

# Convocatoria de Evaluación y Fortalecimiento

Modelo de Formación Juvenil,

# DESAFÍO



**FICOSEC**  
*Empresarios de Chihuahua*



**FUNDACIÓN  
COMUNITARIA**  
DE LA FRONTERA NORTE, A.C.



## TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL PROYECTO:

“Modelo de formación juvenil: DESAFÍO”.

**Organización convocante:** Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez (FICOSEC Zona Norte) en alianza con “Fundación Comunitaria de la Frontera Norte A.C.”.

**Proyecto:** “Desafío”.

**Folio de Convocatoria:** GE-034-2025.

**Ubicación:** Ciudad Juárez, Chihuahua.

**Duración estimada:** 3 meses.

**Fecha límite para aplicar:** 14 de septiembre de 2025.

**Monto máximo disponible:** \$400,000.00 pesos.

# Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
<b>2. Proyecto a evaluar .....</b>	<b>2</b>
2.1 Antecedentes del programa.....	2
2.2 Logros y Resultados .....	3
2.3 Modelo de Intervención.....	5
2.4 Objetivo General. ....	6
2.5 Objetivos Específicos. ....	6
2.6 Población Beneficiaria .....	6
<b>3. Del ejercicio de la evaluación y fortalecimiento .....</b>	<b>7</b>
3.1 Objetivo:.....	7
3.2 Objetivos específicos:.....	7
3.3 Metodología: .....	8
3.4 Componentes de las propuestas:.....	8
3.5 Entregables:.....	10
3.6 Monto para la evaluación del proyecto:.....	10
<b>4. Fechas importantes.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Información adicional .....</b>	<b>11</b>
5.1 Criterios:.....	11
5.2 Envío de propuestas y contacto:.....	11

## 1. Introducción

El presente documento muestra los Términos de Referencia (TdR) para llevar a cabo el ejercicio de evaluación y fortalecimiento (GE-034-2025) del proyecto anteriormente citado, denominado en lo posterior “El Proyecto”, mismo que es financiado por el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana a través del FICOSEC Zona Norte y es implementado por Fundación Comunitaria de la Frontera Norte A.C.

Los servicios de consultoría para realizar este ejercicio comprenderán un período de 3 meses.

Se espera que las propuestas recibidas consideren la inclusión de los integrantes de la organización: desde la dirección, el personal operativo y otros actores involucrados de interés.

### 1.1 Antecedentes

El Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC), es un esfuerzo dirigido por empresarios del estado de Chihuahua, apartidista y sin fines de lucro. La ejecución de proyectos encaminados a su misión se realiza a través de dos Asociaciones Civiles que son Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez A.C. y Fundación Ficosec A.C. ubicadas en la Zona Norte (con sedes en Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes) y en la Zona Centro y Sur del estado (con sedes en Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias y Parral), respectivamente.

Dichas asociaciones trabajan en conjunto con otras organizaciones de la sociedad civil apoyando proyectos de fortalecimiento de instituciones y de prevención social de la violencia y la delincuencia, para lograr un impacto positivo en la comunidad chihuahuense a través de un incremento de la cohesión social y la disminución de los índices de inseguridad.

Para FICOSEC Zona Norte, es importante conocer los logros y alcances de los proyectos apoyados; es por ello por lo que el componente de evaluación se ha convertido en una prioridad. Este tipo de ejercicios se han realizado de manera interna a través del Observatorio Ciudadano de Ciudad Juárez; o bien, por medio de ejercicios externos en alianza con Agencias de Consultorías, Instituciones de Educación Superior, Centros de Investigación, así como con Consultores Independientes expertos en temas de evaluación.

## 2. Proyecto a evaluar

### 2.1 Antecedentes del programa

El modelo de intervención fue creado bajo el nombre “A Ganar” en el año 2005 por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo y *Partners of the America*. En el 2011 llegó a Ciudad Juárez y a la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte (FCFN) a través de una invitación a implementar un programa piloto de dos años. Concluido el periodo de pilotaje y a partir de los buenos resultados alcanzados, la FCFN gestiona su implementación local hasta la fecha y cambia de nombre a “Desafío”, adaptando el modelo para atender componentes que den atención a los problemas identificados en la localidad.

Desafío ha ampliado las oportunidades de movilidad social, empleabilidad y autodesarrollo de jóvenes de 17 a 35 años de edad en situación vulnerable, que no estudian ni trabajan o que cuentan con trabajos precarios o informales y que viven en la zona de la periferia de mayor incidencia delictiva de Ciudad Juárez, fortaleciendo factores de protección asociados a la violencia y delincuencia, mediante apoyo psicosocial, desarrollo de habilidades para la vida y la empleabilidad a través del deporte, capacitación técnica y tecnológica, oportunidades de servir a la comunidad, prácticas y servicios laborales para su inserción en un trabajo formal, en el emprendimiento de un negocio o el regreso a la educación formal (superior), acortando también las brechas psicosociales que impiden su desarrollo.

El programa se dirige a jóvenes de entre 17 y 35 años que cumplen con las siguientes condiciones:

- Que cuenten con secundaria completa
- No estudian ni trabajan
- Vivan en condiciones de pobreza y desventaja social, así como en situación de riesgo de violencia y delincuencia
- Radiquen en las colonias más marginadas de Ciudad Juárez

FCFN se enfoca en brindar oportunidades a los jóvenes que enfrentan desafíos económicos y sociales, con antecedentes penales, tatuajes relacionados a pandillas, adicciones y/o familias monoparentales.

El programa tiene una duración de entre 18 y 22 meses en función del tiempo que toma derivar a los jóvenes hacia el empleo, emprendimiento o inserción educativa.

## 2.2 Logros y Resultados

El modelo ha beneficiado a más de 5,541 participantes a través de 25 generaciones en un periodo de 12 años. En ese lapso, de acuerdo con datos de la FCFN, el 97% de los egresados ha logrado colocarse en un empleo formal, ha iniciado un emprendimiento, regresado al sistema educativo o una combinación de estas. En su historia, el programa ha reunido esfuerzos de 15 organizaciones de la sociedad civil, 8 instituciones educativas, más de 170 mentores voluntarios, más de 240 empresas empleadoras y 20 aliados financieros. En retribución a los beneficios recibidos, los jóvenes participantes han donado a la comunidad más de 188 mil horas de voluntariado. El Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana y el Programa para la Convivencia Ciudadana de la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID) reconocen al modelo como una de las 11 buenas prácticas de prevención del delito y la Organización Internacional del Trabajo ha reconocido al programa como una de las mejores prácticas globales de empleo juvenil. A continuación, se describe de manera breve el modelo de intervención que utiliza la organización, el cual se compone de 5 fases.

Con base en la evaluación del último año, 2024:

- Se encontró un aumento de la empatía en ambas de las dos últimas generaciones, indicando que los jóvenes, después de participar en el Modelo Desafío, presentaron mayores habilidades para poder ponerse en el lugar de la otra persona y desde esa posición captar sus sentimientos; además, en la Generación 25 también se presentó aumento en la capacidad para reconocer sus fuentes de tensión y actuar positivamente para su control, es decir, en la Habilidad de Manejo de las tensiones y el estrés.
- En cuanto a la comunicación; los participantes manifestaron sentirse más confiados en sí mismos, ya que se les proporcionó en Desafío un ambiente seguro y respetuoso donde todas las ideas eran escuchadas y discutidas de manera respetuosa.
- El respeto fue considerado un elemento esencial del Modelo Desafío y gracias a

este valor, las personas beneficiadas del Modelo se sienten cómodas en los lugares donde se realiza el proyecto.

- El trabajo en equipo; es crucial para los usuarios del Modelo Desafío debido a las actividades que se desarrollan durante el proceso, sin embargo, el trabajo en equipo también se desarrolla en el interior de las familias de los participantes para que su familiar pueda concluir con éxito el desafío de retomar sus estudios y salir adelante.
- El enfoque en resultados cohesiona los valores aprendidos durante el proyecto, en el cual se puede observar en los participantes las siguientes habilidades: la disciplina, el respeto, el trabajo en equipo, la comunicación y el autodesarrollo. Estos valores fortalecen al usuario y dan las herramientas para lograr su proyecto de vida con base al estudio y el trabajo.
- Se encontró que hubo diferencia significativa con la mayoría de las Habilidades evaluadas entre el grupo de Beneficiarios y el grupo de Control: Conocimiento de sí mismo; Empatía; Relaciones interpersonales; Toma de decisiones; Solución de problemas y conflictos; y Manejo de sentimientos y emociones.
- Las habilidades en donde no se presenta diferencia significativa entre Beneficiarios y el grupo de Control, no son habilidades que se manejen dentro de los pilares de Desafío.

## 2.3 Modelo de Intervención

A continuación, se describe de manera breve el modelo de intervención que utiliza la organización, el cual se compone de 5 fases.

0. **Etapa de reclutamiento e inserción en grupos:** Etapa de capacitación al equipo implementador y reclutamiento de los jóvenes participantes.
1. **Habilidades para la vida (a través del deporte):** Etapa formativa del programa, se trabajan los 6 pilares de habilidades para la vida: empleabilidad, actividades de servicio comunitario, atención psicológica y el seguimiento a casos de enlace e intervención familiar.
2. **Capacitación técnica:** Etapa en la que se capacita en alguna de las opciones que el programa oferta, dicha capacitación es brindada por escuelas reconocidas a nivel local y estatal.
3. **Experiencia práctica:** Etapa de prácticas laborales, los jóvenes buscan una empresa o negocio para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación técnica.
4. **Etapa de derivación:** Posteriormente, los jóvenes definen su interés: empleo, ingresar a la educación escolarizada o emprender un negocio, proceso que corresponden a esta fase.
5. **Seguimiento.**

## 2.4 Objetivo General.

Fortalecer los factores de riesgo de protección de 515 jóvenes y adultos en situación de riesgo a través de una metodología integral enfocada a la empleabilidad, seguimiento laboral, en emprendimiento, educativo y atención psicosocial para reducir el riesgo a la incorporación de actividades delictivas.

## 2.5 Objetivos Específicos.

1. Fortalecer las habilidades para la vida y la empleabilidad, así como la atención psicosocial, dirigido a 280 jóvenes y adultos de entre 17 y 35 años.
2. Fortalecer las habilidades técnicas y emprendedoras de 340 jóvenes y adultos, mediante capacitaciones técnicas en instituciones educativas.
3. Fomentar la inserción laboral, el autoempleo y el retorno a la educación escolarizada en 255 participantes egresados de las generaciones 26, 27 y 28 (85 por generación), mediante la vinculación y realización de prácticas laborales.
4. Proveer a 100 jóvenes estudiantes de educación media superior con herramientas para el fortalecimiento y desarrollo habilidades digitales.

## 2.6 Población Beneficiaria.

Jóvenes y adultos en riesgo de 17 a 35 años.

### 3. Del ejercicio de la evaluación y fortalecimiento

#### 3.1 Objetivo:

Evaluar el proceso, alcance y los resultados del componente “Capacitación Acelerada” del Programa “Desafío” en su implementación actual (2025), así como fortalecer procesos mediante la creación de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y elaborar una línea de base para la implementación del próximo año.

#### 3.2 Objetivos específicos:

- Obtener evidencia respecto de los alcances y resultados finales del componente de la capacitación acelerada en función de las metas establecidas con la finalidad de medir la eficacia y eficiencia de las actividades programáticas;
- Identificar si la Capacitación Acelerada cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados;
- Identificar si la Capacitación Acelerada cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de las personas beneficiarias del programa y sus resultados;
- Examinar los resultados del componente de la Capacitación Acelerada respecto a la atención del problema para el que fue creado;
- Revisión de resultados: evaluar si se lograron los resultados deseados e identificar áreas de mejora;
- Guiar al equipo implementador de la organización para realizar las actualizaciones necesarias desde su árbol de problemas, de acuerdo con los ajustes que haya tenido el programa;
- Elaborar, en conjunto con la organización, una MIR.
- Elaborar la Línea de Base correspondiente para la próxima implementación del proyecto.

### 3.3 Metodología:

De acuerdo con los intereses de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez y la información disponible, prioricen siempre el beneficio de la organización y el proyecto, así como sugerir o implementar otros cambios o mejoras con el mismo fin.

En el ejercicio se debe incluir, de acuerdo con el área a mejorar, al personal administrativo y/o implementador, por ejemplo, en el caso de alguna capacitación, involucrar a todo el personal correspondiente.

Se propone diseñar y aplicar un taller práctico y participativo, con contenido teórico y metodológico para construir una Metodología de Marco Lógico, así como una Matriz de Indicadores para Resultados para integrar eficientemente mediciones concretas, eficaces y eficientes que focalicen de forma específica las acciones y la población beneficiaria con el problema para el que el proyecto fue creado.

Es necesario considerar la atención de obstáculos que puedan surgir durante el proceso de fortalecimiento.

### 3.4 Componentes de las propuestas:

Se pretende recibir dos propuestas: una que denominamos como “oficial” que será el anexo del contrato (que incluya los logotipos, diseño y formatos propios de la consultora) y otra que no contenga ningún distintivo (sin logos, diseños, formatos) la cual servirá para la dictaminación a doble ciego. Las propuestas deberán incluir por lo menos, los siguientes elementos:

- Descripción de la propuesta con los siguientes componentes:
  - Resumen de la propuesta.
  - Objetivo general y específicos.
  - Metodología, instrumentos y estrategia de recolección de información.
  - Cronograma de actividades detallado (que especifique fechas y actividades).
  - Esquema de entregables (que especifique fecha y entregable).
- Considerar protocolos de seguridad para el trabajo de campo necesario para la prevención de riesgos.
- Resumen del ente evaluador o persona prestadora del servicio.

En la propuesta oficial deberá incluir detalles, nombres, fechas, perfiles de los involucrados, etc.

- Antecedentes del ente evaluador.
- Perfil del personal que participará en el ejercicio y la estructura del equipo de trabajo, en caso de aplicar (desglosando las horas de consultoría por cada integrante del equipo).
- Integrar, al menos, a una persona con experiencia en las temáticas relacionadas con el proyecto.
- Experiencia en evaluación (resumen de su experiencia, proyectos en los que ha trabajado); experiencia en temática específica (detallando su experiencia en los temas de la evaluación que se llevará a cabo); experiencia operativa en la localidad (relatando trabajos previos en la localidad).

En la propuesta para dictaminación deberán excluirse detalles e integrar únicamente:

- Perfil del personal que participará en el ejercicio. Únicamente generalidades de los perfiles del personal.
- Un resumen de la experiencia (omitiendo nombres de proyectos y detalles).
- Presupuesto total detallado con desglose de impuestos, conforme a actividades y entregables que especifique ministración por fecha (considerando, en caso de ser 2 ministraciones, máximo el 40% al inicio y el 60%, o remanente, para el informe final).

### 3.5 Entregables:

- Proyecto específico del ejercicio de evaluación en versión digital.
- Un documento en versión digital con los instrumentos que se diseñaron para la recolección y análisis de la información.
- MIR (Matriz de Indicadores para Resultados).
- Informe final detallado en versión digital.
- Bases de datos y copia de la información recabada a raíz del ejercicio.
- Resumen ejecutivo, ficha técnica y presentación de los resultados<sup>1</sup> (Al menos tres).
- Documento donde se evidencien las áreas de oportunidad y propuestas de mejora, análisis FODA.
- Síntesis (Metodología, resultados, hallazgos, recomendaciones y el dictamen).
- Dictamen final.

### 3.6 Monto para la evaluación del proyecto:

El presupuesto **máximo** que se puede solicitar para el ejercicio de evaluación es de \$400,000.00 pesos (cuatrocientos mil 00/100 M.N.), IVA incluido.

## 4. Fechas importantes

<b>Fechas importantes</b>	
Publicación de convocatoria	2 de septiembre 2025
Cierre de la convocatoria	14 de septiembre 2025
Revisión de propuestas y proceso de selección	17 de septiembre 2025
Comunicación con ente evaluador seleccionado	19 de septiembre 2025
Reunión de ajustes	22 de septiembre 2025
Arranque y seguimiento de la evaluación	29 de septiembre 2025

*Las fechas se encuentran sujetas a cambios en colaboración con el ente aplicador una vez quede seleccionado.*

<sup>1</sup> Se espera que se presente ante quien implementa, a quien financió el proyecto y a su consejo local. Pero cada año se participa en la semana de evaluación de GLocal y, según la temática, se esperaría que se presenten los resultados en ese espacio.

## 5. Información adicional

### 5.1 Criterios:

La propuesta deberá tener como máximo 10 cuartillas (incluyendo anexos), y deberá ser enviada en formato PDF; texto justificado, en letra Arial número 11 y el interlineado a 1.5 espacios.

La selección de la propuesta se basará en los siguientes criterios, los cuales serán valorados por un equipo designado por la organización financiadora a doble ciego:

- Capacidad del concursante; (Experiencia previa en ejercicios similares, Conocimiento y experiencia demostrable).
- Propuesta técnica; (Congruencia entre los objetivos, conforme a los términos de referencia).
- Presupuesto; (Propuesta económica razonable y acorde con el alcance de la evaluación).

### 5.2 Envío de propuestas y contacto:

La recepción de propuestas solo será a través de los siguientes enlaces, mismos que estarán vigentes hasta la fecha estipulada en el presente documento.

Si no estás inscrito en el padrón de evaluadores de Seguridad y Justicia, te pedimos que entres en este enlace:

<https://wkf.ms/3iLRW8x>

Una vez inscrito en el padrón de evaluadores de Seguridad y Justicia aplica desde aquí, nosotros nos estaremos comunicando en caso de que se requiera actualización de algunos documentos:

<https://wkf.ms/3DTpYi2>

Para cualquier duda, consulta o aclaración relacionada con los Términos de Referencia, favor de contactarse a la dirección de correo electrónico:

[lab.proyectoszn@ficosec.org](mailto:lab.proyectoszn@ficosec.org)

Todo lo no previsto en el presente documento queda a consideración de las organizaciones convocantes.