Fortalecimiento del proyecto

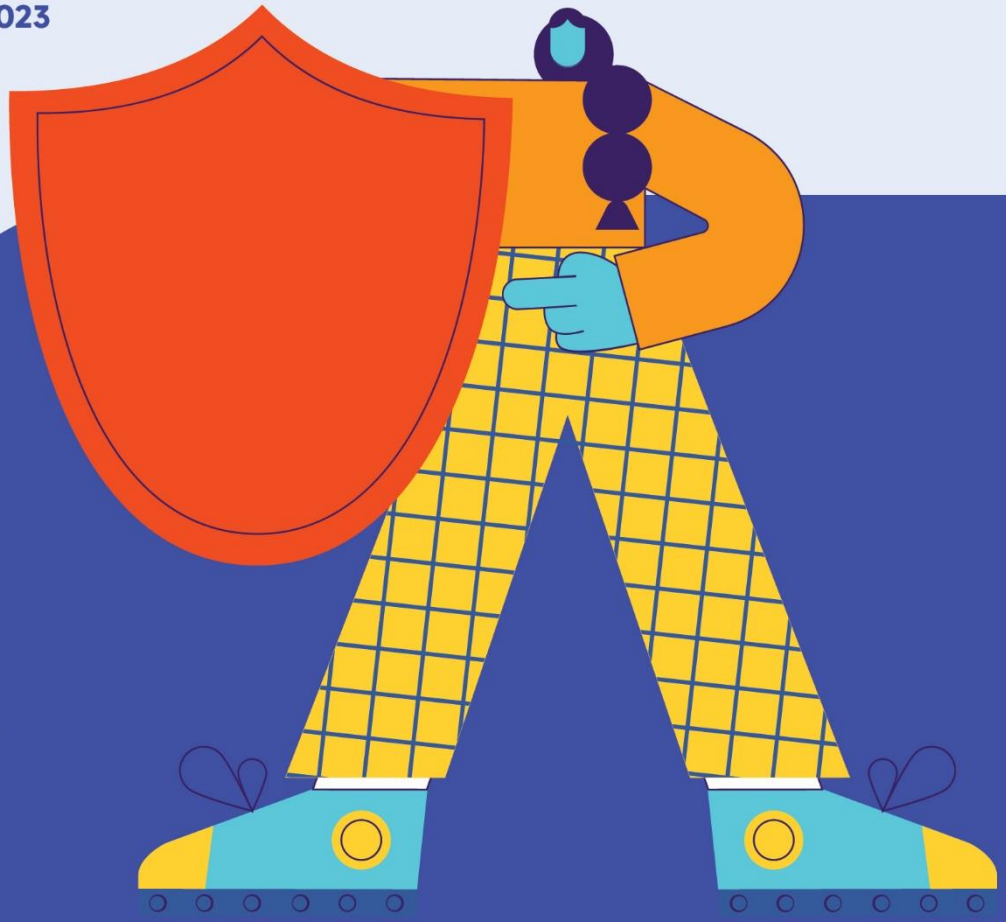
CEDIPOL

Implementadora:
Instituto de Formación Integral de Chihuahua, A.C.

Consultora:
Estudio Abierto, A.C.

Consultores:
Sofía Deveaux Durán
Mario Zermeño Núñez
Emiliano Cruz León

26 de Septiembre 2023



Año 9

Estudio Abierto A.C.

cedipol

FICOSEC
Empresarios de Chihuahua

“Fundación FICOSEC A.C. ha sido responsable solo en la revisión de esta publicación con el fin de que cumpla el objetivo para el cual fue desarrollada; sin embargo, dejamos a criterio de quien lo lee sobre la interpretación y el uso del material. La información u opiniones vertidas en la publicación no corresponden a Fundación FICOSECA.C., por lo que la Asociación 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”.

Índice

Introducción 3
Objetivo general de la consultoría 3
Objetivos específicos 4
Descripción general del proyecto 4
I. Diagnóstico 7
a) Análisis de Fortalezas y Debilidades 8
b) Recomendaciones 10
II. Plan de trabajo 11
a) Enfoque metodológico de la consultoría 11
b) Aspectos específicos a fortalecer 12
c) Cuadro resumen del Plan de trabajo 14
d) Actividades del proceso 15
e) Cronograma de trabajo 17
III. Fortalecimiento del proyecto 18
a) Modelo de intervención de Cedipol 18
b) Respaldo de la intervención en base a evidencia y/o con otras experiencias 20
c) Instrumentos de evaluación / medición de cambios en beneficiarios 25
d) Procesos de seguimiento 25
e) Medición de calidad de la implementación 25
f) Mejores prácticas identificadas 26
g) Cuadro resumen de las observaciones subsanadas 27
h) Lecciones aprendidas 28
i) Otros aspectos a considerar / Recomendaciones 28
Anexos generados en el proceso 30
Bibliografía y documentación institucional 30

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 del **Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana**, en Zona Norte (Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes) y Zona Centro y Sur (Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias y Parral).

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.

El **Instituto de Formación Integral de Chihuahua A.C.** es una organización de la sociedad civil constituida en 2014, con la misión de crear el **Centro de Desarrollo Integral Policial (CEDIPOL)** y convertirlo en el mejor centro deportivo y de desarrollo social de las fuerzas policiales, que logre la excelencia y promoción de la vida sana y de esparcimiento de sus usuarios. Desde hace nueve años es donataria de FICOSEC para desarrollar dicha misión.

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 Cedipol, es elegida como la instancia consultora para acompañar a la organización implementadora en el proceso de fortalecimiento.

Objetivo general de la consultoría

Fortalecer el proyecto “Cedipol Año 9”, 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:

- Dos reuniones virtuales con el equipo de FICOSEC y la implementadora, para conocer sus lineamientos, la manera de operar y monitorear los proyectos, así como las necesidades sentidas de ambas partes en el tema de evaluación, la historia del proyecto, el momento en el que se encuentra, y sus retos.
- Revisión y análisis inicial de la documentación del proyecto.

El análisis cruzado de la revisión documental y de la sesión de trabajo, se presenta en el Apartado I. Diagnóstico, resaltando las fortalezas y debilidades encontradas sobre los aspectos específicos a fortalecer, el grado de prioridad en la atención del tema, y finalmente las recomendaciones.

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:

- Una sesión de trabajo presencial con el equipo directivo de Cedipol con metodología de Cadena de resultados (Cadena de valor) para revisar y ajustar la coherencia y concatenación causal de la iniciativa. El producto de la sesión es el ajuste al diseño del proyecto plasmado en los Objetivos trabajados (de Desarrollo, General y Específicos) integrados a la MIR Ajustada (Anexo 1).
    - Con base en este ajuste de objetivos, se realizaron mejoras a los Indicadores de resultados (muchos de ellos eran indicadores de actividades) para poder medir los efectos del Cedipol en las personas beneficiarias. Estos indicadores ajustados se presentan en la MIR Ajustada (Anexo 1).

- Tres entrevistas grupales presenciales a beneficiarios de diferentes perfiles: usuarios hombres miembros de la DSPM, usuarias mujeres miembros de la DSPM, y familiares

de usuarios de la DSPM. Los temas explorados giraron en torno a su uso personal y familiar de Cedipol, su percepción sobre los servicios, actividades y espacios, y los efectos que tiene en su salud física, social y emocional, así como su percepción sobre la incidencia de estos cambios en su desempeño laboral y su entorno familiar. La relevancia de escuchar de viva voz las experiencias de usuarias y usuarios fue la de identificar los efectos reales del Centro en sus vidas para el diseño del instrumento de evaluación de resultados. Presentamos más adelante una síntesis de las respuestas expresadas en los grupos.

- Con base en el ajuste a los indicadores y las opiniones emitidas por las personas beneficiarias se diseñó el Instrumento de medición de resultados (Anexo 2), y su Nota Metodológica (Anexo 2.1).
- Las Guías de entrevista pueden consultarse en el apartado de anexos (Anexo 3).

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.

I. Diagnóstico

Los ***Aspectos específicos a fortalecer*** detectados por FICOSEC y Cedipol, y publicados en la convocatoria del presente proceso para ser atendidos por Estudio Abierto A.C. son **tres**, todos asociados a la mejora de la metodología de **evaluación** de los resultados del proyecto:

1. Revisión del diseño de proyecto y sus indicadores, tomando como base los lineamientos de FICOSEC, priorizando el análisis de la pertinencia, coherencia, universalidad, eficacia y eficiencia de sus actividades, indicadores y objetivos.

2. Realizar propuesta de mejora en los indicadores para su correcta medición y resultados de acorde a los objetivos del proyecto.

3. Revisión/Creación de los instrumentos de medición y evaluación, a fin de determinar los óptimos para medir los indicadores o en su caso adecuarlos.

Metodología

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

- Dos reuniones virtuales con el equipo de FICOSEC y la implementadora, para conocer sus lineamientos, la manera de operar y monitorear los proyectos, así como las necesidades sentidas de ambas partes en el tema de evaluación, la historia del proyecto, el momento en el que se encuentra, y sus retos.

- Revisión y análisis inicial de la documentación del proyecto.

El análisis cruzado de la revisión documental y de la sesión de trabajo, se presenta a continuación, resaltando las fortalezas y debilidades encontradas sobre los aspectos específicos a fortalecer, el grado de prioridad en la atención del tema, y finalmente las recomendaciones.

a) Análisis de Fortalezas y Debilidades

Área a fortalecer: Evaluación

Cedipol es un proyecto bandera de FICOSEC que en 2024 cumplirá una década de operación. Es un momento de consolidación que amerita una evaluación de resultados de los 10 años de ofrecer servicios de calidad con el fin de “contribuir en la dignificación de los y las policías y sus familias, a través de la mejora en su condición física y calidad de vida personal, laboral y familiar”. El proyecto cuenta son instrumentos básicos que permiten monitorear y evaluar los avances, con énfasis en la medición de la satisfacción de los usuarios. Sin embargo, se observan inconsistencias en la lógica causal de la intervención que pueden ser ajustadas, a fin de que respondan a los resultados reales que el proyecto tiene y ha tenido en la vida de los cuidadores de la seguridad y sus familias. Los indicadores también presentan ajustes susceptibles de mejora, así como la metodología general de medición. Una vez alineados objetivos, indicadores y metas, será importante desarrollar instrumentos que permitan evaluar de manera fiel los cambios alcanzados. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades encontradas referentes a cada aspecto específico a fortalecer.

Tabla 1. Fortalezas y debilidades de la Evaluación del proyecto

Aspectos específicos a fortalecer	Fortalezas	Debilidades
Revisión del diseño de proyecto y sus indicadores, tomando como base los lineamientos de FICOSEC, priorizando el análisis de la pertinencia, coherencia, universalidad, eficacia y eficiencia de sus actividades, indicadores y objetivos.	El proyecto atiende a un grupo estratégico para la promoción de la seguridad ciudadana, que comúnmente no es atendido por programas sociales, en ese sentido es una iniciativa pertinente. Tiene nueve años operando en Chihuahua, con actividades deportivas y sociales que buscan “contribuir en la dignificación de los y las policías y sus familias, en particular en la mejora de su condición física y calidad de vida, a través de la promoción y generación de hábitos saludables.”	La cadena causal es susceptible de mejora; algunos conceptos clave de la intervención como “dignificación” y “calidad de vida” son difíciles de medir sin definir los elementos que los constituyen. Algunos Objetivos Específicos están descritos como actividades, por lo que no están bien alineados con el Objetivo General y el de Desarrollo para crear una cadena causal articulada y coherente.

Realizar propuesta de mejora en los indicadores para su correcta medición y resultados de acorde a los objetivos del proyecto.	Los indicadores de actividades y productos son verificables, claros y alcanzables: usuarios titulares y familiares que hacen uso de las instalaciones y acuden a las actividades deportivas y sociales ofertadas. Los indicadores de satisfacción de los usuarios titulares y familiares son verificables, claros y alcanzables. El Objetivo Específico 1 cuenta con un indicador y metodología que permiten conocer la mejora en la condición física, y es medido trimestralmente a grupos especiales de policías.	Los indicadores de resultados presentan aspectos susceptibles de mejora para conocer los cambios en la calidad de vida, la convivencia y la competencia de las y los usuarios. El indicador de Dignificación Policial (del Objetivo de Desarrollo) no es medible, la metodología propone basar la medición de impacto en percepción, sin tener claridad sobre lo que el concepto significa para los usuarios. El indicador del Objetivo General y su metodología de evaluación no permite conocer si los usuarios han adquirido hábitos saludables, ni si mejoraron su calidad de vida. Los Objetivos Específicos 2, 3 y 4 requieren revisión de diseño y ajuste de indicadores que den cuenta sobre el alcance de los cambios deseados.
Revisión/Creación de los instrumentos de medición y evaluación, a fin de determinar los óptimos para medir los indicadores o en su caso adecuarlos.	Cuenta con instrumentos para monitorear el avance de metas de actividades y productos, 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. Cuenta con instrumentos para medir la satisfacción de los usuarios en diferentes ámbitos de sus servicios.	El proyecto no cuenta con una metodología e instrumentos de evaluación de resultados e impactos de sus Objetivos de Desarrollo y General (en específico los referentes a la dignificación, la calidad de vida y los hábitos saludables), ni de los Objetivos Específicos 2, 3 y 4.

Prioridad: Alta

Al acercarse los 10 años de operación, resulta muy oportuno realizar una evaluación de resultados e impactos. El Cedipol es un proyecto único, por la población con la que trabaja, y para preparar dicha evaluación se percibe relevante desarrollar y complementar los instrumentos de evaluación existentes (que actualmente están enfocados en medir la

satisfacción de las y los usuarios) para medir los indicadores de resultados esperados. Para ello es necesario realizar como primer paso una alineación causal del diseño del proyecto, que defina conceptos clave, a fin de desarrollar y ajustar los indicadores, y posteriormente desarrollar los instrumentos pertinentes.

Para Cedipol es relevante realizar esta evaluación de resultados para visibilizar el impacto que el centro ha tenido en la vida de los y las policías, y sus familias; valorar los resultados alcanzados; comunicarlos a la comunidad más amplia de servidores públicos; y aumentar su asistencia y uso de este espacio deportivo y social.

b) Recomendaciones

- Revisar el diseño y la cadena de resultados del proyecto a fin de ajustar y alinear los objetivos de todos los niveles y sus actividades hacia el cumplimiento del Objetivo de desarrollo.
- Definir los conceptos clave de la intervención para el posterior diseño y ajuste de indicadores e instrumentos.
- Explorar a través de técnicas cualitativas la percepción de los efectos que ha tenido Cedipol en la vida de los usuarios y sus familias, para identificar los resultados concretos alcanzados y las variables de evaluación que serán incluidas en la metodología final de medición de impacto.
- Revisar, ajustar y diseñar los indicadores e instrumentos necesarios para medir los resultados del proyecto.

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- buscando atender los aspectos específicos a fortalecer para la medición de los resultados de Cedipol.

a) 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.

b) Aspectos específicos a fortalecer

Los Aspectos específicos a fortalecer detectados por FICOSEC y Cedipol son tres, todos enmarcado en el Área de Fortalecimiento de la Evaluación del proyecto. En la siguiente tabla

se presentan los entregables acordados para cada uno, en respuesta a las fortalezas y debilidades identificadas en el Diagnóstico de este proceso.

c) Cuadro resumen del Plan de trabajo

Área de Fortalecimiento	Aspectos específicos a fortalecer / Referencia	Entregables acordados	Calendarización	Productos
Evaluación	Revisión del diseño de proyecto y sus indicadores, tomando como base los lineamientos de FICOSEC, priorizando el análisis de la pertinencia, coherencia, universalidad, eficacia y eficiencia de sus actividades, indicadores y objetivos. Realizar propuesta de mejora en los indicadores para su correcta medición y resultados de acorde a los objetivos del proyecto. Revisión/Creación de los instrumentos de medición y evaluación, a fin de determinar los óptimos para medir los indicadores o en su caso adecuarlos.	Revisión y ajuste del diseño del proyecto y sus indicadores. Alineación causal y definición conceptual de los resultados esperados. Creación de los instrumentos de evaluación de resultados.	26 junio – 14 julio	Ficha técnica alineada, con recomendaciones y ajustes en los objetivos, actividades, indicadores, metas y medios de verificación. Instrumentos de medición de resultados alineados a los indicadores ajustados.

d) 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 del Cedipol, 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:

1. 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 sesiones de trabajo con el equipo de la implementadora para el ajuste inicial del diseño del proyecto y alinear su concatenación causal.

2. Investigación y trabajo de campo

- Diseño del trabajo en campo (guías de entrevista, formatos y cartas descriptivas de sesiones de trabajo con beneficiarios y el equipo de Cedipol) 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 de Cedipol.
- Una sesión de trabajo con el equipo de Cedipol para la alineación causal del diseño del proyecto.

- Cuatro entrevistas grupales (de 6 a 8 participantes) a beneficiarios para conocer los efectos de Cedipol en su calidad de vida, las aportaciones y beneficios del centro y la conceptualización de los resultados. Los perfiles propuestos para cada grupo focal son:

    1) Policías mujeres usuarias

    2) Policías hombres usuarios

    3) Familiares adultos usuarios (mixto, parejas, hijas, hijos, etc.)

Se propone que la visita al proyecto para la realización de las entrevistas grupales y la observación participante y no participante sea el 10 y 11 de julio de 2023.

3. Informe final y sesión de presentación

- Sistematización de la información generada.
- Análisis integral de la información y elaboración de informe final con los productos acordados (instrumentos de medición de resultados).
- 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.

e) Cronograma de trabajo

Actividades	Mayo	Junio				Julio				Agosto
	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1
Etapa 3: Fortalecimiento del proyecto										
Revisión documental y sesiones virtuales de trabajo										
Visita al proyecto y entrevistas grupales con usuarias y usuarios										
Sistematización y análisis de información										
Etapa 4: Informe final										
Análisis integral y entrega preliminar del informe con los productos de evaluación comprometidos										
Revisión y retroalimentación del informe por parte de Cedipol y FICOSEC										
Ajustes finales										
Sesión de presentación de resultados										

III. Fortalecimiento del proyecto

Se presentan a continuación los cambios realizados al diseño y evaluación del proyecto, y los resultados del trabajo realizado con los grupos, como contexto participativo de los ajustes propuestos.

a) Modelo de intervención de Cedipol

La misión de Cedipol es "lograr ser el mejor centro deportivo y de desarrollo social de las fuerzas de Seguridad Pública, que logre la excelencia y promoción de una vida sana y de esparcimiento de sus usuarios". Esto lo hace a través de la oferta de un espacio digno con una infraestructura y servicios deportivos, recreativos y de salud integral de alta calidad y accesibles a los miembros de la Dirección de Seguridad Pública Municipal y sus familias.

La coherencia causal del diseño del proyecto resultó, después del trabajo colectivo realizado como parte del fortalecimiento, de la siguiente manera:[1]

Objetivo de Desarrollo

Contribuir a mejorar la calidad de vida y el desempeño en sus funciones, de las y los integrantes del personal de la Dirección de Seguridad Pública Municipal de Chihuahua, a través del fortalecimiento de su salud integral (física, emocional y social).

Sobre el ajuste realizado cabe resaltar que se mantuvo el foco del fin en elevar su "calidad de vida", pues resulta pertinente y necesario que los cuidadores de la ciudad tengan acceso a sus derechos y al bienestar en todos sus ámbitos, sin embargo se trasladó el foco sobre la "dignificación" hacia el "desempeño de sus funciones", considerando relevante en el largo plazo

[1] Ver Anexo 1: MIR ajustada, para conocer las observaciones, recomendaciones y ajustes realizados a cada objetivo.

que esto contribuya a un mejor servicio y a la disminución y prevención de la violencia.[2] La "dignificación" es un concepto muy abstracto y de múltiples interpretaciones, lo que lo hace difícil de medir y de alinear con los objetivos general y específicos.

Objetivo General

Mejorar la salud física, emocional y social del personal de la Dirección de Seguridad Pública Municipal de Chihuahua a través del acceso de ellos/as y sus familias a servicios dignos de ejercicio físico, actividades deportivas, recreativas y de atención física y psicológica.

El objetivo puede ser alcanzado mediante la implementación del proyecto, y permite identificar el resultado directo que se espera lograr, el ajuste realizado consistió en contemplar en su descripción de manera específica todos los efectos y acciones que el Cedipol genera, y que están alineados a los objetivos específicos, que en su versión original no estaban explicitados.[3]

Objetivos específicos

1. *Incrementar la capacidad y salud física del personal de la DSPM y sus familias, a través de entrenamientos y ejercicios físicos especializados, prácticas deportivas, terapia física y servicios de nutrición.*

2. *Fomentar una convivencia familiar sana, lúdica y recreativa, a través de la oferta de espacios, actividades y servicios dignos.*

3. *Fomentar la integración social del personal de los distintos grupos que conforman a la corporación de la DSPM, mediante actividades recreativas y deportivas.*

4. *Contribuir a mejorar la salud emocional del personal de la DSPM y sus familias, a través de brindar servicios de apoyo psicológico, y como efecto de las actividades deportivas y recreativas.*

[2] El Objetivo de Desarrollo original era: "Contribuir en la dignificación de los y las policías y sus familias, a través de la mejora en su condición física y calidad de vida personal, laboral y familiar."
[3] El Objetivo General original era: "Mejorar la condición física y calidad de vida de los usuarios a través de la promoción y generación de hábitos saludables."

En su conjunto, el logro de estos Objetivos Específicos es necesario y suficiente para lograr el Objetivo General en el corto plazo y el de Desarrollo en el mediano y largo plazo. Tres de los objetivos específicos originales (2, 3 y 4) estaban descritos como actividades y no eran sustantivos para el logro del Objetivo General, por los que se ajustaron en la sesión colaborativa de trabajo.[4]

b) Respaldo de la intervención en base a evidencia y/o con otras experiencias

El Cedipol de Chihuahua nace inspirado en un proyecto similar implementado con éxito en Medellín, Colombia. Ambas ciudades comparten el alza en la violencia anclada en la presencia de grupos del crimen organizado, y la necesidad de mejorar las condiciones laborales de las fuerzas de seguridad pública, quienes tienen una gran responsabilidad y labores arduas frente al problema, así como precariedad en el trabajo (bajos sueldos, pocas prestaciones, estrés, demanda física, y exposición a trauma y duelo, entre otras).

El proyecto colombiano se enmarca en el llamado Proceso de Transformación Integral (PTI) de la reforma policial, que tiene su raíz en la Constitución de 1991, en la que se definió el carácter civilista de la policía y que incluso se convirtió en una de las principales demandas sociales de la última década. El PTI se centra en “dos aspectos fundamentales: la protección de **los derechos humanos y el bienestar policial**, indispensables para lograr el objetivo de **mejorar el servicio de policía y fortalecer la confianza social**” (Amórtegui, 2023: 2).

[4] Los Objetivos Específicos originales eran:
1. Incrementar la capacidad física del personal de la Dirección de Seguridad Pública Municipal, a través de entrenamientos deportivos especializados, logrando con esto una mejora significativa del desempeño en sus labores.
2. Generación de eventos de integración y convivencia para las familias de nuestros usuarios titulares y con ello lograr un impacto positivo en el ámbito familiar.
3. Equipos de Selección Cedipol participando en competencias internas y externas. Entrenamientos, torneos y competencias internas y externas, con la finalidad de motivar la competitividad y la integración de los usuarios participantes.
4. Evaluación del servicio y las actividades brindado en el área de ludoteca.

El centro de desarrollo integral para policías de Colombia se diferencia del Cedipol-Chihuahua en que es un centro de alto rendimiento y forma parte de sus obligaciones en la academia de policía; cuenta con dormitorios para entrenamientos intensivos y no tiene apertura a las familias de los usuarios de SP. El Cedipol-Chihuahua destaca por ser de uso voluntario y de poner énfasis no solo en la mejora del rendimiento físico, sino en la salud integral de sus miembros, lo que incluye la participación de su núcleo familiar.

Entrevistas grupales a usuarios y familiares

La experiencia de Cedipol en Chihuahua está respaldada por la percepción positiva de sus usuarios no sólo sobre los espacios, actividades y servicios, sino sobre los efectos de estos en sus vidas. A 9 años de haber abierto sus puertas al público, los cambios y experiencias vividas por beneficiaras y beneficiarios son evidentes. A continuación, se expone una síntesis de las opiniones expresadas en las entrevistas grupales realizadas como parte de este proceso de fortalecimiento, mismas que nutrieron el instrumento de medición que permitirá conocer la dimensión y especificidades de los resultados del proyecto en su año 10, así como sus áreas de oportunidad para una mejora continua.

Usos más comunes del Cedipol:

- Las dos actividades más practicadas por personal masculino y femenino de la **DSPM** son **natación y gimnasio**, seguidas por combat, insanity, spinning y futbol
- Las dos actividades más practicadas por sus **familias** son también **natación y gimnasio**, seguidas por la alberca recreativa, futbol y spinning

Lo más valioso del Cedipol para sus usuarios:

- **Convivir**, estar juntos de manera sana, amistad con otros usuarios y sus familias
- Tener un espacio de **relajación y distracción**, como contrapeso de un trabajo estresante
- Hacer ejercicio, estar en forma, y **mejorar su condición física**

- Todo esto contribuye a **mejorar su desempeño y servicio en el trabajo**
- Con el Cedipol se sienten tomados en cuenta y que hay un **reconocimiento a su labor**

"Para mí, Cedipol incluso fue un atractivo para entrar a trabajar a la comandancia."

(Usuaria de la DSPM)

Cambios percibidos en su salud física:

- Mejora en su **fuerza, condición y capacidades** físicas
- Atención de lesiones del trabajo en servicios de **rehabilitación física**, con buenos resultados
- El ejercicio para una usuaria fue importante para su **tratamiento de cáncer**, con muy buenos resultados en su salud
- La **activación física de toda la familia aleja del sedentarismo y de la virtualidad** (celular, tableta, videojuegos, videos, etc.)
- Perciben que el ejercicio **aleja a sus hijos de las adicciones**, ocupándose en actividades sanas
- **Mejorar la alimentación** sigue siendo un **área de oportunidad** en general

"Me entretengo, hago un esfuerzo por mi salud, por eso empiezo a comer mejor, hago una rutina." (Usuaria de la DSPM)

"Lo que más me gusta de venir a Cedipol es mi activación física, viniendo aquí hago algo por mí, y me siento bien por eso." (Hijo de policía, 16 años)

Cambios percibidos en su salud social / sus relaciones:

- **Cercanía y amistad con los compañeros, y sus familiares**

- Convivencia entre policías y bomberos, **unión entre grupos**
- Para las esposas es importante tener amistad con otras esposas de policías, y para las y los hijos, tener amistad con hijos de otros policías, **hacer red**
- Ir a Cedipol es una **transición importante entre su trabajo** (estresante, difícil) **y su hogar**
- Tiene **efectos positivos en su ambiente familiar**, llegan más relajados a la casa, con otra energía
- Los niños tienen de qué hablar, están emocionados con sus actividades en el Cedipol y abre **conversaciones** con sus padres, comparten y están contentos

"Me gusta vernos en otro entorno, de acercamiento familiar, no como en calle que no nos conocemos." (Usuario de la DSPM)

"El trabajo es muy cansado, muchas horas, te satura y llegas con eso a la casa y no puedes quitarte el chip, y eso afecta la relación con mi esposa. Dos horitas aquí me libera el estrés y llego relajado a la casa." (Usuario de la DSPM)

"Venir les ayuda a nuestros esposos a sacar toda la carga del trabajo acá, y es un espacio que tiene todo, está muy completo." (Esposa de policía)

Cambios percibidos en su salud emocional:

- **El ejercicio los libera del estrés, los relaja, da contención, y están más atentos y despiertos**
- El **uso de los servicios psicológicos es muy bajo**, hay un gran **desconocimiento del servicio**, otros consideran que **no lo necesitan**, y muchos miembros de la DSPM asisten a **tamizajes psicológicos en el instituto**; sin embargo, **consideran valioso que exista** el servicio y ven posible empezar a usarlo

"Nuestro trabajo nos consume demasiado, física y mentalmente; Cedipol me relaja, me distrae. Lo físico nos ha ayudado a descargar lo emocional." (Usuaria de la DSPM)

"El ejercicio es un tiempo personal, te hace pensar en otras cosas, sales de la rutina, del trabajo, los hijos, el marido, ocupas tu mente (sobre todo después de la pandemia, que tuvimos un poquito de daño)." (Usuaria de la DSPM)

Cambios percibidos en su desempeño laboral:

- **Mejora en su condición física ante un incidente crítico**, para correr, bicicleta, portar los equipos pesados y en contacto, más fuerza y capacidades
- **Mejora la imagen de la policía**, cambia la percepción de las personas hacia el personal de la DSPM, imponen más y generan más respeto
- **Mejora su trato hacia los ciudadanos** (cara a cara y a través del 911)
- **Más confianza, amistad y cercanía entre compañeros**, los une más como departamento

"Es fundamental que tengamos una condición física adecuada, correr ante un incidente crítico, también es otra imagen de la policía, impones más, sí cambia la perspectiva de las personas hacia nosotros, te ven diferente, llegas a un punto favorable, de más respeto." (Usuario de la DSPM)

"El uso del chaleco y arma larga todo el día, son muy pesadas, el trabajo muy sedentario, en patrulla, genera complicaciones y lesiones en cadera, columna, rodillas. (…) El equipo de bombero pesa de 25 a 30 k., la diferencia es que no lo usamos todo el día, pero cuando lo usamos debemos estar en forma, porque además es muy caliente, tenemos que tener condición física." (Usuarios de la DSPM)

"Nos ayuda para tratar mejor con la gente; yo atiendo a usuarios por 911 y recibo maltratos y llamadas de situaciones muy duras, esto me sirve como contención y distracción." (Usuaria de la DSPM)

c) Instrumentos de evaluación / medición de cambios en beneficiarios

Al inicio del proceso de fortalecimiento, el Cedipol carecía de instrumentos para medir los cambios deseados en los beneficiarios. Se desarrolló para este fin un instrumento que busca medir los cambios reales que el centro tiene en la vida de los usuarios y en sus familias, partiendo de la valorización y resignificación de los objetivos que dieron origen al Cedipol, en sí, la “dignificación” de la policía.

Con base en la percepción expresada en las entrevistas grupales sobre los efectos que tiene el Cedipol para los beneficiarios, y en los indicadores ajustados, se desarrolló el instrumento de medición de resultados (Anexo 2).

d) Procesos de seguimiento

El Cedipol tiene un registro riguroso de todos sus usuarios; cuenta con listas de asistencia a clases y entrenamientos, contabilización de asistentes a espacios y eventos de recreativos y deportivos, y medición de mejoras en capacidades físicas para grupos especiales. Asimismo, reporta y transparenta sus actividades y beneficiarios a sus distintos aliados.

El proyecto no cuenta con un seguimiento a beneficiarios que dejan de asistir, únicamente cuentan con un formato simple de baja de usuario, para conocer las causas, y la principal mencionada es la distancia.

e) Medición de calidad de la implementación

Además de la medición de resultados, el centro monitorea de manera constante la satisfacción de sus usuarios para distintas actividades, servicios y espacios. Los instrumentos que utiliza son adecuados, sencillos y útiles para reconocer la calidad y atender las oportunidades de mejora. Estos son:

- Encuesta de calidad y servicio para usuarios

- Encuesta de satisfacción - Eventos
- Encuesta de satisfacción – Área de Salud: Nutrición
- Encuesta de satisfacción – Área de Salud: Spa
- Encuesta de satisfacción – Área de Salud: Terapia física y rehabilitación

f) Mejores prácticas identificadas

- El servicio es integral y bien valorado por los usuarios/as pues concentra servicios y actividades para la salud en un mismo lugar, (deporte, ejercicio, nutrición, rehabilitación y recreación)
- El ejercicio contribuye no sólo a la salud física y rendimiento del personal de la DSPM, sino también a su salud emocional. Esto favorece relaciones familiares y laborales más sanas.
- Todo esto mejora su desempeño y servicio en el trabajo, ya que cuentan con una adecuada condición física, mejora la imagen de la policía, su trato hacia los ciudadanos, y unión entre compañeros.
- El Cedipol como un espacio digno y de gran calidad que contribuye a la salud personal y familiar de los miembros de la DSPM, suma a su calidad de vida, además de significar un reconocimiento a su labor.
- Las instalaciones, clases y servicios son muy bien valorados por sus usuarios/as.
- El costo les parece bajo y accesible, y agradecen la calidad por un costo mínimo. Valoran por ello que deben aprovecharlo.

g) Cuadro resumen de las observaciones subsanadas

Área de Fortalecimiento	Aspectos específicos a fortalecer / Referencia	Productos / Entregables
Evaluación	Revisión del diseño de proyecto y sus indicadores, tomando como base los lineamientos de FICOSEC, priorizando el análisis de la pertinencia, coherencia, universalidad, eficacia y eficiencia de sus actividades, indicadores y objetivos. Realizar propuesta de mejora en los indicadores para su correcta medición y resultados de acorde a los objetivos del proyecto. Revisión/Creación de los instrumentos de medición y evaluación, a fin de determinar los óptimos para medir los indicadores o en su caso adecuarlos.	Anexo 1. MIR Ajustada, con recomendaciones y ajustes en los objetivos, indicadores, metas y medios de verificación. Anexo 2. Instrumento de medición de resultados, alineado a los indicadores ajustados –con su Nota Metodológica (Anexo 2.1).

h) Lecciones aprendidas

Algunas áreas de oportunidad identificadas son:

- El concepto de “dignificación de las y los policías y sus familias” no es bien percibida pues presupone un estado indigno actual de su labor, su persona y sus familias.
    - Tanto el personal como los usuarios, en las entrevistas realizadas, percibían de manera negativa el concepto de “dignificación”, pues infiere que su estado actual es indigno.
    - Al preguntar en las entrevistas qué palabras les venían a la mente cuando piensan en Cedipol y lo que aporta a sus vidas, se mencionaron: convivencia, motivación, salud, distracción, diversión, instalaciones y espacio dignos para los policías, respeto, buen trato, seguridad, imagen, estética.
    - Se recomienda eliminar el concepto de “dignificación” de la narrativa institucional, y hacer énfasis en la “calidad de vida” y todos los componentes mencionados/percibidos por los usuarios y sus familias.
- Existe un gran desconocimiento del servicio de los servicios psicológicos del Cedipol para sus usuarios, pero lo consideran valioso. Este es el principal motivo para la baja asistencia a este servicio.
    - Los tamizajes psicológicos que ofrece el instituto se enfocan en eventos vividos en el trabajo; el servicio psicológico de Cedipol puede ser un espacio seguro, complementario, para hablar de otros temas personales.
    - Se recomienda ampliar su difusión al interior del Centro con una campaña que invite a los usuarios y sus familias a usar el servicio cuando lo necesiten.

i) Otros aspectos a considerar / Recomendaciones

Los grupos de usuarios, usuarias y familiares emitieron las siguientes recomendaciones para mejorar el servicio de Cedipol:

- Ampliar el horario a las 10:00 pm, ya que tienen turnos laborales de 12 horas que muchas veces les impide acudir al Cedipol antes de llegar a casa -como transición valorada-.

- Ampliar la oferta de clases y actividades, tanto para adultos como para las niñas y los niños. Para el personal policial se recomienda abrir clases de jiujitsu, lucha o yudo, que ayuda mucho a mejorar el contacto cuerpo a cuerpo, muchas veces necesario en su área de trabajo.

- Se aprecia y usa el servicio de ludoteca, y consideran que, de ser posible, sería positivo que aceptaran a bebes menores de un año para que las madres y padres puedan hacer ejercicio.

- Si se contara con los recursos, abrir un Cedipol al sur de la ciudad, pues muchos usuarios recorren largas distancias para llegar a este centro (y es un motivo para personal del sur el no acudir a Cedipol sino a gimnasios más cercanos a sus hogares, los cuales son más caros y cuentan con servicios e instalaciones más limitados).

Respecto a otros aspectos a fortalecer en futuros proceso, no se identifican más áreas de oportunidad en temas de diseño y evaluación del proyecto. El mismo tiene una lógica causal alineada en todos sus niveles de objetivos, y cuenta con los indicadores e instrumentos para medir tanto los resultados e impactos, como la satisfacción de los grupos beneficiarios.

Anexos generados en el proceso

Anexo 1. MIR Ajustada

Anexo 2. Instrumento de medición de Resultados

Anexo 2.1 Nota metodológica

Anexo 3. Guías de entrevista

https://drive.google.com/drive/folders/1kpfQRk_wUpRnQ9-JXPFnwf63LQbsV-AK?usp=sharing

Bibliografía y documentación institucional

Amórtegui, Ricardo (2023), “Transformación a la Policía: la estrategia para mejorar la relación entre los ciudadanos y la Institución”, UNAL, Bogotá, Colombia.

Fernández, David (et al.) (2023), “Fortalecimiento del proyecto Cedipol / Año 8”, FICOSEC, Chihuahua, México.

Formatos e instrumentos internos

Anexo técnico, FICOSEC

Anexo 1.1 Info General

Anexo 1.2 Ficha Técnica

Anexo 2. Cronograma

Encuesta de calidad y servicio para usuarios

Encuesta de satisfacción - Eventos

Encuesta de satisfacción – Área de Salud: Nutrición

Encuesta de satisfacción – Área de Salud: Spa

Encuesta de satisfacción – Área de Salud: Terapia física y rehabilitación

Solicitud de baja Cedipol

Redes sociales

Cedipol Chihuahua| Facebook