserción o de no inscripción más latentes:

  - Ofrecer servicio de ludoteca / guardería durante las horas de formación de Desafío a las hijas e hijos de los beneficiarios que lo requieran, principalmente de madres jóvenes interesadas; este servicio se puede cubrir con Servicios Sociales de universitarios que estudian pedagogía o puericultura.
  - Ampliar o incluir grupos en turno vespertino, para facilitar la participación de jóvenes interesados que trabajan en turno matutino.

- Incluir temas de salud sexual y reproductiva (para prevenir embarazos adolescentes o no planeados), y de prevención de la violencia en el noviazgo y familiar (que limita los proyectos de vida de los jóvenes, sobre todo de las mujeres), en los temas abordados en Fase 1.

- Buscar alianzas con instituciones que brindan servicios de tratamiento de adicciones para canalizar a los beneficiarios que requieran dicho acompañamiento, para su desarrollo y salud integral.

- Continuar y ampliar en la medida de las posibilidades el trabajo con grupos en centros de tratamiento de adicciones en todos los municipios, pues la población es prioritaria y los resultados en ellos son muy relevantes para la prevención de la violencia.

- Introducir actividades y contenidos para la promoción de la equidad de género, el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, y el respeto a la diversidad, en el servicio comunitario, a fin de generar una alta motivación y apropiación en los grupos en esta actividad, profundizar en su conocimiento de estos temas y reducir la violencia de género en sus ámbitos personales, relacionales y comunitarios.

- Diversificar las opciones de capacitación en Fase 2, tomando en cuenta los intereses de los grupos, principalmente de las mujeres, quienes tienen gran interés en puericultura, pedagogía y belleza para emprendimientos personales.

- Fortalecer la capacitación para el emprendimiento, dado el alto interés de beneficiarios en iniciar un negocio propio, y la carencia de oferta laboral y/o con sueldos dignos de algunos municipios.

- Incluir en el acercamiento a las empresas aliadas durante las Fases 3 y 4, sensibilización de género, y promover la inclusión y contratación de mujeres en trabajos estereotípicamente masculinizados.

- Considerar las diferencias en la violencia social prevalente entre municipios, para el diseño de estrategias de cuidado: contención en los grupos y a las facilitadoras, protocolos de seguridad (por ejemplo, tomando en cuenta el toque de queda u otros eventos que indiquen un aumento en el riesgo), focalización en municipios y colonias prioritarias.

Recomendaciones de los grupos de jóvenes entrevistados

- Buscar espacios alternativos a algunos centros que enfrentan condiciones precarias y “hostiles”, sobre todo en los meses de más calor (carencia de aire acondicionado en aulas, espacios reducidos y canchas no techadas), o invertir en la mejora de la infraestructura de los centros actuales.
- Contar con horarios por la tarde para los que trabajan por la mañana.
- Contar con guardería para poder asistir con sus hijos cuando nadie las pueda apoyar en su cuidado.
- Incluir actividades artísticas (como escribir y dibujar), además de las deportivas, las cuales son “más tranquilas, reflexivas y expresivas, permiten reconocer cómo nos sentimos y dan calma”.
- Tener más actividades dinámicas y menos esquemas.
- Diversificar las capacitaciones de Fase 2 de acuerdo con sus intereses.
- Brindarles credencial de estudiante para reducir sus costos de traslado.
- Facilitar el transporte a CENALTEC (que está muy lejos de algunos centros y colonias donde residen).[5]
- El color de las playeras (el amarillo no les gusta y no genera orgullo).
- Tener terapias grupales (además de las individuales), “para comprendernos mejor y ser más empáticos entre nosotros”.
- Involucrar a sus familias en algunas actividades, como en terapia familiar o en cancha.
- Ampliar la duración de Fase 1 (más meses y horas), “es que estamos muy a gusto”.

[5] Se cuenta en cada uno de los municipios con una ruta especial por parte del proyecto Desafío para el traslado de ida y vuelta de los beneficiarios desde puntos estratégicos de cada ciudad hacia el CENALTEC, sin embargo, algunos de los usuarios se tienen que mover de su lugar de origen al punto estratégico, lo que representa un gasto adicional.

Bibliografía

Agencia de Estadística de Mercados (2020), “Análisis global de resultados y evaluación del impacto del Modelo Desafío, Municipios de Chihuahua, Cuauhtémoc y Parral”, Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, México.

AECID (2015), “Programa de Escuelas Taller de la Cooperación Española”, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Madrid.

Creando Comunidades de Paz-FCFN (2022), “Manual del Alumno, DESAFÍO”, México.

Estudio Abierto (2022), “Estudio de factores clave para la integración sociolaboral de las personas jóvenes en el territorio del proyecto, Juventud Zapoteca en Acción: Integración socio-económica con un enfoque de derechos, un enfoque diferencial y la mejora de la gobernanza local”, UIM-UE, México.

FICOSEC (2023), “Creando Comunidades de Paz_ Infografías”, Observatorio Ciudadano, México.

FICOSEC (2023), “Políticas para financiamiento de proyectos de Fundación FICOSEC, A.C.”, México.

INEGI (2014), “Encuesta de Cohesión Social para la Prevención de la Violencia y la Delincuencia: ECOPRED, Marco conceptual”, México.

Mancha, Gloria L. (et al.) (2018), "Factores de riesgo asociados a la conducta violenta de los jóvenes en México", Revista Desarrollo y Sociedad, México.

OMS (2016), "La prevención de la violencia juvenil: panorama general de la evidencia", Washington.

Red de Cohesión y Participación Social (2021), “Informe de actividades”, México.

USAID (2018), “Sistematización: Fundación Comunitaria de la Frontera Norte A.C. Desafío: Modelo de formación juvenil con enfoque de reducción de riesgos”, Colección de Sistematización de Buenas Prácticas, México nos mueve la Paz-SEGOB, México.

Formatos e instrumentos internos, Creando Comunidades de Paz y FICOSEC

Anexo técnico, FICOSEC

Anexo 1.1 Información General

Anexo 1.2 Ficha Técnica

Anexo 2. Cronograma

Cuestionario de satisfacción (en línea)

Diagrama Base Modelo Desafío

Encuesta de deserción

F10 Hoja de planeación

F11 Hoja de seguimiento – Municipios

1F49 Lista de asistencia

2F29 Control de horas de prácticas

Formato Minuta Vinculación Laboral

Formato Visita Domiciliaria (Intervención familiar)

Línea base Gen 23

Páginas y redes sociales

Creando Comunidades de Paz | Chihuahua | Facebook

www.fcfn.org/desafio/

Desafío Parral | Facebook

Desafío Cuauhtémoc | Facebook

Desafío Chihuahua | Facebook

Desafío Delicias | Delicias | Facebook

http://reddecohesion123.org/

Anexos generados en el proceso

- Anexo 1. Revisión y ajuste al diseño del proyecto
- Anexo 2. MIR ajustada
- Anexo 3. Instrumento de evaluación de impactos y resultados pre-post alineado a los indicadores ajustados
- Anexo 3.1 Nota metodológica
- Anexo 3.2 Sábana de captura
- Anexo 4. Plan de Comunicación integral
- Anexo 4.1 Cronograma
- Anexo 4.2 Plantilla para la generación de contenidos
- Anexo 5.1 Instrumento para medir la satisfacción de los usuarios – Fase 1
- Anexo 5.2 Instrumento para medir la satisfacción de los usuarios – Fase 2
- Anexo 5.3 Nota metodológica
- Anexo 5.4 Sábana de captura
- Anexo 6. Manual de operación general del proyecto (que contiene los Diagramas de flujo, y la Guía del procedimiento interno de seguimiento, monitoreo y evaluación)
- Anexo 7. Guías de entrevistas del trabajo en campo

Enlace para anexos:
https://drive.google.com/drive/folders/18bApNVMQcG1zEjyZxW5-hz-AKo9WvYPq?usp=sharing