Evaluación
del diseño del proyecto

Plataforma de Innovación en Economía Social

(PIES) Año 3

Implementadora:
EMPRENDIENDO POR CHIHUAHUA, A.C.

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

Consultores:
Magdalena Rodríguez
Karen Arlin Rivas
Adriana Elizabeth Meza Cuevas
Karla Gabriela Nieves Uribe

21 de diciembre 2023

FICOSEC
Empresarios de Chihuahua

EMPRENDIENDO POR CHIHUAHUA A.C

PROSOCIEDAD

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

Índice

Tabla de contenido

1. Introducción 6

2. Marco metodológico 8

2.1. Revisión y sistematización de documentos 9

2.2. Recolección y sistematización de información en campo 10

2.3. Documentación de evidencia y sustento teórico 13

2.4. Evaluación de diseño 13

2.5. Identificación de hallazgos y recomendaciones 14

3. Descripción del proyecto a evaluar "Plataforma De Innovación En Economía Social (PIES) Año 3" 15

3.1. Descripción de la lógica de intervención 15

3.1.1. Descripción de los componentes del proyecto 16

3.1.2. Población beneficiaria del proyecto 17

3.2. Problema que atiende el proyecto 18

3.3. Objetivos del proyecto 19

3.4. Teoría del Cambio del Proyecto 20

3.5. Población asistente y beneficiaria del proyecto 22

3.6. Procesos del proyecto 32

3.7. Monitoreo y evaluación del proyecto 35

4. Evaluación de diseño 38

4.1. Dictamen de evaluación del Diseño 40

4.2. Dictamen de evaluación de la Planeación y Seguimiento 45

4.3. Dictamen de evaluación de la Cobertura y Focalización 54

4.4. Dictamen de evaluación de la Operación 58

4.5. Dictamen de evaluación del fortalecimiento anterior 62

5. Hallazgos adicionales identificados 64
5.1. Nivel documental 64
5.2. Nivel empírico 65
6. Recomendaciones 67
6.1. Recomendaciones generales 67
6.1.1. Recomendaciones para la mejora del diseño de la intervención .. 67
6.1.2. Recomendaciones para la mejora de la operación 69
6.2. Recomendaciones por tema de evaluación 72
6.2.1. Recomendaciones para el tema de Diseño 72
6.2.2. Recomendaciones para el tema de Planeación y Seguimiento 75
6.2.3. Recomendaciones para el tema de Cobertura y Focalización 78
6.2.4. Recomendaciones para el tema de Operación 80
6.2.5. Recomendaciones para el tema de Evaluación Anterior 82
7. Conclusiones y consideraciones finales 83
8. Referencias 85
9. Anexos 87

Índice de tablas

Tabla 1. Temas considerados en la evaluación de diseño
Tabla 2. Insumos de información tomados en cuenta para la evaluación
Tabla 3. Elementos del proyecto que se evalúan por cada tema
Tabla 4. Población objetivo del proyecto
Tabla 5. Total de población asistente y población beneficiaria del proyecto
Tabla 6. Población asistente y beneficiaria desagregada por municipio
Tabla 7. Objetivos, indicadores e instrumentos del proyecto PIES
Tabla 8. Levantamiento de instrumentos y responsables
Tabla 9. Dictamen por tema de evaluación de diseño

Tabla 10. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Diseño
Tabla 11. Análisis FODA del Diseño
Tabla 12. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Planeación y Seguimiento
Tabla 13. Análisis FODA de la Planeación y Seguimiento
Tabla 14. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Cobertura y Focalización
Tabla 15. Análisis FODA de la Cobertura y Focalización
Tabla 16. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Operación
Tabla 17. Análisis FODA de la Operación
Tabla 18. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Fortalecimiento Anterior
Tabla 19. Análisis FODA de la Evaluación anterior
Tabla 20. Recomendaciones para el tema de Diseño
Tabla 21. Recomendaciones para el tema de Planeación y Seguimiento
Tabla 22. Recomendaciones para el tema de Cobertura y Focalización
Tabla 23. Recomendaciones para el tema de Operación
Tabla 24. Recomendaciones para el tema de Fortalecimiento Anterior

Índice de figuras

Figura 1. Ruta para la evaluación de diseño

Figura 2. Árbol de problemas del proyecto PIES (año 3)

Figura 3. Teoría del Cambio del Proyecto PIES (Año 3)

Figura 4 . Mapa de procesos del proyecto PIES (Año 3)

Figura 5. Organigrama del proyecto PIES (Año 3)

Figura 6. Rúbrica de evaluación

1. Introducción

El presente documento demuestra los resultados del proceso de evaluación de diseño del proyecto “Plataforma de innovación en economía social (PIES), año 3” implementado por la organización Emprendiendo por Chihuahua A.C., en los municipios de Chihuahua, Delicias, Cuauhtémoc, Hidalgo del Parral, y Ojinaga, en el estado de Chihuahua. Esta evaluación de diseño responde a los términos de referencia de la convocatoria realizada por FICOSEC[1], los “Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC” y a las “Políticas para Financiamiento de Proyectos de Fundación FICOSEC A.C.”. Estos tres documentos se encuentran como anexos al final de la evaluación.

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

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

Tomando esto en consideración, el presente documento se divide en ocho apartados. Los primeros dos están enfocados en describir la metodología y el proceso utilizado para realizar la presente evaluación de diseño, así como describir el proyecto en su versión más actualizada a partir de la revisión documental y la información obtenida en la visita a campo.

[1] Esta convocatoria puede encontrarse en el Anexo 1 al final de este documento

Posteriormente, se incluye un tercer apartado con los dictámenes de evaluación por cada uno de los temas de evaluación, con su respectivo análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El cuarto incluye un listado de hallazgos adicionales detectados en la revisión documental y en campo.

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

2. Marco metodológico

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

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

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

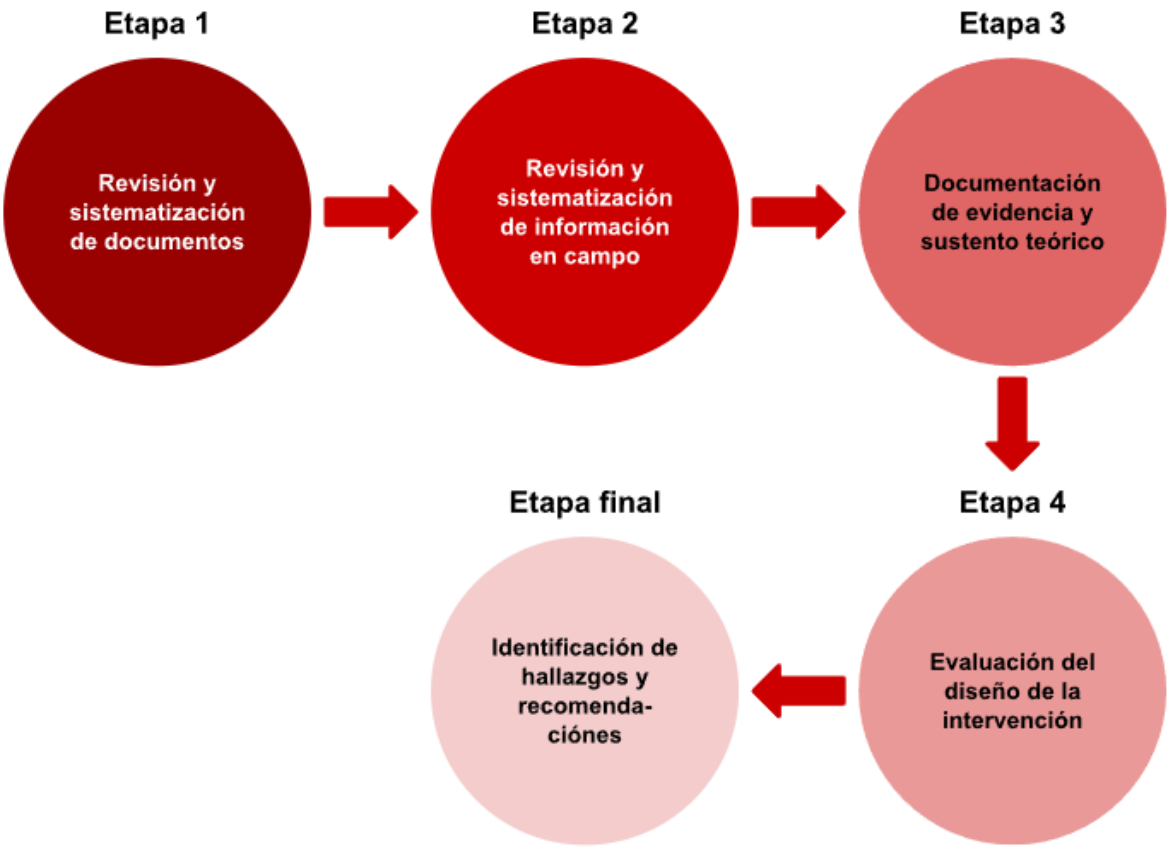
Tabla 1. Temas considerados en la evaluación de diseño

Tema	Objetivo
1. Diseño	Analizar la justificación de la creación y diseño del proyecto, así como su consistencia
2. Planeación y seguimiento	Analizar la congruencia entre las actividades, indicadores y los objetivos para la obtención de resultados
3. Cobertura y focalización	Identificar a sus asistentes y posteriormente a los beneficiarios y mecanismos de atención
4. Operación	Analizar la congruencia de la operación de proyecto con su planeación
5. Fortalecimiento anterior	Identificar si las recomendaciones del fortalecimiento anterior fueron atendidas

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

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

Figura 1. Ruta para la evaluación de diseño



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

2.1. Revisión y sistematización de documentos

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

A continuación se enlistan los documentos consultados[2] en esta primera etapa:

[2] Estos documentos pueden consultarse como anexos al final de este documento

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

Tema	Insumos proporcionados para análisis
Diseño	• Anexo 1.1. “Información General” PIES • Formato F21 PIES • Teoría del Cambio del proyecto PIES • Árbol de problemas de proyecto PIES • Anexo 1.2 “Ficha Técnica” PIES • Informe final del fortalecimiento 2022 PIES • Metodología de acompañamiento e inclusión de empresas de economía social (MAIEES) • Cuadernillo de Trabajo PIES
Planeación y seguimiento	• Plan de comunicación • Cronograma de actividades • Fortalecimiento Monitoreo y Evaluación 2022 PIES • Anexo 1.2 “Ficha Técnica” PIES
Cobertura y focalización	• Formato F21 • Nota Metodológica Encuesta Factores de Protección personas mayores a 29 años. • YTT (Instrumento Guía para la Entrevista a Jóvenes Participantes) • Encuesta Factores de Protección Personas Mayores a 29 años • Diagnóstico inicial con ingresos
Operación	• Diagrama de procesos PIES • Cuadernillo de trabajo PIES • Formato F21 • Cronograma de actividades • Anexo 1.2 “Ficha Técnica” PIES • Perfiles de puesto
Fortalecimiento anterior	• Fortalecimiento del proyecto Plataforma de Innovación en economía social (PIES) año 2

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

2.2. Recolección y sistematización de información en campo

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

La recolección de información en campo se llevó a cabo mediante visitas a dos centros de operación específicos de la organización en los municipios de Chihuahua y Delicias.

- **Chihuahua:** Oficinas de Emprendiendo por Chihuahua A.C.
- **Delicias:** Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI 142)

Ésta se hizo a través de tres tipos de instrumentos:

1. **Guías de entrevista para el personal de coordinación,** que se diseñaron de forma personalizada para el coordinador de proyecto y la coordinación administrativa. Las entrevistas tuvieron lugar de manera individual con cada puesto:
    a. **Coordinación de proyecto (1 persona) y Dirección de la organización (1 persona):** Se entrevistó a estos dos puestos acerca del proceso de diseño del proyecto, la gestión de resultados, monitoreo y evaluación y la operación.
    b. **Coordinación administrativa (1 persona):** Se entrevistó al coordinador administrativo, acerca de temas de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto, así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del puesto.
2. **Guías de entrevista para el personal operativo,** que se diseñaron de forma personalizada para los puestos de orientadores/as y supervisores/as que colaboran en la organización. Las entrevistas tuvieron lugar de manera individual con cada puesto:
    a. **Orientadores/as (5 personas):** Se entrevistó a la orientadora de Delicias, a la orientadora de Chihuahua, al orientador de Parral y al orientador de Ojinaga. Las preguntas estuvieron relacionadas con la planeación y seguimiento de la intervención; la cobertura y focalización de la población; la operación del proyecto; así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del puesto.
    b. **Supervisores (2 personas)**: Se entrevistó a los supervisores de Parral y de Delicias acerca de la planeación y seguimiento de la intervención; la cobertura y focalización de la población; la operación

del proyecto; así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del puesto.

3. **Guía de entrevistas para las personas beneficiarias**, que se diseñaron de manera generalizada para conocer las experiencias de las y los beneficiarios del proyecto. La entrevista tuvo lugar en la región de Delicias, y consistió en 15 preguntas realizadas a 4 beneficiarios/as del proyecto relacionadas con su experiencia participando en el mismo, fortalezas y debilidades de la intervención.
4. **Observaciones de actividades,** que se llevaron a cabo en sesiones de acompañamiento grupal a las personas beneficiarias del proyecto donde se revisó la logística de la sesión, la dinámica del acompañamiento y la participación de las personas beneficiarias.

Se puede consultar los Anexos 4, 5 y 6 para revisar las preguntas específicas que fueron realizadas en las entrevistas y las observaciones.

Asimismo, se llevó a cabo un **taller intensivo de validación de la Teoría del Cambio y los procesos del proyecto** que tuvo una duración de dos horas, y contó con la participación del personal operativo de todas las zonas:

- Orientadora de Chihuahua
- Supervisor y orientador de Parral
- Supervisor y orientadora de Delicias
- Supervisora y orientador de Cuauhtémoc
- Orientador de Ojinaga
- Coordinador del proyecto PIES, año 3

Este taller estuvo enfocado en obtener la perspectiva del personal operativo acerca del problema atendido por el proyecto, sus conocimientos sobre prevención de la violencia, y los procesos que realizan regularmente en el marco del proyecto (ya que hasta ese momento no se encontraban documentados). Las evidencias del taller pueden encontrarse como Anexo 10 al final de este documento.

2.3. Documentación de evidencia y sustento teórico

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

- El problema central y datos sobre la problemática (causas y consecuencias) para identificar su congruencia, pertinencia y sustento.
- Programas de prevención basados en evidencia[3] que hacen referencia al conjunto de soluciones y/o prácticas que han sido evaluadas de manera rigurosa y han mostrado ser efectivas para resolver problemáticas sociales. A través de su análisis, es posible identificar las actividades, componentes o insumos clave que aumentan las posibilidades de éxito de un proyecto y facilitan la eficiencia de los recursos humanos y financieros que se invierten para implementarlo. Por otro lado, brindan elementos para construir o analizar una teoría del cambio y emitir recomendaciones.

2.4. Evaluación de diseño

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

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

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

Dimensión	Elementos a evaluar
Diseño	• Definición del problema • Diagnóstico del problema • Justificación teórica o empírica
Planeación y seguimiento	• Ficha técnica • Lógica de la ficha técnica

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

	• Metas de los indicadores • Instrumentos de planeación • Congruencia del proyecto
Cobertura y focalización	• Estrategia de cobertura para atender a los beneficiarios • Mecanismos para identificar a los beneficiarios • Proceso de selección de beneficiarios
Operación	• Operación del proyecto • Mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de las actividades. • Sistematización de la información.
Fortalecimiento anterior	• Atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos.

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

2.5. Identificación de hallazgos y recomendaciones

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

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

3. Descripción del proyecto a evaluar “Plataforma De Innovación En Economía Social (PIES) Año 3”

En este apartado se hace una descripción del proyecto “Plataforma De Innovación En Economía Social (PIES)” en la versión de su tercer año de implementación. Para ello, se hace un resumen de los componentes más relevantes, que sirven para entender la lógica de la intervención.

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

3.1. Descripción de la lógica de intervención

El proyecto Plataforma de innovación en economía social (PIES) está dirigido a la prevención de la violencia en jóvenes de 18 a 29 años y adultos/as mayores de 29 años en situación de riesgo en el estado de Chihuahua. Su intervención está basada en el fomento del emprendimiento mediante la creación de colectivos de economía social[4].

El proyecto se encuentra basado en la Metodología para el Acompañamiento e Incubación a Empresas de Economía Social (MAIEES), la cual forma parte de la Plataforma para la Construcción de Seguridad Ciudadana Juvenil en México (PCSCJM), y fue diseñada por la Universidad IBERO de Puebla, con financiamiento de USAID y Fundación Carlos Slim.

En este sentido el proyecto trabaja en 3 ejes distintos:

- **Eje 1- Desarrollo de habilidades empresariales e innovación**: En este eje se contemplan todas las actividades relacionadas con la formación de

[4] El documento metodológico en el que está basado el proyecto de PIES, define a la economía social como una forma de organización productiva en la que las empresas no tienen dueños, sino un colectivo de propietarios/as. Las principales características de las empresas organizadas bajo la Economía Social, son la participación democrática de sus integrantes; los principios, valores y prácticas cooperativas; la gestión colectiva y transparente de los recursos; y la redistribución de la riqueza producida entre sus integrantes (Coronado Flores et al., s.f.)

Circuitos de Economía Social (CES) denominados “colectivos”, que tiene como propósito formar grupos de emprendimiento bajo los principios de economía social.

- **Eje 2- Prevención de la violencia:** En este eje se engloban las actividades relacionadas con la identificación y canalización de conductas o situaciones de riesgo, así como el acompañamiento psicológico a las personas que forman parte de los colectivos.
- **Eje 3- Desarrollo humano:** En él se enmarcan las actividades relacionadas con las sesiones enfocadas en el desarrollo de habilidades para la vida y prevención de la violencia para los/as miembros de los colectivos de emprendimiento.

3.1.1. Descripción de los componentes del proyecto

Eje 1 - Desarrollo de habilidades empresariales e innovación

- **Creación de redes o circuitos de economía social**: Se realiza un seguimiento e identificación de colectivos con posibilidades de crear una red o alianza estratégica comercial, posteriormente se apoya a dichos colectivos para que se conforme la red o circuito, se documenta y comprueba su realización.
- **Sesiones de acompañamiento técnico:** Consiste en sesiones de 2 horas brindadas de manera semanal a los colectivos en las cuales el/la orientador/a acompaña al emprendimiento del colectivo, monitoreando su avance. El contenido de las sesiones dependerá del bloque en el que se encuentre el colectivo. El primer bloque se enfoca en conocimientos sobre emprendimiento, el segundo en innovación, y el tercero en la formación de redes.
- **Talleres de capacitación para la generación de bienes y servicios**: Consisten en talleres especializados por colectivo en función de sus requerimientos de capacitación para impulsar su emprendimiento. Los temas y actividades llevadas a cabo varían según las necesidades de los colectivos.

Eje 2 - Prevención de violencia

- **Sesiones de asesoría psicológica:** Dependiendo del caso, se realizan mínimo 8 sesiones de asesoría con un máximo 12 sesiones por usuario de 1 hora a jóvenes que forman parte de la intervención, y presentan factores de riesgo de violencia, o necesidades específicas que son detectadas inicialmente por los diagnósticos presentados.

Eje 3- Desarrollo humano

- **Realización de talleres de capacitación de desarrollo humano y habilidades para la vida:** Consiste en la impartición de 5 talleres a los colectivos dirigidos por un orientador/a con una duración de 1 a 2 horas. Los talleres están relacionados con la "dimensión social" del emprendimiento, y las relaciones entre las personas que lo conforman. Los temas de los talleres están relacionados con la economía social, la seguridad ciudadana, medio ambiente, coaching cooperativo y finanzas.
- **Sesiones de acompañamiento motivacional:** Consiste en sesiones de 2 horas 1 vez a la semana brindadas a los colectivos en las cuales el/la orientador/a brinda acompañamiento al emprendimiento del colectivo, estas sesiones se llevan a cabo en conjunto con las sesiones de acompañamiento técnico, donde de igual manera se brinda el componente de acompañamiento motivacional para los colectivos. Los temas de las sesiones dependen de las necesidades de cada colectivo.
- **Desarrollo de proyectos de vida**: Consiste en la elaboración de un proyecto de vida por cada una de las personas participantes de la intervención, con base en la metodología de la MAIIES, en la cual el/la orientador/a es el/la encargado/a de acompañar al participante en su proceso de desarrollo de su proyecto de vida.

3.1.2. Población beneficiaria del proyecto

El proyecto PIES (año 3) está dirigido a atender a tres perfiles de población distintos: 1) Jóvenes de 18 a 29 años que ya se encontraban participando en la intervención; 2) Jóvenes de 15 a 29 o 18 a 29 años de nuevo ingreso; 3) Personas

adultas mayores a 29 años que se integran al proyecto o desean continuar su participación.

Tabla 4. Población objetivo del proyecto

Jóvenes de 18 a 29 años que ya se encontraban participando en la intervención	• Hombres y mujeres jóvenes • Tienen entre 18 y 29 años • En situación de riesgo niveles alto-crítico y medio, evaluados en base a la herramienta YTT • Viven en polígonos de violencia • Carecen de oportunidades de desarrollo económico
Jóvenes de 15 a 29 o 18 a 29 años de nuevo ingreso	• Hombres y mujeres jóvenes • Tienen entre 15 y 29 años • En situación de riesgo niveles alto-crítico y medio, evaluados en base a la herramienta YTT • Viven en polígonos de violencia • Carecen de oportunidades de desarrollo económico
Personas adultas mayores a 29 años que se integran al proyecto o desean continuar su participación	• Hombres y mujeres adultos • Tienen entre 18 y 29 años • En situación de riesgo niveles alto-crítico y medio, evaluados en base a la herramienta YTT • Viven en polígonos de violencia • Carecen de oportunidades de desarrollo económico

Fuente: Elaboración propia con base en el documento “Formato F21”.

Actualmente, esta población es atendida en cinco municipios distintos, clasificados en regiones: 1) Chihuahua, 2) Delicias, 3) Cuauhtémoc, 4) Parral, 5) Ojinaga**.**

3.2. Problema que atiende el proyecto

El problema central que atiende el proyecto está planteado en el árbol de problemas como la “prevalencia de factores de riesgo, discriminación, falta de empleo y delincuencia entre los jóvenes de 16 a 29 años en las zonas de atención”.

Se detectan tres causas principales que dan origen al problema:

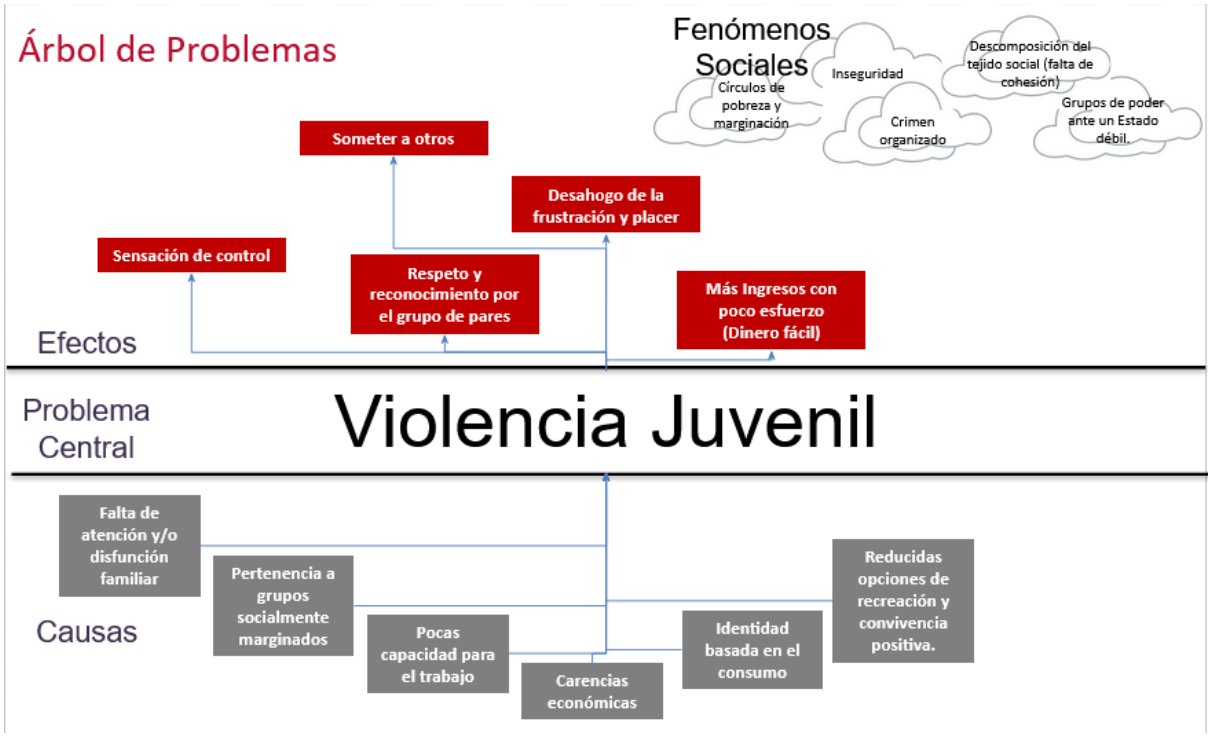
1) Carencia de oportunidades de empleo para los jóvenes
2) Exposición a factores de riesgo en jóvenes

3) Violencia y discriminación generalizada

Por otro lado, se detectaron como consecuencias el "Incremento en los índices de delincuencia juvenil "y el "incremento de adicción a las drogas en jóvenes"

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

Figura 2. Árbol de problemas del proyecto PIES (año 3)



Fuente: Documentos proporcionados por la organización

3.3. Objetivos del proyecto

El presente proyecto cuenta con un objetivo de desarrollo, un objetivo general y tres objetivos específicos contenidos en la Ficha Técnica del proyecto. Cada uno de los objetivos específicos se divide por zona de intervención:

- **Objetivo de desarrollo:** Contribuir en la disminución de la participación de jóvenes en grupos delictivos y consumo de drogas a través del incremento de sus habilidades psicosociales y de desarrollo económico.

- **Objetivo general:** Disminuir en adolescentes y jóvenes la exposición al riesgo, fortaleciendo los factores de protección, mediante el incremento de conocimiento técnicos-empresariales y habilidades para la vida, hasta el lanzamiento de su proyecto al mercado

- **Objetivo específico 1:** Lograr un mejoramiento en las condiciones económicas en adolescentes y jóvenes, de forma que reduzcan el riesgo de consumo de drogas, incurran en actos delincuenciales o se unan a grupos delictivos.

- **Objetivo específico 2:** Incrementar los conocimientos técnicos-empresariales y de habilidades para la vida de los adolescentes y jóvenes, así como de personas adultas participantes del proyecto.

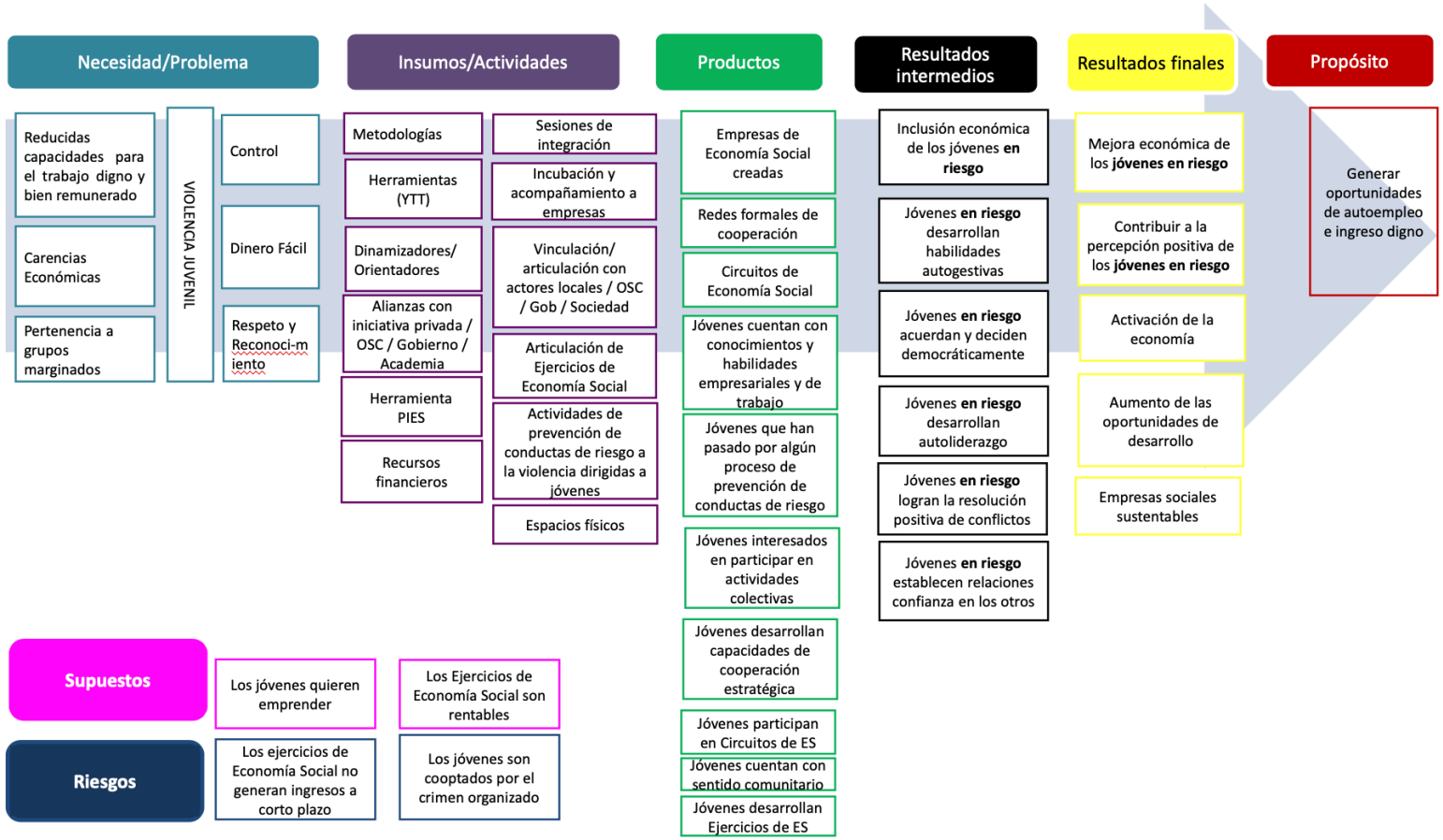
- **Objetivo específico 3:** Lanzar y fortalecer emprendimientos de los adolescentes y jóvenes, así como de personas adultas participantes del proyecto, reduciendo el riesgo del consumo de drogas, participación en la delincuencia o unirse a grupos delictivos.

3.4. Teoría del Cambio del Proyecto

La Teoría del Cambio (TDC) es una herramienta que presenta de manera gráfica una serie de elementos articulados que de manera lógica y secuencial, explican cuáles son las condiciones que deben cumplirse para lograr determinados resultados en una población (López Beltrán, 2020). En términos generales, la TDC funciona como una guía que nos muestra gráficamente quéactividades, productos o servicios debe ofrecer una intervención social para lograr el impacto que ésta plantea.

A continuación se muestra la Teoría del Cambio elaborada por la organización:

Figura 3. Teoría del Cambio del Proyecto PIES (Año 3)



Fuente: Documentación proporcionada por la organización

3.5. Población asistente y beneficiaria del proyecto

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

Tabla 5. Total de población asistente y población beneficiaria del proyecto

Municipio	# Asistentes (personas que ingresan)	# Beneficiarios/as (personas que concluyen)
Chihuahua	44	22
Delicias	44	36
Cuauhtémoc	61	46
Parral	54	35
Ojinaga	70	27
Guerrero	24	7
Matachic	24	7
Bocoyna	37	11
Meoqui	24	7
Rosales	17	5
Saucillo	17	5
Santa Bárbara	24	7

San Francisco del Oro	24	7
Aldama	17	5
Total	**481**	**227**

Fuente: Formato F_21

Tabla 6. Población asistente y beneficiaria desagregada por municipio

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
Chihuahua	**Jóvenes (continuidad)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	4	4	100%
	Jóvenes (nuevo ingreso) **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 12-17 años 18-29 años	30	9	30%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Nivel educativo: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria			
	Personas mayores a 29 años que mejoran sus factores de protección **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 30-59 años 60 años y más **Nivel educativo**: Primaria, secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	10	9	90%
Delicias	**Jóvenes (continuidad)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	12	12	100%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Jóvenes (nuevo ingreso) **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	14	4	30%
	Personas mayores a 29 años que mejoran sus factores de protección **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 30-59 años 60 años y más **Nivel educativo**: Primaria, secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	18	16	90%
Cuauhtémoc	**Jóvenes (continuidad)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años	18	18	100%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Nivel educativo: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria			
	Jóvenes (nuevo ingreso) **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	17	5	30%
	Personas mayores a 29 años que mejoran sus factores de protección **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 30-59 años 60 años y más **Nivel educativo**: Primaria, secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	26	23	90%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
Parral	**Jóvenes (continuidad)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	12	12	100%
	Jóvenes (nuevo ingreso) **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	24	7	30%
	Personas mayores a 29 años que mejoran sus factores de protección **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 30-59 años 60 años y más	18	16	90%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Nivel educativo: Primaria, secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria			
Ojinaga	**Jóvenes (nuevo ingreso)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	60	18	30%
	Personas mayores a 29 años que mejoran sus factores de protección **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 30-59 años 60 años y más **Nivel educativo**: Primaria, secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	10	9	90%
Guerrero	**Jóvenes (nuevo ingreso)**	24	7	30%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Sexo: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria			
Matachic	**Jóvenes (nuevo ingreso)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	24	7	30%
Bocoyna	**Jóvenes (nuevo ingreso)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	37	11	30%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
Meoqui	**Jóvenes (nuevo ingreso)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	24	7	30%
Rosales	**Jóvenes (nuevo ingreso)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	17	5	30%
Saucillo	**Jóvenes (nuevo ingreso)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato	17	5	30%

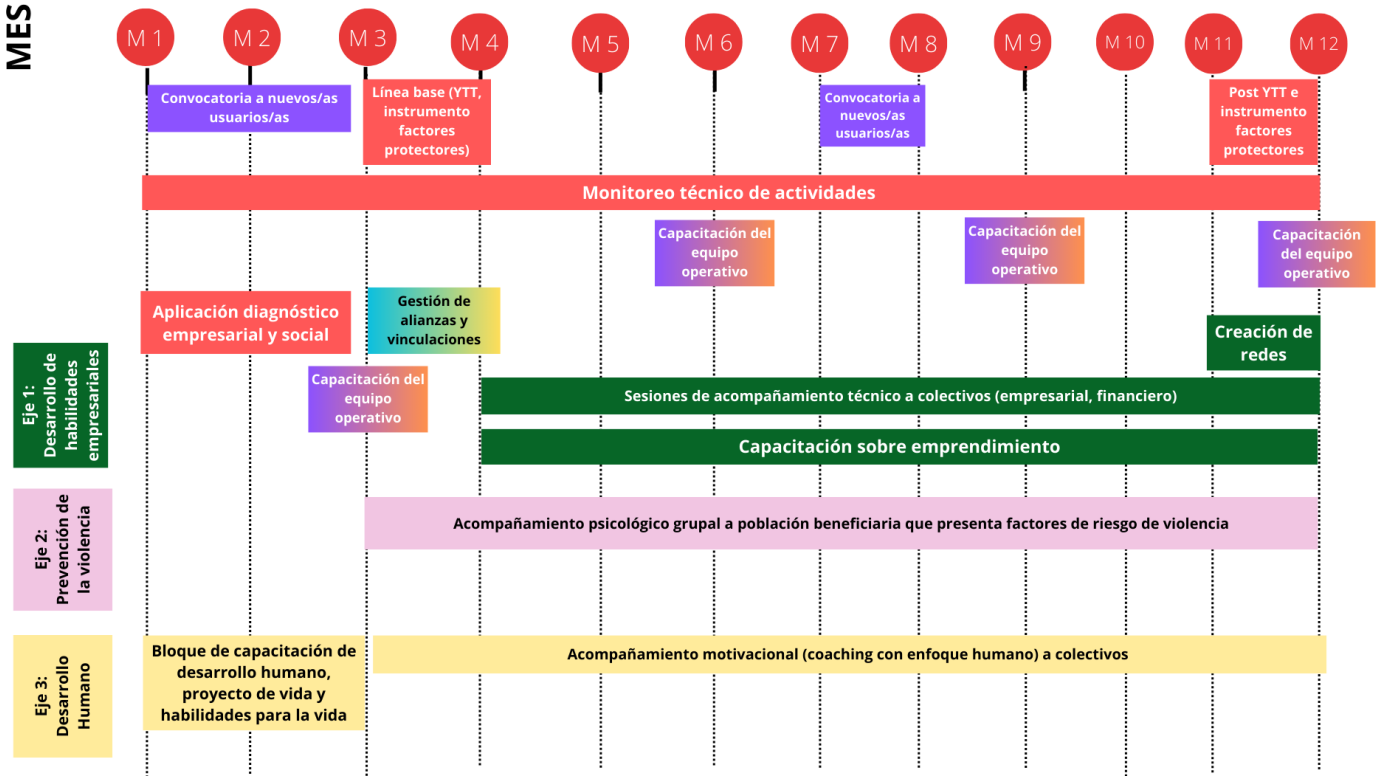
Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Nivel de prevención: Secundaria			
Santa Bárbra	**Jóvenes (nuevo ingreso)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	24	7	30%
San Francisco del Oro	**Jóvenes (nuevo ingreso)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años **Nivel educativo**: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria	24	7	30%
Aldama	**Jóvenes (nuevo ingreso)** **Sexo**: F y M **Rangos de edad**: 18-29 años	17	5	30%

Municipio	Características	# de asistentes (personas que ingresan)	# de beneficiarios/as (personas que concluyen)	% de eficiencia terminal
	Nivel educativo: Secundaria y bachillerato **Nivel de prevención**: Secundaria			

3.6. Procesos del proyecto

Dado que no existe actualmente una documentación de todos los procesos del proyecto, el siguiente mapa de procesos fue construido a partir de un taller participativo con el personal operativo durante la visita a campo, tomando como mes 1 el mes de junio 2023 y mes 12 el mes de mayo 2024 (este gráfico se encuentra como anexo 6 al final del documento para su consulta):

Figura 4 . Mapa de procesos del proyecto PIES (Año 3)



Fuente: Elaboración propia con insumos de información proporcionados por personal operativo del proyecto

Estas actividades son implementadas por el siguiente equipo operativo:

Figura 5. Organigrama del proyecto PIES (Año 3)

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada en entrevistas con el personal operativo

3.7. Monitoreo y evaluación del proyecto

En este apartado se explica la información relacionada con el Monitoreo y la Evaluación del proyecto, a partir de sus objetivos[5], indicadores e instrumentos de medición. La información se tomó de la Ficha Técnica del proyecto cargada en la plataforma de FICOSEC.

Tabla 7. Objetivos, indicadores e instrumentos del proyecto PIES

Objetivo	Indicador	Instrumento
Objetivo de Desarrollo: Contribuir en la disminución de la participación de jóvenes en grupos delictivos y consumo de drogas a través del incremento de sus habilidades psicosociales y de desarrollo económico.	1. Número de carpetas de investigación por robo donde se involucren jóvenes de 15 a 29 años disminuyen en un 2% en las zonas de intervención (por municipio). 2. Número de faltas administrativas generadas por jóvenes de 15 a 29 años disminuyen en 2% (por municipio)	1. Reporte de análisis de carpetas de investigación de jóvenes que cometieron un acto delictivo en todas las zonas 2. Reporte con información del Observatorio Ciudadano, acerca de faltas administrativas generadas por jóvenes de 15 a 29 años en todas las zonas
Objetivo General: Disminuir en adolescentes y jóvenes la exposición al riesgo, fortaleciendo los factores de protección, mediante el incremento de conocimiento técnicos - empresariales y habilidades para la vida, hasta	1. Número de jóvenes que disminuyen su nivel de exposición y propensión al riesgo (por región). 2. Número de jóvenes en nivel medio que disminuyen sus factores de riesgo disminuyendo	1 y 2. Herramienta Youth Targeting Tool (YTT) de USAID 3. Encuesta de factores de protección para adultos

[5] En el proyecto se contemplan cuatro objetivos específicos. Aunque la intervención también cuenta con un cuarto objetivo enfocado en la medición de los resultados de comunicación, dado el alcance de la presente evaluación, éste no se toma en cuenta como parte de la información a evaluar.

el lanzamiento de su proyecto al mercado	su nivel de propensión y exposición de nivel 2 a nivel 1 (Chihuahua). 3. Número de personas mayores a 29 años que mejoran sus factores de protección en un 30% o más (por región)	
Objetivos Específicos 1, 2 y 3: **OE1:** Lograr un mejoramiento en las condiciones económicas en adolescentes y jóvenes, de forma que reduzcan el riesgo de consumo de drogas, incurran en actos delincuenciales o se unan a grupos delictivos. **OE2:** Incrementar los conocimientos técnicos – empresariales y de habilidades para la vida de los adolescentes y jóvenes, así como de personas adultas participantes del proyecto. **OE3:** Lanzar y fortalecer emprendimientos de los adolescentes y jóvenes, así como de personas adultas participantes del proyecto, reduciendo el riesgo del consumo de drogas, participación en la delincuencia o unirse a grupos delictivos.	**Objetivos Específicos 1, 2 y 3:** **OE1 Indicador:** Número de jóvenes que mejoran su situación económica incrementando sus ingresos en un 20% (por región) **OE2 Indicador:** Número de jóvenes que incrementan sus conocimientos técnicos empresariales y de habilidades para la vida en un 20%. **OE3 Indicador:** Número de colectivos que inician la comercialización de su producto.	**OE1:** Diagnóstico inicial y final **OE2**: Diagnóstico inicial y final (radar) **OE3:** Diagnóstico o radar final, fotografías, notas de venta y/o facturas hechas a sus clientes

Fuente: Elaboración propia con base en la Ficha Técnica del proyecto PIES

De igual manera, se elaboró la siguiente tabla para indicar a quién le corresponde aplicar los instrumentos y sus fechas de aplicación.

Tabla 8. Levantamiento de instrumentos y responsables

Instrumento	Responsable de aplicación	Aplicación Pre	Aplicación Post
Reporte de análisis de carpetas de investigación de carpetas de Fiscalía	Equipo de diseño del proyecto	Al inicio del ciclo del proyecto	Al final del ciclo del proyecto
Herramienta Youth Targeting Tool (YTT) de USAID	Orientadores/as	Entre uno y tres meses después de iniciar el proyecto	En el mes 12 del proyecto
Encuesta de factores de protección para adultos	Orientadores/as	Entre uno y tres meses después de iniciar el proyecto	En el mes 12 del proyecto
Diagnóstico o radar (inicial y final)	Orientadores/as	Al inicio del proyecto	En el mes 12 del proyecto

Fuente: Entrevistas a personal operativo

4. Evaluación de diseño

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

Esta evaluación se hace a partir de la siguiente rúbrica:

Figura 6. Rúbrica de evaluación

Insuficiente	Básico	Satisfactorio	Sobresaliente
No cumple con ninguna de las características establecidas	Cumple con una de las características establecidas de manera completa y otras de manera incompleta	Cumple con dos o tres de las características establecidas de manera completa	Cumple con cuatro o más de las características establecidas de manera completa y aplica mejores prácticas

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

Para una visión más detallada de los documentos consultados y los criterios utilizados para determinar la calificación de cada apartado, puede consultarse la Matriz de Evaluación, que se encuentra como Anexo 7 al final de este documento. En esta matriz se encuentra un desglose detallado de los elementos con los que se cumplió y los que no se cumplieron, para determinar la calificación asignada.

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

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

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

Tabla 9. Dictamen por tema de evaluación de diseño

Tema	Dictamen
Diseño	Básico
Planeación y seguimiento	Sobresaliente
Cobertura y focalización	Básico
Operación	Básico
Fortalecimiento anterior	Insuficiente

Fuente: Elaboración propia

4.1. Dictamen de evaluación del Diseño

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

Tabla 10. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Diseño

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

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Análisis FODA del Diseño

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Definición del problema	1. El problema definido en el anexo 1.1. identifica un perfil de población con características de edad específicas y hace referencia a las zonas de atención, lo cual es una base adecuada de cómo debe redactarse el problema.	1. El árbol de problemas que se encuentra en el documento de Teoría del Cambio no identifica el problema central de manera específica, ya que lo plantea como "Violencia juvenil" sin identificar cuál es la población que presenta el problema o necesidad, así como tampoco su

		ubicación territorial. 2. En el anexo 1.1 se identifica que el problema central al que se enfrentan los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) de las zonas de intervención es la "**prevalencia de factores de riesgo, discriminación, falta de empleo y delincuencia entre los jóvenes de 16 a 29 años en las zonas de atención**". La definición de ese problema plantea cuatro problemas distintos, siendo algunos de ellos consecuencias del problema (por ejemplo, la delincuencia es una consecuencia de la discriminación y la falta de empleo). 3. No se define el plazo para su revisión. 4. Al revisar la comprensión del equipo operativo del problema que atienden durante el taller realizado en la visita de campo, se encontró que éstos no tenían una noción clara respecto de él. 5. La definición del problema que se encuentra en la diferente documentación del proyecto (Anexo 1.1., árbol de problemas, plataforma de FICOSEC) no es consistente entre sí, por lo que no se puede afirmar que hay un problema central adecuadamente definido.
Diagnóstico del problema	1. El diagnóstico del problema contenido en el anexo 1.1 presenta información correspondiente a los delitos y faltas administrativas cometidos por adolescentes y	1. El árbol de problemas determina que las causas de la violencia juvenil (problema central identificado en este documento) son la **falta de atención y/o disfunción familiar, la**

	jóvenes de 16 a 19 años de mayor prevalencia en los municipios de intervención del proyecto (Chihuahua, Delicias, Cuauhtémoc, Parral y Ojinaga). Esta información es detallada, está actualizada y es pertinente al contexto que atiende el proyecto, lo cual es un elemento positivo por parte del diagnóstico del proyecto.	**pertenencia a grupos socialmente marginados, la poca capacidad para el trabajo, las carencias económicas, la identidad basada en el consumo y las reducidas opciones de recreación y convivencia positiva.** La identificación de estas causas presenta áreas de oportunidad, ya que plantea conceptos poco claros como "identidad basada en el consumo", y no provee de una explicación más amplia al respecto de estos términos. No se encuentran tampoco fuentes que respalden estas afirmaciones, ni un proceso de diagnóstico participativo que lo fundamente. 2. Asimismo, las consecuencias que se identifican en este árbol son la sensación de control, el respeto y reconocimiento por el grupo de pares, más ingresos con poco esfuerzo (dinero fácil), desahogo de la frustración y placer, así como someter a otros. Al igual que con las causas, se detecta un ejercicio poco desarrollado de identificación de los efectos del problema, en el que se utilizan conceptos poco claros que no muestran una fundamentación que los respalde. 3. En el diagnóstico de problema que se encuentra en el Anexo 1.1. y en la plataforma de FICOSEC, se argumenta que la falta de oportunidades de empleo orilla a las juventudes a encontrar una alternativa de supervivencia en la delincuencia. Si bien esta es una de las causas, no puede atribuirse como el único factor que orilla a las juventudes a delinquir, y

		toda la justificación estadística del diagnóstico gira en torno a esta afirmación. 4. El diagnóstico del problema que se encuentra cargado en la plataforma, y el del árbol de problemas entregado por la organización no coinciden.
Justificación teórica o empírica	1. El proyecto cuenta con un documento exhaustivo que explica la metodología y le da sustento teórico. El documento **"MAIEES - Metodología para el Acompañamiento e Incubación a Empresas de Economía Social",** consiste en un manual elaborado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), la Universidad Iberoamericana de Puebla y la Fundación Carlos Slim, y tiene por objetivo proponer una metodología para facilitar procesos formativos y estrategias para acompañar emprendimientos de Economía Social, con el fin de generar alternativas socioeconómicas que abonen a la transformación social. 2. La MAIEES se basa en cuatro Dimensiones: Social, Empresarial, de Innovación y de Redes; desplegándose a su vez en tres Fases: Integración, Desarrollo y Cierre.	1. No existe un documento propio de la organización donde encuentre la versión actual de la metodología dentro de su contexto específico, y las modificaciones que se le hicieron para adaptarla a la versión que se aplica actualmente. Mientras que el documento propuesto consiste en un manual muy completo que explica la metodología para realizar una intervención de manera detallada, no se logra encontrar una conexión directa entre la intervención específica propuesta en el proyecto y la información del manual. 2. **No se encontró documentación que dé evidencia de los efectos positivos atribuibles al modelo de intervención**, ni de que sea la intervención más eficaz para atender el problema que se identifica. Lo cual lleva a inferir que la metodología se propuso desde un principio como una solución que no está basada en una comprensión amplia del problema que atiende.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Dictamen de evaluación de la Planeación y Seguimiento

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

Tabla 12. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Planeación y seguimiento

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

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

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

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

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

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Análisis FODA de la Planeación y seguimiento

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Ficha Técnica	**Objetivo de desarrollo (OD):** 1. El Objetivo de desarrollo se relaciona con la problemática a atender (violencia juvenil y presencia de factores de riesgo), y también está relacionado con los ejes estratégicos de FICOSEC, específicamente con el de **Corresponsabilidad ciudadana frente al delito.** **Objetivos Específicos (OE):** 1. Aunque presentan algunas áreas de mejora en temas de forma, los objetivos específicos son apropiados en cuanto a fondo y están aterrizados adecuadamente a partir del objetivo de desarrollo, además presentan congruencia entre sí.	**Objetivo general (OG):** 1. La redacción del OG resulta confusa, ya que si bien menciona que se busca "disminuir la exposición al riesgo", no se menciona cuál es ese riesgo, o si se está haciendo referencia a *factores de riesgo de violencia*. Asimismo, en la redacción del objetivo, se menciona el fortalecimiento de los factores de protección mediante la adquisición de ciertas habilidades (técnicas, empresariales, habilidades para la vida), sin embargo, el fortalecimiento de los factores de protección es un objetivo, aunque se plantea como un medio. **Indicador del OG:** 1. No se detecta que el indicador cuente con el porcentaje esperado de disminución del riesgo, sin embargo, dada la naturaleza del instrumento con el que se evalúa (YTT) y su clasificación por niveles de riesgo, es difícil hacer esta clasificación. En caso de que se optara por cambiar de instrumento, sí sería necesario tomar en

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
		cuenta el cambio mediante porcentaje.
Lógica de la Ficha Técnica	**Información de los objetivos (Desarrollo, general, específicos):** 1. Los indicadores cuentan con toda la información necesaria, y la brindan de manera detallada, por lo que es fácil comprender cómo se miden los objetivos, y cuáles son los medios de verificación que se aplicarán para comprobar estos resultados **Actividades:** 1. Todas las actividades cumplen con las características necesarias. Son claras y congruentes con los OE y se encuentran divididas por área de intervención. 2. Las actividades incluidas en la Ficha Técnica cuentan con toda la información solicitada, que permite identificar cuáles son los recursos necesarios, las temporalidades y el personal responsable para ejecutarlas **Indicadores de las actividades:** 1. Los indicadores de las actividades cumplen con los criterios establecidos y permiten identificar cuántas acciones se han realizado para ejecutar adecuadamente las actividades asociadas con el objetivo específico, por lo que cumplen con los criterios de FICOSEC.	**Actividades:** 1. En la descripción del componente de acompañamiento psicológico (Actividades 16-21 del OE 1) no se especifica cuál es el tipo de acompañamiento que se ofrece o el enfoque que éste tiene, aunque sí se establece la duración y la cantidad de sesiones.
Meta de los indicadores	1. En su mayoría, las metas plantean un mayor alcance de personas beneficiarias, en todas las zonas de intervención. Muchas de ellas plantean un aumento casi	N/A

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
	del doble de población atendida, lo cual indica una intención de mejora en el alcance del proyecto. 2. Durante las entrevistas en campo, el personal que implementa el proyecto demostró conocer de manera detallada las metas del proyecto y estar consciente de los esfuerzos necesarios para su cumplimiento.	
Instrumentos de Planeación	N/A	1. En el cronograma y la Ficha Técnica se detecta que hay una planeación operativa de las actividades, sin embargo, no se encuentra un documento que dé respaldo de una planeación estratégica detrás de estas actividades.
Congruencia del proyecto	N/A	1. El OG no se encuentra en congruencia con el OD, ya que el OD indica que el propósito es "la disminución de la participación de jóvenes en grupos delictivos y consumo de drogas" sin embargo en el OG el propósito es "disminuir en adolescentes y jóvenes la exposición al riesgo, fortaleciendo los factores de protección" el concepto del riesgo no se encuentra en el OD, mientras que el concepto de criminalidad del OD no se encuentra en el OG.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Dictamen de evaluación de la Cobertura y Focalización

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

Tabla 14. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Cobertura y Focalización

Elemento a evaluar	Criterios	Nivel
Estrategia de cobertura para atender a los beneficiarios meta o población objetivo.	a) Incluye la definición de los beneficiarios (as) meta o población objetivo. b) Especifica metas de cobertura. c) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del proyecto. d) Se cuenta con una eficiencia terminal congruente con el proceso de intervención.	Sobresaliente
Mecanismos para identificar beneficiarios.	¿El proyecto cuenta con mecanismos para identificar sus beneficiarios (as) meta o población objetivo? En caso de contar con estos, se deberá especificar cuáles y qué información utiliza para hacerlo.	Insuficiente
Proceso de selección de beneficiarios	a) Se cuenta con una estrategia clara de convocatoria y relacionada al proyecto. b) Incluyen criterios de elegibilidad (perfil de beneficiario) claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción. c) Están estandarizados, es decir, son utilizados para todos los beneficiarios (as) del	Básico

	proyecto. d) Se cuenta con diferentes perfiles de beneficiario para el tipo de servicio a recibir. e) Se cuenta con herramientas de focalización para el proceso de selección de los beneficiarios. f) Están sistematizados.	
Focalización de la población	El proyecto cuenta con instrumentos de focalización: a) El instrumento va de acorde a la población objetivo que se pretende atender. b) Se cuenta con instrumentos cuantitativos individualizados por perfil de usuario. c) El instrumento va de acorde al nivel de prevención y factor (es) de riesgo que se pretende atender a través de la intervención. d) La nota metodológica del instrumento de focalización es detallada y va de acorde a los aspectos que solicita FICOSEC que se aborde en dicho formato.	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Análisis FODA de la Cobertura y Focalización

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Estrategia de cobertura para atender a los beneficiarios meta o población objetivo.	1. Los perfiles de beneficiario se dividen en 3 perfiles globales por área de intervención: a) Jóvenes de 18 a 29 años, que se	1. Este perfil de beneficiario depende directamente de la herramienta que se utiliza para tamizar, y esto puede

	encuentren en situación de riesgo niveles alto-crítico y medio, evaluados en base a la herramienta YTT. Son jóvenes que ya se encontraban participando en el proyecto y que por su contexto en el que viven, se busca reducir el riesgo de consumo de drogas, delincuencia o unirse a grupos delictivos. b) Jóvenes de 15 a 29 o 18 a 29 años, que se encuentren en situación de riesgo niveles alto-crítico y medio, evaluados en base a la herramienta YTT. Son jóvenes que se integran al proyecto y que por su contexto en el que viven, se busca reducir el riesgo de consumo de drogas, delincuencia o unirse a grupos delictivos. c) Personas adultas mayores a 29 años en situación de riesgo en ambientes que los hacen susceptibles a entornos violentos, que ingresan al proyecto y se integran a colectivos tanto nuevos como de continuidad y buscan ver concluido su proyecto.	provocar que si cambia la herramienta, será necesario modificar los perfiles de población a partir de otras características. 2. En este sentido, en lugar de identificar las características específicas que tiene la población (cuestiones sociodemográficas, características específicas, etc.) su perfil depende de los factores de riesgo que determina la YTT.
Mecanismos para identificar beneficiarios.	N/A	1. No se encuentran documentos que den cuenta de los mecanismos dirigidos a la identificación y focalización de personas beneficiarias. En el Formato F21 no se encuentra descripción de estos mecanismos.
Proceso de selección de beneficiarios	N/A	1. La organización no cuenta con un

		proceso propio de selección de personas beneficiarias, el proceso de selección se adapta de la metodología utilizada como respaldo teórico "MAIEES", los procesos de convocatoria se encuentran en el documento de diagrama de procesos, sin embargo, la explicación no es clara ni específica ya que no se incluyen los formatos necesarios de convocatoria. 2. Se utilizan los criterios de elegibilidad de la MAIEES, pero no existe una estandarización propia del proyecto que atienda de manera específica los criterios para los distintos perfiles de beneficiarios en las diferentes zonas de intervención.
Focalización de la población	1. Se cuenta con dos instrumentos de focalización de la población, la YTT desarrollada por USAID, y la encuesta de factores de protección de personas jóvenes de 18 a 29 años.	1. El instrumento YTT no cuenta con una nota metodológica. 2. La encuesta de factores de protección cuenta con una nota metodológica. Sin embargo, el instrumento no cumple con los criterios de validez y confiabilidad necesarios para definir que es el instrumento más apropiado para la población objetivo.

Fuente: Elaboración propia

4.4. Dictamen de evaluación de la Operación

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

Tabla 16. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema de Operación

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

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Análisis FODA de la Operación

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Operación del proyecto	• N/A	• Los diagramas de flujo no presentan de manera entendible la información de los procesos operativos, ya que no se presentan diagramas de flujo para cada componente del proyecto, sino que se encuentra dividido en fases del proyecto: convocatoria, ingreso, implementación y

		cierre. ● No se encuentran documentados los procesos necesarios para el monitoreo técnico de actividades del proyecto ni la rendición de cuentas. ● Los procesos clave no coinciden con las actividades de la ficha técnica. ● No se cuentan con manuales de operación completos ni con fichas técnicas de los talleres/servicios. ● El manual que se le entrega a los/as orientadores/as tiene una calidad muy básica, ya que los recursos de apoyo que brinda en su mayoría carecen de respaldo teórico, y de explicaciones acerca de la relevancia de las actividades o su trasfondo (por ejemplo, se incluye una actividad de creación de árbol de problemas sin explicar de dónde surge esa metodología, para qué se usa, y cuál es su relevancia). ● Asimismo, ese mismo manual carece de explicaciones fundamentadas acerca de la economía social y su relevancia para el proyecto
Mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de las actividades.	N/A	● El proyecto cuenta con el cronograma que se entrega a FICOSEC, en el cual se determinan las actividades a realizar y las fechas en las que deben ser realizadas, sin embargo no se cuenta con un cronograma interno que permita identificar el avance de las actividades dentro del cronograma ni registrar las modificaciones

		a las actividades consideradas en el proyecto. ● Las actividades se encuentran estandarizadas y cuentan con sus instrumentos de aplicación específicos, sin embargo, los procesos a seguir para cumplirlas no se encuentran sistematizados/documentados.
Sistematización de información	N/A	● El proyecto no cuenta con una Matriz de Indicadores y Resultados (MIR). A pesar de que existen instrumentos de medición para algunas de las actividades y/o objetivos, estos no se encuentran sistematizados de tal manera que permita evaluar el avance del proyecto de manera eficiente. ● Tampoco se encontraron bases de datos de seguimiento operativo, o documentos que den cuenta de que se realiza un seguimiento en el avance de las actividades y en el cumplimiento de los indicadores

4.5. Dictamen de evaluación del fortalecimiento anterior

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

Tabla 18. Elementos evaluados, criterios y puntuación obtenida en el tema del fortalecimiento anterior

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Análisis FODA del fortalecimiento anterior

Elemento	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos anteriores.	• N/A	• De acuerdo a lo establecido por la organización, los productos generados del fortalecimiento previo no les fueron funcionales, por lo que los insumos generados a partir de ese proceso no han sido utilizados. • Ninguno de los manuales desarrollados en el proceso del fortalecimiento anterior, dan cuenta de una documentación de las actividades clave del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

5. Hallazgos adicionales identificados

5.1. Nivel documental

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

- Existe una discrepancia importante entre la metodología original de la que surge el proyecto, y la versión que se implementa actualmente. No se han actualizado los documentos que dan cuenta de las adaptaciones que se le han hecho a la metodología, ni los procesos que se llevan a cabo actualmente en términos operativos y de monitoreo y evaluación.

- El perfil de población que atiende cada una de las regiones donde se implementa la intervención es muy distinto en la operación diaria (en algunas se atienden NNA, en otras jóvenes y adultos, en otras personas con discapacidad, en otras mujeres de mediana edad, en otras personas en centros de readaptación social, en otras personas indígenas, etc.), sin embargo, esto no se refleja en los perfiles poblacionales que tiene definidos el proyecto en su versión actual.

- A partir de las entrevistas realizadas en campo, se encontró que los documentos de descripción del problema y justificación de la intervención (árbol de problemas y Teoría del Cambio) con los que actualmente se cuenta están desactualizados desde hace varios años, y fueron generados por otras personas ajenas al equipo del proyecto.

- En las actividades que están cargadas en la plataforma de FICOSEC se explica cuál es la propuesta de atención psicológica (8 a 12 sesiones, duración de una hora). Sin embargo, no se encuentra una justificación del número de sesiones o la duración elegida, ni el enfoque que se le dará a la terapia, además de que es necesario fortalecer la descripción de puesto del personal de psicología.

- El equipo operativo tiene muy en claro cuáles son sus responsabilidades en el marco del monitoreo y la evaluación del proyecto, así como cuáles son los procesos internos para hacerlo. Sin embargo, estos procesos no se encuentran documentados.

- El componente social de la metodología se encuentra muy poco desarrollado en el cuadernillo de trabajo que utilizan los/as orientadores/as. De igual manera, no se encuentran descripciones o fundamentos de la economía social, siendo que este concepto es la base del proyecto.

5.2. Nivel empírico

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

- En las entrevistas con el personal operativo durante la visita a Chihuahua, se identificó que el equipo no tiene claro cuál es el problema central que atiende la intervención, ni la teoría del cambio de la misma.

- El equipo que opera el proyecto tiene un gran compromiso con la propuesta y su implementación en las zonas donde se opera, sin embargo, durante la visita a campo se detectó que el personal no cuenta con los conocimientos ni las herramientas necesarias para atender las necesidades de atención del perfil de población al que va dirigida la intervención, especialmente en términos de contención y canalización de situaciones de riesgo.

- El equipo operativo, tiene nociones limitadas sobre los diferentes niveles de prevención de la violencia (primaria, secundaria y terciaria), a pesar de que muchos/as de ellos llegan incluso a trabajar con población de prevención terciaria, puesto que trabajan con población que ya tuvo contacto con el sistema de justicia cívica o penal.

- Asimismo, en las entrevistas con el equipo se encontró que éstos consideran que los insumos con los que cuentan actualmente para impartir las sesiones son insuficientes para lograr los objetivos, y en ocasiones se saltan temas o

modifican los contenidos para mantener la atención de la población beneficiaria. Refieren que sería importante actualizar la planeación de las sesiones e incluir insumos adicionales que les permitieran diversificar sus estrategias pedagógicas.

- El equipo operativo mencionó, de igual manera, que les gustaría recibir capacitación en aspectos técnicos de manejo de grupo y estrategias pedagógicas.
- El equipo operativo no ha recibido capacitación en relación con el tamizaje y la focalización de la población, así como tampoco en estrategias de generación de *rapport* para la aplicación de los instrumentos de focalización.

6. Recomendaciones

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

6.1. Recomendaciones generales

6.1.1. Recomendaciones para la mejora del diseño de la intervención

- **Revisión y actualización del diagnóstico del problema y la teoría del cambio:** Es necesario realizar uno o varios ejercicios entre todo el equipo de diseño y el equipo operativo, en el que se incorpore su experiencia en campo y la literatura más actualizada sobre el problema central que atiende el proyecto, para diseñar los siguientes insumos:
    - Árbol de problemas en el que se identifiquen las causas y consecuencias asociadas al problema central que busca atender el proyecto.
    - Teoría del cambio en la que se identifique el problema a atender, los componentes que ofrece la intervención, así como los resultados a corto, mediano y largo plazo que se quieren lograr.
- **Revisión y actualización de los documentos en los que está sistematizada la intervención**: Esta actualización debe consistir en revisar la versión actual que se implementa del proyecto, y contrastar con la versión original de la metodología, para sistematizar la siguiente información en un documento:
    - ¿En qué consiste la metodología original? (resumen de la propuesta, etapas, población objetivo original, etc.)
    - ¿Qué cosas se han adaptado/han cambiado debido al contexto (s) en el que se implementa actualmente la intervención? (tipo de población

atendida, reducción o aumento en la cantidad de temas, modificaciones en la propuesta original de los temas, modificaciones en los recursos de apoyo, etc.)

  - ¿Cuáles han sido las razones detrás de esos cambios? (explicar las razones contextuales y/o operativas por las que hubo que hacer esas modificaciones).
  - ¿Cómo se resume la propuesta actual del proyecto?

- **Actualización y documentación metodológica:** Se requiere generar un manual en el que se sistematice la metodología de la intervención para uso del personal operativo. Debe documentarse por lo menos lo siguiente:
  - Descripción de la propuesta del proyecto y su metodología
  - Etapas de la metodología utilizada (la versión con las adaptaciones)
  - Fichas descriptivas para cada una de las sesiones
  - Insumos de apoyo obligatorios y sugeridos
  - Plantillas para actividades con la población beneficiaria

  Es importante que este manual se complemente a partir de buenas prácticas basadas en evidencia, en caso de que se decida modificar o añadir nuevos temas a los que ya están contemplados en la metodología original.

- **Documentación de procesos del proyecto:** Es sumamente importante que se documenten todos los procesos que se llevan a cabo en el marco del proyecto, tanto de ejecución de la intervención, como de monitoreo y evaluación, ya que actualmente sólo se conocen de manera empírica. Esta documentación tiene el propósito de que cualquier persona que entre al proyecto, comprenda cuáles son los principales procesos que le corresponden a su puesto y qué lineamientos hay que cumplir para asegurar su éxito.

6.1.2. Recomendaciones para la mejora de la operación

- **Capacitación y sensibilización en temas de prevención de la violencia:** El equipo operativo requiere pasar por un proceso de capacitación y sensibilización respecto a los diferentes niveles de prevención de la violencia (primaria, secundaria y terciaria); así como recibir capacitación acerca de protocolos y recursos para manejar casos en los que se detecte algún tipo de riesgo en la población. Estas capacitaciones deben contemplar por lo menos los siguientes temas:
    - Definición del tipo de violencia que el proyecto tiene como objetivo atender, y la importancia de tomar acciones para prevenirla
    - Definición de los factores de riesgo y factores protectores de la violencia, y cómo se manifiestan en la población que atienden
    - Explicación de los mecanismos que utiliza el proyecto para mitigar estos factores de riesgo de violencia en la población beneficiaria
    - Presentación de los criterios de detección de situaciones de riesgo en la población beneficiaria, para el personal que tiene contacto directo con ellos/as
    - Presentación de los protocolos de acción para el proceso de canalización de usuarios/as con psicología, y de psicología con otras instituciones

- Asimismo, es sumamente recomendable que se imparta una capacitación acerca de la aplicación de tamizajes y estrategias para la apropiada focalización de la población. Esta capacitación debe enfocarse en estrategias para generar *rapport* con población que se encuentra en riesgo de violencia, y estrategias para aplicar los instrumentos (cómo frasear ciertas preguntas sin cambiar el sentido original, cómo asegurar que la persona no evite responder, etc.).

- **Revisión actualización de perfiles de puesto:** Es importante revisar los perfiles de puesto que se solicitan actualmente, especialmente para los/as orientadores y el personal de psicología. Estas personas deben tener algún tipo de formación complementaria en prevención de la violencia. En caso de que no se puedan asegurar perfiles de este tipo por temas técnicos de la

intervención, debe asegurarse por lo menos que estas personas pasen por un proceso exhaustivo de capacitación sobre el tema.

- El equipo operativo refirió que les sería de gran ayuda recibir capacitación para la mejora de sus habilidades pedagógicas y de manejo de grupo, por lo que se recomienda ampliamente que se generen capacitaciones de este tipo para las personas orientadoras; así como también capacitación en cuanto a técnicas de mentoría y seguimiento.

- **Fortalecimiento de capacidades de los/as orientadores:** Es importante que se fortalezca a las personas orientadoras, para asegurar que cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para dar acompañamiento continuo a las personas que integran a los colectivos, más allá del componente de capacitación (por ejemplo, brindar acompañamiento en caso de detectar situaciones que puedan comprometer su participación en el proyecto, iniciar y dar seguimiento a canalizaciones en situaciones de riesgo, mantener el interés de las personas en el proyecto, etc.).

  Dado que las personas orientadoras están en contacto con población en riesgo, e incluso con personas que ya han estado en contacto con el sistema de justicia, es importante **incrementar la capacitación** de este perfil en particular, con un currículum que incluya por lo menos los siguientes puntos (Garringer et al., 2015):

  - Requerimientos técnicos y metodología del programa
  - Obligaciones de la persona orientadora y explicación de su rol
  - Desarrollo y mantenimiento de las relaciones con las personas que acompaña
  - Desafíos éticos y medidas de seguridad en la relación con las personas beneficiarias
  - Recursos que tiene a su disposición como apoyo por parte de la organización

- Medidas y guías para el manejo de situaciones de riesgo: 1) Cadenas de reporte claras (a quién contactar si hay una situación que salga de sus manos), 2) Protocolos de reporte cuando se detectan conductas de riesgo en la población beneficiaria, 3) Protocolos para la suspensión del acompañamiento a la población cuando escala el nivel de riesgo.

6.2. Recomendaciones por tema de evaluación

6.2.1. Recomendaciones para el tema de Diseño

Tabla 20. Recomendaciones para el tema de Diseño

Tema	Elemento evaluado	Recomendaciones
Diseño	Definición del problema	• Es necesario revisar y actualizar el problema central, tomando en cuenta cuál es el perfil poblacional que se está atendiendo actualmente (especialmente ya que en algunas zonas se trabaja con prevención secundaria y en otras con prevención terciaria). • Cuando se define más de un problema, se complejiza la generación de propuestas de solución que los puedan atender a todos. En este sentido, es necesario partir de identificar un solo problema central, ya que actualmente se identifican cuatro distintos (prevalencia de factores de riesgo, discriminación, falta de empleo y delincuencia). • En caso de que se decida plantear el problema central como la presencia de factores de riesgo, es necesario definir a cuáles en particular se hace referencia en la definición del problema (habría que definir si son de índole económica, familiar, comunitaria, etc.), para que sea más sencillo identificar cuáles de estos factores de riesgo el proyecto tiene la capacidad de atender.

	Diagnóstico del problema	● Es importante que se realice un ejercicio de diagnóstico mediante investigación documental y búsqueda de evidencia, pero también uno en el que se involucre a la población objetivo, ya que el diagnóstico actual da la impresión de haber sido diseñado con base en suposiciones acerca de la población que atienden, y no en una investigación exhaustiva del problema. ● El diagnóstico debe reflejar las causas y consecuencias del problema central que se defina, y debe hacerlo mediante un análisis que vaya de lo macro a lo micro. Actualmente se tiene información de calidad y aterrizada a las zonas de intervención, pero hace falta investigar de manera mucho más amplia cómo es que el problema se manifiesta. De preferencia, hay que ir de lo general a lo particular (internacional, nacional, local).
	Justificación teórica o empírica	● Se requiere diseñar un documento propio donde se expliquen las adaptaciones que se han hecho a la metodología, a partir de las preguntas que ya se delimitaron en el apartado de recomendaciones generales. ● Asimismo, es importante llevar una documentación de cuáles son los resultados a corto, mediano y largo plazo que genera la intervención en la población beneficiaria, ya que actualmente no se cuenta con esta información. Para ello, se recomienda que se actualice el documento de Teoría del Cambio de la intervención, y se genere una descripción narrativa de los siguientes puntos: ○ Cómo se implementa actualmente la intervención ○ Cuál es su metodología base ○ Qué componentes tiene (bienes y servicios) y en qué consiste

		○ Qué resultados se esperan en la población en el corto, mediano y largo plazo ● Este último punto (resultados en el corto, mediano y largo plazo) debe estar basado en evidencias a nivel nacional y/o internacional de otras prácticas que se hayan implementado en otros contextos, que busquen atender un problema similar. Se hizo una compilación de algunas de estas prácticas para consulta del equipo de diseño del proyecto, y pueden encontrarse al final del documento como Anexo 9. ● Se recomienda que se considere la **perspectiva de género en el diseño y adaptación del proyecto**, ya que las condiciones por las que mujeres y hombres deciden iniciar un emprendimiento, las posibilidades con las que cuentan para continuarlo, y los efectos que esto tiene en su vida, difieren debido a sus condiciones estructurales (por ejemplo, es probable que para los hombres el iniciar un emprendimiento les aleje de la delincuencia, pero para las mujeres puede significar que iniciarlo les aleje de la violencia de pareja). Asimismo, la evidencia ha demostrado que las intervenciones que promueven el empoderamiento económico de las mujeres, también deben incluir elementos de prevención de violencia, especialmente en sociedades más conservadoras (Fraser, 2012) (para más detalles, véase el Anexo 9).

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Recomendaciones para el tema de Planeación y Seguimiento

Tabla 21. Recomendaciones para el tema de Planeación y Seguimiento

Tema	Elemento evaluado	Recomendaciones
Planeación y Seguimiento	Ficha Técnica	● Se recomienda modificar la redacción del Objetivo General, cambiando el enfoque, ya sea a disminuir los factores de riesgo, o a aumentar los factores de protección (puesto que actualmente se mencionan las dos cosas en el mismo objetivo). Si el instrumento de tamizaje que se utilizará mide los factores de riesgo, lo más recomendable es que el OG se enfoque en la disminución de factores de riesgo. Por ejemplo: "Disminuir los factores de riesgo de violencia en jóvenes de 16 a 29 años, mediante el facilitamiento de acceso a recursos para la mejora en los conocimientos técnicos, empresariales y de habilidades para la vida necesarios para lanzar un proyecto al mercado" ● Una vez que se revise el diagnóstico del problema y el perfil de la población atendida, es necesario modificar todos los objetivos, de manera que tengan congruencia con la nueva identificación de estos elementos.
	Lógica de la ficha técnica	● Es importante definir las características del componente de acompañamiento psicológico, ya que actualmente no se encuentran documentadas. La evidencia señala las siguientes recomendaciones respecto a las intervenciones terapéuticas enfocadas en reducir la delincuencia juvenil: ○ <u>Principales componentes:</u> ■ El enfoque de terapia más recomendado es la **terapia cognitivo conductual.**

		■ Las sesiones deben enfocarse en promover cambios en el "**autocontrol, las preferencias de tiempo, los valores, las habilidades sociales y la identidad social",** así como **técnicas para el control de la ira y el autodominio, el razonamiento moral y la empatía** (USAID, s.f., p. 11; OPS, 2016, p. 43). ■ Este tipo de acompañamiento terapéutico suele tener una duración de entre **10 y 20 semanas** (OPS, 2016) ■ El contenido de las sesiones suele adaptarse a las necesidad específicas de la persona que recibe el acompañamiento (OPS, 2016) ○ <u>Tipo de personal que lo implementa:</u> ■ Especialistas de la salud mental o asistentes sociales certificados/as en aplicación de métodos terapéuticos (OPS, 2016) ■ El personal tiene que pasar por un proceso adecuado de capacitación, que es supervisado por una persona que tiene expertise en este tipo de terapia, la cual está encargada de brindarles acompañamiento continuo (OPS, 2016; USAID, s.f.)
	Metas de los indicadores	● N/A
	Instrumentos de planeación	● Dado que no se cuenta con una, se recomienda que la organización desarrolle una Planeación Estratégica del proyecto, en la que se establezcan ejes estratégicos, objetivos estratégicos (que pueden estar

		alineados con los objetivos de la Ficha Técnica), y proyectos estratégicos para lograr las metas del proyecto. ● Se recomienda que esta planeación considere las metas que quiere lograr en el corto, mediano y largo plazo, y que éstas cuenten con indicadores para corroborar su porcentaje de cumplimiento. ● Es importante que esta planeación sea socializada con el equipo operativo, con el fin de corroborar si las metas planteadas son alcanzables y resultan adecuadas para el personal que implementa la intervención. ● Lo ideal es que este ejercicio de Planeación Estratégica se realice una vez al año, para revisarse y actualizarse.
	Congruencia del proyecto	● Actualmente, el proyecto plantea varios objetivos distintos, que si bien están encaminados hacia la atención de los factores de riesgo de violencia, no se observa cohesión entre éstos y la metodología de economía social. Por ello, sería importante que una vez que se revise el diagnóstico del problema y la definición de la población, se reestructuren los objetivos de manera que tengan congruencia entre sí, y con la metodología original.

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Recomendaciones para el tema de Cobertura y Focalización

Tabla 22. Recomendaciones para el tema de Cobertura y Focalización

Tema	Elemento a evaluar	Recomendaciones
Cobertura y Focalización	Estrategia de cobertura para atender a los/as beneficiarios/as	• Es necesario desvincular los perfiles atendidos de los niveles de riesgo detectados por el instrumento de medición (ya que actualmente se plantean como "jóvenes de 18 a 29 años que se encuentren en situación de niveles alto-crítico y medio, evaluados en base a la herramienta YTT"). Es más importante definir cuáles son las características que tiene la población que se tiene actualmente a partir de sus factores de riesgo individuales y contextuales. • Una vez que se actualicen los perfiles de beneficiario/a, es necesario definir una estrategia particular para atenderles y asegurar una eficiencia terminal congruente con lo planteado, que además tome en cuenta las características particulares que hay entre diferentes zonas.
	Mecanismos para identificar beneficiarios/as	• Es muy importante que se definan criterios unificados de los mecanismos que debe seguir el personal operativo para identificar a su población objetivo. Estos mecanismos no deben basarse en prejuicios o estereotipos hacia ciertos grupos poblacionales, sino que deben enfocarse en cuáles son los factores de riesgo que presentan de manera concreta y con base en lo

		señalado por la evidencia (por ejemplo, desempleo, bajos ingresos, antecedentes de violencia, etc.)
	Proceso de selección de beneficiarios/as	• Es necesario desarrollar y documentar un mecanismo estandarizado para identificar población potencial beneficiaria. Una de las estrategias más ideales (que la organización ya implementa) es la búsqueda de alianzas con instituciones que trabajen con perfiles de poblaciones de riesgo que sean de interés para el proyecto. Para ello, sería muy importante documentar qué tipo de instituciones serían las más idóneas para generar alianzas, desde la experiencia que ha tenido la institución, y buenas prácticas para generar contacto con ellas
	Focalización de la población	• Es muy recomendable que antes de aplicar la YTT (ya que actualmente el equipo operativo lo aplica alrededor de dos o tres meses después de iniciar la formación de los colectivos), se aplique un instrumento de pre-tamizaje, que permita focalizar a la población que se atenderá de acuerdo con los factores de riesgo de interés para el proyecto. • Es necesario definir un nuevo instrumento para la focalización de la población adulta, ya que el tamizaje definido actualmente no cumple con los criterios de validez y confiabilidad necesarios para asegurar que es la mejor opción de instrumento. • Al final de este documento se incluye un anexo con las notas metodológicas de dos instrumentos que podrían ser de utilidad como pre-tamizaje para jóvenes y adultos:

		1) Síntomas Transversales de Nivel 1 Del DSM-5 (para adultos y jóvenes) y 2) El apartado de conducta agresiva/delictiva del POSIT (Jóvenes).

Fuente: Elaboración propia

6.2.4. Recomendaciones para el tema de Operación

Tabla 23. Recomendaciones para el tema de Operación

Tema	Elemento evaluado	Recomendaciones
Operación	Operación del proyecto	• Es necesario desarrollar un manual operativo unificado en el que se encuentre la información correspondiente a todos los procesos necesarios para implementar el proyecto. • Este manual debe contener descripciones detalladas de los grandes procesos necesarios para asegurar la operatividad del proyecto, pero también debe incluir perfiles de puesto actualizados, con énfasis en la contratación de personal que tenga experiencia previa con temas de prevención de la violencia. • Adicionalmente, es necesario documentar todos los procesos de monitoreo técnico de actividades para la rendición de cuentas del proyecto.

	Mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de las actividades	● Es necesario desarrollar un Plan Operativo, y una base de datos unificada para el seguimiento del cumplimiento de las actividades del proyecto. ● Los elementos mínimos que debería contener este Plan Operativo, desde la experiencia de ProSociedad, son los siguientes: ○ Ejes estratégicos: Se pueden retomar los propuestos en el marco de esta evaluación. ○ Objetivos estratégicos: Pueden alinearse con los objetivos planteados en la Ficha Técnica del Proyecto, siempre que se asegure que cada objetivo esté alineado con un eje estratégico ○ Etapas del proyecto: Responden a la pregunta, ¿qué grandes procesos necesitamos para lograr los objetivos estratégicos? ○ Actividades: Actividades asociadas a cada proyecto estratégico ○ Medio de verificación: En qué documento o espacio se puede corroborar el avance de las actividades ○ Responsables: Quién se encarga de ejecutar esa actividad ○ Cronograma: En qué fechas debe ocurrir cada actividad
	Sistematización de información	● Es necesario crear formatos unificados para el seguimiento y sistematización del avance en la implementación del proyecto. ● Para ello, se recomienda la creación de una base de datos unificada de seguimiento operativo, que esté alineada con una

		Matriz de Indicadores y Resultados del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

6.2.5. Recomendaciones para el tema de Evaluación Anterior

Tabla 24. Recomendaciones para el tema del Fortalecimiento Anterior

Tema	Elemento evaluado	Recomendaciones
Fortalecimiento Anterior	Atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos anteriores.	• Se recomienda analizar cuáles fueron las razones específicas por las que se consideró que el proceso de fortalecimiento no fue apropiado para las necesidades de la organización (errores en la comunicación, alineación deficiente de las expectativas, etc.), para que en caso de que se decida pasar por otro proceso similar en el futuro, éste sea mucho más fructífero para la organización.

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones y consideraciones finales

El proyecto “Plataforma De Innovación En Economía Social (PIES) Año 3”, en su versión actual, se ha consolidado como una propuesta que ha adaptado una metodología enfocada en la prevención de factores de riesgo, no solo en adolescentes y jóvenes, sino también en adultos/as. Esto es una muestra del proceso de adaptación y regionalización por el que ha pasado la intervención, para llegar a su forma actual.

Como parte de este proceso, se han generado una serie de aprendizajes que han permeado en la operación del proyecto, pero que no han podido trasladarse a un nivel documental. Es por esta razón que se detecta que la **principal área de mejora que tiene el proyecto se encuentra en la documentación,** es decir, en la sistematización de la problemática atendida, metodologías, estrategias y aprendizajes que sirven como guía para la implementación de la intervención.

Asimismo, se detecta que en el proceso de adaptar e implementar el proyecto, se ha puesto menos énfasis la planeación estratégica de la intervención. Este tipo de planeación va orientada a tener en claro cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo para el proyecto, de manera que los esfuerzos y recursos se enfoquen en cumplirlas. Por esta razón, es sumamente importante que se diseñe una planeación, tanto estratégica como operativa para el proyecto.

Por otro lado, es importante resaltar la apropiación que tiene el equipo del proyecto. Ésta se manifiesta en que a nivel operativo existe una comprensión generalizada de las actividades, y procesos de apoyo mutuo, que se reflejan en reuniones semanales de los equipos de todas las zonas; comunicación continua entre personal que lleva más tiempo en el proyecto y aquel que va comenzando; así como también en intercambio de experiencias entre las diferentes zonas.

De igual manera, el equipo operativo en múltiples ocasiones señaló que busca incluir material complementario en las sesiones con los colectivos, como una manera de enriquecer la experiencia de aprendizaje a partir de su propio expertise. Es muy importante que se retomen estas prácticas para incluirlas de manera formal en el diseño de los materiales de apoyo para orientadores y orientadoras.

El proyecto se encuentra en un punto estratégico, en el que hay oportunidad de hacer adaptaciones y mejoras que sirvan para favorecer una mejora en el diseño y los procesos internos. Esperamos que este documento sea de valor para la organización, y que las modificaciones que se hagan, sirvan como impulso para lograr un mayor impacto social.

8. Referencias

Coronado Flores, G., Irigoyen García, E. M., Argüello Vives, M., Delgado Thomas, M., Román Blacio, L. A., Leal Martínez, G., Medina Fernández, L. M., & Torre Ramírez, M. J. (s/f). *Metodología de Acompañamiento e Incubación de Empresa de Economía Social (MAIEES)*. Universidad Iberoamericana Puebla.https://drive.google.com/file/d/1rlt8_jYQIyV9-Sm8rcGHADA0W09sIuzA/view?usp=drive_link

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

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

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

Fraser, E. (2012). *Economic Empowerment and Violence against Women and Girls (VAWG)*. CSDRC: Applied Knowledge Services.https://gsdrc.org/publications/economic-empowerment-and-violence-against-women-and-girls-vawg/#:~:text=Summary,a%20higher%2C%20or%20no%20difference.

Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., & Tai, T. (2015). *Elements of Effective Practice for Mentoring: Research-informed and practitioner-approved best practices for creating and sustaining impactful mentoring relationships and strong program services* (4°). MENTOR: The National Mentoring Partnership.https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED594036.pdf

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

OPS. (2016). Estrategias dirigidas a la población joven en mayor riesgo de violencia o que ya está involucrada en ella. En La prevención de la violencia juvenil: Panorama general de la evidencia (pp. 42–49). Organización Panamericana de la Salud (OPS). OPS. (2016). La prevención de la violencia juvenil-panorama general de la evidencia.pdf

USAID. (s/f). *¿Qué funciona para prevenir y reducir la violencia juvenil? Revisión sistemática de la evidencia sobre prevención y reducción de la violencia juvenil, con un análisis aplicado al contexto mexicano.* Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). USAID. Qué funciona para reducir y prevenir la violencia juvenil.pdf

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

9. Anexos

Anexo 1. Convocatoria para la Evaluación de Diseño del Proyecto “Plataforma de Innovación en Economía Social (PIES) Año 3”

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

Anexo 3. Políticas para Financiamiento de Proyectos de Fundación FICOSEC A.C.

Anexo 4. Guía de entrevista para el personal de coordinación PIES

Anexo 5. Guía de entrevista para el personal operativo PIES

Anexo 6. Guía de entrevista para personas beneficiarias PIES

Anexo 7. Mapa de procesos PIES

Anexo 8. Matriz de Evaluación PIES

Anexo 9. Compilación de prácticas basadas en evidencia para consulta

Anexo 10. Evidencias del taller de validación con el personal operativo

Anexo 11. Recomendaciones de instrumentos de pre-tamizaje

Anexo 12. Organigrama PIES Año 3

Anexo 13. Anexo 1.1. “Información General” PIES

Anexo 14. Formato F21 PIES

Anexo 15. Teoría del Cambio y árbol de problemas del proyecto PIES

Anexo 16. Anexo 1.2 “Ficha Técnica” PIES

Anexo 17. Informe final del fortalecimiento 2022 PIES

Anexo 18. Metodología de acompañamiento e inclusión de empresas de economía social (MAIEES)

Anexo 19. Cuadernillo de Trabajo PIES

Anexo 20. Plan de comunicación

Anexo 21. Cronograma de actividades

Anexo 22. Fortalecimiento Monitoreo y Evaluación 2022 PIES

Anexo 23. Nota Metodológica Encuesta Factores de Protección personas mayores a 29 años

Anexo 24. YTT (Instrumento Guía para la Entrevista a Jóvenes Participantes)

Anexo 25. Encuesta Factores de Protección Personas Mayores a 29 años

Anexo 26. Diagnóstico inicial con ingresos

Anexo 27. Diagrama de procesos PIES

Anexo 28. Perfiles de puesto