

INFORME FINAL DE LA **EVALUACIÓN** EN
DISEÑO AL PROYECTO

PENSAR Y SER
para la paz

AÑO 4

CONSULTORES

Alonso Veraza López
Mireya Carolina Patiño Peña

22 DE ENERO DE 2026



FICOSEC
Empresarios de Chihuahua



Resumen Ejecutivo

El proyecto **Pensar y Ser para la Paz** es una intervención educativa implementada por FELIPA A.C. desde 2021, con financiamiento de FICOSEC, orientada a la prevención secundaria de la violencia y el acoso escolar en el estado de Chihuahua. Surge como una evolución institucional de experiencias previas de trabajo con la metodología de Filosofía para la Niñez (FpN), que se consolidan en un modelo de intervención dirigido a contextos escolares ubicados en zonas de atención prioritaria.

El proyecto tiene como objetivo general contribuir a la reducción de la reacción agresiva de niñas, niños y adolescentes frente a los conflictos, mediante la aplicación de la metodología FpN, con el fin de disminuir el acoso escolar en planteles que registran un incremento de esta problemática ante la autoridad educativa. Su objetivo específico se orienta a mejorar el clima de convivencia pacífica de las y los participantes, fortaleciendo sus habilidades para la resolución de conflictos en el entorno escolar.

La población objetivo está conformada por niñas, niños y adolescentes que presentan niveles medio-alto o alto de exposición a violencias, identificados mediante el Cuestionario de Exposición a las Violencias. En términos territoriales, el proyecto ha mostrado una expansión progresiva desde su inicio en el municipio de Cuauhtémoc hasta abarcar diversos municipios del centro y sur del estado, entre ellos Chihuahua, Guerrero, Cusihiuriachi, Aldama, Hidalgo del Parral, Santa Bárbara, Guadalupe y Calvo, y Guachochi.

El componente central de la intervención son las comunidades de diálogo basadas en FpN, que buscan generar espacios estructurados de reflexión, argumentación y convivencia democrática dentro del aula. A lo largo de sus ciclos de implementación, el proyecto ha experimentado un crecimiento sostenido, con un incremento acelerado de su cobertura y una consolidación gradual de sus capacidades operativas, técnicas y de sistematización de información.

El problema central que atiende el proyecto, definido en su Árbol de Problemas vigente, se refiere a la persistencia del acoso y las violencias escolares que enfrentan niñas, niños y adolescentes en escuelas ubicadas en zonas de atención prioritaria, reconociendo su carácter normalizado, multidimensional y con impactos directos en el bienestar y la convivencia escolar.

Descripción de la evaluación de diseño

El presente documento corresponde a la evaluación de diseño del cuarto año de implementación del proyecto y tiene como propósito analizar su diseño y consistencia interna, así como generar información que retroalimente la gestión, la operación y los resultados del proyecto, en congruencia con los Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC.

De manera específica, la evaluación se propuso: analizar la justificación del diseño del proyecto conforme a la metodología de FICOSEC; revisar los mecanismos de identificación, atención y registro de personas beneficiarias; analizar la congruencia del diseño con la

normatividad aplicable; y valorar la coherencia entre actividades, indicadores y objetivos para la obtención de resultados.

El análisis abarcó los siguientes apartados: diseño; planeación, seguimiento y evaluación; cobertura y focalización; operación; y atención a recomendaciones de evaluaciones o ejercicios de fortalecimiento anteriores.

La metodología se estructuró en cuatro etapas. En una primera fase se realizó un estudio de gabinete con revisión exhaustiva de documentación normativa, operativa y técnica, complementado con entrevistas en línea a personal del equipo técnico y facilitadoras. Posteriormente, se elaboró un informe de medio término. La segunda etapa consistió en trabajo de campo realizado entre el 25 y el 28 de noviembre de 2025 en los municipios de Chihuahua, Cuauhtémoc, Hidalgo del Parral y Santa Bárbara. La tercera y cuarta etapas se enfocaron en la sistematización, análisis integral de la información y redacción del informe final.

Esta constituye la síntesis del producto final de la evaluación, integrando evidencia documental, empírica y analítica para valorar cómo el diseño del proyecto se refleja en su cuarto año de implementación.

Principales hallazgos de la evaluación

a) Diseño del proyecto

El diseño del proyecto ha mostrado una evolución significativa a lo largo de sus ciclos de implementación. Se identifica un tránsito desde formulaciones iniciales centradas en el desarrollo del pensamiento hacia una definición más precisa del problema de la violencia y el acoso escolar en zonas de atención prioritaria, lo que refleja un proceso de aprendizaje organizacional y una mayor alineación con los criterios de focalización de FICOSEC.

No obstante, se observó que los elementos centrales del diseño se encuentran distribuidos en múltiples documentos, sin que exista un documento único que integre de manera sintética el problema, el diagnóstico, la población, la lógica causal y los resultados esperados bajo un esquema completo de Teoría de Cambio o Matriz de Indicadores. Esta situación incrementa el costo analítico para actores externos y genera dependencia del conocimiento tácito del equipo técnico.

Asimismo, la evaluación identificó una diferencia entre el alcance formal del diseño del proyecto, orientado a generar cambios medibles en las habilidades y percepciones de convivencia de NNA participantes, y ciertas expectativas expresadas por algunos actores respecto a transformaciones más amplias en el ambiente escolar. Si bien estas expectativas reflejan percepciones positivas sobre la intervención, no forman parte de los resultados explícitamente definidos ni medidos por el proyecto. Esta situación subraya la importancia de delimitar con claridad el nivel de resultados atribuibles a la intervención y, en su caso, documentar los efectos indirectos a nivel escolar, a fin de evitar interpretaciones sobredimensionadas del impacto y fortalecer la coherencia entre diseño, implementación y evaluación.

b) Planeación, seguimiento y evaluación

La planeación del proyecto es funcional y congruente con la Metodología de Marco Lógico requerida por FICOSEC, particularmente en la definición de objetivos, indicadores y metas. Sin embargo, se trata de una planeación predominantemente operativa, sustentada en la experiencia acumulada del equipo, más que en un ejercicio formal de planeación estratégica de mediano o largo plazo.

Las metas están definidas y son medibles, aunque no siempre se encuentran desagregadas por horizonte temporal, lo que limita su uso como herramienta de gestión. Adicionalmente, la apropiación de los objetivos e indicadores no es homogénea entre los distintos niveles de operación, siendo más clara en el equipo técnico que en el nivel de las facilitadoras.

Se observó que los instrumentos de planeación privilegian la rendición de cuentas hacia FICOSEC, con menor énfasis en la documentación de mecanismos internos de ajuste y aprendizaje, pese a que dichos ajustes sí ocurren en la práctica.

c) Cobertura y focalización

En relación con los mecanismos para identificar a las personas beneficiarias, el proyecto cuenta con un instrumento sólido y técnicamente documentado: el Cuestionario de Exposición a las Violencias. Dicho instrumento, sustentado en evidencia teórica y empírica, permite identificar niveles, tipos y contextos de exposición a la violencia, lo que fortalece la focalización de la intervención y asegura su congruencia con el enfoque de prevención secundaria promovido por FICOSEC. Su aplicación sistemática mediante dispositivos electrónicos, así como su vinculación directa con el software de FELIPA, constituyen una fortaleza operativa relevante, al permitir la captura inmediata, el procesamiento automatizado de resultados y la trazabilidad de la información a nivel individual.

No obstante, la evaluación identificó que, por razones operativas y a solicitud de algunas escuelas, la intervención se implementa en ciertos casos a nivel de grupo completo, independientemente de los resultados individuales del instrumento de focalización. Si bien esta decisión responde a dinámicas escolares concretas y a criterios de viabilidad operativa, introduce tensiones entre la lógica técnica de focalización y la implementación práctica del proyecto, particularmente en lo relativo a la priorización de la población con mayor nivel de exposición a violencias. Esta situación no invalida el mecanismo de focalización, pero sí subraya la necesidad de contar con lineamientos claros que orienten la toma de decisiones en contextos donde la segmentación individual no resulta viable.

En lo relativo a la identificación y registro de las personas beneficiarias, el proyecto presenta un sistema robusto, con registros completos, sistematizados y trazables. La existencia de un folio único por beneficiario, utilizado de manera transversal en los distintos instrumentos de medición y en los registros de asistencia, constituye una fortaleza clave para el seguimiento longitudinal, el análisis pre y post intervención y la evaluación del desempeño del proyecto a lo largo del tiempo.

La generación de información se caracteriza por un alto grado de sistematización. El proyecto documenta de manera consistente los servicios otorgados, el nivel de participación



y la asistencia de cada beneficiario, integrando esta información tanto en el software de FELIPA como en plataformas complementarias de FICOSEC. Este esquema fortalece la rendición de cuentas y la capacidad de seguimiento operativo.

d) Operación del proyecto

En términos operativos, el proyecto presenta un nivel intermedio entre básico y satisfactorio, con procesos clave claramente identificables y ejecutados de manera articulada, aunque no documentados en un esquema operativo integral, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la sistematización y uso estratégico de la información.

Destaca como fortaleza la consolidación de un sistema informático propio, que permite la sistematización de información de beneficiarios, instrumentos, asistencia y resultados, fortaleciendo la trazabilidad y el seguimiento.

La medición de resultados a nivel individual se realiza de manera adecuada mediante instrumentos pre y post, aunque se identifican áreas de oportunidad para generar indicadores agregados a nivel escuela, municipio o región, que permitan analizar la efectividad del proyecto más allá del número absoluto de beneficiarios.

El crecimiento acelerado del proyecto ha implicado retos operativos, particularmente en la concentración de tareas analíticas en pocas personas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la institucionalización de procesos de evaluación interna.

e) Atención a recomendaciones previas

El proyecto Pensar y Ser para la Paz ha evidenciado un proceso sostenido de aprendizaje organizacional y fortalecimiento técnico, particularmente durante su cuarto año de implementación. La atención a las recomendaciones derivadas de ejercicios evaluativos previos no se ha limitado al cumplimiento formal de observaciones, sino que ha propiciado ajustes sustantivos en el diseño, la operación y los sistemas de seguimiento, reflejando una capacidad institucional creciente para incorporar la evaluación como insumo de mejora continua.

En conjunto, la evidencia muestra que el proyecto atendió cinco o más recomendaciones provenientes de evaluaciones y ejercicios de fortalecimiento anteriores, ubicándose en el criterio más alto establecido para este apartado. Más allá del cumplimiento cuantitativo, los avances observados dan cuenta de un proceso progresivo de apropiación de prácticas de gestión, medición y documentación, que contribuyen a la sostenibilidad técnica del proyecto y a su capacidad para responder de manera informada a las exigencias del contexto y de FICOSEC.

Identificación de buenas prácticas

A partir del análisis documental, el trabajo de campo y la revisión de los procesos operativos y técnicos del proyecto Pensar y Ser para la Paz, la evaluación identificó un conjunto de buenas prácticas que contribuyen de manera significativa a la calidad de la intervención, a la consistencia metodológica del modelo y a la sostenibilidad técnica del proyecto. A continuación se presentan:

1. Uso de instrumentos validados para la focalización y medición de resultados. El proyecto destaca por la incorporación y aplicación sistemática de instrumentos cuantitativos con sustento teórico y empírico, tanto para la focalización de la población como para la medición de resultados. El uso del Cuestionario de Exposición a las Violencias para identificar a niñas, niños y adolescentes con mayor nivel de riesgo fortalece la coherencia del proyecto con el enfoque de prevención secundaria promovido por FICOSEC. De manera complementaria, la aplicación de instrumentos pre y post para medir habilidades de resolución de conflictos y percepciones sobre el clima de convivencia permite documentar cambios por la intervención y generar evidencia consistente para el seguimiento de resultados.

2. Sistematización de información mediante un software propio. Una de las principales buenas prácticas identificadas es el desarrollo y uso de un sistema informático para la captura, procesamiento y resguardo de la información del proyecto. Este software permite integrar datos de beneficiarios, resultados de instrumentos, asistencia y nivel de participación, fortaleciendo la trazabilidad de la información y la rendición de cuentas ante FICOSEC.

La sistematización digital ha sido clave para acompañar el crecimiento acelerado del proyecto, reducir riesgos de pérdida de información y facilitar el monitoreo continuo. Asimismo, constituye una base sólida para ampliar el uso estratégico de los datos generados y avanzar hacia análisis agregados de resultados a nivel escuela, municipio o región.

3. Articulación progresiva entre planeación, implementación y seguimiento. La evaluación identificó como buena práctica la articulación progresiva entre los procesos de planeación, implementación y seguimiento, particularmente a partir de la atención a recomendaciones derivadas de ejercicios evaluativos previos. El uso de la Teoría de Cambio como referente operativo, aun con áreas de mejora en su formalización, ha permitido orientar ajustes al modelo de intervención y fortalecer la coherencia entre actividades, objetivos e indicadores.

Esta práctica refleja una capacidad institucional para incorporar aprendizajes de manera incremental, ajustar el proyecto sin alterar su metodología pedagógica y responder de forma adaptativa a los requerimientos del contexto escolar y de FICOSEC.

4. Capacidad de aprendizaje organizacional y mejora progresiva. El proyecto ha mostrado una alta capacidad de aprendizaje organizacional, evidenciada en la forma en que ha atendido recomendaciones de evaluaciones y ejercicios de fortalecimiento anteriores. Los ajustes realizados en el diseño, la focalización, la medición de resultados y la operación no responden a acciones aisladas, sino a un proceso acumulativo de mejora progresiva que ha fortalecido la madurez técnica del proyecto.

5. Flexibilidad operativa. Otra buena práctica identificada es la capacidad del proyecto para adaptarse a dinámicas escolares concretas. Las decisiones de implementar la intervención a nivel de grupo completo responden a consideraciones operativas y contextuales, tales como la organización escolar, las solicitudes de las autoridades educativas, las dinámicas de convivencia grupal y la disponibilidad de recursos. Estas decisiones buscan garantizar

la viabilidad y aceptación del proyecto en los planteles, aun cuando introducen tensiones con la lógica técnica de focalización individual.

Fortalecer esta flexibilidad mediante la definición de lineamientos operativos claros para la intervención a grupo completo, así como de mecanismos de seguimiento diferenciados para las personas con mayor nivel de exposición a violencias, permitiría mantener la pertinencia contextual del proyecto sin comprometer su coherencia metodológica.

6. Compromiso del equipo operativo y fortalecimiento de capacidades. Finalmente, se identifica como buena práctica el alto nivel de compromiso del equipo operativo, así como la acumulación de experiencia técnica en la implementación del modelo FpN. Este capital humano ha sido determinante para sostener el crecimiento del proyecto, atender recomendaciones externas y mantener la calidad de la intervención, aun en contextos de expansión territorial y aumento de la carga operativa. Para evitar que el incremento de la carga operativa comprometa las capacidades técnicas y el compromiso del equipo de FELIPA, resulta necesario avanzar en la institucionalización de procesos clave, la diferenciación de funciones operativas y analíticas, el uso estratégico del sistema informático y la definición de ritmos de crecimiento acordes con la capacidad instalada. Avanzar en la institucionalización del proyecto implica fortalecer la documentación y estandarización de sus procesos clave, de modo que la operación, la toma de decisiones y el uso de la información no dependan exclusivamente del conocimiento tácito y del compromiso individual del equipo, sino de criterios compartidos y sostenibles en el tiempo.

Consideraciones finales y recomendaciones principales

En términos generales, el proyecto Pensar y Ser para la Paz es una intervención pertinente, técnicamente consistente y alineada con el enfoque de prevención secundaria promovido por FICOSEC. El proyecto ha logrado consolidar un modelo de intervención educativa basado en la metodología de FpN, que muestra coherencia entre el problema identificado, la población atendida y los cambios esperados en las personas beneficiarias.

La evaluación identifica como fortaleza central la consistencia metodológica del modelo de intervención, así como la capacidad operativa de FELIPA para implementar el proyecto en un momento en que se está expandiendo. La incorporación de instrumentos de medición validados y la consolidación de un sistema informático propio han permitido fortalecer la trazabilidad de la información, el seguimiento de beneficiarios y la rendición de cuentas.

No obstante, el análisis también evidencia que el crecimiento acelerado del proyecto ha sido acompañado, en mayor medida, por ajustes operativos y experiencia acumulada, más que por la formalización de documentos estratégicos integradores. En este sentido, el principal reto identificado no es de viabilidad ni de pertinencia del modelo, sino de documentación y articulación del diseño. La ausencia de un documento diagnóstico integral que concentre el problema, la población, la lógica causal, los supuestos y la evidencia empírica limita la claridad analítica del proyecto ante terceros y reduce su potencial de replicabilidad y escalabilidad.

El principal reto identificado consiste en capitalizar los avances alcanzados mediante la elaboración de un documento diagnóstico integral, que articule el problema, sus causas y efectos, la caracterización de la población, la lógica causal del modelo de intervención y la evidencia empírica disponible, integrando la Teoría de Cambio como eje rector. Un Diagnóstico permitiría cerrar el ciclo de aprendizaje derivado de las evaluaciones anteriores, fortalecer la coherencia interna del proyecto y reducir la dependencia del conocimiento tácito del equipo directivo.

Entre las recomendaciones principales destacan: fortalecer la documentación del diseño y del ciclo operativo; precisar la planeación y los supuestos del proyecto; formalizar la estrategia de cobertura y focalización; consolidar la evaluación interna y el uso estratégico de la información; y aprovechar el cálculo de indicadores agregados (porcentaje de mejora grupal) como insumo estratégico para análisis comparativos que permitan identificar patrones de efectividad entre grupos, escuelas o municipios y enriquecer la lectura de resultados sin contravenir los lineamientos de FICOSEC.

Estas conclusiones sugieren que el proyecto no solo cumple con la mayor parte de los criterios técnicos requeridos, sino que muestra condiciones favorables para avanzar hacia un marco de orientación a resultados, en el que la calidad de la implementación, la consistencia metodológica y la capacidad de aprendizaje sean elementos centrales para la toma de decisiones.

Finalmente, la evaluación concluye que el proyecto Pensar y Ser para la Paz, año 4 cuenta con bases para fortalecer su sostenibilidad técnica y su impacto potencial en el mediano plazo. Para ello, resulta relevante que las recomendaciones formuladas en este informe se entiendan no como ajustes aislados, sino como parte de un proceso integral de consolidación del modelo, orientado a fortalecer la claridad del diseño, el uso estratégico de la información y la alineación entre las expectativas, alcances y resultados del proyecto.

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
Índice de tablas.....	9
Introducción	11
1. Evaluación en diseño.....	13
1.1 Elementos de la evaluación en diseño	13
1.2 Planeación y seguimiento.....	31
1.3 Cobertura y focalización	74
1.4 Monitoreo, evaluación y medición de resultados	90
2. Análisis de procesos.....	106
2.1 Análisis cualitativo de los procesos, implementación y ejecución del proyecto	106
2.2 Percepción de la población atendida	109
2.3 Plan de Comunicación.....	111
3. Valoración de atención de evaluaciones anteriores	113
3.1 Atención de recomendaciones de evaluaciones / fortalecimientos anteriores	113
4. Hallazgos adicionales identificados.....	119
5. Análisis de instrumentos de medición	124
5.1 Análisis del Cuestionario MERCI	124
5.2 Análisis del Cuestionario Climas de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica	126
6. Ponderación de los elementos evaluados.....	129
Recomendaciones	131
Conclusiones	134
Bibliografía y fuentes consultadas.....	142
Anexos.....	145



Índice de tablas

Tabla 1. Rúbrica de los elementos de evaluación en Diseño.....	28
Tabla 2. Análisis FODA en Diseño.....	29
Tabla 3. Indicadores del proyecto Pensar y ser para la paz, año 4.....	50
Tabla 4. Problemas identificados en indicadores de Actividades	60
Tabla 5. Rúbrica de los elementos de planeación y seguimiento	71
Tabla 6. Análisis FODA Planeación y seguimiento	72
Tabla 7. Rúbrica de Evaluación de Cobertura y Focalización.....	87
Tabla 8. Análisis FODA de Cobertura y Focalización.....	88
Tabla 9. Rúbrica de la operación del proyecto	102
Tabla 10. Análisis FODA de la operación del proyecto	103
Tabla 11. Valoración de la encuesta de satisfacción.....	109
Tabla 12. Evaluación del Plan de Comunicación.....	111
Tabla 13. Atención a recomendaciones de la Evaluación de Diseño 2023	113
Tabla 14. Atención a recomendaciones del Ejercicio de Fortalecimiento 2024.....	115
Tabla 15. Rúbrica de Evaluaciones y Fortalecimientos anteriores.....	117
Tabla 16. Análisis FODA de Evaluaciones y Fortalecimientos anteriores	117
Tabla 17. Hallazgos adicionales derivados del estudio de gabinete y el trabajo de campo	119
Tabla 18. Ponderación final de los elementos evaluados	129

Siglas y acrónimos

Siglas	Definición
CEV	Cuestionario de Exposición de Violencias
CLIMAS	Cuestionario de Climas de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica
FELIPA	Filosofía, Educación, Libertad, Paz para la Infancia y la Adolescencia FELIPA A.C.
FICOSEC	Fundación FICOSEC, A.C.
FpN	Filosofía para la Niñez
MERCI	Escala de Medios de Resolución de Conflictos Interpersonales
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
NNA	Niñas, niños y adolescentes
OD	Objetivo de desarrollo
OE	Objetivo específico
OG	Objetivo general

Introducción

En 2020, se constituyó legalmente la organización FELIPA A.C. (Filosofía, Educación, Libertad, Paz para la Infancia y la Adolescencia). Nació de un proceso previo de trabajo con programas de Filosofía para la Niñez (FpN) iniciado meses atrás, que evolucionó hacia la necesidad de formalizar la creación de una institución dedicada a este enfoque educativo. Con el propósito de fomentar una cultura la paz, FELIPA busca que las niñas, niños y adolescentes del estado de Chihuahua tengan acceso formal al programa de FpN.

A partir de 2021, inició la implementación del proyecto Pensar y ser para la paz, financiado por FICOSEC A.C. en el municipio de Cuauhtémoc, Chihuahua, y después de varios ciclos de intervención ha ampliado su cobertura a otros municipios del centro y sur del estado como Guerrero, Cusihuirachi, Chihuahua, Aldama, Hidalgo del Parral, Santa Bárbara, Guadalupe y Calvo, y Guachochi. En 2025, FICOSEC impulsó la realización de la Evaluación en diseño del proyecto en su cuarto ciclo de implementación, con el objetivo de Evaluar el diseño del proyecto con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

El problema que busca atender el proyecto Pensar y ser para la paz, año 4, definido en el Árbol del problema es: **“NNA que enfrentan acoso y violencias en escuelas ubicadas en zonas de atención prioritaria”** y de acuerdo con la Ficha Técnica, el objetivo general definido es “Lograr una reducción en la reacción agresiva de NNA para afrontar los conflictos, mediante la aplicación de la metodología FpN, para reducir el acoso escolar en planteles que registran un incremento ante la Secretaría de Educación”.

La metodología para realizar la evaluación en diseño se formuló para lograr los objetivos definidos en la Convocatoria y cumplir con los *Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC A.C.* En este sentido, se estructuró en cuatro etapas: en la primera etapa, se recabó la información y evidencia documental para realizar el estudio de gabinete y se realizó una serie de entrevistas en línea con personal del equipo técnico y con facilitadoras de la organización implementadora; con esto se elaboró el primer producto de la evaluación, que incluyó la documentación puntual del plan de trabajo, el diseño de la muestra analítica y la propuesta para realizar el trabajo de campo.

Como resultado de la sistematización de información del estudio de gabinete y de las entrevistas iniciales, se elaboró el segundo producto, informe de medio término, con los avances del ejercicio evaluativo. La segunda etapa de la evaluación correspondió a la realización del trabajo de campo, que se llevó a cabo del 25 al 28 de noviembre de 2025. Este ejercicio se enfocó en la recolección de información en los municipios de Chihuahua, Cuauhtémoc, Hidalgo de Parral y Santa Bárbara; los detalles del levantamiento en campo pueden consultarse en el (Anexo 1) de este informe.

La tercera etapa de la evaluación consistió en la sistematización y análisis de información desde todas las fuentes, para redactar, en la etapa cuatro, el informe de evaluación. Así, el presente documento integra el tercer producto de la evaluación en que se presentan los resultados de la evaluación en diseño del proyecto Pensar y Ser para la Paz, año 4.

En el primer apartado del informe, se presenta el análisis del diseño del proyecto, de la planeación y seguimiento; de la cobertura y focalización; del monitoreo, evaluación y medición de resultados; la identificación de los procesos y el análisis de la operación, así como de la atención a recomendaciones que resultaron de evaluaciones anteriores. En el apartado dos se identifica y sistematiza la existencia de proyectos similares a esta intervención y en el apartado tres se hace el análisis de los instrumentos de medición. Se incluyen, finalmente, una sección de recomendaciones factibles de instrumentarse y las conclusiones generales de la evaluación.

1. Evaluación en diseño

1.1 Elementos de la evaluación en diseño

Definición del problema

a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.

El análisis del problema que atiende el proyecto Pensar y Ser para la Paz se construyó a partir de la revisión documental proporcionada por la organización implementadora, FELIPAA.C. (que incluye el Anexo 1.1 Información General, el Anexo 1.2 Ficha Técnica y diversos árboles de problema elaborados en distintos años, así como un documento de la Teoría de Cambio del proyecto elaborado durante un ejercicio de fortalecimiento externo para FELIPA) (FICOSEC, Informe final del Fortalecimiento del proyecto Pensar y Ser para la Paz, año 2, 2024) complementada con entrevistas exploratorias al personal operativo y con información obtenida durante el trabajo de campo. Esta triangulación permitió identificar tanto la formulación formal del problema como su evolución conceptual y operativa a lo largo del tiempo. Cabe señalar que la presente evaluación se centra en el año 4 de implementación.

A partir de esta revisión integrada, el problema se identifica como la presencia persistente y normalizada de diversas formas de violencia escolar en planteles ubicados en zonas de atención prioritaria del estado de Chihuahua. Se trata de un hecho negativo que afecta el bienestar emocional, la convivencia y la seguridad de niñas, niños y adolescentes (NNA). Las fuentes documentales recientes refieren que el proyecto busca atender situaciones donde NNA enfrentan acoso, agresiones verbales y físicas, prácticas discriminatorias y conflictos interpersonales no resueltos. En las entrevistas, personal del proyecto describe estas dinámicas como “violencias y fricciones en el espacio escolar”, destacando que muchas veces estas prácticas forman parte del paisaje cotidiano de las escuelas y son difícilmente reconocidas como formas de violencia.

El análisis de la trayectoria histórica del proyecto confirma esta caracterización. Mientras en 2021 el problema se formulaba como “Bajo porcentaje de la población infantil y juvenil que tiene acceso a actividades del pensamiento profundo”, una definición orientada a la prevención y al fortalecimiento cognitivo, para 2024 la problemática central se reformula como **“NNA que enfrentan acoso y violencias en escuelas ubicadas en zonas de atención prioritaria”**. Este desplazamiento refleja un proceso de aprendizaje acumulado por parte del equipo operativo, así como la necesidad de armonizar el enfoque del proyecto con los lineamientos técnicos y criterios de focalización establecidos por FICOSEC.

En relación con la identificación del problema por parte del personal operativo, se observó que el equipo técnico de FELIPA (integrado por las coordinaciones académica, de atención a violencias y de participación, junto con la coordinación general y la dirección) mantiene una comprensión clara y compartida del problema que se busca atender. Sin embargo, dicha claridad tiende a diluirse entre las facilitadoras que conducen las comunidades de diálogo en las escuelas. Mientras las áreas de coordinación articulan el problema en torno a la exposición de NNA a situaciones de violencia escolar y la necesidad de promover habilidades para la resolución pacífica de conflictos, algunas facilitadoras expresan interpretaciones más amplias o diversas sobre los objetivos del proyecto, mencionando temas como el desarrollo del pensamiento crítico, la mejora de la convivencia escolar, la reducción de brechas de desigualdad, la aplicación de habilidades aprendidas para desarrollar proyectos de participación, o la creación de espacios seguros para la expresión de las niñas y los niños. Aunque el acoso escolar y la reducción de violencias se reconocen como propósitos centrales, estas percepciones diversas sugieren la necesidad de fortalecer la alineación conceptual y operativa dentro del equipo de implementación.

Como parte de la respuesta al problema identificado, el proyecto Pensar y Ser para la Paz adopta la metodología de Filosofía para la Niñez como herramienta pedagógica central. A través de esta metodología, las y los participantes integran comunidades de diálogo que les permiten desarrollar habilidades intelectuales y socioemocionales (entre ellas, la escucha activa, el pensamiento crítico y cuidadoso, y la exploración de alternativas) que priorizan el diálogo como vía para la resolución pacífica de conflictos. El énfasis en la reflexión compartida, la indagación filosófica y la construcción colectiva de significados busca que NNA identifiquen y cuestionen prejuicios, comprendan las perspectivas de otros y encuentren formas no violentas de enfrentar desacuerdos. Desde esta lógica, el proyecto atiende una problemática basada en reacciones violentas normalizadas ofreciendo una alternativa formativa que desincentiva la agresión, tanto física como verbal.

Formulado desde esta perspectiva, el problema constituye una situación que puede ser revertida mediante intervenciones educativas sostenidas que fortalezcan habilidades para la convivencia pacífica. De acuerdo con el personal entrevistado, cuando NNA desarrollan estas capacidades es posible “reducir las fricciones por los prejuicios y establecer acuerdos de convivencia”, lo que abre un margen realista para transformar el entorno escolar. En suma, el problema, si bien complejo y persistente, es susceptible de cambio mediante intervenciones estructuradas como las planteadas por el proyecto.

b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.

A partir de la revisión documental y las entrevistas realizadas al personal operativo de FELIPA, se identifica que la población que enfrenta el problema de acoso escolar y diversas formas de violencia en los entornos educativos está compuesta por niñas, niños y adolescentes que asisten a escuelas de educación básica ubicadas en zonas de atención prioritaria del estado de Chihuahua. Esta población presenta, de acuerdo con los criterios de focalización establecidos en la intervención, una exposición diferenciada

a situaciones de violencia, tanto dentro como fuera del espacio escolar, que incrementa la probabilidad de conflictos y reacciones agresivas en la convivencia cotidiana.

Para el cuarto año de implementación, el Anexo 1.1. del Convenio de colaboración entre FICOSEC y FELIPA señala que el proyecto atenderá a 476 NNA que presentan una alta exposición a violencias detectados con el instrumento de focalización con un rango de edad entre los 8 y 17 años¹. Este rango aparece en los documentos como la población general para la cual la intervención es pertinente, dado que comprende desde primaria hasta bachillerato. Sin embargo, el trabajo de campo evidencia que esta definición se ha ajustado de manera significativa en la práctica operativa.

Conforme a las entrevistas con el equipo operativo, estos cambios responden a la necesidad de adaptarse a los Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por Fundación FICOSEC, documento que marca parámetros de operación y criterios generales para los proyectos apoyados por dicha instancia. No obstante, aunque se revisaron estos lineamientos como parte del proceso evaluativo, no se encontró un apartado explícito que estableciera el rango de edad de la población beneficiaria. Esto sugiere que la delimitación por edad no proviene de una instrucción normativa formal, sino de orientaciones prácticas que han surgido durante la relación operativa con FICOSEC y de la adecuación del proyecto a los instrumentos de focalización utilizados por FELIPA.

Esta situación queda reflejada en entrevistas donde personal del proyecto señala ajustes significativos en la población atendida. En palabras de una persona entrevistada: “El manual se ha ido moviendo y pues nos hemos tenido que ir adaptando. Porque, por ejemplo, antes sí teníamos preescolar y ya no, entonces eso se redujo. Pasamos de atender de preescolar a prepa, a solo atender primaria alta, secundaria y prepa. Y a mí me parece que para donde va el movimiento es hacia enfocarnos en secundarias. Entonces se cambió la edad justo para adaptarnos al manual”. Este testimonio ilustra cómo la población inicialmente amplia y heterogénea ha ido especializándose conforme avanzan la implementación, los aprendizajes institucionales y la necesidad de asegurar coherencia con los instrumentos de medición exigidos por el marco normativo del donante.

Adicionalmente, el análisis de la Nota metodológica de la Escala de Medios de Resolución de Conflictos Interpersonales (MERICI), uno de los instrumentos utilizados para medir el objetivo general del proyecto, confirma que su aplicación está diseñada para NNA entre 10 y 17 años. Esto implica que los tramos inferiores de edad (8 y 9 años), incluidos formalmente en la documentación, no deberían ser evaluados con este instrumento. La convergencia entre los límites de aplicación del MERICI y los ajustes operativos observados en campo contribuye a explicar por qué la intervención se ha concentrado en primaria alta y secundaria: son los niveles educativos donde los instrumentos disponibles resultan metodológicamente adecuados y permiten medir el cambio esperado. Cabe mencionar que los instrumentos de medición aquí evaluados son el resultado de un ejercicio anterior de fortalecimiento brindado por una consultoría

¹ La plataforma de FICOSEC donde FELIPA sube la información de su proyecto tiene registrado como beneficiarios (población atendida) a 232 NNA distribuidos en 9 municipios de Chihuahua.

externa. En este sentido el cuestionario MERCI es una de las propuestas brindadas para atender la necesidad de FELIPA para contar con un instrumento de medición del Objetivo General del proyecto.

En consecuencia, aunque el proyecto conserva formalmente un rango amplio de 8 a 17 años, la población atendida en la práctica se define como niñas, niños y adolescentes que cursan primaria alta o secundaria en escuelas públicas ubicadas en zonas de atención prioritaria, con exposición previa a contextos de violencia escolar y comunitaria. Esta delimitación combina elementos sociodemográficos (edad, nivel educativo), geográficos (zonas de atención prioritaria) y contextuales (exposición a violencias, conflictos normalizados), configurando así la población que presenta el problema y para la cual se diseña la intervención.

c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.

En el documento de la Teoría de Cambio del proyecto elaborado durante un ejercicio de fortalecimiento externo para FELIPA se recomendó revisar y en su caso, actualizar el problema cada dos años.

Los hallazgos de campo muestran que tanto la definición del problema como la delimitación de la población han atravesado ajustes continuos a lo largo de los cuatro años de implementación. Estos ajustes no responden a un calendario formal, sino a procesos adaptativos derivados de tres factores principales: a) el aprendizaje generado por la operación del proyecto en diversos contextos escolares, b) la incorporación de nuevos instrumentos de focalización y medición y c) la necesidad de mantener coherencia con los criterios operativos establecidos por Fundación FICOSEC.

Este carácter adaptativo se observa en la evolución del problema, que pasó de estar formulado en 2021 como “bajo porcentaje de la población infantil y juvenil que tiene acceso a actividades del pensamiento profundo”, a la definición más reciente en 2024 centrada en “NNA que enfrentan acoso y violencias en escuelas ubicadas en zonas de atención prioritaria”. De manera paralela, la población objetivo también ha experimentado cambios, pasando de abarcar inicialmente tramos amplios de edad y niveles educativos a concentrarse en primaria alta y secundaria, en respuesta a ajustes operativos y a la pertinencia técnica de los instrumentos utilizados para medir resultados.

Estos ajustes se han producido de forma interna y dinámica, basados en la experiencia acumulada por el equipo operativo y en las orientaciones del donante.

d) El personal operativo identifica el problema a atender.

El análisis de las entrevistas realizadas al equipo operativo de FELIPA muestra que existe una comprensión clara y consistente del problema que el proyecto Pensar y Ser para la Paz busca atender. Las coordinaciones académica, de atención a violencias, de participación y la dirección de la organización identifican el problema como la presencia de acoso y diversas formas de violencia escolar que afectan la convivencia, la expresión y el bienestar de NNA que asisten a escuelas ubicadas en zonas de atención prioritaria

en el estado de Chihuahua. Desde esta perspectiva, el equipo reconoce también la multidimensionalidad del fenómeno, incluyendo elementos como la normalización de prácticas violentas, la presencia de prejuicios y desigualdades estructurales, la influencia del contexto familiar y comunitario y las dinámicas escolares que despersonalizan al alumnado. Esta lectura integral del problema permite articular la necesidad de fortalecer habilidades de diálogo, pensamiento crítico y resolución pacífica de conflictos mediante la metodología de Filosofía para la Niñez.

No obstante, el análisis evidencia que dicha claridad conceptual tiende a diluirse entre las facilitadoras que implementan las comunidades de diálogo en las escuelas. Si bien todas ellas reconocen la presencia de acoso escolar y violencia en los contextos donde trabajan, sus descripciones del problema que atiende el proyecto son más heterogéneas y abarcan una gama más amplia de interpretaciones. Por ejemplo, algunas describen el problema en términos de desarrollo cognitivo y expresivo, señalando que el proyecto busca que “los niños se desenvuelvan un poco más, y piensen mejor, porque algunos niños no son tan pensantes” o qué se pretende abordar “el problema de cómo el niño ve el exterior, ve el mundo, que lo comprendan un poco más”. Estas interpretaciones se enfocan en el fortalecimiento del pensamiento, la creatividad o la capacidad de expresión, pero no siempre articulan explícitamente la relación entre estas habilidades y la reducción de violencias.

Otras facilitadoras sí vinculan el problema de manera directa con las formas de violencia escolar, destacando la necesidad de brindar “herramientas para que puedan resolver conflictos de una forma menos violenta” y promoviendo habilidades como la escucha activa, ya que “cuando hay conflictos, todos nos centramos en nuestro punto de vista y ni siquiera escuchamos las opiniones de los demás”. De manera similar, algunas reconocen que el objetivo es que las niñas y los niños aprendan a “dialogar antes de inclinarse por la violencia”, especialmente en escuelas donde “viven mucho acoso escolar” y donde el alumnado proviene de familias “muy tocadas por la violencia”, lo que repercute en la forma en que se relacionan en el aula.

Sin embargo, también emergen interpretaciones más amplias o tangenciales que no se centran específicamente en la violencia escolar, como la intención de “reducir brechas de desigualdad” o de aplicar las habilidades aprendidas en “la realización de un proyecto de participación por parte de los chicos en sus instituciones”. Si bien estos elementos forman parte de los componentes educativos del proyecto, no siempre se enuncian como medios para atender el problema principal identificado por el diseño del proyecto.

En conjunto, estos hallazgos muestran que, aunque la identificación del problema es sólida y compartida en los niveles de coordinación, existe una variabilidad importante en la manera en que las facilitadoras lo conceptualizan e internalizan. Esta diversidad de interpretaciones puede influir en la forma en que se desarrollan las sesiones, en la selección de ejemplos y en la prioridad que se da a ciertos temas dentro de las comunidades de diálogo. Desde una perspectiva evaluativa, este hallazgo sugiere la importancia de fortalecer la alineación conceptual y operativa entre los distintos niveles del equipo para asegurar que la comprensión del problema y el propósito del proyecto se traduzcan de manera consistente en la práctica cotidiana de la implementación.

Diagnóstico del problema

a) Causas, efectos y características del problema.

El proyecto no cuenta con un diagnóstico formal que documente de manera sistemática las causas y efectos del problema. Sin embargo, este subapartado se responde con el documento de la Teoría del Cambio del proyecto elaborado durante un ejercicio de fortalecimiento externo para FELIPA (FICOSEC, Informe final del Fortalecimiento del proyecto Pensar y Ser para la Paz, año 2, 2024). Con esta información se identifica que la estructura del árbol no permite distinguir con claridad la jerarquía entre causas directas e indirectas, ni la relación de causalidad entre ellas. La ausencia de agrupaciones temáticas reduce la coherencia interna del instrumento y dificulta comprender cómo cada causa contribuye al problema principal: niñas, niños y adolescentes que enfrentan acoso y violencias en el entorno escolar, particularmente en zonas de atención prioritaria. Asimismo, se observa que el árbol de problemas presenta inconsistencias en la formulación de las causas. De acuerdo con la MML, las causas deben expresarse como *condiciones negativas presentes en la realidad*, pero el documento combina este enfoque con enunciados contruidos como “falta de” o “ausencia de”, lo cual introduce ambigüedad metodológica y dificulta distinguir si se está describiendo una condición existente o la carencia de una. Esta mezcla de criterios afecta la claridad del análisis causal y la congruencia entre los distintos niveles del árbol. Es decir, el actual árbol de problemas no permite identificar una vinculación clara de cuáles son las causas directas del problema y las fuentes que originan a cada una.

A pesar de estas limitaciones metodológicas, es posible identificar núcleos causales que explican el fenómeno. En el plano de las relaciones interpersonales entre NNA, se observa la presencia de dinámicas de agresión física, reacciones irascibles ante desacuerdos, interacciones basadas en la confrontación y dificultades persistentes para sostener procesos de diálogo o gestión de conflictos. También se identifican patrones de escasa empatía, resolución impulsiva de problemas, evasión de responsabilidades y acciones contraproducentes frente a situaciones de convivencia que favorecen que los desacuerdos cotidianos escalen hacia expresiones de violencia. Estas condiciones evidencian procesos limitados de regulación emocional, toma de decisiones reactiva y débil autovalidación, lo que configura relaciones interpersonales tensas e inestables.

En el ámbito escolar y comunitario, se observan prácticas que no priorizan la mediación de conflictos y ambientes escolares hostiles que dificultan la construcción de espacios seguros para la convivencia. También se identifican criterios de actuación inconsistentes, manejo de grupo ineficaz, intervenciones docentes desarticuladas y prácticas de convivencia poco orientadas a la resolución pacífica de conflictos. De manera paralela, se reconoce la presencia de manifestaciones de discriminación estructural, rechazo a la diversidad y patrones de trato excluyentes que incrementan la probabilidad de acoso entre pares.

En un nivel más estructural, las causas raíz se relacionan con dinámicas culturales que legitiman la agresión como forma de defensa o interacción, y con prácticas adultocéntricas que restringen la participación de NNA en decisiones vinculadas con su convivencia. También inciden contextos familiares donde existen expresiones de

violencia y relaciones de género marcadas por desigualdades, que influyen en la manera en que NNA reproducen comportamientos violentos dentro del entorno escolar.

Las características del problema se expresan en la convergencia de estas condiciones. Las dinámicas agresivas en las interacciones entre pares, las prácticas escolares poco orientadas a la contención y los factores culturales que normalizan la violencia configuran un entorno donde las conductas agresivas se mantienen como una constante en la convivencia escolar. Este conjunto de causas permite comprender por qué el acoso y la violencia escolar representan un fenómeno persistente que afecta la vida cotidiana de NNA en los planteles donde FELIPA interviene.

Ahora bien, desde la MML, los efectos de un problema representan las consecuencias observables que se producen cuando éste no se atiende. Su identificación requiere una lógica causal ascendente que permita comprender cómo las condiciones negativas del nivel inmediato se traducen en resultados más amplios y de mayor impacto. El árbol de problemas elaborado por FELIPA en 2024 contiene un conjunto de efectos directos, indirectos y finales; sin embargo, presenta dificultades metodológicas que afectan su coherencia interna. Los efectos se encuentran redactados con niveles de generalidad heterogéneos y sin una progresión lógica clara, lo cual genera múltiples efectos finales no integrados. Aun así, es posible derivar una estructura causal más ordenada a partir de los elementos incluidos.

En el nivel de efectos directos, se observan consecuencias inmediatas en las experiencias individuales y relacionales de NNA. La presencia de dinámicas de violencia escolar genera baja autoestima, dificultades para generar y participar en acciones comunitarias, agresiones entre pares, indolencia y dificultades para relacionarse, aislamiento, exclusión social y problemas de expresión y comunicación. También se identifican alteraciones en la personalidad, así como conductas de riesgo e influencia negativa entre pares. Estos efectos representan manifestaciones individuales y sociales que se producen en el corto plazo cuando las situaciones de violencia no se atienden, y reflejan un deterioro progresivo en el bienestar emocional, la interacción social y la capacidad de NNA para gestionar sus relaciones.

En un nivel intermedio, se encuentran efectos indirectos que amplían el impacto del problema hacia ámbitos educativos, sociales y comunitarios. La continuidad de la violencia escolar y la ausencia de intervención generan bajo rendimiento académico y pérdida de oportunidades para el plan de vida. Asimismo, se observa el escalamiento de violencias y el incremento en la severidad de las agresiones. En el plano escolar y profesional, el problema se traduce en aumento del estrés laboral en el personal docente y directivo. También se identifican procesos de segregación, aislamiento y limitación en el acceso a derechos y oportunidades, lo que profundiza desigualdades preexistentes y reduce la capacidad de NNA para integrarse plenamente a su entorno.

Finalmente, el árbol presenta múltiples efectos finales: aumento de la incidencia delictiva, baja participación ciudadana, suicidio en NNA y aumento de las brechas de desigualdad. Aunque estos efectos deben mantenerse tal como se encuentran en el documento original, se reconoce que metodológicamente representan consecuencias con alcances y naturalezas muy distintos, lo cual debilita su coherencia como nivel final en un árbol de problemas. Desde una perspectiva evaluativa, estos efectos pueden interpretarse como

resultados extremos que reflejan procesos acumulativos de deterioro social, emocional e institucional cuando la violencia escolar se mantiene sin atención a lo largo del tiempo.

A partir de los elementos anteriores, esta evaluación propone como efecto global que integre y sintetice la progresión causal: *la profundización de procesos de exclusión, vulnerabilidad y deterioro del desarrollo integral de NNA*, que se expresa tanto en consecuencias individuales severas como en impactos sociales y comunitarios amplificados. Este efecto global permite ordenar los distintos efectos en una estructura más coherente y facilita la comprensión del alcance del problema desde una perspectiva sistémica.

Respecto a las características del problema, pueden identificarse a partir de la información disponible en la Ficha Técnica correspondiente al periodo agosto 2025–julio 2026. Este documento presenta datos relevantes sobre la magnitud y el contexto en que se manifiesta la violencia entre pares en la región de intervención del proyecto. Con base en la Encuesta sobre Prevalencia de Violencia Familiar y Sexual 2019 del Observatorio Ciudadano de FICOSEC, se señala que el 67% de las niñas, niños y adolescentes ha sido víctima de violencias dentro de la escuela por parte de compañeros, mientras que el 30.5% reporta haber sufrido violencia de amigos fuera del entorno escolar. Esta proporción sugiere que la violencia entre pares constituye una experiencia frecuente y transversal en las trayectorias cotidianas de NNA dentro y fuera de los planteles educativos.

El documento también identifica que el 53.7% de las niñas, niños y adolescentes refiere vivir situaciones de violencia naturalizada en sus hogares, y que en el 22% de los casos la agresión proviene de hermanos. Este dato permite comprender que las dinámicas violentas se reproducen en los espacios familiares y se normalizan como parte de la convivencia cotidiana, lo cual incrementa la probabilidad de que las niñas, niños y adolescentes adopten patrones de interacción basados en la confrontación y la agresión. Estas cifras evidencian un entorno donde convergen influencias negativas entre pares, relaciones familiares deterioradas y dificultades para regular impulsos, condiciones que incrementan la vulnerabilidad de NNA y favorecen la repetición de comportamientos violentos en el entorno escolar.

El escenario descrito evidencia la conformación de círculos de violencia sostenidos por la exposición prolongada a agresiones y por prácticas socioculturales que dificultan la convivencia pacífica. Estas condiciones generan en NNA estrategias relacionales reactivas o defensivas y reducen la posibilidad de establecer vínculos basados en el diálogo y la confianza. En este contexto, el problema se caracteriza por la interacción de factores individuales, familiares, escolares y comunitarios que afectan de manera conjunta el desarrollo integral de las infancias y adolescencias. La violencia escolar se presenta, así, como un fenómeno multidimensional que requiere estrategias orientadas al fortalecimiento de la autocrítica, la autocorrección y el autocontrol moral para contrarrestar los riesgos identificados y transformar los patrones de convivencia en los entornos de intervención.

b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema.

La revisión documental muestra que el proyecto trabaja con tres tipos de población: potencial, objetivo y atendida. Para el año 4, el proyecto reporta una población potencial de 2,167 niñas, niños y adolescentes; una población objetivo de 1,091; y una población atendida (también llamados beneficiarios directos según lo Lineamientos de FICOSEC) de 525. No obstante, el convenio firmado entre FELIPA y FICOSEC establece como meta atender a 476 NNA como beneficiarios directos durante el mismo periodo; asimismo, la plataforma de FICOSEC donde FELIPA registra su proyecto se tiene como beneficiarios (población atendida) a 232 NNA lo cual evidencia inconsistencias entre los registros internos y los compromisos formales de implementación. De acuerdo con el Convenio, la población beneficiaria está conformada por NNA de entre 8 y 17 años que asisten a escuelas de educación básica en nueve municipios del estado de Chihuahua (Chihuahua, Cuauhtémoc, Cusihuirachi, Guerrero, Guachochi, Guadalupe y Calvo, Hidalgo del Parral, Santa Bárbara y Delicias), y que presentan niveles de exposición a violencias en rangos promedio o superiores según el Cuestionario de Exposición a las Violencias.

Las entrevistas con el personal operativo muestran que estas categorías poblacionales no se encuentran claramente diferenciadas ni conceptualizadas dentro del equipo. Aunque el personal identifica rasgos generales de la población con la que trabaja, no existe un entendimiento homogéneo sobre los criterios que distinguen a la población potencial, objetivo y atendida. Esta falta de claridad conceptual afecta la precisión en la planeación, el seguimiento y la interpretación de resultados, ya que las cifras y alcances no son comprendidos ni utilizados de manera consistente.

Asimismo, aunque los documentos institucionales establecen que la población beneficiaria se encuentra entre los 8 y 17 años, de acuerdo con las entrevistas realizadas para esta evaluación la práctica operativa ha acotado la intervención a NNA de primaria alta y secundaria de entre 10 y 17 años. Esta reducción se debe al uso de la Escala MERCI, instrumento empleado para medir el objetivo general del proyecto, cuya validez y aplicación se centra en población a partir de los 10 años. Esta adecuación metodológica genera una discrepancia entre el rango poblacional definido en los documentos oficiales y el rango efectivamente atendido en territorio.

En síntesis, la cuantificación y caracterización de la población que presenta el problema muestra inconsistencias entre los diferentes documentos institucionales, variaciones entre la planeación y la operación, y una ausencia de conceptualización compartida al interior del equipo.

c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.

Dado que el proyecto no cuenta con un diagnóstico formal que documente la localización territorial del problema, este apartado se construye a partir de la información obtenida en entrevistas con el personal operativo y de la revisión de fuentes institucionales vinculadas al proceso de focalización. La ubicación territorial se determina, en primer lugar, por el ámbito de actuación de Fundación FICOSEC A.C., organización que financia iniciativas en los municipios de Chihuahua, Delicias, Cuauhtémoc y Parral. Estos municipios

constituyen el marco geográfico dentro del cual se identifican las zonas y comunidades con presencia de NNA expuestos a situaciones de violencia escolar y comunitaria.

En segundo lugar, la delimitación territorial se apoya con la Encuesta sobre Prevalencia de Violencia Familiar y Sexual del 2019, presentada por el Observatorio Ciudadano de FICOSEC, la cual presenta reportes sobre colonias con mayor incidencia delictiva en los cuatro municipios mencionados. Esta información ofrece un referente para ubicar áreas donde las dinámicas de inseguridad y conflictividad social pueden incidir en la convivencia cotidiana de NNA y aumentar la probabilidad de exposición a diversas formas de violencia. Asimismo, con la encuesta se identifica que el 67% de las NNA han sido víctimas de violencia mientras estaban en la escuela por parte de algún compañero, y el 30.5% ha experimentado violencia de sus amigos fuera del entorno escolar. Esta situación se ve agravada por el hecho de que el 53.7% de NNA refieren haber sufrido violencia normalizada en sus hogares, de los cuales el 22% afirmaron que quien más les agredía eran sus hermanos. (FICOSEC, Informe final del Fortalecimiento del proyecto Pensar y Ser para la Paz, año 2, 2024)

Finalmente, la focalización territorial se complementa mediante el cruce de esta información con los reportes de la Unidad de Género de la Secretaría de Educación Pública estatal, específicamente aquellos relacionados con la activación de protocolos de atención a situaciones de violencia en centros escolares. La convergencia entre colonias con alta incidencia delictiva y escuelas con reportes de violencia permite definir con mayor precisión los espacios donde se presenta el problema que atiende FELIPA y, por ende, los planteles donde se orienta la intervención del proyecto.

d) El plazo para su revisión y su actualización o la vigencia de la información.

El proyecto no cuenta con un plazo formalmente definido para la revisión y actualización de la caracterización de la población que lo presenta. Sin embargo, la propia operación del proyecto establece de facto un ciclo de actualización anual. Dado que la intervención se implementa en el marco del ciclo escolar, FELIPA debe actualizar cada año la cifra de NNA que pretende atender en el siguiente periodo. Esta actualización se realiza, como ya se mencionó, con la información de Encuesta sobre Prevalencia de Violencia Familiar y Sexual, presentada por el Observatorio Ciudadano de FICOSEC cuya última edición fue en 2019, (FICOSEC, 2019) así como con la información proporcionada por la Unidad de Género de la Secretaría de Educación estatal en relación con la activación de protocolos de atención a violencias en los centros escolares.

En consecuencia, aunque no exista un procedimiento institucionalizado para la revisión periódica del diagnóstico, la dinámica operativa del proyecto obliga a ajustar anualmente la delimitación poblacional y territorial. La vigencia de la información depende así de la disponibilidad y actualización de las fuentes mencionadas, lo que genera un proceso de revisión continua que se articula con la planeación anual del proyecto.

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)

El proyecto cuenta con una justificación teórica y empírica documentada que respalda la pertinencia de la intervención dirigida a NNA ubicados en planteles escolares de zonas de atención prioritaria. El documento que contiene la Teoría de Cambio del proyecto, elaborada durante un ejercicio de fortalecimiento externo para FELIPA (FICOSEC, Informe final del Fortalecimiento del proyecto Pensar y Ser para la Paz, año 2, 2024), presenta un marco teórico que evidencia la presencia de violencia escolar y familiar como fenómenos que afectan el bienestar emocional, el desempeño académico y la convivencia entre pares. A partir de esta caracterización se identifican factores de riesgo asociados a dificultades en el control de impulsos, en la regulación emocional y en la resolución pacífica de conflictos, lo que fundamenta la necesidad de implementar estrategias pedagógicas orientadas al fortalecimiento del pensamiento crítico, la reflexión ética y las habilidades socioemocionales.

La intervención se sustenta teóricamente en el modelo de Filosofía para la Niñez, cuya eficacia ha sido ampliamente documentada en contextos internacionales. Un documento de la UNESCO (Topping, Trickey, & Cleghorn, 2020) elaborado en 2020 señala que FpN es un método pedagógico estructurado que promueve el razonamiento crítico mediante el diálogo filosófico, la formulación de preguntas abiertas, la búsqueda de evidencias y la consideración de perspectivas diversas. La evidencia recopilada indica que FpN genera mejoras consistentes en habilidades cognitivas y socioemocionales como el pensamiento crítico, la empatía, la autorregulación emocional y las habilidades sociales. Metaanálisis citados en el documento muestran niveles altos y consistentes de efectividad en cognición, logro escolar y ajuste socioemocional, con beneficios observados en educación primaria y secundaria y en diversos contextos culturales.

La evidencia reportada también señala que estos efectos pueden mantenerse en el tiempo, incluso cuando la comunidad educativa deja de recibir sesiones directas del programa, lo que refuerza la pertinencia de utilizar esta metodología en procesos de prevención y transformación de dinámicas escolares. El documento de la Teoría de Cambio señala que FpN permite abordar los factores de riesgo identificados entre la población objetivo mediante el fortalecimiento de habilidades de autocrítica, autocorrección, exploración de alternativas y análisis ético en torno al conflicto. Además, subraya que estas habilidades contribuyen a la reducción de respuestas impulsivas y a la construcción de comunidades de diálogo que favorecen la convivencia pacífica entre pares.

En conjunto, ambos documentos proporcionan una base teórica y empírica que justifica el tipo de intervención implementada. No obstante, aunque se identifican factores de riesgo y se describen beneficios del modelo FpN, el vínculo causal entre dichos factores y los componentes concretos de la intervención se presenta de forma general, sin explicitar con suficiente claridad cómo cada elemento del modelo responde directamente a los problemas identificados y los resultados esperados en la población objetivo.

b) La justificación teórica o empírica es consistente con el diagnóstico del problema.

Aunque el proyecto no cuenta con un diagnóstico formal, el documento que integra la Teoría de Cambio incluye una caracterización general de la problemática que enfrentan NNA en planteles ubicados en zonas de atención prioritaria en el estado de Chihuahua. Esta caracterización identifica presencia de violencia escolar y familiar, dificultades en la regulación de impulsos y carencias en habilidades para la convivencia, lo que permite delinear un marco inicial para comprender el problema que se busca atender.

La justificación teórica y empírica del modelo FpN resulta consistente con esta aproximación. La evidencia internacional sintetizada por la UNESCO documenta que FpN contribuye al desarrollo del pensamiento crítico, la autorregulación emocional, la empatía y la capacidad de diálogo, habilidades que se relacionan directamente con los factores de riesgo descritos en la Teoría de Cambio.

En conjunto, la intervención se sustenta en evidencia alineada con los elementos disponibles sobre la problemática, aunque la ausencia de un diagnóstico formal limita la correspondencia analítica completa entre el problema y la intervención.

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).

La intervención implementada por el proyecto cuenta con evidencia internacional que documenta efectos positivos atribuibles al modelo pedagógico en el que se sustenta. El documento de la UNESCO sobre FpN reúne resultados de múltiples estudios y metaanálisis que muestran beneficios consistentes en habilidades cognitivas, socioemocionales y convivenciales para estudiantes de educación básica que participan en comunidades de diálogo filosófico. Entre los hallazgos reportados se identifican mejoras verificadas en pensamiento crítico, razonamiento, comprensión de puntos de vista divergentes y construcción de argumentos, así como efectos positivos en la autorregulación emocional, la empatía y las habilidades sociales de niñas, niños y adolescentes

Los metaanálisis citados en el mismo documento registran efectos significativos del programa en el rendimiento cognitivo en distintos niveles educativos. Se señala que FpN genera ganancias superiores en pruebas de habilidades cognitivas en comparación con grupos de control, tanto en educación primaria como secundaria, y que estos efectos se han observado en diversos contextos socioculturales. Asimismo, se documenta que estudiantes que participaron en el programa durante la educación primaria mantuvieron beneficios cognitivos años después, aun sin continuar expuestos directamente a la metodología, lo que indica persistencia de los efectos en el mediano plazo

Adicionalmente, el proyecto de FELIPA incorpora como actividad específica la elaboración de propuestas de participación desarrolladas por las comunidades de diálogo al cierre de su trayecto de intervención. Estas propuestas consisten en trabajos

colectivos orientados a mejorar algún aspecto de su comunidad escolar o comunitaria, y funcionan como un mecanismo que permite a las y los NNA organizarse, deliberar, priorizar problemáticas y presentar propuestas concretas ante autoridades escolares y, en algunos casos, municipales. Este componente representa una adaptación metodológica del proyecto orientada a transitar del diálogo reflexivo hacia la acción colectiva, fortaleciendo habilidades de pensamiento crítico, organización y participación cívica.

La evidencia cualitativa recabada mediante entrevistas da cuenta de los efectos de este ajuste en la experiencia de las comunidades participantes. Al respecto, una persona entrevistada señala que “aproximadamente sí en el 2023 fue cuando se empezó a detectar que las niñas y los niños tenían una necesidad de llevar las comunidades de diálogo, de indagación un poquito más allá, que querían pasar sólo de la conversación o de estas reflexiones hacia la acción y entonces fue cuando se inició con estas propuestas de participación. Estas propuestas de participación se llevan a cabo una vez que el grupo, que la comunidad, ha ido desarrollando ciertas habilidades y llevando una evolución de cómo inicia hacia el final de su trayecto. Es decir, van como madurando su pensamiento, vamos a llamarlo así, y entonces es cuando ya se va haciendo la intervención en cuanto a la participación”.

Desde la perspectiva de las y los propios NNA, las propuestas de participación se traducen en acciones concretas que reflejan apropiación del proceso y sentido de corresponsabilidad. Un testimonio ilustra este efecto al señalar que “cada grupo, por ejemplo, los de sexto, acá hicieron como un árbol, donde ellos dejaron como su marca, como esa generación. Y pues no sé ellos qué, los de sexto qué habían escogido, pues nosotros escogimos lo de cuidar los baños. Que darles pláticas a los niños y a los papás. Que les dijera a sus hijos de cómo cuidar los baños y así”.

En conjunto, la evidencia internacional sobre los efectos del modelo FpN, complementada con evidencia cualitativa generada por el propio proyecto, permite afirmar que existen efectos positivos atribuibles a los servicios ofrecidos a la población objetivo, tanto en el desarrollo de habilidades cognitivas y socioemocionales como en el fortalecimiento de la participación y la acción colectiva, aun cuando no se identifiquen estudios nacionales específicos en los documentos revisados.

d) Existe(n) evidencia(s) (nacional o internacional) de que la intervención es más eficaz para atender la problemática que otras alternativas.

La evidencia revisada no permite afirmar de manera concluyente que la intervención basada en FpN sea más eficaz que otras alternativas para atender la violencia escolar y las dificultades de convivencia. El documento de la UNESCO reconoce que, si bien existen metaanálisis, estudios controlados y seguimientos longitudinales que muestran efectos positivos consistentes del modelo en el desarrollo cognitivo, socioemocional y convivencial de niñas, niños y adolescentes, la mayoría de estos estudios no fueron diseñados para comparar directamente FpN con otros modelos de intervención preventiva o programas alternativos de atención a la violencia escolar.

La evidencia disponible documenta que FpN genera mejoras significativas en pensamiento crítico, autorregulación emocional, empatía, habilidades sociales y disposición al diálogo, así como efectos persistentes en el tiempo. No obstante, el propio documento señala que estos resultados no pueden atribuirse de forma exclusiva a la intervención sin considerar otros factores, como el contexto escolar o la fidelidad en la implementación.

El documento que contiene la Teoría de Cambio del proyecto, elaborado durante el ejercicio de fortalecimiento externo para FELIPA, retoma esta evidencia y reconoce que la elección del modelo se fundamenta en su coherencia con los factores de riesgo identificados y en su capacidad para fortalecer habilidades de pensamiento profundo, diálogo ético y participación colectiva. Sin embargo, dicho documento no presenta análisis comparativos sistemáticos entre esta intervención y otras alternativas disponibles, como programas conductuales u otras metodologías socioemocionales implementadas en contextos escolares.

En este sentido, la evidencia permite afirmar que la intervención cuenta con respaldo teórico y empírico respecto a sus efectos positivos, pero no demuestra que sea más eficaz que otras alternativas para atender la problemática. La elección del modelo responde principalmente a la experiencia pasada del equipo operativo de FELIPA en la implementación de la metodología en otros contextos, en su alineación teórica con los objetivos del proyecto, a la naturaleza preventiva de la intervención y a su potencial para generar cambios sostenidos en habilidades cognitivas, socioemocionales y participativas.

e) La justificación aborda los beneficios que generará.

La justificación del proyecto aborda de manera explícita los beneficios que se espera generar en la población objetivo, tanto desde la Teoría de Cambio elaborada durante el ejercicio de fortalecimiento externo para FELIPA como desde la justificación presentada ante FICOSEC. En ambos documentos se señala que la intervención busca fortalecer habilidades de pensamiento profundo, autorregulación emocional, resolución pacífica de conflictos y convivencia escolar mediante la implementación de comunidades de diálogo seguro en planteles con mayores dificultades en el entorno escolar.

De manera complementaria, la justificación presentada por FELIPA a FICOSEC señala que el modelo de FpN ofrece una oportunidad significativa al enfocarse en la mejora de habilidades de pensamiento profundo que hacen posible el desarrollo ético. Este enfoque prioriza la creación de comunidades de diálogo seguro en planteles con mayores dificultades en el entorno escolar, lo que permite generar beneficios asociados a una disminución de respuestas impulsivas y a la construcción de alternativas no violentas para la resolución de conflictos.

La justificación también establece que el control de los propios impulsos se ve fortalecido en la medida en que NNA desarrollan la capacidad de comprender el contexto en el que se presentan los conflictos, lo que les permite abstraerse de reacciones instintivas asociadas a la exposición reiterada a violencias o dinámicas delictivas. Asimismo, se plantea que el desarrollo de la capacidad para explorar distintas alternativas ante

escenarios de conflicto, identificar criterios de actuación válidos y analizar los elementos que intervienen en una problemática concreta permite construir respuestas más adecuadas incluso en contextos donde existen relaciones de poder que no pueden ser modificadas directamente.

Otro beneficio identificado se relaciona con el ejercicio constante de habilidades del pensamiento en espacios de diálogo seguro. Finalmente, la justificación destaca que la implementación de comunidades de diálogo bajo el modelo de FpN favorece el desarrollo de la asertividad en la comunicación, la escucha activa y la autorregulación de impulsos frente a ideas contrastantes.

Tabla 1. Rúbrica de los elementos de evaluación en Diseño.

Elemento a evaluar	Aspecto a mejorar	Nivel de rúbrica
Definición del problema	Si bien el problema se formula como un hecho negativo y susceptible de cambio, la reformulación del problema y de la población se ha realizado como resultado de procesos de ajuste progresivo y no mediante criterios documentados y sistemáticos. Persisten áreas de mejora entre la definición formal y la práctica operativa, particularmente en la delimitación etaria, así como ausencia de mecanismos institucionalizados para la revisión periódica del problema y para asegurar una comprensión homogénea entre todo el personal operativo. Estas debilidades limitan la solidez del diseño sin comprometer su coherencia general.	Satisfactorio
Diagnóstico del problema	El proyecto cuenta con un documento que identifica causas, efectos y características del problema, así como a la población afectada; sin embargo, presenta debilidades en su coherencia metodológica. El árbol de problemas no jerarquiza de manera clara causas y efectos conforme a la MML, existe desalineación entre la definición y cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida entre documentos y operación, y no se cuenta con un mecanismo interno documentado que regule la revisión periódica ni la vigencia de las fuentes utilizadas para la actualización del problema.	Básico
Justificación teórica o empírica	La intervención cuenta con sustento teórico y evidencia empírica que respaldan el enfoque de Filosofía para la Niñez y su contribución a la convivencia escolar; sin embargo, el vínculo causal entre los factores de riesgo identificados y los componentes específicos de la intervención no se desarrolla con suficiente precisión. Asimismo, la justificación no se articula plenamente con un diagnóstico formal que detalle la magnitud y variaciones del problema, la evidencia de efectos positivos se apoya principalmente en literatura internacional sin contrastes nacionales o contextos comparables, y no se incorporan análisis que permitan valorar su eficacia frente a otras alternativas de intervención.	Básico

Tabla 2. Análisis FODA en Diseño.

Elemento a evaluar	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Definición del problema	<p>Fortalezas. El problema está formulado como una situación negativa susceptible de cambio y la población objetivo se encuentra identificada y cuantificada. El equipo técnico comparte una comprensión general del problema.</p> <p>Oportunidades. La experiencia acumulada y los ajustes realizados a lo largo de la implementación ofrecen condiciones para consolidar y sistematizar la definición del problema y de la población.</p>	<p>Debilidades: No existen criterios ni procedimientos formalizados para la redefinición del problema y de la población, lo que genera inconsistencias entre el diseño y la operación. La comprensión del problema no es homogénea entre todo el personal de implementación.</p> <p>Amenazas: La falta de institucionalización del plazo de revisión puede debilitar la coherencia del diseño ante procesos de evaluación y financiamiento.</p>
Diagnóstico del problema	<p>Fortalezas: Se reconoce la necesidad de analizar causas, efectos y características del problema, así como de revisar la información poblacional y territorial para la planeación.</p> <p>Oportunidades: La disponibilidad de fuentes externas y el aprendizaje operativo permitirían fortalecer el diagnóstico y su articulación con el diseño del proyecto.</p>	<p>Debilidades: El diagnóstico no está formalmente documentado ni presenta una jerarquización clara de causas y efectos. No se distinguen de manera consistente las poblaciones potencial, objetivo y atendida.</p> <p>Amenazas: La actualización del diagnóstico depende de la vigencia y disponibilidad de información externa, sin que exista un procedimiento interno documentado que oriente su uso y adaptación para la planeación anual del proyecto.</p>
Justificación teórica o empírica	<p>Fortalezas: La intervención cuenta con una justificación teórica alineada de</p>	<p>Debilidades: La justificación presenta debilidades en la explicación del vínculo</p>

	<p>forma general con la Teoría de Cambio y orientada a la generación de beneficios en la población objetivo.</p> <p>Oportunidades: La existencia de literatura y experiencias comparables permitirían fortalecer la argumentación del modelo de intervención.</p>	<p>causal entre el diagnóstico y los componentes de la intervención.</p>
--	--	--

1.2 Planeación y seguimiento

Ficha técnica

Objetivo de Desarrollo. (OD)

a) El OD está relacionado con la problemática a atender.

El objetivo de desarrollo (OD) definido en la Ficha Técnica que se anexa al Convenio de Colaboración es: “Contribuir a la reducción de violencias y acoso escolar que enfrentan las niñas, niños y adolescentes, incentivando la denuncia y activación de protocolos de protección garantes de su desarrollo al desarrollo integral”. Este objetivo señala explícitamente que busca reducir las conductas de violencia y acoso escolar, relacionándose directamente con este aspecto de la problemática identificada en la justificación del proyecto, y en el marco de fortalecimiento institucional, promueve las acciones de denuncia y la activación de protocolos de protección. Otro aspecto que relaciona el objetivo con el problema es que al reducir la violencia entre pares disminuye o se elimina la influencia negativa, que es uno de los factores de riesgo mencionados. En lo que respecta a “incentivar la denuncia y activación de protocolos” se alinea con la causa, identificada en el Árbol del problema, de “baja apropiación y uso de los mecanismos formales de protección escolar.”

En este orden, el objetivo de desarrollo es coherente con el problema central observado, ya que se relaciona con la violencia y el acoso escolar, enfocado en población prioritaria de zonas de alta incidencia de violencia y pone énfasis en el fortalecimiento institucional, coherente con el Eje de “Corresponsabilidad ciudadana frente al delito” del financiador FICOSEC.

b) El OD es el fin último del proyecto.

La forma en que se expresa el objetivo de desarrollo es en términos de la contribución a un cambio social amplio y de largo plazo, y no solo del efecto inmediato que pueda observarse; asimismo, el resultado del proyecto Pensar y ser para la paz no es suficiente para lograr dicho cambio, sino que depende de múltiples factores ajenos a su implementación, como son: políticas educativas, las condiciones del entorno comunitario, el desarrollo y estabilidad institucional, entre otros. Desde la óptica de la Metodología de Marco Lógico, este tipo de objetivo se enmarca en el nivel de Fin, es decir, contribuye a la solución de un problema ulterior al que busca atender y, por lo tanto, el objetivo de desarrollo en este proyecto sí corresponde con el Fin último al que busca contribuir.

c) El objetivo está establecido para ser medido a largo plazo.

El proyecto contribuye, en términos de la definición del OD, a la reducción de violencias y acoso escolar en NNA que cursan sus estudios en zonas de atención prioritaria. La naturaleza del OD plantea un cambio estructural y de largo plazo que implica: reducción sostenida del acoso escolar, la adopción y aplicación institucional de protocolos de protección, el fortalecimiento en la cultura de denuncia y el uso sistemático de rutas de protección.

Los elementos señalados requieren de transformar patrones culturales de conducta, relacionales e institucionales que rebasan el periodo de implementación del proyecto, enmarcado por el calendario de un ciclo escolar, y para los cuales Pensar y ser para la paz contribuye, pero que no es determinante. Al respecto, un aspecto importante observable a partir del análisis del diseño del proyecto es que no considera mecanismos de seguimiento y valoración longitudinales posterior a la ejecución del proyecto que permitan evaluar su sostenibilidad.

d) El OD está relacionado con los ejes estratégicos de FICOSEC.

Los Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por FICOSEC establecen que, en la construcción del OD, se deben tomar en cuenta las políticas de financiamiento. Al respecto, dichas políticas señalan que todos los proyectos financiados por FICOSEC deberán apegarse a los ejes estratégicos de esta organización. Así, con base en su Propósito y diseño, el proyecto se ubica en el Eje de “Corresponsabilidad ciudadana frente al delito”.

De acuerdo con las “Políticas para financiamiento de proyectos de Fundación FICOSEC A.C.”, el objetivo de dicho Eje es “promover la participación de la ciudadanía en la denuncia y en la prevención de las violencias”, estableciendo entre sus acciones prioritarias el apoyo a modelos de prevención focalizada y modelos de reinserción social efectiva. En este marco, si bien en el Convenio de Colaboración para el año 4 del proyecto no se señala de forma explícita que “Pensar y ser para la paz” se clasifica en el Eje de Corresponsabilidad ciudadana frente al delito, en el Portal de FICOSEC <https://ficosec.org/proyectos-zona-centro-sur/> se encuentra entre los proyectos multirregión apoyados en 2025.

En concordancia con los principios anteriores, en términos del impacto del proyecto, la definición del OD se orienta a reducir las violencias escolares mediante el fortalecimiento de capacidades ciudadanas, éticas y de resolución de conflictos en NNA de territorios prioritarios identificados por FICOSEC. En este sentido, el OD se relaciona directamente con el Eje de Corresponsabilidad ciudadana frente al delito, al que contribuye el proyecto mediante la formación de habilidades socioemocionales en NNA, la promoción de rutas de denuncia institucionales y el fomento de habilidades de pensamiento que permiten identificar situaciones de riesgo y buscar acompañamiento.

En los grupos focales realizados en el trabajo de campo, NNA participantes confirmaron la percepción de que el proyecto contribuye a mejorar la convivencia escolar y fortalece habilidades para resolver de forma no violenta los conflictos existentes. Prácticamente en todos los grupos la opinión fue que se redujeron las conductas agresivas, creando

ambientes más tranquilos en las aulas. Algunas opiniones puntuales como: *“ahora casi nunca nos peleamos”* (Santa Bárbara), que sus compañeros *“son más tranquilos y se expresan sin tirar nada”* (Chihuahua 1) y *“ya no son tan majaderos... ya no hay tantos pleitos”* (Cuauhtémoc), confirman el reconocimiento favorable de NNA sobre la aplicación de FpN en las escuelas seleccionadas. En este marco, aspectos relevantes derivados de la implementación apuntan a que se fortalece el trato y la convivencia entre pares, se reconoce el aprendizaje de formas no violentas para la resolución de conflictos y se incrementa la percepción de seguridad y clima escolar favorable.

Un aspecto destacable es que los aprendizajes, en opinión de NNA participantes, trascienden el ámbito estrictamente escolar: *“lo aplico en pintura, en el fut, recreo, en guardería, en mi casa”* (Chihuahua 1), *“con mis hermanos y mis papás”* (Cuauhtémoc 1) y *“lo aplico con mi mamá”* (Parral).

Indicador del Objetivo de Desarrollo

a) El indicador es de impacto.

El indicador no es de impacto. En cumplimiento de los criterios para el seguimiento y monitoreo de los proyectos apoyados por FICOSEC, la medición de los indicadores debe mostrar el impacto de la intervención para cada municipio incluido en el proyecto. En este sentido, el indicador del OD se define como el “Número de casos de violencia escolar reportados ante la Secretaría de Educación incrementa en X%, según datos de oficio de la Unidad de Género”. El porcentaje de incremento es distinto para cada municipio, ya que la línea base igualmente difiere en cada caso.

La lógica del indicador es que el incremento en el número de denuncias es un indicativo del incremento en la activación de protocolos y de mayor participación ciudadana. En primera instancia, este supuesto estaría alineado con el objetivo de promover la participación de la ciudadanía en la denuncia y en la prevención de violencias del Eje de “Corresponsabilidad ciudadana frente al delito”; pero tal como está diseñado, el indicador presenta un problema conceptual ya que pretende medir denuncia, pero matemáticamente lo que mide es el incremento de la violencia, misma que no establece la relación en el incremento de las denuncias presentadas con la intervención del proyecto en NNA. Esta situación contradice el propósito del OD que plantea prevenir el acoso, aunque en realidad mide su incremento.

Un indicador de impacto debe medir el cambio en el problema central. En el marco del proyecto, dicho problema es “la violencia y el acoso escolar”, mientras que el indicador propuesto en la ficha técnica mide el número de casos reportados a la Secretaría de Educación. Al respecto, la variación del indicador puede presentarse por varias razones: decisiones de directores y docentes, mejor cultura de la denuncia, mayor confianza en las autoridades, incremento en el número de incidentes reales (mayor violencia), actualización de los protocolos o derivado de campañas informativas; todos estos factores son ajenos a la implementación del proyecto y, en consecuencia, no hay forma de establecer la relación causal entre Pensar y ser para la paz y el incremento en el número de denuncias. Así, la relación causal entre el proyecto y el incremento del

número de reportes no es directa ni verificable, limitando la posibilidad de evaluar el impacto real del proyecto en la reducción del acoso escolar.

El impacto del proyecto debe observarse en los siguientes aspectos: reducción del acoso, mejora del clima escolar, disminución de conflictos y fortalecimiento de las habilidades socioemocionales en NNA. Este indicador no permite medir ninguno de estos factores. Esto se explica porque, en términos de los criterios esenciales que debe cumplir un indicador de impacto (relevante, válido, atribuible y sensible al cambio real), el indicador del OD carece en su totalidad de estos atributos. No es relevante porque no permite observar los efectos en la población atendida, no hay forma de atribuir el cambio en la población a partir del indicador y no es sensible al cambio real en los planteles educativos en los que se implementa el proyecto.

b) Mide los efectos generalizados del proyecto en la población y no solo en el grupo de beneficiarios.

Sí, mide los efectos del proyecto en la población. El número de reportes ante la Secretaría de Educación son datos agregados a nivel municipal; es decir, miden efectos generalizados en la población. Es importante recordar que la implementación del proyecto no es generalizada en los planteles educativos de los municipios en que participa, sino solo en las zonas de atención prioritaria focalizada por FICOSEC; asimismo, en las escuelas incluidas solo atiende, según el planteamiento del diseño, en un número limitado de NNA, focalizadas con los instrumentos aplicados para tal efecto.

Los casos registrados en la Secretaría de Educación pueden referirse a incidentes ocurridos en cualquier institución educativa ubicada en el municipio, ya sea que forman parte de la intervención del proyecto o no. Así, la medición del indicador refleja la situación general del municipio y no los cambios identificables en NNA sujetas a la intervención. En consecuencia, la posibilidad de atribuir, mediante este indicador, cualquier cambio o efecto identificable en la población atendida se diluye completamente. Por lo anterior, si bien el indicador mide efectos generales en términos de las denuncias presentadas, no es posible conectar este dato con los resultados del proyecto ni con las NNA atendidas, siendo un indicador no adecuado para medir el OD.

c) Está relacionado con la problemática a atender y a su solución.

No hay relación directa entre el indicador y la problemática que atiende el proyecto, y puede ser contradictoria. El OD establece que Pensar y ser para la paz busca contribuir a la prevención del acoso escolar y a la activación de protocolos de protección. Sin embargo, el indicador mide el incremento de reportes de violencia escolar, lo que es ambiguo en términos de lo que se pretende medir: por una parte, el aumento en el número de reportes puede interpretarse como el fortalecimiento de los mecanismos de denuncia, lo que podría ser un resultado esperado y deseable del proyecto; o, por otra parte, podría deberse al incremento real de la violencia, lo que por supuesto es un resultado contrario al OD. En cualquier caso, el indicador no aporta elementos para atribuir que el incremento de los reportes son resultado de la intervención, y el resultado es ambiguo porque no es posible validarlo de forma positiva o rechazarlo por ser

contrario al propósito del proyecto. En este contexto, si bien el indicador está asociado con la violencia escolar, no permite medir su contribución para disminuirla.

d) Cuenta con una línea base.

Sí cuenta con línea base. Cada municipio tiene una cifra de partida, que es el número de casos que se reportaron a la Secretaría de Educación en años previos; sin embargo, aunque ese número se toma como línea base del indicador, no es útil para medir el efecto del proyecto. No aporta información específica sobre los grupos de NNA con los que se está trabajando, ni aporta información sobre qué tipo de incidentes ocurrieron o qué tan graves fueron, tampoco si las escuelas participantes tienen la capacidad para reportar casos o aplicar los protocolos. Además, como son datos recogidos por otras entidades para sus propios trámites, es posible que no incluyan todos los casos o que los hayan contado de manera inconsistente. Tener este número de partida no soluciona el problema de que la medida no sea la adecuada, y no nos ayuda a entender en qué medida los cambios se deben al objetivo de desarrollo definido en el proyecto.

Lo señalado en este apartado evidencia que el indicador, o indicadores del objetivo de desarrollo, no son adecuados para medir cambios atribuibles al proyecto y no puede considerarse un indicador de impacto. En este sentido, es recomendable replantear el indicador hacia uno que mida cambios que puedan observarse en la población atendida y, eventualmente, que dichos cambios permanezcan en el tiempo. Puede ser uno o más indicadores cuyas características permitan a FICOSEC identificar los resultados en el OD del proyecto a nivel municipal, además de mostrar integralmente la efectividad del proyecto para contribuir a la disminución del abuso y la violencia escolar en la región sur del estado de Chihuahua.

Es importante precisar que el Cuestionario de Exposición a las Violencias (CEV) no se emplea como indicador del Objetivo de Desarrollo, ya que su aplicación se limita a la población beneficiaria directa del proyecto. En congruencia con los Lineamientos de FICOSEC, el Objetivo de Desarrollo se concibe como un nivel de impacto poblacional al que el proyecto contribuye de manera indirecta, cuya medición requiere el uso de fuentes externas y estadísticas oficiales. En este sentido, el proyecto opera con un enfoque de impacto acotado en NNA participantes, mientras que el seguimiento del Objetivo de Desarrollo se vincula a información contextual generada por instancias externas al proyecto, empleando entre otras fuentes de información la generada por el Observatorio Ciudadano de FICOSEC.

Objetivo General.

a) El objetivo puede ser alcanzado mediante la implementación del proyecto.

El objetivo general del proyecto es “Lograr una reducción en la reacción agresiva de NNA para afrontar los conflictos, mediante la aplicación de la metodología FpN, para reducir el acoso escolar en planteles que registran un incremento ante la Secretaría de Educación”. Mediante la FpN se busca fortalecer habilidades socioemocionales en NNA en zonas de atención prioritaria, con la finalidad de favorecer la convivencia escolar,

reducir los comportamientos agresivos y la activación adecuada de rutas de protección cuando existan situaciones de acoso escolar.

La definición del objetivo se relaciona directamente con el problema que se busca atender con el proyecto. Algunas de las causas relacionadas con el problema son: violencia entre pares, entornos familiares con alta exposición a violencias, influencia negativa de los pares en la reproducción de conductas agresivas y clima escolar deteriorado en planteles ubicados en zonas de alta incidencia delictiva.

De acuerdo con el enfoque del proyecto y la aplicación de FpN para atender la problemática identificada, el equipo evaluador considera que el OG sí puede ser alcanzado mediante la estrategia de atención planteada, considerando que el proyecto incluye los siguientes elementos: i) el OG es consistente con el alcance de la metodología FpN; ii) el OG supone cambios realistas en cuanto al nivel de control del proyecto; iii) el OG se relaciona directamente con los factores de riesgo identificado y; iv) La intervención es suficiente para producir cambios observables en NNA focalizadas.

Respecto del alcance de la metodología FpN, esta ha sido utilizada como una herramienta para fortalecer habilidades de autorregulación, promover prácticas de diálogo y resolución pacífica de conflictos, disminuir comportamientos disruptivos y desarrollar el pensamiento crítico en torno de prácticas violentas o discriminatorias. En la “Evaluación del proyecto SAPERE en el Reino Unido” realizado por la Education Endowment Foundation (2015), se encontró que hay mejoras significativas en el progreso académico de estudiantes, mientras que los profesores reportaron mejora en aspectos como la paciencia, la escucha y la autorregulación emocional.² En México, el programa Filosofía para la Niñez del Centro de Filosofía para la Niñez A.C. ha documentado, con evaluaciones cualitativas en escuelas, la mejora en el comportamiento de NNA tomando turnos en el diálogo, manteniendo la atención en un tema complejo y a manejar la frustración cuando no llegan a conclusiones inmediatas; todo ello relacionado con la autorregulación.

Relacionado con lo anterior, la implementación del proyecto Pensar y ser para la paz mediante la metodología FpN de forma análoga a los casos señalados, supone lograr cambios realistas en el comportamiento de NNA focalizadas. Además de las experiencias documentadas en el párrafo anterior, opiniones de docentes entrevistadas en el trabajo de campo coinciden al opinar que el proyecto favorece el diálogo y la autorregulación en NNA: “Empecé a notar ciertos cambios en NNA, sobre todo en niños que en un principio no acataban indicaciones y no escuchaban, no tenían una escucha activa, presentaron ciertos cambios” (docente de Chihuahua); “del grupo en general, cómo empezaron y cómo terminaron, sí había un cambio, pero completamente diferente” (docente de Santa Bárbara); “Sí se observa. Sí, sí hay ese querer de los niños de resolver conflictos.” (docente Cuauhtémoc).

² Testing a philosophy programme that aims to develop children’s social skills and cognitive ability, and improve the quality of teachers’ talk. Education Endowment Foundation. Independent Evaluator. <https://educationendowmentfoundation.org.uk/projects-and-evaluation/projects/philosophy-for-children-effectiveness-trial>

En la Ficha Técnica se reconocen los cuatro factores de riesgo señalados párrafos arriba, que incrementan la probabilidad de que NNA vivan o generen situaciones de violencia escolar. Al respecto, el proyecto busca actuar directamente en los factores de influencia negativa entre pares y en la falta de control de impulsos; actúa parcialmente sobre el riesgo que implica la exposición comunitaria a la violencia y los hace de forma indirecta sobre el factor de exposición comunitaria persistente a la violencia. El diseño del proyecto busca desarrollar habilidades de autocontrol emocional, actúa en el fortalecimiento de la comunicación asertiva, resolución argumentada de conflictos, construcción de ambientes de dialogo y reflexión crítica sobre la violencia y las prácticas agresivas entre pares.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que el OG del proyecto se puede alcanzar, porque es coherente con la información presentada en la Ficha Técnica, documento en el que se describe el problema y los factores de riesgo.

b) El objetivo permite identificar el resultado directo que se espera lograr.

Aunque el proyecto solo interviene en un subconjunto de NNA focalizadas, la evidencia en el trabajo de campo, incluida la que se desprende de los grupos focales con NNA, indica que los cambios son perceptibles en los grupos atendidos, ya que tanto directivos, como docentes y NNA, reconocieron que el número de peleas en los planteles disminuyó con la implementación de las comunidades de diálogo, se percibe mayor tranquilidad en el aula, mejor manejo de emociones, menos lenguaje agresivo y mayor confianza para expresar problemas a docentes. Algunas frases de NNA en los grupos focales como: “ahora casi nunca nos peleamos”, “ya no son majaderos... ya no hay tantos pleitos”, “ahora ya no se agarran de las greñas”, muestran que los componentes del proyecto producen el tipo de efectos que el OG plantea.

De acuerdo con el objetivo, el resultado directo esperado es la reducción de la reacción agresiva de NNA al enfrentar conflictos. Este aspecto supone un cambio conductual derivado de la participación en las Comunidades de diálogo y, por lo tanto, atribuible a la intervención; asimismo, coincide con los resultados finales que deben medirse al final del proyecto, identificando claramente cuál es el cambio que se busca en la población atendida.

No obstante, el OG hace referencia a NNA de forma genérica, situación que no es consistente con el modelo de intervención, que focaliza al subconjunto de la población que presenta mayor riesgo de incurrir en conductas agresivas, identificadas mediante la aplicación del CEV. La capacidad de atención es limitada, por lo que tampoco se implementa la FpN en la totalidad de los grupos de las escuelas en que participa, ni siquiera de aquellos del mismo grado escolar. En este contexto, la complejidad no radica en la operación del proyecto, sino en la formulación del Objetivo General, el cual no especifica que la unidad de análisis corresponde a NNA focalizados mediante el CEV y atendidos en grupos específicos. Esta omisión dificulta la lectura operativa del objetivo, aunque en la práctica el proyecto cuenta con mecanismos claros de focalización y delimitación de su población atendida.

Por lo anterior, si bien el OG se formula en términos amplios al referirse a NNA de manera genérica, su alcance operativo debe interpretarse a la luz del diseño del proyecto. La

intervención no es universal, sino focalizada, tanto en términos territoriales como poblacionales. En particular, el resultado directo del proyecto recae sobre NNA identificados con mayor exposición a la violencia mediante el CEV, quienes participan en comunidades de diálogo de FpN. Por ello, la unidad de análisis real del objetivo general no es el total del alumnado de los planteles participantes, sino el subconjunto de NNA focalizados que reciben la intervención, lo que permite delimitar con mayor precisión el resultado esperado del proyecto.

c) El objetivo planteado responde a las preguntas: ¿qué? ¿cómo? ¿a quién? y ¿para qué?

La redacción del OG es clara respecto del cambio esperado con la implementación del proyecto (cambio central), que es la “reducción de la reacción agresiva de NNA al afrontar conflictos”; es un resultado conductual, directo y atribuible a la intervención. Este aspecto responde al **¿Qué** cambio se busca con este proyecto?

Respecto del **¿Cómo** se propone lograrlo? Tanto la descripción del proyecto como la definición del objetivo son claros en cuanto a que identifica la aplicación de la Filosofía para la Niñez como el mecanismo o método general para lograr el resultado esperado; mientras que los detalles precisos de su implementación se incorporan en otros documentos operativos desarrollados por el equipo operativo de FELIPA.

A la pregunta **¿A quién** o para quién? Se refiere a Quiénes son los beneficiarios directos de Pensar y ser para la paz. En este caso, el objetivo no acota lo suficiente a la población beneficiaria del proyecto, ya que se refiere al acoso escolar de NNA en “planteles que registran un incremento ante la Secretaría de Educación”. La redacción no es suficientemente clara para caracterizar a la población a la que se orienta la implementación del proyecto. Como hemos visto en secciones previas, las escuelas en las que se implementa el proyecto también responden a otras condiciones de focalización, como los datos del Observatorio Ciudadano de FICOSEC, la aplicación de FpN no es generalizada en esos planteles a los que hace referencia y no es homogéneo, en la práctica, el subconjunto de NNA focalizadas. Esto es relevante porque es limitante para homologar las características operativas en municipios y escuelas en aspectos clave como edad de la población atendida, grado escolar, criterios de selección, cobertura por plantel escolar, entre otros.

El Propósito o efecto inmediato del proyecto responde a la pregunta **¿Para qué?** El objetivo es claro al respecto cuando señala que es “para reducir el acoso escolar en planteles...” como efecto final esperado. No obstante, combina dos niveles analíticos diferentes: por una parte, el cambio central esperado se refiere a “reducir la reacción agresiva de NNA...” Este resultado está a nivel programático y se relaciona con la intervención en su conjunto; mientras que, por otro lado, hace referencia a los planteles escolares con incremento en el registro de acciones de acoso escolar ante la Secretaría de Educación. Por lo anterior, la respuesta a **¿Para qué?** Está alineada con el proyecto, pero de forma implícita incluye escalas que están fuera del control del proyecto.

d) El objetivo está relacionado con la solución del problema.

Sí. Como se ha señalado, el Árbol del problema define al problema central como “Alta prevalencia de violencia y acoso escolar en NNA en escuelas de zonas prioritarias”. La definición del OG “Lograr una reducción en la reacción agresiva de NNA para afrontar los conflictos [...] para reducir el acoso escolar” establece una relación causal y lógica porque la reacción agresiva es un comportamiento que incentiva la violencia y el acoso y; reducir la reacción agresiva puede disminuir la frecuencia y gravedad de las conductas violentas entre pares.

Por lo anterior, el OG sí se relaciona con la solución del problema porque aborda una las causas o determinantes conductuales identificadas en el árbol de problemas. Sin embargo, la implementación del proyecto en el ámbito escolar, si bien puede ser efectivo en términos de los efectos esperados en ese ámbito, no aborda otros factores clave relacionados con el problema central. Es decir, la intervención puede no ser suficiente para eliminar la problemática identificada porque no atiende la causas de los entornos familiares violentos, la exposición comunitaria a la violencia, ni relaciones familiares dañinas. Un aspecto importante y que relaciona este nivel de objetivo con el objetivo de desarrollo, es que el proyecto tampoco se orienta a fortalecer las condiciones institucionales para activar protocolos ni a crear una cultura de denuncia en las NNA focalizadas.

e) El objetivo considera a quién va dirigida la acción.

El Objetivo General identifica de manera general a la población destinataria del proyecto —NNA en planteles escolares que registran incremento de conflictos—; no obstante, no incorpora de forma explícita los criterios operativos que orientan la intervención en la práctica. En particular, el OG no hace referencia a la priorización territorial definida por FICOSEC ni a la focalización individual de NNA mediante la aplicación del CEV, elementos centrales para delimitar a la población efectivamente atendida.

f) El objetivo está redactado en verbo infinitivo.

El Objetivo General se encuentra redactado en infinitivo, conforme a los Lineamientos de FICOSEC. No obstante, desde una perspectiva analítica basada en la Metodología del Marco Lógico, el objetivo se examina como la expresión del resultado principal que se espera alcanzar, lo que permite valorar su claridad sustantiva más allá de su formulación gramatical. Esta observación no implica un incumplimiento normativo, sino una precisión metodológica para el análisis del diseño del proyecto.

g) El objetivo está relacionado a los ejes estratégicos y acciones prioritarias de FICOSEC.

Sí. El OG se relaciona con el Eje de “Corresponsabilidad ciudadana frente al delito”, en el que está suscrito el proyecto, ya que su formulación plantea una relación temática directa con la prevención de violencias, característica que define a este Eje.

h) El objetivo está orientado a la prevención secundaria o terciaria.

El OG está orientado a la prevención secundaria, porque este nivel de prevención se dirige a la población en riesgo en la que se manifiestan señales tempranas de violencia, que es el caso de NNA focalizadas y tiene el propósito de evitar que dicha violencia se incremente y multiplique. El proyecto trabaja en las habilidades de NNA para manejar conflictos, mediante el fortalecimiento de la regulación de emociones y control de impulsos. De acuerdo con los principios de este nivel de prevención, se implementa después de la detección de incidentes iniciales, pero antes de que se consideren crónicos o graves.

En este sentido, Pensar y ser para la paz, en su cuarto año de implementación, focaliza NNA que ya presentan reacciones agresivas que asisten a planteles en los que se ha registrado incremento documentado de acoso escolar. El proyecto busca incidir en la respuesta de NNA que tienen conductas agresivas, para modificar sus reacciones y prevenir el incremento hacia situaciones de mayor gravedad. La FpN se aplica en una etapa de intervención temprana para detener y revertir procesos de violencia entre pares.

Indicador de objetivo general:

En esta sección se analizan las características y calidad del indicador del objetivo general del proyecto. La documentación analizada que sostiene las respuestas de los criterios solicitados es: i) Diagnóstico del proyecto (Ficha Técnica incluida en el Convenio de Colaboración); ii) Diseño del proyecto (Propuesta participativa para mejorar la convivencia escolar de NNA -Nota Metodológica-); iii) Metas (Ficha Técnica); iv) Instrumento MERCI (Estructura base escala MERCI) y; v) Nota Metodológica escala MERCI;

a) El indicador está orientado a obtener resultados finales midiendo los efectos generalizados del proyecto en el grupo beneficiario.

El indicador está parcialmente orientado a medir resultados finales en NNA beneficiarias.

El indicador para medir el objetivo general del proyectos es “Número de NNA que mejora 30% sus medios para afrontar los conflictos en espacios escolares”. El medio de verificación de este indicador es la evolución de habilidades de la Escala MERCI. Para la interpretación de los resultados se toman en cuenta todas las escalas. En la Ficha se menciona que la línea base se establece en cero (0) ya que no se han aplicado los post en la implementación activa.

En primera instancia, el equipo evaluador observa que el indicador mide efectos intermedios, no finales. De acuerdo con la Nota Metodológica de FpN, la mejora en habilidades es un mecanismo causal para reducir la agresión y mejorar la convivencia. El indicador mide un resultado directo del proyecto (uso de medios agresivos para afrontar conflictos), pero no mide la reducción en la violencia ni el acoso en sí mismo. En este sentido, no mide efectos generalizados a nivel de plantel o municipio; no pretende hacerlo. Lo que por una parte es consistente con el diseño focalizado de Pensar y ser

para la paz, pero es limitante para medir su contribución en el nivel de Fin relacionado con el objetivo de desarrollo.

En términos de la MML el indicador está correctamente ubicado en el nivel de Propósito.

b) El indicador considera en qué porcentaje, nivel o puntuación se incrementará o disminuirá el efecto, logró, etc.

El indicador sí considera el porcentaje de cambio en la población atendida. La meta es que un número determinado de NNA focalizadas en cada municipio mejoraron 30% sus medios para afrontar conflictos en los espacios escolares, lo cual es un efecto relevante en el grupo de beneficiarias directas, pero no mide el resultado final expresado en el OG (reducción observada de reacciones agresivas, acoso o conflictos). Esta valoración hace referencia a la variación en al menos una escala MERCI. Al respecto, el instrumento MERCI es útil y permite medir el cambio porcentual a nivel individual (pre-post) y clasificar a NNA en un rango de probabilidades (improbable, probable, moderada, alta).

Sin embargo, al hacer referencia al cambio en la “mejora en al menos una escala”, no es suficiente para distinguir el cambio en la magnitud psicopedagógica, lo que limita evidenciar si el cambio se presenta en la reducción de medios agresivos para afrontar conflictos o en el incremento de medios colaborativos. En este sentido, si bien el indicador permite cuantificar el cambio, un área de oportunidad para sustentar la efectividad del proyecto es fortalecer este instrumento para tener mayor precisión analítica.

c) El indicador es verificable y permite generar información que permita conocer los resultados del proyecto.

El indicador sí es verificable y permite conocer los resultados del proyecto. Los medios de verificación son claros y son controlados por las personas a cargo del proyecto, ya que se sustentan en la aplicación de los cuestionarios MERCI y la base de datos que se integra por el equipo operativo de FELIPA. Asimismo, al tener una Nota Metodológica diseñada específicamente para medir este nivel de objetivo, existe un procedimiento estandarizado de aplicación, replicable por escuela y por municipio. Este último elemento aporta un aspecto adicional que puede ser explotado por el equipo operativo de la implementadora, ya que la posibilidad de agregación de resultados permite hacer comparaciones en distintos niveles de implementación del proyecto: entre escuelas, entre municipios e incluso, hacer un agregado general que permita medir la efectividad del proyecto en su conjunto, en los municipios del sur de Chihuahua en los que participa en el año 4.

d) El indicador está relacionado al objetivo general.

El indicador sí está directamente relacionado con el OG, el cual busca reducir la reacción agresiva ante conflictos y una subescala de MERCI permite medir la probabilidad de uso de medios agresivos. Así, se observa que existe una causalidad que puede trazarse

entre las Actividades de FpN, el desarrollo de habilidades de diálogo y pensamiento y el cambio en los medios y estilos con los que NNA afrontan el conflicto.

e) El indicador es: realista, estratégico, entendible, preciso y monitoreable.

El indicador es realista porque plantea metas diferenciadas por municipio, ajustadas por el subconjunto de NNA atendidas en cada uno. No obstante, en todos los casos hace referencia a una variación en el 30% de NNA participantes. Por lo anterior, la valoración de los criterios enunciados es positiva en todos los casos.

f) El indicador cuenta con un instrumento acorde al objetivo y a la población (edad) en la que se busca incidir. Permite la medición pre-post.

Sí. La Ficha Metodológica señala que la Escala MERCI es adecuada para NNA de 10 a 17 años. Tanto en la información de beneficiarias registrada en la Plataforma FICOSEC como en el trabajo de campo, se confirmó que la población atendida se ubica en este rango de edad, por lo que, en principio, MERCI es un instrumento adecuado para recabar información de la población beneficiaria. En este sentido, presenta niveles adecuados de confiabilidad (α .73 - .87)³ y es sensible al cambio en habilidades socioemocionales, ya que permite medir de forma individual pre y post de NNA incluidos en el proyecto; asimismo, la posibilidad de hacer análisis por subescala permite identificar las áreas socioconductuales en las que FpN está teniendo mayor incidencia y ser comparable entre individuos, escuelas y municipios.

La Escala MERCI es un instrumento derivado de una estrategia de fortalecimiento del proyecto, impulsada por FICOSEC. De forma general, el equipo técnico de FELIPA considera que es una herramienta válida y útil, ya que algunas opiniones fueron que MERCI es un instrumento “adecuado”, “favorable” y “funcional” para medir la resolución de conflictos y cambios en la convivencia escolar. En opinión de una participante del equipo de FELIPA, se destaca que el instrumento “se alinea con las habilidades que busca desarrollar FpN”.

Operativamente, MERCI se aplica antes y después de la intervención, lo que permite medir cambios en la percepción y la conducta de las NNA atendidas. Sin embargo, para efectos del indicador del OG, la medición Pre es un punto de referencia para compararse con el cierre del ciclo del proyecto, que coincide con el fin del ciclo escolar, porque la línea base del indicador en todos los municipios de intervención es cero (0).

³ El símbolo α (alfa de Cronbach) se refiere a calidad psicométrica del instrumento MERCI, entendida como la confiabilidad interna, relacionada con la consistencia de los reactivos del instrumento entre sí. El rango α .73 - .87 indica las distintas escalas o subescalas del MERCI: un puntaje entre .70 y .80 se relaciona con una confiabilidad aceptable; una escala mayor que .80 es calificada como “buena”.

Objetivos Específicos

En la Ficha Técnica del proyecto se definen dos objetivos específicos (OE), aunque el primero de ellos: “Mejorar el clima de convivencia pacífica de NNA que participan en comunidades de diálogo FpN, incrementando sus habilidades en la resolución de conflictos para reducir el acoso escolar en planteles educativos de la región de...” se reproduce para cada municipio contemplado en el año 4 de implementación. El segundo OE es “Difundir los logros del proyecto”. En las siguientes secciones se analiza el OE aplicable a los municipios, ya que la difusión del proyecto no cumple con los criterios metodológicos, con base en la MML, para la definición de objetivos en el nivel de Componentes.

Metodológicamente, los Componentes son los productos (bienes o servicios) generados en el marco del proyecto, necesarios para lograr el Propósito (objetivo general) de la intervención. En este caso, la naturaleza del segundo OE es difundir los logros del proyecto, lo cual es necesario en términos de transparencia y rendición de cuentas para los financiadores, para aliados y para el público en general; sin embargo, “Difundir los logros del proyecto” no produce ningún bien o servicio dirigido a las NNA atendidas.

Desde la lógica de la MML, la difusión de resultados no constituye un componente (objetivo específico sustantivo) del proyecto, porque no representa un bien o servicio entregado a la población objetivo ni es condición causal directa para el logro del objetivo general. Lo anterior se explica porque la inclusión de actividades de difusión responde a una solicitud expresa de FICOSEC orientada a fortalecer la visibilidad del proyecto y promover su posible replicabilidad, sin que ello implique incorporarlas como parte de la cadena causal principal del modelo de intervención.

Por lo anterior, la difusión del proyecto puede incorporarse como un proceso transversal a su implementación, pero no debe contemplarse en la Ficha Técnica como un componente.

El indicador de ese OE es “Acciones de comunicación”. El indicador documenta la ejecución del proyecto, pero no mide los resultados sustantivos de su implementación. Es decir, permite visibilizar el proyecto, difundir sus acciones y logros, y favorece el cumplimiento administrativo; pero no mide cambios en las actitudes, comportamientos y capacidades de NNA, ni incide en la causalidad para explicar la mejora del clima de convivencia pacífica que se busca en el nivel de Propósito. Así, el indicador se encuentra en el nivel operativo mas no transformacional del proyecto, por lo que estaría bien ubicado en el nivel de Actividades, pero no en el de Componentes.

El OE de “difusión del proyecto” no contribuye directamente a lograr el OG. La difusión no genera el cambio esperado porque no es indispensable para que dicho cambio ocurra; su contribución es indirecta por estar asociado con la transparencia, posible escalabilidad del proyecto y posicionamiento institucional, tanto ante FICOSEC, como ante otros posibles financiadores.

a) Los OE son alcanzables durante la implementación del proyecto.

Los OE sí son alcanzables. Mediante la metodología FpN se busca generar cambios observables en habilidades socioemocionales de NNA focalizados; el Cuestionario de Clima de Convivencia es el instrumento para medir dichos cambios dentro del periodo de implementación. En términos de la MML, los OE se ubican correctamente en el nivel de Componentes como condición necesaria y factible para alcanzar el objetivo general (Propósito) de Pensar y ser para la paz, año 4. Los OE se ubican en el nivel de cambio directo esperado en la población atendida (NNA beneficiarias), dentro del plazo de intervención establecido (el ciclo escolar), mediante la realización de sesiones periódicas de comunidades de diálogo, facilitadas por personal capacitado y la valoración del Cuestionario de Clima de Convivencia pre-post para validar los cambios observables.

b) Están orientados a obtener entre los beneficiarios cambios de: actitudes, conocimientos, capacidades o comportamientos.

Sí están orientados a obtener los cambios señalados. Se espera que los OE se alcancen mediante el cambio en capacidades y comportamiento, y que estos den paso a cambios perceptibles en las actitudes. Por cambios en las capacidades, se identifican el cambio de habilidades para la resolución pacífica de conflictos, autorregulación emocional y empatía; por su parte, los comportamientos esperados son la disminución de respuestas agresivas ante conflictos interpersonales. Como resultado de dichos cambios, las actitudes esperadas son mayor disposición al diálogo, a la escucha y al reconocimiento entre pares.

Este enfoque es consistente con la Teoría del Cambio y la estructura de la escala MERCI. Asimismo, en los grupos focales con NNA, algunas opiniones de participantes confirman esta percepción. Con respecto a las capacidades, algunas opiniones relacionadas fueron “Ya no nos arreglamos con cállate, sino dialogando” (Chihuahua 2), “Nos enseñaron la empatía... ponernos en su lugar” (Cuauhtémoc 1). Sobre cambios en comportamientos frente al conflicto, señalaron que “Ahora casi nunca nos peleamos” (Santa Bárbara), “Ya no son tan majaderos... ya no hay tantos pleitos” (Cuauhtémoc 2) y; sobre las actitudes, afirmaron que “Mis compañeros estaban más tranquilos” (Cuauhtémoc 1), “Son más tranquilos y expresan mejor sin tirar nada” (Chihuahua 1) y “Me sentí escuchado por primera vez” (Cuauhtémoc 1).

Por parte de docentes y directivas en los centros escolares, también se validan los cambios esperados. Algunas citas extraídas de entrevistas en el trabajo de campo lo muestran; por ejemplo, sobre los cambios en capacidades, una docente observó que las NNA participantes “Ya empezaron a escuchar las respuestas de los demás, o niños que en un principio no participaban, se empezaron a notar mayores participaciones” (Chihuahua), “Se observó mucho que ya tenían diálogo (Santa Bárbara) y; “Sí se observa ese querer de los niños de resolver conflictos, de agarrar una problemática y sacarla, resolverla” (Parral).

En cuanto a los comportamientos, docentes opinaron que “Niños que en un principio discutían continuamente o tendían a pelear, se frenaban más antes de irse a lo físico, y trataban de dirigirse la palabra” (Chihuahua), “Al final del ciclo escolar ya podían

integrarse en otros equipos, podían juntarse con otras personas y relacionarse sin problemas” (Santa Bárbara). Las actitudes observadas encuentran que “Hemos estado viendo los cambios en los niños, las actitudes, las intenciones de ellos mismos, y sí hemos notado cambios” (Parral), “el ambiente escolar mejoró, al final del ciclo escolar los noté más unidos” (Chihuahua).

Como se desprende de las opiniones citadas de docentes y directivas, se perciben cambios en capacidades específicas como el diálogo, escucha y resolución de conflictos; en comportamientos, reflejados en la reducción de agresiones físicas y mayor autorregulación; y en actitudes al mostrar mayor participación, empatía y cohesión grupal. En general, el proyecto valida, con base en estas opiniones, la contribución del proyecto para fortalecer el clima de convivencia pacífica en las escuelas participantes.

c) Los objetivos específicos están relacionados al objetivo general.

Considerando la lógica causal, el objetivo específico para cada municipio explica “cómo” se logra el OG, ya que este último plantea reducir la reacción agresiva de NNA para afrontar conflictos y los OE se orientan a fortalecer las habilidades que pueden permitir dicha reducción. En este sentido, se observa coherencia lógica entre estos dos niveles conforme a la MML.

d) El objetivo planteado responde a las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿A quién? y ¿Para qué?

Sí, parcialmente. El objetivo de “Mejorar el clima de convivencia pacífica...” cumple, en términos generales, con todas las preguntas: sobre el ¿Qué se busca con el proyecto? El OE plantea fortalecer habilidades y reducir respuestas agresivas ante conflictos. ¿Cómo lograr lo anterior? Mediante la aplicación de la metodología FpN. Sobre ¿A quién se dirige el proyecto? De forma explícita, se refiere a NNA focalizadas, incluidas en las comunidades de diálogo en los municipios y planteles escolares incluidos. Finalmente, ¿Para qué se plantea el objetivo? Se relaciona directamente con el OG cuyo propósito es reducir el acoso escolar.

Sin embargo, la definición de este OE podría fortalecerse si se incluye el horizonte temporal que, como se ha señalado en otras secciones de esta evaluación, se refiere a la intervención durante un ciclo escolar.

e) El objetivo está redactado en verbo infinitivo.

Sí, el OE definido en la ficha técnica está redactado en infinitivo, en cumplimiento de los Lineamientos de FICOSEC.

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.

Sí, aunque puede mejorar.

El indicador mide cambios observables en la población atendida (NNA) atribuibles a la implementación del proyecto. Algunas de las dimensiones en las que se pueden identificar los cambios son las siguientes: respeto, participación, resolución pacífica de conflictos, empatía, autorregulación emocional y convivencia democrática en el aula.

Las dimensiones señaladas corresponden a resultados intermedios (outcomes). En términos de la MML este tipo de indicadores es consistente con los Componentes de una intervención, ya que observa efectos directos de la misma. Aunque el indicador no mide directamente la reducción del acoso escolar, sino las condiciones asociadas que suponen su prevención o mitigación, lo que es metodológicamente adecuado en este nivel de la matriz de marco lógico.

b) Los indicadores consideran en qué porcentaje, nivel o puntuación se incrementará o disminuirá el efecto, logro, etc. (de acorde al instrumento)

Sí, el indicador incluye de forma explícita el nivel de cambio esperado $\geq 15\%$. Se calcula a partir de la puntuación agregada del cuestionario de Climas de Convivencia comparando las mediciones pre y post intervención. El diseño del indicador permite observar la existencia del cambio, por una parte, y por otra, permite medir la magnitud del cambio.

De acuerdo con la ficha técnica del instrumento “Clima de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica”, la medición es consistente con instrumentos psicométricos tipo Likert y facilita la comparabilidad entre municipios, aun cuando la línea base sea distinta según los contextos. La definición del 15% homogénea en todos los municipios participantes en el año 4 aplica como el logro mínimo, aunque no queda claro por qué ese nivel es aceptable y no otro. En este sentido, es recomendable justificar de forma explícita la meta del indicador.

c) Los indicadores son verificables y permiten generar información que permita conocer sus resultados.

Sí, los indicadores son verificables. El indicador utiliza el cuestionario de Clima de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica como instrumento para medir los resultados en este nivel del proyecto, por lo que es verificable, estandarizado y replicable. Mediante la medición del indicador se genera información cuantitativa comparable en los momentos pre y post de la intervención al aplicarse directamente en la población atendida (NNA).

Sin embargo, en el trabajo de campo se identificó que este instrumento (cuestionario de Clima de Convivencia) no resulta totalmente confiable para algunas personas en el equipo operativo de la instancia implementadora, porque no identifican el origen, adaptación y pertinencia contextual del instrumento. Algunas persona entrevistadas cuestionan que el instrumento haya sido “adoptado” sin un proceso claro de validación participativa para cada contexto específico de implementación; por ejemplo, en contextos rurales y de alta complejidad.

Lo anterior no invalida el indicador, pero su medición exige verificar que se aplicó correctamente, se capacitó a las personas aplicadoras, existió consistencia en el levantamiento pre-post y se hace una lectura contextualizada de los resultados.

La escala Likert es una técnica psicométrica usada en cuestionarios para medir actitudes y opiniones, donde la personas encuestadas califican su grado de aprobación o desaprobación, a partir de una escala graduada previamente. En el caso del cuestionario de Clima de Convivencia, la escala va de cero (0) a tres (3), ya que cada reactivo tiene cuatro opciones de respuesta: nunca, casi nunca, casi siempre y siempre. La escala de medición, en opinión del equipo evaluador, podría mejorar si se modifica para ser de 1 a 4 en lugar de 0 a 3, ya que la línea base no partiría de “0”, sino de un número mayor a cero, facilitando que las mediciones sean aprovechadas para generar estadística y que los cálculos no resulten cero cuando se multipliquen o dividan por este numeral.

d) Los indicadores están relacionados a los objetivos específicos.

Sí, el indicador mide el efecto inmediato del OE (mejora del clima de convivencia), lo que resulta metodológicamente correcto. Un aspecto relevante del indicador es que no busca medir las habilidades para la resolución de conflictos de forma aislada, sino que lo hace en el entorno escolar, en donde se concreta el Componente u OE.

e) Los indicadores son: realistas, estratégicos, entendibles, precisos y monitoreables.

El equipo evaluador no tuvo evidencia de la forma en que se establece la meta del 15% del indicador del OE para cada municipio, pero puede considerarse **realista** y alcanzable dentro del periodo anual en que se ejecuta el proyecto, dada la intensidad de la intervención y la periodicidad en que se realizan las comunidades de diálogo. Es **estratégico** porque se enfoca en una variable clave para la prevención secundaria de la violencia escolar; el indicador también es **entendible** ya que su formulación es clara para actores técnicos y financiadores. Respecto de la **precisión**: define a la población (NNA), la variable (clima de convivencia), meta (15%) y el entorno (planteles escolares seleccionados). Asimismo, es **monitoreable**, porque puede medirse de forma periódica y sistemática, permitiendo contar con información pre y post para su valoración.

Un aspecto que puede mejorar el indicador es complementar el análisis de los resultados del cuestionario de Climas añadiendo subescalas. Esto se debe a que el indicador agrega múltiples dimensiones del cuestionario en una sola medida, ocultando variaciones internas (por ejemplo, que existan variaciones en empatía, pero no en

autorregulación). En este sentido, se puede diseñar un Índice de convivencia pacífica, que insuma de forma clara todas las dimensiones del cuestionario, permita medir subindicadores por dimensión y un Índice general de convivencia pacífica. Reformulando la escala Likert de 1 a 4, se puede calcular la línea base con la aplicación pre del cuestionario y la variación con la aplicación post.

f) El indicador cuenta con un instrumento de acorde al objetivo y población (edad) en la que se busca incidir. Permite la medición pre-post.

El indicador está redactado y formulado en un lenguaje claro y accesible para operadoras, financiadoras y NNA. Los reactivos del cuestionario parecen estar alineados con los criterios de convivencia, respeto, participación, y resolución pacífica; el formato en escala Likert, aunque mejorable como describimos en la pregunta anterior, es adecuado para medir el cambio; finalmente, el cuestionario de Climas es una herramienta que permite la valoración pre y post.

Algunas dudas sobre la calidad del instrumento, identificadas durante el trabajo de campo, son: No se pudo confirmar la trazabilidad académica del cuestionario de Climas; la institución implementadora no se ha apropiado completamente este instrumento; en entrevistas se expresaron dudas sobre su adaptación y aplicabilidad en contextos rurales, indígenas o de alta vulnerabilidad. Finalmente, se generó la percepción de que esta herramienta fue una imposición carente de construcción conjunta con la organización.

En general, el instrumento es técnicamente pertinente, pero su legitimidad operativa y contextual debe ser avalada por el equipo técnico a cargo del proyecto, de tal forma que pueda ajustarse a los requerimientos técnicos, garantizar la calidad de los datos y generar el compromiso de su aplicación por la implementadora mediante su apropiación institucional.

Lógica de la ficha técnica

La ficha técnica del proyecto presenta, en términos generales, una estructura congruente con la Metodología de Marco Lógico (MML), al establecer una relación causal entre los Objetivos Específicos (OE), el Objetivo General (OG) y el Objetivo de Desarrollo (OD), así como sus respectivos indicadores, medios de verificación y metas. En este sentido, el análisis integral de la lógica vertical de la Ficha Técnica del proyecto, si bien permite identificar fortalezas en el diseño, también evidencia áreas de mejora para reforzar la consistencia interna del proyecto y su alineación con lo establecido en el Convenio de Colaboración.

En lo que se refiere a la relación entre el objetivo específico (aplicable en cada municipio) de “Mejorar el clima de convivencia pacífica de NNA que participan en comunidades de diálogo FpN, incrementando sus habilidades de resolución de conflictos” y el OG “Reducir la reacción agresiva de NNA en contextos escolares focalizados, mediante FpN, para incidir en el acoso escolar”, existe una causalidad directa entre ellos. El OG busca reducir la reacción agresiva de NNA para afrontar conflictos, mientras que el OE actúa

sobre el aspecto central del problema mediante el fortalecimiento de habilidades socioemocionales, prácticas de diálogo y resolución pacífica de conflictos. Al respecto, la metodología FpN, tal como se define en los documentos del proyecto, interviene precisamente en el nivel conductual y de actitudes de las NNA participantes. Por lo anterior, en términos de la MML, el OE genera el producto/resultado intermedio necesario para que el OG se cumpla.

En cuanto al OE de “Difundir los logros del proyecto”, no existe una relación causal con el OG. La difusión de los resultados del proyecto no modifica comportamientos, actitudes y capacidades de las NNA beneficiarias; en estricto sentido, su efecto es exclusivamente instrumental y contribuye a ser visibilizado y en términos de rendición de cuentas, pero no es condición necesaria ni suficiente para que el OG se alcance.

En cuanto a la comprobación de la relación causal entre el OG y el OD “Contribuir a la reducción de la violencia/acoso escolar en contextos educativos de la región”, se valida la existencia de una causalidad contributiva. Derivado de que el proyecto opera en una población focalizada, se reconoce, en principio, que la implementación de Pensar y ser para la paz no puede ser la única causa del cambio estructural, por lo que la relación causal es acumulativa y se da en el contexto de los municipios y planteles en los que participa.

La formulación de los indicadores en cada uno de los niveles de la Ficha Técnica se presenta en la siguiente tabla, a partir de la cual se responden las preguntas relacionadas con esta sección del informe.

Tabla 3. Indicadores del proyecto Pensar y ser para la paz, año 4.

Nivel de objetivo	Nombre del Indicador	Metodología / Fórmula	Medio de verificación	Línea base	Meta	Periodicidad	Productos	Análisis de coherencia
Objetivo de Desarrollo	Casos de acoso escolar	Registro del incremento de los casos de violencias que ocurren en el plantel escolar en los cuales se activan protocolos de protección garantes del desarrollo integral. Información obtenida a través del portal de transparencia.	Oficios	Definida a nivel institucional por municipio	Metas anuales por municipio	Anual	Oficios de la SEP que reportan casos de violencia escolar en el municipio.	Coherente con el nivel de impacto; mide contribución, no atribución directa
Objetivo General	GRR Medios agresivos	Medición pre-post con instrumento estandarizado (MERCÍ / clima de convivencia)	Bases de datos, reportes analíticos, evaluaciones	0 (inicio de intervención)	Meta cuantificable definida en ficha	Inicio-fin del proyecto	Resultados de medición. Número de NNA que reducen su probabilidad de	Adecuado para medir resultado directo atribuible al proyecto
OE sustantivo: Clima de convivencia	Nº de NNA que mejoran ≥15% su clima de convivencia	Aplicación de cuestionario validado, comparación pre-post	Bases de datos, informes de resultados	Medición inicial	Incremento porcentual esperado	Por ciclo de intervención	Comunidades de diálogo implementadas	Lógica sólida; resultados intermedios necesarios para lograr el OG
OE: Difusión de logros	Acciones de comunicación realizadas	Conteo simple de acciones	Evidencias de actividades (materiales, registros)	No aplica	Nº de acciones definidas	Durante el proyecto	Productos de comunicación	Débil contribución causal al OG; funciona mejor como actividad transversal

De los objetivos (desarrollo, general y específicos) del proyecto, cuentan con la siguiente información alineada al proyecto (es decir, es congruente y adecuada):

a) Nombre del indicador.

El análisis de causalidad anterior valida la consistencia de la Ficha Técnica (con excepción del objetivo de difusión). No obstante, el nombre de algunos indicadores es ambiguo respecto del nivel (conforme a la MML) que buscan medir. Por ejemplo, en el caso del indicador del OD, el nombre del indicador describe un fenómeno agregado (reportes), pero no es explícito respecto del impacto que se pretende observar, como podrían ser denuncias informadas, activación de protocolos y prevención.

El indicador del OG es “Medios agresivos” que mide el “número de NNA que mejora en 30% sus medios para afrontar el conflicto en espacios escolares”. El nombre del indicador describe la métrica, pero no refleja de forma explícita el resultado esperado (reducción de reacción agresiva). Esto se relaciona con la definición del OG, que incluye dos verbos en infinitivo creando confusión de cuál es el objetivo central del proyecto: por una parte, establece que el OG es “lograr una reducción en la reacción agresiva de NNA para afrontar conflictos” y a continuación complementa con “para reducir el acoso escolar en planteles que registran un incremento ante la Secretaría de Educación”. El indicador mide NNA que mejoran sus medios para afrontar conflictos en espacios escolares, pero no mide la reducción en el acoso escolar en los planteles seleccionados. Así, en este nivel de la Ficha Técnica podría incluirse otro indicador ad-hoc con este aspecto.

Además del indicador del OG que mide el efecto de la implementación a nivel individual de NNA beneficiarias, es posible aprovechar el resultado del indicador para medir el Porcentaje de NNA participantes que reducen el uso de medios agresivos para afrontar conflictos escolares (MERCÍ) a nivel de grupo, escuela, municipio y proyecto.

Un indicador como este se centra en NNA atendidos, hay pre y post medición con la herramienta MERCÍ y se enfoca con precisión en la disminución de medios agresivos para afrontar conflictos escolares.

El nivel de OE tiene el indicador sustantivo de “Mejora del clima de convivencia”. Este indicador se relaciona directamente con el objetivo específico, aunque como se verá en las siguientes subsecciones, puede mejorar para reflejar de manera efectiva, los efectos de la intervención en las NNA.

Sobre el indicador del OE “Acciones de comunicación”, el nombre describe actividades, no efecto ni resultados, por lo que no es adecuado en este nivel de la Ficha Técnica.

b) Indicador.

Los indicadores del OG y el indicador del OE sustantivo son adecuados en términos de medir cambios en la población beneficiaria, por lo que cumplen con los criterios metodológicos en el nivel que corresponde a cada uno; sin embargo, el indicador del OD y el indicador del OE de difusión miden fenómenos no atribuibles directamente al proyecto. Respecto de indicador del OD, es comprensible y aceptable ya que tratándose

del nivel de Fin (conforme a la MML), es una contribución a la solución de un problema ulterior al proyecto, pero el indicador de difusión no se justifica ya que no contribuye a lograr el OG.

En relación con el indicador asociado al objetivo específico de difusión, se identifica que este presenta una formulación débil, ya que tiende a describir las actividades realizadas (por ejemplo, acciones de comunicación o difusión) más que el resultado verificable de dichas acciones. Dado que la difusión no constituye un resultado sustantivo del modelo de intervención, sino un proceso transversal solicitado por el financiador, el indicador debe ajustarse para medir productos concretos y verificables de la difusión —tales como materiales elaborados, eventos realizados o reportes de comunicación generados— y reubicarlo adecuadamente como un proceso transversal a la implementación del proyecto, y no como un objetivo específico, equiparable a un componente.

c) Metodología (que especifique de manera clara cómo medir el indicador)

En lo que respecta a la metodología propuesta para medir los indicadores en los distintos niveles de la Ficha Técnica, en el caso del indicador del OD basada en oficios administrativos, no refleja la contribución y el impacto del proyecto en todo el contexto que opera. Una posible mejora del indicador en este nivel sería alinear la metodología con los instrumentos aplicados a la población beneficiaria, de tal forma que evidencie la contribución (acotada) del proyecto.

La metodología del OG es clara, pertinente y replicable. Dicha metodología se basa en la medición pre-post de la Escala MERCI, que se conforma de escalas validadas consistentes con la metodología FpN. De acuerdo con los estándares establecido por FICOSEC y bajo la MML, este indicador cumple metodológicamente con lo esperado en el nivel de Propósito.

El indicador del OE de climas de convivencia se aplica con el instrumento Cuestionario de Climas de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica (Cuestionario de Climas) pre y post a la intervención para valorar el cambio esperado. El uso de una herramienta que permita observar y estandarizar criterios relacionados con el comportamiento de NNA participantes, es consistente y suficiente para evaluar el logro del objetivo esperado; la unidad de medida son una cantidad de NNA que incrementan su capacidades respecto del clima de convivencia; la herramienta se compone de tres dimensiones que no se ven reflejadas en el indicador.

La metodología del indicador “Acciones de comunicación” es meramente descriptiva: “realizar las actividades de la estrategia de visibilización del proyecto las cuales deben ser aprobadas por el área de comunicación de FICOSEC previo a su publicación”. Los productos están relacionados con las actividades de este objetivo, pero no genera bienes o servicios necesarios para alcanzar el objetivo general del proyecto.

d) Fórmula (Especifique cómo se calcula el indicador)

En cuanto al OD, la fórmula del indicador confunde variación con resultado esperado. En la Ficha Técnica, el indicador se define como el “Número de casos violencia escolar reportados ante la Secretaría de Educación incrementan en 35%, según dato de oficio

de la unidad de género”. Este indicador mide una variación en los registros administrativos de casos reportados y no necesariamente un resultado atribuible de manera directa a la implementación del proyecto. Como se ha señalado en secciones previas de este informe, la activación de protocolos no necesariamente es resultado de la implementación del proyecto, ya que puede ser por casos de NNA que no son beneficiarias del proyecto, aunque sean estudiantes del mismo plantel en el que se lleva a cabo la intervención; también puede ser por políticas de las autoridades escolares, campañas de sensibilización, entre otras.

Los medios de verificación corresponden a oficios administrativos emitidos por la autoridad educativa, y la Ficha Técnica no explicita una fórmula que permita distinguir el efecto atribuible al proyecto respecto de otros factores contextuales. En este sentido, aun cuando el indicador se mantiene conforme a lo establecido en el Convenio, desde una perspectiva metodológica sería deseable fortalecer su vinculación con la población efectivamente atendida. Una alternativa analítica —no contemplada actualmente en la Ficha Técnica— sería relacionar la variación con las NNA participantes, por ejemplo mediante la razón entre NNA atendidas que presentan una denuncia informada y el total de NNA participantes:

$$(NNA \text{ atendidas que presenta denuncia informada} / \text{Total de NNA participantes}) \times 100$$

La fórmula del OG es adecuada y verificable, ya que mide el número de NNA que mejoran al menos 30% en la escala MERCI. Esta variación permite observar la forma en que NNA afrontan los conflictos: agresivo, colaborativo y/o pasivo. Un cambio positivo del 30% en la forma colaborativa puede reflejarse en una disminución significativa en medios agresivos. El indicador mide el No. de NNA que mejoran en la valoración pre-post de la Escala MERCI, calculado mediante la fórmula:

$$(\text{puntuación post} - \text{puntuación pre} / \text{puntuación pre}) \times 100$$

El indicador del OG cumple con los criterios cuantitativos establecidos por FICOSEC. Las evaluaciones individuales de NNA aportan información valiosa que puede ser aprovechada para analizar a nivel agregado los resultados del proyecto a nivel de grupos, escuelas, municipios y región, retroalimentar el proyecto para la toma de decisiones informadas por parte del equipo de FELIPA y para confirmar la calidad del proyecto desde la óptica de FICOSEC.

Finalmente, la fórmula del indicador del OE de climas de convivencia es:

Número de NNA que mejoran $\geq 15\%$ en su puntaje (Cuestionario de Climas).

La fórmula es clara y medible, y cuenta con un instrumento aplicable que permite comparar y validar resultados en el tiempo (Cuestionario de Climas). El indicador permite medir el objetivo específico del proyecto al captar la percepción de las personas beneficiarias sobre los cambios generados en el entorno escolar como resultado de su participación en comunidades de diálogo. La evaluación cuantitativa se refiere al cambio individual en un número determinado de NNA. Además, la herramienta de Clima de Convivencia cuenta con tres dimensiones: convivencia inclusiva, convivencia democrática y convivencia pacífica.

e) Medio de verificación (Mínimo debe de tener: evaluaciones, base de datos con el vaciado y reporte que analice los resultados del instrumento).

Como se desprende del análisis en las subsecciones previas, los oficios son un medio de verificación insuficiente para validar la relación causal entre los efectos y resultados del proyecto con el OD. En cuanto al indicador del OG, los cuestionarios MERCI y la base de datos que se genera después de los levantamientos con este instrumento, pre-post, cumple con los requerimiento metodológicos y los resultados con base en evidencia derivados de la ejecución del proyecto.

En cuanto a los OE, el instrumento de Climas y la información sistematizada que se desprende de esta actividad, resultan adecuados en este nivel de la Ficha Técnica; en cuanto al OE de difusión, los medios de verificación son el reflejo de las actividades, que por una parte evidencia su realización, por lo que son adecuados para el nivel de Actividades, pero insuficientes para el nivel de Componentes.

f) Línea base

La línea base de cero (0) en los indicadores de OG y OE se justifican metodológicamente porque se refiere a habilidades que no han sido medidas pre-post la implementación del proyecto. En el caso de Pensar y ser para la paz se aplicaron las herramientas MERCI y Climas antes de iniciar las comunidades de diálogo con NNA focalizadas. Las mediciones post reflejarán el cambio en esos mismos niveles de participación, aportando información de calidad tanto para las personas responsables del proyecto en FELIPA como para FICOSEC.

En cuanto a la línea base del OD, se trata de un dato administrativo que no es funcional para atribuir la contribución del proyecto en ese nivel de la Ficha Técnica (Fin). Se expresa en términos del número de casos de violencia ocurridos en el plantel escolar en los cuales se activaron protocolos de protección. Esta línea base no refleja las causas de los casos registrados ni la forma en que el proyecto contribuye a disminuir el problema.

g) Meta.

La meta del indicador del OD se refiere a incrementar el número de casos de violencia en los planteles escolares en los cuales se activan protocolos de protección garantes del derecho al desarrollo integral. El supuesto implícito de esta meta es que la información a la que tienen acceso NNA se traduce en un mayor número de denuncias informadas. Sin embargo, este supuesto encierra conceptos contradictorios, ya que el incremento en la aplicación de protocolos puede ser por diversas razones, la mayoría ellas ajenas a la ejecución del proyecto. Una oportunidad de mejora se encuentra en redefinir la metas del OD en términos conductuales y cognitivos relacionados con NNA participantes, y no en volumen de violencia que resulta un nivel muy alejado de las capacidades de influencia del proyecto.

En cuanto a la meta del indicador del OG, la meta es realista y alcanzable derivado del tamaño de la muestra, la duración del proyecto y la evidencia cualitativa y cuantitativa de la ejecución del proyecto en años anteriores. Así, en primera instancia, el 30% podría considerarse como un resultado ambicioso, aunque defendible en términos metodológicos. No obstante, la meta se plantea a nivel de municipio, sin observar los resultados en los planteles escolares; la valoración y definición de metas en términos porcentuales podría aportar información valiosa en términos de los resultados del proyecto en su conjunto, con datos a nivel de escuela, municipio y proyecto, con la consecuente posibilidad de explotar la evidencia para la toma de decisiones.

De igual forma, las metas de los OE sustantivos para cada municipios son factibles y realistas, aunque se expresan en términos del cambio en NNA atendidos, mas no en un resultado porcentual del proyecto.

h) Fecha Inicio- Fecha fin

Las fechas de inicio y fin del proyecto, en todos los niveles de la Ficha Técnica están alineados con el ciclo escolar, aunque ciertamente, algunas actividades tienen que ejecutarse con antelación a dicho inicio. En este orden, no se identifican inconsistencias relevantes en cuanto a la fecha de inicio y fin, aunque en el trabajo de campo se identificó que una de las fortalezas del proyecto ha sido incluir la realización de un proyecto comunitario al finalizar el ciclo escolar, con el acompañamiento de la organización implementadora y con la anuencia de las autoridades escolares. Al respecto, en los grupos focales con NNA se encontró que algunos de los proyectos comunitarios no se concretaron por diversas razones, entre otras: porque el proyecto requería de recursos financieros que no tienen las escuelas, porque las autoridades escolares no estaban disponibles al concluir el proyecto o porque el tiempo fue insuficiente.

Cualquiera que sea la razón, es importante que el esfuerzo de NNA se concrete para consolidar el aprendizajes de FpN y que se vea reflejado en los proyectos que propusieron.

i) Periodicidad de medición

Como se ha planteado, el indicador de desarrollo bajo una medición anual, además de no validar la relación causal con el proyecto, puede señalarse como poco sensible al cambio en el plazo de un ciclo escolar. Múltiples factores, casi todos ellos ajenos al proyecto, deben cumplirse para que se evidencie una disminución en los niveles de acoso escolar, por lo que idealmente, la contribución en este nivel debe medirse directamente con NNA participantes.

En cuanto a los objetivos general y específicos, la medición pre-post de la intervención es adecuado para evaluar los efectos inmediatos del proyecto en NNA focalizadas.

j) Productos.

La valoración de la Ficha Técnica evidencia que los productos del OE de Climas de Convivencia son indispensables para lograr el OG, por lo que en el diseño medular del proyecto Pensar y ser para la paz, año 4, se cumple en lo fundamental con la lógica vertical, aunque es pertinente señalar que la definición de los objetivos y el diseño de los indicadores presenta áreas de oportunidad.

En primer lugar, es conveniente replantear la contribución del proyecto al OD para matizar su alcance y enfocar la estrategia de medición en relación con la población atendida. En segundo lugar, como se apuntó, vale la pena revisar los indicadores en los niveles de Componentes y Propósito, para que los resultados del proyecto se vean reflejado de forma efectiva para fortalecer el diseño en subsecuentes etapas del proyecto y dotar a la financiadora (FICOSEC) de mejores herramientas para la toma de decisión.

Finalmente, el OE de difusión de los resultados del proyecto se refiere a productos complementarios, pero no causales del cambio en NNA focalizados; en este sentido, la difusión de Pensar y ser para la paz podría replantearse como una Actividad transversal.

Actividades.

De acuerdo con la MML, las Actividades corresponden al nivel operativo del proyecto. Se definen como el conjunto de acciones específicas necesarias para producir los Componentes (OE) del proyecto. En la Ficha Técnica se identifica un número importante de Actividades asociadas a cada OE, que se replican en los municipios incluidos en la intervención. En términos generales, las Actividades son sustancialmente las mismas para cada OE, aunque no se presentan en el mismo orden, lo que puede generar confusión sobre la secuencia lógica de ejecución.

a) Las actividades son claras.

La formulación de las Actividades, en la mayoría de los casos, es clara porque permite identificar cuál es la acción que se realiza; por ejemplo, aplicación de los instrumentos, la implementación de las comunidades de diálogo FpN, capacitación, seguimiento, difusión, etc. Sin embargo, hay algunas Actividades previas a la focalización que no se consideraron en la Ficha Técnica y que resultan indispensables para alcanzar los OE, entre las que se encuentran las siguientes: planeación operativa, coordinación institucional y focalización de los municipios y planteles escolares en donde se llevará a cabo el proyecto.

b) Las actividades son congruentes a la capacidad con la que cuenta la organización para desarrollarla.

Con base en la información documental que el equipo evaluador tuvo al alcance y la recabada en el trabajo de campo, las Actividades planteadas en la Ficha Técnica son congruentes con las capacidades técnica, operativa y metodológica de FELIPA A.C. En

entrevistas se documentó que esta organización se creó en 2020 y ha tenido un crecimiento muy importante durante cada ejercicio: “prácticamente FELIPA ha crecido cada año al doble desde su creación hasta ahora”, señaló una persona que forma parte del equipo operativo.

La experiencia del equipo operativo en la implementación de FpN, las acciones de fortalecimiento impulsadas por FICOSEC que se traducen en que el proyecto cuente con instrumentos propios y adaptados al contexto de la intervención (MERCÍ y CLIMAS) y la evidencia acumulada en los años anteriores de implementación, son factores que avalan la capacidad de la organización para llevar a cabo el proyecto. En este orden, no se identifican Actividades que excedan la capacidad instalada de la organización.

Una fortaleza del proyecto, a decir de personas entrevistadas en el trabajo de campo, y que contribuye a hacer más eficiente la gestión del equipo técnico de FELIPA, es que cuentan con un sistema informático diseñado exprofeso para sistematizar la información derivada de las actividades del proyecto. En entrevistas se mencionó que “casi ninguna organización tiene la fortuna de contar con un programador, como lo tenemos en FELIPA”. El sistema mencionado, facilita los procesos de monitoreo y evaluación de indicadores, mediante la ejecución de procesos automatizados, principalmente para sistematizar y procesar la aplicación de los instrumentos de medición.

c) Las actividades están relacionadas con el cumplimiento de los objetivos específicos.

Las Actividades están relacionadas con los OE, principalmente con el objetivo de mejorar el clima de convivencia pacífica y fortalecer las habilidades de resolución de conflicto en NNA participantes. La causalidad entre las Actividades y los OE se valida porque la implementación de las comunidades de diálogo y las acciones que se realizan en ellas, la aplicación pre-post de los instrumentos MERCÍ y CLIMAS y el acompañamientos a NNA bajo la metodología FpN conducen a lograr los resultados intermedios esperados: cambios en habilidades, actitudes y comportamientos, que, a su vez, conducen a lograr el OG.

Con base en lo anterior, no se identifican Actividades desvinculadas del OE sustantivo, aunque es de observarse que algunas actividades de soporte, como la evaluación de las facilitadoras, monitoreo y difusión de los resultados del proyecto, no se distinguen claramente de las Actividades sustantivas.

d) Las actividades están orientadas a la prevención secundaria, terciaria, a su focalización o a otro tipo de actividades

Las Actividades de Pensar y ser para la paz, año 4 se orientan a la prevención secundaria, con elementos de focalización. Se dirige a NNA previamente identificados mediante el instrumento de exposición a violencias y se busca intervenir de forma oportuna en contextos en los que el acoso escolar es manifiesto o riesgo elevado de que se presente; asimismo, se busca evitar que las conductas agresivas se incrementen.

No es prevención primaria universal porque focaliza a la población en lugar de abarcar a toda la población de los planteles escolares seleccionados; tampoco es prevención terciaria porque no se enfoca en la atención de secuelas graves o procesos de rehabilitación resultantes de hechos extremos. Así, las Actividades son congruentes con el nivel secundario de prevención y con el enfoque de FICOSEC para financiar proyectos.

e) Las actividades están relacionadas con el proyecto (administrativas, de evaluación, de satisfacción, de monitoreo)

Se identifican cuatro grupos principales de Actividades: i) Actividades sustantivas, principalmente las relativas a la implementación de las sesiones FpN y el trabajo con NNA en la comunidades de diálogo; ii) Actividades de evaluación y medición, indispensables para evaluar los resultados del proyecto mediante la aplicación pre-post de los instrumentos MERCI y CLIMAS y su sistematización; iii) Actividades de monitoreo y seguimiento relativas a los registros de participación y consolidación de las bases de datos y; iv) Actividades administrativas y de comunicación.

La clasificación anterior es resultado del análisis del equipo evaluador, mas no se presenta de esta forma en la Ficha Técnica, lo que en primera instancia genera la impresión de que existen redundancias cuando en realidad se trata de funciones complementarias. En este orden, no se identificaron duplicidades en cuanto a las Actividades para cada OE; sin embargo, la replicación por municipio no conserva la misma lógica de presentación ni es homogénea, por lo que es conveniente unificar la redacción y coherencia para evidenciar que se trata de Actividades homogéneas aplicables en distintos territorios.

Adicionalmente, el orden cronológico no es consistente entre los municipios. Una propuesta para fortalecer la lógica de operación del proyecto sería definir una secuencia estandarizada en todos los municipios, incorporando bloques de Actividades necesarios para lograr los OE, por ejemplo:

- i) Planeación y coordinación institucional
- ii) Selección y focalización de NNA
- iii) Aplicación de instrumentos de medición (pre)
- iv) Implementación de FpN
- v) Medición post
- vi) Análisis y reporte
- vii) Difusión de resultados

En el bloque de planeación y coordinación institucional, es evidente la ausencia de Actividades en materia de planeación operativa por municipio, no se identificó ninguna acción relacionada con la coordinación formal con autoridades escolares y educativas. En la implementación del proyecto, la capacitación y el fortalecimiento de capacidades del equipo de facilitadoras se ubican una vez iniciado el proyecto, pero no se plantean Actividades de capacitación o alineación metodológica del equipo para el ciclo anual. Cabe señalar que, en el trabajo de campo, las facilitadoras entrevistadas señalaron que, antes de trabajar directamente con NNA, recibieron una formación profunda (Diplomado) en FpN, que no se refleja en la Ficha Técnica. Finalmente, hay una Actividad que valdría

la pena incorporar relacionada con el cierre del proyecto y la retroalimentación con los planteles escolares participantes.

Indicadores de las actividades.

Los indicadores de Actividad en la MML no tienen como objetivo medir cambios en la población atendida, sino la gestión y la implementación de los procesos; es decir, buscan comprobar que las acciones previstas se ejecuten conforme a lo planeado y que estén orientadas a generar los bienes y/o servicios previstos en el proyecto, en tiempo y alienados con las metas previstas

a) Los indicadores están orientados a medir la gestión o el proceso.

Los indicadores de Actividad en la Ficha Técnica cumplen con el criterio de estar orientados a medir la gestión y el proceso de implementación del proyecto. Entre los principales indicadores se ubican los relacionados con la realización de las sesiones FpN y comunidades de diálogo, la aplicación de instrumentos de medición, estrategias para el fortalecimiento de capacidades de las facilitadoras, elaboración de reportes y ejecución de acciones de difusión y comunicación.

b) Están relacionados con el número de actividades o servicios proporcionados y no de asistentes.

Efectivamente, los indicadores se relacionan con las acciones que se realizan en el marco de la implementación del proyecto; es decir, no pretende valorar los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos, sino realizar las acciones necesarias para aplicar los instrumentos, procesar los resultados y generar las bases de datos, por ejemplo. Tampoco busca valorar la calidad y aprovechamiento de las sesiones FpN, sino medir cuántas sesiones de comunidades de diálogo se realizan. En general, los indicadores de las Actividades definido en la Ficha Técnica buscan confirmar la ejecución de las acciones previstas.

Sin embargo, en algunos casos no se identifica la diferencia entre la Actividad realizada y el producto generado, sobre estos, el medio de verificación coincide literalmente con la descripción de la Actividad lo que conlleva el riesgo de generar confusión respecto de los resultados. Algunos ejemplos de ello son los siguientes:

Tabla 4. Problemas identificados en indicadores de Actividades

Actividad	Indicador	Problema	Propuestas De Mejora
Implementación de comunidades de diálogo FpN en escuelas de los municipios atendidos.	Comunidades de diálogo FpN implementadas.	El indicador está redactado como un resultado logrado; es decir, como un objetivo en el nivel de Componentes de la MML (OE). El indicador es redundante con la Actividad (no mide nada distinto). En este sentido, el medio de verificación no es una fuente, sino la Actividad misma. No queda clara cuál es la evidencia concreta de que la Actividad se realizó. La redundancia debilita la lógica horizontal de la matriz de ML.	El indicador puede replantearse como: Número de sesiones de diálogo FpN realizadas conforme al plan de trabajo. En este caso, el producto sería "Sesiones de diálogo FpN ejecutadas" y los medios de verificación pueden ser diferentes evidencias de su realización: Listas de sesiones con fecha y hora, bitácoras de intervención por plantel /municipio, registros fotográficos o videos, entre otras.
Aplicación del Cuestionario de Clima de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica.	Cuestionarios de clima de convivencia aplicados.	La acción de aplicar los cuestionarios se confunde con el indicador, ni queda claro cuál es el interés de aplicar los cuestionarios.	El indicador puede redefinirse como: "Número de cuestionarios de clima de convivencia aplicados y capturados en base de datos". El producto de esta acción es la base de datos depurada, por lo que ese instrumento es en sí mismo el medio de verificación (bases de datos consolidadas pre y post). Otros posibles medios de verificación son los cuestionarios respondidos (físicos), entre otros posibles.
Difusión de los logros del proyecto.	Acciones de comunicación realizadas.	El medio de verificación que se señala son también las "acciones de comunicación realizadas". El indicador y su medio de verificación no permiten identificar qué tipo de acciones se refiere, cuántas se ejecutaron y cuál es su alcance.	En este caso, es recomendable redefinir el nombre de la Actividad: "Implementación de acciones de comunicación para difundir los logros del proyecto". El indicador propuestos sería: Número de productos de comunicación elaborados y difundidos conforme al plan de comunicación. Los productos son: boletines, videos, notas informativas, etc. Como medios de verificación se pueden considerar los enlaces a publicaciones en medios y redes sociales; los materiales gráficos y audiovisuales y los reportes de difusión.

c) Los indicadores contribuyen a realizar el monitoreo de las actividades.

Los indicadores de las actividades sí contribuyen al monitoreo del proyecto porque facilitan verificar el cumplimiento del cronograma de implementación dentro del ciclo escolar, validar el avance o retrasos en la ejecución y documentar las acciones comprometidas tanto con los planteles escolares, como con FICOSEC.

Existen diversos medios de verificación que validan dichos avances y favorecen la toma de decisiones sobre la marcha para actualizar la ejecución del proyecto. El monitoreo del proyecto podría fortalecerse si todos los indicadores en este nivel de la Ficha Técnica fueran totalmente claros en cuanto la frecuencia de medición y las personas responsables de llevarla a cabo. Algunos indicadores sí incluyen esta información de forma explícita, pero otros indicadores no.

d) Los indicadores son cuantitativos y medibles.

En general, los indicadores son cuantitativos y medibles: expresan el número de actividades realizadas; el número de instrumentos aplicados, el número de reportes o productos generados o número de acciones de comunicación realizadas. En este sentido, los indicadores permiten una verificación objetiva y documental, alineada con los criterios y requerimientos de FICOSEC para la rendición de cuentas del proyecto; aunque como se ha señalado, puede mejorar la precisión de algunos indicadores evitando definiciones genéricas y asegurarse de que cada indicador cuente con una unidad de medida claramente definida y distinta la nombre de la Actividad.

De las actividades del proyecto, cuentan con la siguiente información alineada al proyecto (es decir, es congruente y adecuada):

a) Nombre del indicador.

De manera general, las Actividades cuentan con un indicador nombrado, aunque, como se señaló, en varios casos el indicador repite la descripción de la Actividad, limitando la utilidad analítica del indicador.

b) Indicador.

Los indicadores están alineados a las Actividades y permiten identificar la realización de acciones; no obstante, en algunos casos miden la ejecución de la actividad y no el producto generado, lo que reduce su utilidad para el monitoreo.

c) Metodología.

La metodología para medir los indicadores está implícita, aunque no en todos los casos se describe de forma clara y homogénea. En esos casos, se puede inferir a partir de los

medios de verificación, aunque metodológicamente sería recomendable que los medios de verificación se señalen de forma explícita en cada indicador.

d) Fórmula.

La mayoría de los indicadores de Actividades no incluyen una fórmula explícita, aunque por el nivel de la Ficha Técnica, su cálculo, en general, es muy simple (conteo). Esto no es incorrecto para indicadores de gestión, aunque señalar de forma explícita la forma de cálculo evitará conjeturas que pueden llevar a errores.

e) Medio de verificación

Aunque los medios de verificación existen, en buen número de indicadores coinciden literalmente con la Actividad, lo que genera ambigüedad respecto de los que se está midiendo. Es importante que en todos los casos exista claridad respecto de lo que es la acción y el medio de verificación.

f) Línea base.

En la mayoría de los casos, la línea base es cero, lo que se considera adecuado para actividades que no se habían realizado antes de iniciar la implementación del proyecto y es consistente con indicadores de gestión.

g) Meta.

Las metas están definidas y en general, son congruentes con los instrumentos de planeación del proyecto, con la capacidad operativa de FELIPA A.C. y el alcance territorial del proyecto (en cada municipio).

h) Lugar de intervención.

Al igual que los OE se definen a nivel de municipios, los indicadores se replican para medir las Actividades en ese marco territorial, por lo que efectivamente, están acotadas a la geografía prevista en el diseño de la intervención.

i) Mes de implementación.

La implementación del proyecto se enmarca en el ciclo escolar, el cual está definido por las autoridades educativas y es el mismo en todos los municipios. Sin embargo, algunas Actividades debe realizarse de forma escalonada, ya que requiere de la aplicación de los instrumentos en los dispositivos móviles que la organización implementadora ha dispuesto. Cuentan con diez tabletas para que las NNA respondan los diferentes

cuestionarios, por lo que el tiempo de respuesta en cada grupo y el avance en el inicio del proyecto se va ajustando al cronograma sujeto a la disponibilidad de los equipos.

j) Insumos.

Los insumos necesarios para realizar las Actividades (personal, recursos materiales, financieros y técnicos) no se señalan de forma explícita en la Ficha Técnica, aunque por la naturaleza de cada Actividad, la descripción para su ejecución y la capacidad operativa de la organización implementadora, puede inferirse qué es lo que se requiere para cada acción. No obstante, su ausencia en la Ficha Técnica debilita la lógica horizontal de la matriz porque no es posible asegurar que los recursos son los suficientes y adecuados para generar los productos esperados; su incorporación, además de fortalecer la consistencia del diseño del proyecto, abonará a la planeación operativa y la rendición de cuentas ante la financiadora.

k) Productos.

Como se ha venido señalando, los productos derivados de las Actividades están implícitos en su descripción, aunque no en todos los casos se enuncian de forma diferenciada respecto de la Actividad, lo que disminuye la claridad de la lógica horizontal y el seguimiento del proyecto.

Meta de los indicadores

a) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.

Las metas establecidas en la Ficha Técnica; para las Actividades del proyecto son verificables y están relacionadas directamente con los resultados esperados. Ejemplo de lo anterior es que se plantea medir incrementos porcentuales o cambios reflejados en los cuestionarios pre y post. Esta información, recabada mediante la ejecución de las actividades, se evalúa posteriormente en el nivel de los OE, donde se observan los productos del proyecto.

b) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el proyecto.

El equipo operativo a cargo del proyecto ha tenido cuidado en acotar las Actividades dentro del periodo de implementación (ciclo escolar) del proyecto. La intensidad de la intervención, entendida como el número de comunidades de diálogo por grupo y la capacidad operativa del equipo de FELIPA, está documentada en el Convenio de Colaboración y la Ficha Técnica. Asimismo, el hecho de que el modelo de atención es trabajar con grupos focalizados de NNA, se traduce en que las metas sean realistas en relación con la capacidad del personal que forma parte de la organización, y es acorde con el presupuesto asignado.

En el trabajo de campo se confirmó que la implementadora cuenta con la capacidad suficiente para lograr las metas en el nivel de Actividades; también se identificó que las metas relevantes, para FICOSEC, no se asocian al volumen de atención, sino al logro efectivo de cambios medibles en NNA atendidas. No obstante, es importante que el costo unitario de la atención no sea demasiado elevado, dada la restricción de recursos para apoyar proyectos.

En entrevista se señaló que “interesa el número de NNA que logren el cambio esperado, no el total de NNA atendidos, sino los resultados concretos en quienes registran el cambio”; es decir, el cambio validado por la aplicación de los instrumentos pre-post expresado en términos cuantitativos, puede validar los resultados del proyecto y muestra que las metas del proyecto no son laxas.

c) Son cuantificables.

Las metas son cuantificables. Al expresarse en términos de número de NNA, porcentajes de mejora o variaciones en puntuaciones obtenidas mediante instrumentos estandarizados (MERCÍ y CLIMAS), permite comparar resultados entre línea base y medición final, así como entre municipios, aun cuando la línea base inicial sea cero en términos de cobertura. Al respecto, FICOSEC es estricta en cuanto que exige que las metas se sustenten en instrumentos cuantitativos, con bases de datos individualizadas y mediciones comparables en el tiempo: “Si se quiere ver que las “NNA mejoraron al menos 15% su clima de convivencia ... se debe contar como medio de verificación las bases de datos, los cuestionarios, el reporte y el informe.”

Lo anterior confirma que las metas definidas en la Ficha Técnica son consistentes con los mecanismos de monitoreo y evaluación operados por FICOSEC, y que la medición pre-post es condición necesaria para validar las metas.

d) Las metas son conocidas por el equipo operativo del proyecto.

Las metas son conocidas por el equipo operativo del proyecto, ya que están integradas a en la Ficha Técnica y se relacionan directamente con los instrumentos de medición. En términos generales, la claridad metodológica sobre lo que se quiere medir y el nivel de cambio esperado son elementos que facilitan su apropiación por parte del personal responsable del proyecto.

El grupo operativo integrado por la Directora de la organización, la Coordinadora del Proyecto, el Coordinador Académico, la Coordinadora de Participación Ciudadana y la Coordinadora de Atención a las Violencias, conoce con precisión las metas de Pensar y ser para la paz, año 4, tanto en términos cuantitativos como operativos, y son un referente que utilizan permanentemente para la gestión, seguimiento y toma de decisiones.

De forma particular, la información recabada en campo muestra que el personal del equipo operativo identifica principalmente las metas relacionadas con el número de Comunidades de diálogo que se tienen que instalar por municipio y plantel; la cobertura

de NNA beneficiarias y el cumplimiento de metas territoriales a nivel de municipio. Las metas son entendidas como compromisos formales del proyecto, siempre asociadas a observaciones, seguimiento y validación de FICOSEC.

En cuanto a las herramientas digitales que evidencia el conocimiento de las metas por parte del equipo operativo, se ubica la plataforma digital de FELIPA y el sistema FICOSEC, que reporta porcentajes de cobertura y cumplimiento y facilita la realización de revisiones periódicas (mensuales) donde se monitorea el avance real vs. lo planeado, para ajustar decisiones operativas en caso de retraso o contingencias.

En lo que respecta al equipo de facilitadoras, los grupos focales realizados permiten validar que conocen con claridad el objetivo general del proyecto (“mejorar la convivencia”, “reducir la violencia y el acoso escolar”), así como algunas metas operativas inmediatas como: el número de sesiones, reportes, evaluaciones por rúbricas). No obstante, también se encontró que las metas no siempre son reconocidas como metas de indicadores formales, sino como referentes prácticos para el trabajo cotidiano, tales como: sesiones FpN, calidad del diálogo y el desarrollo progresivo de habilidades.

Algunas facilitadoras reconocieron no recordar o no conocer con precisión el marco general del proyecto o sus metas formales, aunque las acciones que ejecutan se encuentren alineadas con dichas metas. Esto muestra que el énfasis del trabajo de las facilitadoras está puesto en el proceso pedagógico más que en lograr las metas cuantitativas o porcentuales de los indicadores. En la práctica, esto no es del todo inapropiado dado el nivel funcional y práctico en el que se desempeñan, aunque internalizar las metas estratégicas del proyecto en ese nivel de la gestión, podría contribuir a lograr mejores resultados.

e) Están relacionadas con la población objetivo que se pretende atender en el proyecto.

Las metas están directamente relacionadas con la población atendida del proyecto (NNA que participan en comunidades de diálogo FpN en planteles seleccionados). No se formulan a nivel del total de la matrícula escolar ni de la población general, sino en función del grupo efectivamente atendido, lo que asegura coherencia entre el alcance del proyecto, los indicadores y las metas establecidas. Entrevistas en campo muestran que las metas están, efectivamente, vinculadas a la población que busca atender el proyecto, y no a grupos agregados a nivel de municipio o entidad federativa: “No queremos medir el municipio, no queremos medir el estado... queremos medir (directamente) a esa población que estamos atendiendo.”

Instrumentos de planeación

El proyecto cuenta con un plan estratégico (MIR o Teoría de cambio) en donde se considere lo siguiente:

a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en documento.

Sí, el proyecto cuenta con instrumentos formales de planeación. La Ficha Técnica incluida en el Convenio de Colaboración con FICOSEC es el documento de planeación que reúne los objetivos, metas e indicadores, haciendo las veces de la Matriz de Marco Lógico o una Matriz de Indicadores para Resultados. Este documento está relacionado con la Nota Metodológica de Filosofía para la Niñez que aporta el sustento metodológico del modelo de intervención.

Sin embargo, estos instrumentos no son el producto de un proceso de planeación institucionalizado y que esté documentado por FELIPA, como podría ser un ejercicio de planeación estratégica, la existencia de un manual de planeación o lineamientos internos que guíen los pasos para la planeación anual de la intervención. En el trabajo de campo se observó que la lógica del proyecto se ha ido construyendo de forma incremental, incorporando la experiencia y aprendizajes de los tres años previos de implementación y ajustándolos de forma específica al año 4.

En entrevistas con personas del equipo operativo de FELIPA se reconoce que la planeación se apoya fuertemente en la experiencia acumulada del equipo y que algunos instrumentos, fundamentalmente MERCI y CLIMAS, han sido integrados a la gestión del proyecto por recomendaciones externas durante los procesos de fortalecimiento, y posteriormente fueron sujetos de una revisión crítica. Esto evidencia que el proceso de planeación ha sido más adaptativo que normado bajo principios rectores de la organización implementadora y en estricto apego a la metodología FpN.

b) Contempla el mediano y/o largo plazo.

Sí, Pensar y ser para la paz, año 4 tiene una visión de mediano plazo, aunque operativamente debe adaptarse a los requisitos de las instituciones financiadoras, por lo que la instrumentación de cada etapa se circunscribe a un año o ciclo escolar. Esto se sostiene al observar que la definición del OG ha sido consistente a los largo de las distintas implementaciones y el uso de la metodología FPN como el eje rector de estrategia de intervención. Adicionalmente, el fortalecimiento y apropiación de distintos instrumentos de medición como MERCI y CLIMAS, y de indicadores de habilidades de pensamiento, abona a la consolidación de la estrategia en el mediano plazo.

Respecto del largo plazo, no hay un planteamiento explícito que permita pensar que la intervención tiene claridad sobre el impacto de su implementación en un problema ulterior. La contribución del proyecto al OD (reducción del acoso escolar y fortalecimiento de la convivencia pacífica) se identifica como lejano al posible impacto del proyecto y se formula como una acción acumulativa, más que como una ruta que permita validar su alcance en el tiempo.

c) Establece los resultados que se quieren alcanzar, es decir, el objetivo general del proyecto.

Sí, el objetivo general del proyecto es coherente con la Nota Metodológica de FpN: está alineado con el enfoque de prevención de violencias promovido por FICOSEC. Los testimonios de NNA, docentes y facilitadoras en el trabajo de campo, validan la existencia de cambios en la forma de relacionarse, dialogar y comprometerse a mejorar la convivencia escolar.

NNA participantes en los grupos focales expresan transformaciones como “Antes no me importaba lo que pasaba en la escuela... ahora ayudo a otros a cuidarla”, validando que la formulación del resultado esperado es adecuada y comprensible para distintos actores participantes.

d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de los resultados.

Sí, la Ficha Técnica refleja los indicadores aplicables en los distintos niveles del proyecto. Los indicadores asociados al objetivo específico se refieren a mejorar el clima de convivencia pacífica; este indicador cuenta con el instrumento de medición pre-post del cuestionario de Clima de Convivencia y la escala MERCI para medir el cambio en NNA participantes está asociado con el logro del OG.

Sin embargo, en algunos indicadores no se identifica, por el nivel del Ficha Técnica en que se ubican, si se refieren a resultados, producto o actividad; tal es el caso del OE de “Difundir los logros del proyecto” y de su indicador “Acciones de comunicación”. El indicador mide la ejecución de la acción (difundir) pero no el producto generado, por ejemplo, campaña de comunicación implementada, ni el resultado de esta acción, por ejemplo, incidencia de la campaña de difusión en la población escolar.

Adicionalmente, en el trabajo de campo se identificó que existen tensiones entre la validez conceptual de algunos instrumentos (Cuestionario de Clima de Convivencia) y su apropiación por parte del equipo operativo, las cuales también fueron señaladas en los grupos focales con facilitadoras. Al respecto, tanto personal en el equipo operativo como facilitadoras reconocen su utilidad evaluativa, pero acusan limitaciones en su integración pedagógica y en su legitimación dentro del enfoque FpN.

En conjunto, el proyecto *Pensar y Ser para la Paz, año 4* cuenta con instrumentos de planeación funcionales y coherentes, sustentados en una metodología sólida y en experiencia acumulada. Sin embargo, el análisis muestra que la planeación es más operativa y adaptativa que estratégica-formal, lo que abre oportunidades claras para formalizar una teoría de cambio explícita, hacer más clara la jerarquía entre objetivos, indicadores y actividades; y fortalecer la trazabilidad entre medición, metas y decisiones de gestión. Estos hallazgos no invalidan la planeación existente, pero sí delimitan su grado de solidez institucional, lo cual es relevante para el análisis de alcance en materia de planeación solicitado.

Congruencia del proyecto

En términos generales, existe congruencia entre el proyecto Pensar y ser para la paz, año 4, los objetivos definidos en la Ficha Técnica, las Actividades y los indicadores. En este sentido, se valida que la lógica de intervención es consistente con el problema observado, pero con base en la MML, podría fortalecerse señalando de forma explícita los supuestos que deben cumplirse para garantizar la lógica vertical del instrumento de planeación.

a) El proyecto está relacionado con el problema a atender.

El proyecto se vincula con la problemática de acoso escolar, deterioro del clima de convivencia y normalización de prácticas violentas entre NNA en contextos escolares específicos. La Ficha Técnica y el Convenio de Colaboración definen que la población objetivo son NNA en planteles con registro o percepción de incremento de acoso escolar, lo que facilita focalizar a la población que será atendida por el proyecto, propia de la prevención secundaria que procura FICOSEC. Respecto de los instrumentos de medición MERCI y el cuestionario de Climas de Convivencia, se validó que están diseñados para captar manifestaciones concretas del problema, como: reacción agresiva, percepción de convivencia, manejo de conflictos y relaciones entre pares.

En el trabajo de campo, docentes, personal de FELIPA en todos los niveles y NNA, reconocen la existencia de cambios observables en conductas vinculadas con el problema; una facilitadora de FELIPA en una escuela primaria observó que “Antes no les importaba nada de la escuela (refiriéndose a NNA), ahora se preocupan por cómo se tratan entre ellos y hasta por mantener limpio el espacio”. Por su parte, NNA participantes en grupos focales describen situaciones previas de conflicto y su transformación, confirmando que el problema identificado es reconocido por la población beneficiaria.

b) El objetivo general está relacionado con el objetivo de desarrollo.

El OG se orienta a reducir la reacción agresiva y mejorar la convivencia pacífica entre NNA y el OD, en línea con los marcos establecidos por FICOSEC, se centra en la reducción de violencias y fortalecimiento de la convivencia en entornos escolares y comunitarios. Al respecto, el OG plantea un resultado directo y atribuible a la intervención, mientras que el OD hace referencia a un impacto estructural al que contribuye el proyecto, pero no depende exclusivamente de él. Así, la relación entre el objetivo general y el objetivo de desarrollo es coherente y alienada a los preceptos de la MML.

La relación anterior se identificó en campo, ya que, en entrevistas con autoridades escolares, se reconoce que “no se resuelve todo el problema de violencia, pero sí incide en una parte clave: cómo los niños aprenden a relacionarse y a resolver conflictos”.

c) Los objetivos específicos ayudan al cumplimiento del objetivo general.

Los OE se encuentran alineados con el OG en tanto que buscan generar cambios intermedios en actitudes, habilidades y prácticas de resolución de conflictos entre NNA, que son necesarios para garantizar el logro del objetivo central del proyecto. Sin embargo, algunos objetivos específicos integran en una sola definición, el resultado esperado y el medio para alcanzarlo. Esto no invalida la relación OE > OG, pero representa un área de mejora en el diseño de la Ficha Técnica.

En particular, nos referimos al OE “Mejorar el clima de convivencia pacífica de NNA que participan en comunidades de diálogo FpN, incrementando sus habilidades en la resolución de conflictos para reducir el acoso escolar en planteles educativos de la región de...” El cambio que se quiere lograr en la población beneficiaria es “Mejorar el clima de convivencia pacífica de NNA...”, correspondiente al resultado intermedio en nivel de Componente (OE), y el mecanismo para lograrlo (medio) describe cómo se alcanzará ese cambio: “incrementando sus habilidades en la resolución de conflictos” para lograr el efecto ampliado de “reducir el acoso escolar en planteles educativos...” Este último enunciado es más adecuado para el nivel de Propósito (OG) que su ubicación en el OE.

Lo anterior no invalida la lógica de intervención, pero refleja la existencia de áreas de mejora.

En cuanto a la validación en campo, facilitadoras describen la forma en que las comunidades de diálogo generan aprendizajes concretos: “Ellos (las NNA) empiezan a hablar distinto, ya no reaccionan igual cuando hay un problema”.

d) Las actividades ayudan al cumplimiento de los objetivos específicos.

Las Actividades descritas en la Ficha Técnica para producir los bienes o servicios del proyecto son congruentes con el modelo de intervención FpN. No obstante, como se demostró en el análisis de secciones previas, se detecta que algunas Actividades clave (planeación previa, capacitación inicial, retroalimentación pedagógica y cierre analítico) no siempre se encuentran claramente diferenciados. Así, el orden cronológico de algunas acciones no es homogéneo entre municipios participantes. No obstante, en el trabajo de campo se observó que dichas actividades sí se realizan en la práctica, aunque no se encuentren sistematizadas en la Ficha Técnica.

En los grupos focales con facilitadoras se hizo referencia a que existen procesos que se realizan pero que no siempre están reflejados en los documentos de planeación: “Hay mucho trabajo previo antes de entrar al aula que no se ve reflejado en los formatos”. Las facilitadoras identifican la formación en FpN (algunas lo llaman curso y otras diplomado) como el elemento que les permite comprender la metodología y facilitar la comunidades de diálogo. De acuerdo con sus comentarios, este curso/diplomado es un requisito para poder implementar el proyecto para atender la problemática identificada.

e) Los indicadores son congruentes con los objetivos planteados.

Los indicadores definidos para el objetivo general y los objetivos específicos guardan congruencia conceptual con los resultados que se pretende medir, y cuentan con instrumentos pertinentes para la población objetivo (MERICI y Clima de Convivencia). No obstante, se identifican áreas de mejora en el nivel de actividades, donde algunos indicadores tienden a medir la ejecución de acciones más que los productos generados, lo que debilita parcialmente la lógica horizontal.

Supuestos del proyecto

Un aspecto no contemplado en la Ficha Técnica es la identificación de supuestos, elemento indispensable en la MML. A partir del análisis documental y del trabajo de campo, se infiere que el logro de los resultados del proyecto depende de condiciones externas como la colaboración de autoridades escolares, la permanencia de NNA en los planteles, la estabilidad del equipo de facilitadoras y la aceptación del modelo FpN por parte de la comunidad educativa. La ausencia de estos supuestos limita la comprensión integral de la lógica causal del proyecto y representa un área de fortalecimiento del diseño del proyecto.

Tabla 5. Rúbrica de los elementos de planeación y seguimiento

Elemento a evaluar	Criterios (Lineamientos FICOSEC)	Aspectos a mejorar identificados	Nivel de la rúbrica
Ficha Técnica	El Objetivo de Desarrollo está relacionado con la problemática, es el fin último, se plantea a largo plazo y se vincula con los ejes estratégicos de FICOSEC.	El OD es pertinente y congruente con los ejes de FICOSEC, pero su formulación no permite identificar con claridad la contribución específica del proyecto ni su medición a largo plazo.	Satisfactorio
	El indicador del Objetivo de Desarrollo es de impacto, mide efectos generalizados, está relacionado con la problemática y cuenta con línea base.	El indicador del OD no es de impacto, no mide efectos generalizados y no cuenta con una línea base técnicamente definida.	Básico
	El Objetivo General es alcanzable, identifica resultados directos, responde a ¿qué?, ¿cómo?, ¿a quién?, ¿para qué?, está redactado en verbo infinitivo y se orienta a prevención secundaria o terciaria.	El OG es claro y alcanzable; sin embargo, incorpora efectos que corresponden más a niveles superiores y no delimita con precisión la población objetivo.	Satisfactorio
	El indicador del Objetivo General mide resultados finales, es verificable, realista y cuenta con instrumento pre-post.	El indicador mide cambios relevantes, pero corresponde más a resultados intermedios que finales; requiere mayor claridad conceptual.	Satisfactorio
Lógica de la Ficha Técnica	Existe coherencia vertical entre objetivos (OD-OG-OE) y horizontal entre objetivos, indicadores, medios de verificación y metas.	Se identifica coherencia general; no obstante, algunos indicadores no distinguen con claridad entre resultado, producto y actividad.	Satisfactorio
	Los elementos de la lógica cuentan con nombre de indicador, metodología, fórmula, medio de verificación, línea base, meta y periodicidad.	En algunos indicadores no se explicita la metodología de cálculo ni la línea base, lo que debilita la lógica horizontal.	Satisfactorio
Meta de los indicadores	Las metas impulsan el desempeño, son factibles, cuantificables, conocidas por el equipo operativo y relacionadas con la población objetivo.	Las metas son cuantificables y factibles; sin embargo, no todas son plenamente conocidas ni apropiadas por el equipo operativo, especialmente por las facilitadoras.	Satisfactorio
Instrumentos de planeación	El proyecto cuenta con un plan estratégico (MIR o Teoría de Cambio) resultado de ejercicios institucionalizados, con visión de mediano/largo plazo, objetivos claros e indicadores.	El proyecto cuenta con instrumentos de planeación sólidos; no obstante, estos provienen de procesos acumulativos y no de un ejercicio formalizado específico para el año 4.	Satisfactorio

Congruencia del proyecto	El proyecto es congruente con el problema, existe relación entre OD–OG–OE–Actividades–Indicadores y se garantiza la lógica vertical y horizontal.	La congruencia general es alta; sin embargo, la Ficha Técnica no explicita los supuestos, lo que limita la solidez metodológica conforme a la MML.	Básico
---------------------------------	---	--	--------

Tabla 6. Análisis FODA Planeación y seguimiento

Elemento a evaluar	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Amenazas
Ficha Técnica	<p>Fortalezas: La Ficha Técnica presenta una estructura alineada a la MML, con objetivos jerarquizados (OD, OG y OE) y correspondencia general con los Lineamientos de FICOSEC. La experiencia acumulada del proyecto en años previos fortalece la claridad operativa de sus componentes.</p> <p>Oportunidades: Los Lineamientos actualizados de FICOSEC ofrecen un marco claro para ajustar la redacción de objetivos e indicadores y fortalecer su orientación a resultados e impacto.</p>	<p>Debilidades: Algunos indicadores no delimitan con claridad el nivel al que corresponden (impacto, resultado o producto), y existen vacíos en la definición de líneas base y metodología de cálculo.</p> <p>Amenazas: Cambios en los criterios de evaluación o mayores exigencias técnicas por parte del financiador pueden evidenciar con mayor fuerza estas debilidades de diseño.</p>
Lógica de la Ficha Técnica	<p>Fortalezas: Existe una relación causal general entre actividades, objetivos específicos y objetivo general, respaldada por un modelo de intervención probado (FpN). El equipo directivo comprende la lógica de intervención y su secuencia.</p> <p>Oportunidades: La evaluación de diseño brinda la oportunidad de depurar la lógica vertical y horizontal sin modificar sustantivamente la intervención.</p>	<p>Debilidades: La lógica vertical no se encuentra completamente demostrada en los indicadores, especialmente en la transición de resultados intermedios a finales.</p> <p>Amenazas: La falta de claridad lógica puede limitar la interpretación de resultados por parte de actores externos o evaluadores independientes.</p>
Meta de los indicadores	<p>Fortalezas: Las metas son cuantificables, factibles y coherentes con la capacidad operativa y los recursos del proyecto. El equipo directivo tiene claridad sobre los alcances esperados.</p>	<p>Debilidades: Las metas no son plenamente conocidas ni internalizadas por todas las facilitadoras, lo que debilita su función como herramienta de gestión cotidiana.</p>

Elemento a evaluar	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Amenazas
	<p>Oportunidades: El fortalecimiento de procesos internos de comunicación y capacitación permitiría una mayor apropiación de las metas por parte del equipo de atención.</p>	<p>Amenazas: La rotación de personal operativo o la incorporación de nuevas facilitadoras puede profundizar esta brecha de conocimiento.</p>
Instrumentos de planeación	<p>Fortalezas: El proyecto cuenta con instrumentos robustos (Ficha Técnica, Nota Metodológica, instrumentos pre-post, MERCI) y con una trayectoria institucional que respalda su uso sistemático.</p> <p>Oportunidades: La experiencia acumulada y la evidencia generada permiten avanzar hacia una Teoría de Cambio explícita y formalizada para el proyecto.</p>	<p>Debilidades: Los instrumentos provienen de procesos acumulativos más que de un ejercicio formal de planeación estratégica específico para el año 4.</p> <p>Amenazas: La ausencia de una Teoría de Cambio explícita puede limitar la capacidad de adaptación del proyecto ante cambios contextuales.</p>
Congruencia del proyecto	<p>Fortalezas: Existe alta congruencia entre el problema identificado, el objetivo general, los objetivos específicos y las actividades, validada por actores institucionales y operativos.</p> <p>Oportunidades: La evaluación permite fortalecer la explicitación de supuestos y riesgos, mejorando la alineación con la MML.</p>	<p>Debilidades: La Ficha Técnica no incorpora de manera explícita los supuestos y factores externos críticos para el logro de resultados.</p> <p>Amenazas: Factores contextuales externos (violencias estructurales, condiciones escolares, cambios institucionales) pueden afectar los resultados sin estar previstos en el diseño.</p>

1.3 Cobertura y focalización

Población potencial

a) Documento donde se establezca la población potencial.

Para esta evaluación, la población potencial se entiende como aquella población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del proyecto y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención (FICOSEC, 2025). A partir de la revisión documental, no se identifica un documento formal del proyecto que establezca de manera explícita la definición operativa de la población potencial ni que clarifique la metodología mediante la cual se define, se establece la unidad de medida y se diferencien las poblaciones potencial, objetivo y atendida. Esta ausencia también se reconoce desde el propio equipo técnico, como se expresó en entrevista al señalar que “hay planteamientos en los proyectos que están hechos, pero ahora que lo dices, no creo que lo tengamos como algo tan disponible incluso para las facilitadoras”, lo que evidencia que la definición de la población potencial no se encuentra sistematizada ni documentada.

b) Datos estadísticos para cuantificar la población potencial.

El proyecto utiliza información estadística externa como parte de su justificación, particularmente los datos sobre casos de acoso escolar proporcionados por la Unidad de Género de la Secretaría de Educación y Deporte de Chihuahua y la Encuesta sobre Prevalencia de Violencia Familiar y Sexual 2019 del Observatorio Ciudadano de FICOSEC. De acuerdo con esta encuesta, en la región de incidencia del proyecto el 67 por ciento de NNA reportó haber sido víctima de violencias dentro de la escuela por parte de algún compañero, y el 30.5 por ciento señaló haber sido víctima de sus amigos fuera de la escuela. No obstante, si bien estos datos permiten dimensionar la magnitud del problema, no se documenta con claridad cómo se traducen en una cuantificación directa de la población potencial del proyecto.

c) Características y elementos adicionales de la población potencial.

La caracterización de la población potencial se construye principalmente a partir de criterios territoriales. Esta población se ubica en los municipios donde FICOSEC zona sur puede financiar el proyecto, específicamente Guachochi, Guadalupe y Calvo, Hidalgo del Parral, Santa Bárbara, Delicias, Cuauhtémoc, Cusihuirachi, Guerrero y Chihuahua, y se focaliza en colonias donde se localizan escuelas seleccionadas para la intervención. En las entrevistas, el personal técnico describió a esta población de manera general al señalar que “son las chicas y chicos que estudian en zonas de atención prioritaria, que son estas zonas que están marcadas por alta incidencia delictiva”. Sin embargo, más allá de esta referencia territorial y del nivel educativo, no se identifican características

sociodemográficas ni otros elementos adicionales que permitan un análisis más detallado de la población potencial.

d) Metodología para la cuantificación y fuentes de información.

El proyecto no cuenta con una metodología explícita y documentada para la cuantificación de la población potencial ni con una descripción clara de las fuentes de información utilizadas para este fin. Para efectos de la evaluación, FELIPA entregó un archivo en Excel en el que se señala que la población potencial asciende a 2,167 niñas, niños y adolescentes, pero no se proporciona información que permita reconstruir el procedimiento seguido para llegar a esta cifra. En las entrevistas se señala que la identificación de escuelas y zonas depende de procesos definidos por FICOSEC, como se menciona cuando se indica que “FICOSEC es quien nos mapea y nos dice qué zonas son donde se puede hacer intervenciones, de acuerdo con ciertos índices que maneja el propio FICOSEC”, lo que sugiere que la cuantificación se apoya en criterios externos, aunque estos no se encuentran formalizados ni sistematizados en la documentación del proyecto.

Estrategia de cobertura para atender a personas beneficiarias

a) Incluye la definición de los beneficiarios(as) meta o población objetivo.

El proyecto Pensar y Ser para la Paz, año 4, no cuenta con un documento formal que establezca una estrategia o instrumento de cobertura ni una definición explícita de población objetivo. Para efectos de esta evaluación, y con base en los Lineamientos FICOSEC, se entiende como beneficiarios meta a la población objetivo que el proyecto tiene planeado o proyectado atender y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos o perfil de beneficiario. Los beneficiarios o población atendida son aquellas personas que participan directamente en el proyecto, que les es posible medir los cambios en ellos y cumplen con el plan de intervención que les proporciona el proyecto (FICOSEC, 2025).

En la práctica operativa, la población atendida está conformada por niñas, niños y adolescentes que asisten a escuelas ubicadas en zonas de atención prioritaria del estado de Chihuahua y que enfrentan “acoso y violencias en escuelas ubicadas en zonas de atención prioritaria”. Esta definición operativa es consistente con los Lineamientos de FICOSEC y con el enfoque de prevención secundaria que orienta la intervención. No obstante, la ausencia de una definición formal de población objetivo limita la claridad conceptual de la estrategia de cobertura y su diferenciación respecto de la población potencial y beneficiaria.

b) Especifica metas de cobertura.

Si bien el proyecto no cuenta con un instrumento formal de cobertura, en las entrevistas realizadas para esta evaluación se señaló que la estrategia considera diversos criterios operativos para definir su alcance. En primer lugar, se identifican municipios con alta

incidencia delictiva, utilizando como fuente principal la Encuesta sobre Prevalencia de Violencia Familiar y Sexual 2019 del Observatorio Ciudadano de FICOSEC. En segundo lugar, se toma en cuenta la capacidad instalada de FELIPA, dado que “las facilitadoras pueden tener como máximo seis comunidades de diálogo por ciclo escolar”. Asimismo, se incorpora información relacionada con los protocolos de atención a situaciones de violencia en centros escolares proporcionada por la Unidad de Género de la Secretaría de Educación estatal. Adicionalmente, otro criterio operativo para la implementación del proyecto es que la escuela manifieste interés en que la intervención se desarrolle en sus instalaciones, lo cual incide directamente en la selección de los planteles participantes. Finalmente, FELIPA da prioridad a las escuelas que participaron en el ciclo escolar anterior.

La cobertura se concentra en los municipios donde FICOSEC zona sur puede financiar el proyecto: Guachochi, Guadalupe y Calvo, Hidalgo del Parral, Santa Bárbara, Delicias, Cuauhtémoc, Cusihuirachi, Guerrero y Chihuahua, con focalización en colonias donde se localizan las escuelas seleccionadas. De acuerdo con el archivo Excel entregado por FELIPA, la población objetivo cuantificada asciende a 1,091 niñas, niños y adolescentes, con metas de cobertura definidas por municipio y complementadas en el documento Caracterización de beneficiarios.

No obstante, ante la falta de una metodología formal para definir y cuantificar las poblaciones potencial, objetivo y atendida, no se cuenta con elementos suficientes para analizar la pertinencia, consistencia interna o factibilidad de dichas metas de cobertura, más allá de su enunciación operativa por municipio.

c) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del proyecto

La estrategia de cobertura es congruente con el diseño del proyecto y con la Teoría de Cambio que orienta la intervención. Esta plantea que la conformación de comunidades de diálogo, mediante la metodología de Filosofía para la Niñez, permite fortalecer habilidades de pensamiento profundo, autorregulación emocional y resolución pacífica de conflictos en niñas, niños y adolescentes que enfrentan contextos de violencia escolar. La focalización territorial en zonas de atención prioritaria y en planteles escolares con antecedentes de situaciones de violencia es consistente con esta lógica de intervención, en tanto prioriza contextos donde las “reacciones violentas normalizadas” constituyen un problema central para la convivencia escolar.

No obstante, debido a que el proyecto no cuenta con una metodología formal para definir y cuantificar las poblaciones potencial, objetivo y atendida, no es posible determinar si la estrategia de cobertura es congruente con el diseño del proyecto en términos del establecimiento de metas de cobertura, ya que estas no se derivan de un ejercicio documentado que permita vincular de manera explícita la Teoría de Cambio con la definición y dimensionamiento de dichas metas.

d) Se cuenta con una eficiencia terminal congruente con el proceso de intervención.

El proyecto cuenta con una eficiencia terminal definida de acuerdo con su proceso de intervención. Para esta evaluación, la eficiencia terminal se entiende como el número o cantidad de asistentes que cumplen con el cambio esperado para así pasar de su proceso de asistente a beneficiario del proyecto (FICOSEC, 2025). El documento Caracterización de beneficiarios establece un porcentaje de eficiencia terminal del 43% de manera homogénea para todos los municipios donde se implementa la intervención, lo que constituye el principal referente para valorar el cierre del proceso de atención dentro de la estrategia de cobertura.

No obstante, el proyecto no documenta los criterios metodológicos mediante los cuales se definió este porcentaje, ni se encontró evidencia que explique por qué la eficiencia terminal se sitúa en 43% y no en un valor más alto. Asimismo, la aplicación uniforme de este parámetro a todos los municipios sugiere que no se construye a partir de variaciones contextuales o territoriales. En ausencia de información que vincule la duración, intensidad y criterios de egreso de la intervención con el porcentaje esperado de conclusión, no existen elementos suficientes para explicar si la magnitud de la eficiencia terminal es congruente con el proceso de intervención.

Adicionalmente, los proyectos de participación que desarrollan las NNA en la etapa final del ciclo de intervención podrían constituir un mecanismo complementario para valorar la eficiencia terminal, en tanto reflejan la aplicación práctica de los aprendizajes y el cierre del proceso formativo. De acuerdo con las entrevistas realizadas, si bien algunos de estos proyectos lograron implementarse, la mayoría permanece únicamente a nivel de propuesta. Entre los factores que influyen en que no se concreten se identifican la falta de orientación por parte de las facilitadoras para acompañar a las NNA en la formulación de proyectos factibles, la limitada participación o apoyo de las autoridades escolares y el hecho de que, actualmente, la implementación de estos proyectos no constituye un objetivo explícito del proyecto FELIPA, lo que reduce los incentivos institucionales para su seguimiento y concreción.

Mecanismos para identificar a personas beneficiarias

¿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.

El proyecto Pensar y Ser para la Paz, año 4 cuenta con mecanismos formales y documentados para identificar a su población objetivo, los cuales se encuentran establecidos en una nota metodológica y se implementan de manera sistemática durante la fase de focalización. La identificación de beneficiarios se realiza a nivel de grupo, bajo la coordinación de FELIPA, en coordinación con las autoridades escolares.

El principal instrumento de identificación es el Cuestionario de Exposición a las Violencias (CEV), utilizado como herramienta de focalización para medir la exposición a violencias que NNA en el entorno escolar. El cuestionario consta de 21 ítems, de los cuales 9 miden exposición directa o victimización y 12 exposición indirecta, en la que los

NNA actúan como testigos de violencia. Los ítems abarcan tres tipos de violencia (física, verbal y amenazas) en cuatro contextos (colegio, vecindario, casa y televisión), y se responden mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, que va de 0 (nunca) a 4 (todos los días). Esta estructura permite diferenciar distintos niveles y formas de exposición a la violencia, lo que hace posible su uso con fines de focalización y análisis en contextos educativos.

El CEV es un instrumento retomado de la literatura especializada para evaluar la exposición a la violencia en infancia y adolescencia y cuenta con un sustento teórico y empírico que respalda su aplicación en diversos ámbitos de investigación. En el marco del proyecto, su uso permite identificar grupos con mayores niveles de exposición a violencias y, por tanto, con mayor pertinencia para la intervención.

Operativamente, una vez que las escuelas manifiestan su interés en participar en el proyecto, FELIPA y las autoridades escolares acuerdan los grupos en los que se aplicará el cuestionario de focalización. Durante el trabajo de campo se identificó que, si bien el cuestionario orienta la selección de grupos, en algunos casos las autoridades escolares solicitan que la intervención se implemente en todo el grupo, debido a limitaciones operativas para segmentar a los estudiantes dentro del horario escolar.

La aplicación del cuestionario es realizada por la coordinación de atención a violencias de FELIPA, mediante tabletas electrónicas que tienen precargado el instrumento y se encuentran vinculadas al software de la organización. Este mecanismo permite que, aun cuando las escuelas no cuenten con conectividad a internet, las respuestas queden almacenadas y puedan procesarse posteriormente, asegurando la integridad de la información y su uso para la identificación y análisis de los grupos beneficiarios.

Procesos de selección de personas beneficiarias

a) Se cuenta con una estrategia clara de convocatoria y relacionada al proyecto.

El proyecto cuenta con una estrategia de convocatoria coherente con su objetivo de intervención, orientada a la atención de contextos escolares con mayores problemáticas de violencia. La selección de los planteles participantes se realiza a partir de información proporcionada por instancias externas, principalmente la Unidad de Género de la Secretaría de Educación estatal y el Observatorio Ciudadano de FICOSEC, que permiten identificar escuelas ubicadas en zonas de atención prioritaria y con registros de acoso y violencia escolar. A partir de esta focalización institucional y territorial, el proyecto define su población a convocar, asegurando la alineación entre el problema identificado y la intervención implementada.

b) Incluyen criterios de elegibilidad (perfil de beneficiario) claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.

Los criterios de elegibilidad se encuentran definidos de manera clara y sin ambigüedad. El perfil de beneficiario corresponde a niñas, niños y adolescentes en edad escolar, específicamente estudiantes de nivel primaria y secundaria, que asisten a planteles

previamente identificados con altos niveles de violencia escolar. En términos etarios, la población atendida se ubica de manera general en un rango aproximado entre los 10 y 17 años, acorde con los grados escolares en los que se implementa el proyecto. Adicionalmente, el uso del CEV permite delimitar con mayor precisión el grado de exposición a violencias de los NNA, fortaleciendo la definición operativa del perfil de atención.

c) Están estandarizados, es decir, son utilizados para todos los beneficiarios (as) del proyecto.

El proceso de selección de beneficiarios se encuentra estandarizado en la medida en que se aplican los mismos criterios y herramientas a la población participante dentro de cada plantel seleccionado. El CEV se utiliza de forma homogénea, con una estructura de ítems y una escala de respuesta común para todos los NNA, lo que asegura consistencia metodológica en la identificación de la población atendida, aun cuando existan ajustes operativos derivados del contexto escolar.

d) Se cuenta con diferentes perfiles de beneficiario para el tipo de servicio a recibir.

El proyecto no contempla perfiles de beneficiario diferenciados en función de distintos tipos de servicios, ya que la intervención se implementa bajo un modelo único. No obstante, el diseño sí distingue analíticamente entre distintos niveles y formas de exposición a la violencia (exposición directa e indirecta, tipos de violencia y contextos en los que esta ocurre) lo que permite reconocer la heterogeneidad de la población beneficiaria, aunque sin traducirse en rutas de atención diferenciadas.

e) Modelos de prevención secundaria: Se cuenta con herramientas de focalización para el proceso de selección de los beneficiarios y de acuerdo con su resultado es que es seleccionado al usuario atender.

El proyecto se inscribe en un enfoque de prevención secundaria, al atender a niñas, niños y adolescentes que presentan exposición previa a diversas formas de violencia en el entorno escolar. Para el proceso de selección se utiliza el CEV como herramienta de focalización, el cual permite identificar el nivel, tipo y contexto de la violencia experimentada o presenciada por los NNA y sustentar su inclusión como población objetivo.

No obstante, se identificó que en algunos planteles el modelo de Filosofía para la Niñez fue implementado a grupos completos, independientemente de los resultados individuales del instrumento de focalización. Esta situación respondió tanto a solicitudes de las autoridades escolares, orientadas a atender de manera integral la convivencia del grupo, como a dinámicas escolares que implicaban dividir al grupo en dos actividades simultáneas, lo que hacía operativamente inviable una selección individual estricta.

c) La información se encuentra sistematizada y documentada.

La información derivada del proceso de selección de personas beneficiarias se encuentra plenamente sistematizada y documentada a través del software de FELIPA, el cual centraliza y procesa los resultados del CEV. Este sistema permite registrar y organizar la información de manera estructurada por municipio, escuela, grupo, nombre del NNA, CURP y sexo, así como almacenar el puntaje individual de cada ítem, el resultado total del cuestionario y el nivel de exposición a la violencia asignado a cada participante.

El uso del software posibilita que los resultados del CEV sean procesados de forma inmediata una vez aplicado el instrumento, ya que los cuestionarios se levantan mediante tabletas electrónicas, lo que reduce errores de captura y facilita el análisis oportuno de la información. Como se señala en las entrevistas con el equipo operativo: “los cuestionarios se aplican en las tabletas y cuando los chicos clickean en las tabletas y actualiza ya las tabletas, el sistema jala la información y la procesa. Entonces, nosotros le damos actualizar y podemos saber los resultados de cada niño en cada comunidad”.

Este mecanismo permite además una visualización integral del estado, fortaleciendo el seguimiento y la toma de decisiones a nivel territorial, tal como lo expresa el personal entrevistado: “En Felipa todo se trabaja con un software. Todo se controla a través de un software que nos permite estar observando todo el estado a la vez.” La existencia de este sistema responde a una necesidad identificada desde las primeras etapas de la organización, orientada a garantizar el control, la trazabilidad y el seguimiento continuo de la información: “Entonces se vio la necesidad de un software para centralizar la información y poder darle seguimiento continuo. Entonces desde el principio, desde los primeros meses que se formó Felipa, se vio la necesidad del software.”

Con base en los resultados procesados por el sistema, los NNA que presentan un nivel superior de exposición a la violencia son identificados como la población objetivo del proyecto, lo que refuerza la coherencia del modelo de prevención secundaria y la transparencia del proceso de selección. En conjunto, este esquema evidencia un alto grado de formalización, sistematización y documentación de la información, que constituye una fortaleza operativa relevante para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

Características de personas beneficiarias

El perfil de los beneficiarios:

a) Identifican el perfil de la persona beneficiaria por: Nombre, Sexo, Rango de edad, Nivel educativo, Nivel de intervención/prevención.

El proyecto identifica de manera sistemática y completa el perfil de las personas beneficiarias. Para cada NNA se registra identificador único, nombre, CRUP, sexo, rango de edad, nivel educativo y el nivel de intervención o prevención en el que participa. Esta información se encuentra integrada en los registros operativos del proyecto y se encuentra asociada a la escuela, el grupo y el municipio de intervención, lo que permite caracterizar con precisión a la población beneficiaria y dar seguimiento individual y agregado a lo largo del proceso de intervención.

b) Está relacionado con los objetivos específicos del proyecto.

El perfil de las personas beneficiarias se encuentra directamente relacionado con los objetivos específicos del proyecto. En particular, el objetivo de “mejorar el clima de convivencia pacífica de niñas, niños y adolescentes que participan en comunidades de diálogo de Filosofía para la Niñez, incrementando sus habilidades en la resolución de conflictos para reducir el acoso escolar en planteles educativos de la región de Chihuahua” se dirige de manera explícita a la población identificada y caracterizada por el proyecto, garantizando la coherencia entre la definición de beneficiarios y la intencionalidad de la intervención.

c) Es identificable.

Las personas beneficiarias son plenamente identificables. El proyecto cuenta con mecanismos de registro que permiten reconocer a cada NNA participante, así como su adscripción a una comunidad de diálogo específica, su escuela y su contexto territorial. Esta información posibilita el seguimiento longitudinal de la participación y la vinculación de los resultados obtenidos con cada beneficiario.

d) Es identificable el cambio esperado, ya sea de conducta, comportamiento, actitudes y/o habilidades en las que busca incidir el proyecto en sus beneficiarios.

El cambio esperado en las personas beneficiarias es claramente identificable y medible en términos de conductas, actitudes y sobre todo de habilidades. Una vez integradas las comunidades de diálogo en las escuelas, el proyecto aplica dos instrumentos de medición en dos momentos: al inicio de la intervención y al finalizarla (esquema pre-post).

El instrumento que permite medir el cambio esperado a nivel de objetivo general es la *Escala de Medios de Resolución de Conflictos Interpersonales* (MERCÍ), la cual evalúa la probabilidad de que niñas, niños y adolescentes utilicen medios agresivos para afrontar conflictos interpersonales.

De manera complementaria, se aplica el *Cuestionario de Clima de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica*, instrumento que permite medir el objetivo específico del proyecto al captar la percepción de las personas beneficiarias sobre los cambios generados en el entorno escolar como resultado de su participación en comunidades de diálogo. El objetivo específico del proyecto es “mejorar el *clima de convivencia pacífica* de niñas, niños y adolescentes que participan en comunidades de diálogo FpN, incrementando sus habilidades en la resolución de conflictos para reducir el acoso escolar en planteles educativos”, por lo que la medición del cambio esperado se centra de manera prioritaria en dicha dimensión.

El instrumento mide un conjunto de habilidades que favorecen interacciones escolares basadas en el respeto, la inclusión, la participación y la resolución pacífica de conflictos. Estas habilidades se operacionalizan a través de tres dimensiones analíticas:

convivencia inclusiva, convivencia democrática y convivencia pacífica. Dichas dimensiones no clasifican a las personas beneficiarias en categorías cerradas o perfiles excluyentes, sino que describen distintas capacidades y percepciones que coexisten en la experiencia escolar de niñas, niños y adolescentes. En este sentido, el instrumento está diseñado para capturar una configuración integral del clima de convivencia, y no rasgos aislados de personalidad o conductas individuales.

Para efectos de medir el cambio esperado con el objetivo específico, la *dimensión de convivencia pacífica* constituye la dimensión principal, ya que es sobre ella que se establece la meta cuantitativa de mejora, definida como el número de NNA que presentan un incremento de al menos 15 % en la puntuación pre–post a nivel individual. Esta dimensión se vincula directamente con la *prevención del acoso escolar*, al enfocarse en la reducción de respuestas agresivas y en la promoción de alternativas no violentas. Las dimensiones de convivencia inclusiva y convivencia democrática se integran como dimensiones complementarias y explicativas, que permiten contextualizar e interpretar los cambios observados en la convivencia pacífica, al reflejar el fortalecimiento de habilidades como la empatía, la participación, la corresponsabilidad y el diálogo. De esta manera, el instrumento permite identificar de forma clara y consistente el cambio esperado en las habilidades de resolución de conflictos y en la percepción del clima escolar, en coherencia con los objetivos del proyecto.

La aplicación sistemática de estos instrumentos permite identificar y documentar el cambio generado por la intervención en la población beneficiaria.

Identificación de las personas beneficiarias

Existe información que permita conocer quiénes reciben apoyos/servicios del proyecto.

a) Incluye los datos de los beneficiarios (as).

El proyecto recopila información de cada NNA beneficiario. Los datos registrados incluyen municipio, plantel educativo, grupo escolar, nombre del NNA, CURP, sexo y un folio identificador único. Esta información se captura desde la fase de identificación mediante el Cuestionario de Exposición a las Violencias y se mantiene a lo largo del proceso de intervención, lo que permite ubicar a cada beneficiario dentro de su contexto escolar específico.

b) Incluye lo servicios otorgados

La información asociada a cada beneficiario incorpora los servicios recibidos, principalmente su participación en las comunidades de diálogo. Asimismo, se registra la aplicación de instrumentos pre y post intervención, así como la asistencia a las sesiones, lo que permite documentar de manera continua el acceso efectivo a los servicios del proyecto.

c) Se encuentra sistematizada.

Toda la información de las personas beneficiarias se encuentra sistematizada en el software de FELIPA. Este sistema centraliza los resultados del Cuestionario de Exposición a las Violencias, los datos de identificación, los puntajes por ítem, el resultado total y el nivel de exposición, así como la información de seguimiento durante la intervención que se obtiene a través de los dos instrumentos (MERCI y el Cuestionario de Convivencia). La sistematización permite consultar y analizar los datos por municipio, escuela, grupo y beneficiario, garantizando consistencia y trazabilidad de la información.

d) Incluye una clave única de identificación por beneficiario que no cambie con el tiempo.

El proyecto cuenta con un folio único de identificación asignado a cada beneficiario. Esta clave no cambia con el tiempo y se utiliza de manera transversal en los cuestionarios pre y post intervención. El mismo folio sirve también para el pase de lista de asistencia en cada sesión de las comunidades de diálogo, lo que permite vincular de forma consistente la información de diagnóstico, seguimiento y participación de cada NNA a lo largo del ciclo de intervención.

Generación de información

a) Los tipos de apoyo/servicios otorgados a los beneficiarios (as) en el tiempo.

Como se ha mencionado el proyecto otorga a las personas beneficiarias servicios de intervención socioeducativa a través de la metodología de comunidades de diálogo basadas en Filosofía para la Niñez. Estos servicios se brindan durante el ciclo de intervención anual e incluyen sesiones periódicas facilitadas en el entorno escolar, orientadas al desarrollo de habilidades como Empatía, Escucha activa, Exploración de alternativas, Búsqueda de criterios, Construir ideas en comunidad y Coherencia.

b) El nivel de participación del beneficiario en el proyecto.

El nivel de participación de los NNA se define a partir de su asistencia y permanencia en las comunidades de diálogo durante el ciclo de intervención. El proyecto cuenta con registros sistematizados de asistencia y participación, asociados a un folio único por beneficiario, que permiten identificar a quienes transitan de asistentes a beneficiarios conforme cumplen con el proceso previsto.

c) Los datos de contacto para el seguimiento del beneficiario.

El proyecto cuenta con mecanismos sistematizados para el seguimiento de las personas beneficiarias. Además del software propio de FELIPA, la información generada se carga de manera complementaria en una plataforma de FICOSEC. En ambos sistemas, los datos se desagregan a nivel de persona beneficiaria y se incorpora información de

contacto, específicamente el número telefónico, lo que permite dar seguimiento operativo y administrativo a la participación de las niñas, niños y adolescentes a lo largo del ciclo de intervención.

d) Aviso de protección de datos personales firmado por beneficiarios

La organización no presentó la documentación solicitada en el proceso de evaluación.

e) Los usuarios, padres de familia y/o tutor (esto último en caso de NNA menores de edad) otorgan su consentimiento firmado, documento lo suficientemente detallado sobre las actividades por las que pasará el usuario.

La organización no presentó la documentación solicitada en el proceso de evaluación.

Focalización de la población

El proyecto cuenta con instrumentos de focalización:

a) El instrumento es cuantitativo o cualitativo y va de acorde a la población objetivo que se pretende atender, en lenguaje e interpretación.

El Cuestionario de Exposición a las Violencias (CEV) es un instrumento cuantitativo. Está conformado por 21 ítems que se responden mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, que va de 0 (nunca) a 4 (todos los días). Esta estructura permite asignar puntajes numéricos a la frecuencia con la que las NNA han estado expuestos a distintos tipos de violencia.

El lenguaje del instrumento es directo, concreto y contextualizado a situaciones cotidianas de la población infantil y adolescente, ya que los ítems se refieren a experiencias en el colegio, la casa, la calle y la televisión. La nota metodológica reconoce explícitamente las limitaciones en comprensión lectora de los planteles atendidos, por lo que contempla el acompañamiento de una persona evaluadora de violencias para aclarar dudas sin intervenir en las respuestas, lo que refuerza su adecuación a la población objetivo.

b) El instrumento es aplicado individualmente por perfil de usuario.

El instrumento se aplica de manera individual a cada NNA. Aunque la aplicación se realiza en grupos pequeños (aproximadamente 10 participantes), cada NNA responde el cuestionario de forma autoadministrada en una tableta electrónica, utilizando una clave de identificación única vinculada al software de seguimiento de FELIPA.

El instrumento va de acorde al nivel de prevención y factor (es) de riesgo que se pretende atender a través de la intervención.

De acuerdo con los Lineamientos de FICOSEC (FICOSEC, 2025) el nivel de prevención secundaria se refiere a las acciones dirigidas a grupos y personas específicas que se encuentran en situación de mayor riesgo o vulnerabilidad de sufrir o ejercer violencia y/o delincuencia. En ese sentido, el CEV es congruente con el nivel de prevención secundaria establecido por los Lineamientos de FICOSEC. El instrumento está diseñado para identificar a NNA que presentan una mayor exposición a situaciones de violencia, ya sea de manera directa (victimización) o indirecta (testigos), lo que los coloca en una situación de mayor riesgo o vulnerabilidad.

Al medir exposición a violencia física, verbal y amenazas en distintos contextos, el cuestionario permite focalizar grupos específicos que requieren una intervención especializada, en lugar de atender a la población escolar en general. Esta lógica es consistente con la prevención secundaria, ya que la información obtenida se utiliza para seleccionar a quienes formarán parte de la población objetivo del proyecto y orientar la intervención hacia quienes enfrentan mayores factores de riesgo. No obstante, como ya se ha documentado en otros apartados del informe, en trabajo de campo se identificó que por razones operativas y a solicitud de las propias escuelas, en algunas escuelas la intervención se implementa a nivel de grupo completo y no únicamente con los NNA que presentan los puntajes más altos de exposición.

c) La nota metodológica del instrumento es detallada y va de acorde a los aspectos que solicita FICOSEC que se aborde en dicho formato.

La nota metodológica del CEV es detallada y consistente con los aspectos mínimos solicitados por los Lineamiento de FICOSEC. Incluye de manera explícita la siguiente información:

Nombre del instrumento: Cuestionario de Exposición a las Violencias.

Autoría: Izaskun Orue y Esther Calvete, Universidad de Deusto, España.

Forma de aplicación: Autoadministrado, individual, mediante tabletas y con apoyo de una persona evaluadora de violencias.

Perfil de quien lo aplica: Psicóloga con experiencia en trabajo con infancias.

Número de ítems: 21 reactivos.

Ponderación de ítems: Escala Likert de 0 a 4, diferenciando exposición directa e indirecta, tipos de violencia y contextos.

Cálculo de resultados: Sistematización y análisis estadístico posterior, apoyado en el software de FELIPA.

Validez y confiabilidad: El instrumento cuenta con validación psicométrica mediante análisis factorial confirmatorio y reporta índices de ajuste adecuados; en la literatura original se documentan valores de alfa de Cronbach dentro de rangos aceptables (.70 a .90).

Interpretación de resultados: Permite caracterizar niveles de exposición a la violencia y apoyar decisiones de focalización.

Alcances: Evalúa múltiples dimensiones de la exposición a la violencia y distingue entre exposición directa e indirecta.

Limitaciones: No mide percepciones subjetivas, actitudes ni habilidades socioemocionales, sino exclusivamente la exposición a eventos de violencia.

En conjunto, la nota metodológica cumple con los requerimientos formales de FICOSEC y proporciona información suficiente para garantizar un uso adecuado del instrumento dentro del proyecto.

Tabla 7. Rúbrica de Evaluación de Cobertura y Focalización

Elemento a evaluar	Aspecto a Mejorar	Nivel de Rúbrica
Población potencial	Contar con una definición documentada que incluya metodología de cuantificación, unidad de medida, fuentes de información y diferenciación entre población potencial, objetivo y atendida.	Básico
Estrategia de cobertura para atender a personas beneficiarias	Integrar en una estrategia de cobertura documentada elementos como la definición de población objetivo, metas de cobertura y eficiencia terminal con criterios metodológicos claros y verificables.	Básico
Mecanismos para identificar a personas beneficiarias	Fortalecer la alineación entre los resultados del instrumento de focalización y la selección efectiva de los grupos intervenidos cuando existen restricciones operativas escolares.	Básico
Procesos de selección de personas beneficiarias	Se identificó una brecha entre el diseño técnico del proceso de selección y su aplicación operativa. Alinear de manera consistente la selección final de beneficiarios con los resultados del instrumento de focalización cuando existen decisiones operativas de atención a grupo completo.	Básico
Características de personas beneficiarias	Integrar en un solo documento de referencia la caracterización de beneficiarios y la lógica de medición del cambio esperado para facilitar su consulta y uso operativo.	Satisfactorio
Identificación de las personas beneficiarias	No se identifican áreas de mejora relevantes en la identificación y trazabilidad de beneficiarios.	Sobresaliente
Generación de información	Documentar y resguardar de manera verificable los avisos de protección de datos personales y los formatos de consentimiento informado.	Básico
Focalización de la población	No se identifican áreas de mejora en la información técnica y metodológica del instrumento de focalización.	Sobresaliente

Tabla 8. Análisis FODA de Cobertura y Focalización.

Elemento a evaluar	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Población potencial	<p>Fortalezas: Existe un reconocimiento explícito por parte de FELIPA de la necesidad de diferenciar población potencial, objetivo y atendida, lo que muestra claridad conceptual sobre el enfoque de cobertura.</p> <p>Oportunidades: La formalización de esta definición permitiría fortalecer la consistencia metodológica del proyecto y su alineación con lineamientos externos.</p>	<p>Debilidades: No se cuenta con una definición documentada que establezca metodología de cuantificación, unidad de medida y fuentes de información.</p> <p>Amenazas: La ausencia de este documento limita la trazabilidad y comparabilidad de la información de poblaciones.</p>
Estrategia de cobertura para atender a personas beneficiarias	<p>Fortalezas: Se identifican elementos clave de una estrategia de cobertura, como población objetivo, metas y eficiencia terminal.</p> <p>Oportunidades: Documentar estos componentes permitiría articular mejor el diagnóstico, la Teoría de Cambio y la capacidad operativa.</p>	<p>Debilidades: La estrategia de cobertura no se encuentra formalmente documentada ni sustentada con criterios metodológicos verificables.</p>
Mecanismos para identificar personas beneficiarias	<p>Fortalezas: El proyecto cuenta con un instrumento de focalización técnicamente sólido para identificar niveles de exposición a violencias.</p>	<p>Debilidades: Se observan desajustes entre los resultados del instrumento y la selección efectiva de grupos cuando se atiende a grupos completos.</p> <p>Amenazas: Estas decisiones pueden diluir el enfoque de prevención secundaria si no se documentan criterios claros.</p>
Procesos de selección de personas beneficiarias	<p>Fortalezas: El diseño técnico del proceso de selección está claramente definido y se basa en un instrumento de focalización pertinente.</p> <p>Oportunidades: La documentación de criterios operativos permitiría integrar flexibilidad sin perder coherencia metodológica.</p>	<p>Debilidades: Existe una brecha entre el diseño técnico y su aplicación operativa en contextos escolares.</p> <p>Amenazas: La falta de alineación puede afectar la consistencia del proceso de selección y su justificación técnica.</p>

Elemento a evaluar	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Características de personas beneficiarias	<p>Fortalezas: La caracterización de beneficiarios y la medición del cambio esperado están definidas y alcanzan un nivel satisfactorio.</p> <p>Oportunidades: Integrar esta información en un solo documento facilitaría su uso operativo y su comunicación interna y externa.</p>	<p>Debilidades: La información se encuentra dispersa en distintos documentos, lo que dificulta su consulta.</p>
Identificación de las personas beneficiarias	<p>Fortalezas: El proyecto cuenta con mecanismos sólidos de identificación y trazabilidad de beneficiarios.</p>	<p>No se identifican debilidades ni amenazas relevantes en este componente.</p>
Generación de información	<p>Fortalezas: El proyecto cuenta con registros sistematizados de asistencia y participación, asociados a un folio único por beneficiario, además, cuenta con mecanismos sistematizados para el seguimiento de las personas beneficiarias.</p>	<p>Debilidades: No se documenta de manera verificable el resguardo estandarizado de los avisos de protección de datos y consentimiento informado.</p> <p>Amenazas: Esto puede representar riesgos en términos de cumplimiento normativo y protección de datos personales</p>
Focalización de la población	<p>Fortalezas: El instrumento de focalización cuenta con información técnica y metodológica sólida.</p>	<p>Debilidades: No se identifican áreas de mejora en la información técnica del instrumento.</p> <p>Amenazas: Cambios no documentados en su aplicación o interpretación podrían afectar su consistencia a largo plazo.</p>

1.4 Monitoreo, evaluación y medición de resultados

Monitoreo

Recolección de información para monitorear

a) Es oportuna, se actualiza mensualmente

La recolección de información en campo se realiza de manera continua durante la implementación, principalmente mediante los instrumentos aplicados por las facilitadoras con tabletas. Esta información alimenta los reportes que FELIPA registra en el sistema diseñado internamente para el proyecto y posteriormente carga de forma periódica en la plataforma de FICOSEC, la cual está diseñada para el seguimiento permanente de avances físicos, resultados preliminares y ejecución del gasto.

No obstante, la evidencia documental revisada no permite afirmar que exista un corte mensual formal y homogéneo de actualización para todos los componentes del monitoreo; en la práctica, la periodicidad parece responder a los tiempos de reporte establecidos por FICOSEC más que a un calendario interno explícito de FELIPA.

La información para el monitoreo del proyecto se recolecta y reporta de manera mensual por parte de FELIPA a través de la plataforma de FICOSEC, en apego a los periodos de revisión establecidos por el financiador. La plataforma permite cerrar cada mes de reporte al momento de su envío, lo que asegura la periodicidad y oportunidad de la entrega de información técnica y financiera. No obstante, desde la perspectiva del análisis evaluativo, la plataforma funciona principalmente como un repositorio de registro de actividades realizadas, ya que no incorpora una programación previa de metas o avances esperados por periodo que permita contrastar de manera automática el avance real contra el avance planeado en cada corte mensual. En este sentido, si bien el sistema garantiza la actualización periódica de la información, su diseño limita la posibilidad de realizar comparaciones sistemáticas de desempeño en el tiempo a partir de la propia plataforma, siendo necesario recurrir a ejercicios analíticos complementarios para dicho fin.

La plataforma de FICOSEC incorpora un cronograma de actividades; sin embargo, este se va conformando de manera progresiva a partir de que la organización implementadora registra las actividades efectivamente realizadas, y no como una programación integral de las actividades previstas para todo el periodo de implementación establecido en el Convenio de Colaboración. En la práctica, el cronograma funciona principalmente como un registro ex post de la ejecución, sin que exista una calendarización previa contra la cual sea posible contrastar de forma sistemática el avance real del proyecto en cada periodo de revisión.

Esta forma de operación limita el uso del cronograma como una herramienta de planeación y seguimiento prospectivo, ya que no permite identificar con claridad desviaciones entre lo programado y lo ejecutado a lo largo del ciclo del proyecto, aun cuando sí documenta de manera oportuna las actividades que FELIPA va implementando.

b) Es confiable, se cuenta con un mecanismo de validación

La confiabilidad de la información se sostiene en instrumentos estandarizados para valorar pre-post la condición de NNA focalizadas. El diseño del sistema de información de FELIPA y el uso de tabletas para aplicar dicho instrumentos reduce errores de registro o transcripción y agiliza la sistematización, revisión y validación de los registros para informar posteriormente a FICOSEC.

Desde FICOSEC, de acuerdo con entrevistas realizadas, la validación se centra en la consistencia, congruencia e integralidad de la información reportada en la plataforma, más que una verificación directa en campo. De esta forma, la información recabada para el monitoreo puede considerarse confiable, ya que cuenta con mecanismos diferenciados de validación, según el tipo de información, ya sea información operativa financiera, porque se valida internamente por el equipo de FELIPA previo a cargarse en la plataforma FICOSEC y revisada por el personal responsable de la financiadora; o de información de resultados e indicadores, que se obtiene mediante las mediciones pre y post de los instrumentos MERCI y Climas de Convivencia.

Si bien el Cuestionario de Climas de Convivencia forma parte de la metodología formal de FpN, el trabajo de campo permitió identificar algunos cuestionamientos desde la perspectiva operativa sobre su uso y aplicabilidad en el contexto del proyecto. En entrevistas individuales y grupales, personal técnico de FELIPA señaló dudas relacionadas con la sensibilidad del instrumento para captar cambios atribuibles a la intervención, así como dificultades para comunicar y aprovechar sus resultados en el diálogo con escuelas y autoridades educativas.

Estos señalamientos no ponen en entredicho la validez metodológica del instrumento, pero sí evidencian un desfase entre el diseño técnico y su apropiación práctica, lo que representa un riesgo operativo que debe ser atendido para fortalecer la consistencia del monitoreo y el uso efectivo de la información generada.

El equipo evaluador no identificó que existan mecanismos de validación documentados, tales como protocolos de calidad de datos, doble captura o auditorías internas. Adicionalmente, el hecho de que no se plantean metas parciales a lo largo del ciclo del proyecto, son limitantes para asegurar la trazabilidad del proceso y garantizar el logro de los resultados. Por lo anterior, el equipo evaluador por una parte considera que la información es confiable, pero que los mecanismos de validación no son suficientes, por lo que la valoración de este criterio se califica como “aceptable”.

c) El proceso para recolección de información se encuentra establecido por escrito, está sistematizado

El proyecto cuenta con la Ficha Técnica en la que se definen indicadores, medios de verificación y periodos de medición; también hay notas técnicas y metodológicas de los instrumentos de medición, en las que se describen los objetivos de medición, variables, momentos de aplicación y consideraciones metodológicas, además, abonan al proceso los Lineamientos de Reporte de FICOSEC asociados al uso de la plataforma. Estos

documentos constituyen un soporte escrito relevante para la operación del monitoreo y aportan estandarización en la aplicación de los instrumentos.

No obstante, dichas notas técnicas no configuran por sí mismas un proceso integral de recolección de información, ya que no desarrollan de manera sistemática aspectos como: flujos de información, responsables por etapa, mecanismos de validación, resguardo de datos y calendarización interna del monitoreo. En consecuencia, el proceso se encuentra parcialmente documentado, con mayor énfasis en el que se mide que en el cómo se gestiona la información para fines de monitoreo.

d) El proceso de recolección de información es conocido por el equipo operativo

De acuerdo con las entrevistas con personal operativo de FELIPA, existe claridad sobre qué información deben recabar, cuándo deben aplicarse los instrumentos y la forma en que debe realizar la captura en la tabletas para dirigir a NNA sobre esta actividad. Este conocimiento es fundamentalmente práctico y aprendido en la operación, más que en la existencia de un manual. No obstante, el proceso es ejecutado de forma consistente durante la gestión del proyecto y aprovechado para cumplir con los compromisos de la implementadora.

Las facilitadoras no siempre identifican el ciclo completo del monitoreo ni el uso final de la información en la plataforma de FICOSEC, lo que es comprensible por su rol operativo, pero sugiere una área de mejora para fortalecer la apropiación del sistema de monitoreo como una herramienta de aprendizaje organizacional y no solo de cumplimiento administrativo.

Proceso de monitoreo

a) El proceso de monitoreo es pertinente respecto de su gestión, permite medir los indicadores de actividades

El proceso de monitoreo se encuentra alineado con los indicadores de actividades definidos en la Ficha Técnica, por lo que es pertinente para la gestión del proyecto. Los instrumentos de recolección permiten registrar la realización de sesiones, la cobertura y otros insumos operativos necesarios para dar seguimiento a la implementación. La información levantada es consistente con los requerimientos de reporte establecidos por FICOSEC, lo que posibilita la medición sistemática del avance físico de las actividades.

La mayor fortaleza del proceso se encuentra en el monitoreo de aquellos asociados a la implementación operativa (talleres, comunidades de diálogo, acciones de capacitación, difusión y acompañamiento). La estructura definida en la Ficha Técnica —que vincula actividades, indicadores, medios de verificación y metas— facilita que el monitoreo se concentre en verificar qué se hizo, cuándo y con qué cobertura, lo cual es consistente con los requerimientos de seguimiento de FICOSEC. Por lo anterior, el análisis indica que el proceso está más orientado a la gestión operativa que al seguimiento de resultados intermedios, por los cambios en el nivel de resultados con NNA se Capturan en momentos específicos de la implementación: pre y post, por lo que no son aprovechables como insumo continuo para toma de decisiones durante la implementación.

b) Está actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente

La información de monitoreo se encuentra disponible de manera continua a través de la plataforma de FICOSEC, en la cual FELIPA reporta avances en la implementación y de la ejecución del gasto. La actualización de la información responde principalmente a los momentos de corte y reporte definidos por FICOSEC, más que a un esquema interno de actualización permanente claramente establecido. Esto limita la posibilidad de contar con información homogénea y actualizada en tiempo real para todos los componentes del monitoreo.

c) Existe un proceso sobre cómo realizar el monitoreo de actividades

El monitoreo de las Actividades del proyecto se realiza de forma regular y existen instrumentos para su ejecución, además de que el equipo operativo ha alcanzado un nivel de especialización destacado en el manejo de la metodología FpN después de más de tres años de implementación. A pesar de lo anterior, el equipo evaluador no identificó un documento único en el que se sistematice el proceso de monitoreo en todas sus etapas, que incluya actores responsables, periodicidad, plazos, flujos de información y aprovechamiento y uso de los resultados para la mejora operativa del proyecto. En este sentido, el proceso existe y se ejecuta, pero no está documentado ni formalizado.

El equipo de FELIPA A.C. conjuntó un documento con las fichas de procedimiento en el que se incluyen 12 procedimientos operativos, aunque ninguno de ellos se refiere a procesos en campo, sino a mecanismos de reclutamiento, contratación y capacitación de facilitadoras, en su mayoría, y otros de carácter administrativo, pero no sustantivo para lograr los resultados esperados. Por lo anterior, este criterio se cumple solo parcialmente.

d) Se cuenta con una base de datos o plan de monitoreo que refleje el avance de las actividades conforme a las metas planeadas

De acuerdo con entrevistas realizadas a personal operativo de FELIPA, la organización cuenta con un sistema propio diseñado para apoyar la operación y el monitoreo del proyecto, el cual permite la captura sistemática de la información generada en campo y la construcción de bases de datos estructuradas. Estas bases de datos constituyen el insumo principal para la elaboración de los reportes que posteriormente se cargan en la plataforma de FICOSEC.

El personal entrevistado destacó que este sistema facilita el seguimiento de las actividades, la organización de la información conforme a los indicadores definidos y la alineación del reporte con las metas establecidas en la Ficha Técnica. En este sentido, el proyecto cuenta con una base de datos operativa que refleja el progreso de la implementación y fortalece la capacidad de monitoreo.

Por su parte, la plataforma FICOSEC opera como una base de datos centralizada que concentra información sobre el avance de actividades, resultados preliminares y

ejecución presupuestal, permitiendo contrastar el progreso del proyecto con las metas establecidas en la Ficha Técnica. Sin embargo, esta base funciona principalmente como un repositorio de reporte, y no se identificó un plan de monitoreo interno que articule de manera sistemática los datos generados con la gestión cotidiana del proyecto, aunque la valoración de este criterio es que cumple con lo solicitado.

Evaluación

a) Existe un proceso establecido para recabar la información de la evaluación interna del proyecto

El proyecto dispone de instrumentos definidos (Ficha Técnica y notas técnicas) para medir sus efectos inmediatos y los resultados intermedios. Estos permiten recopilar información clave para la evaluación interna. En la práctica, personal operativo y facilitadoras recogen esta información en campo usando herramientas digitales, que sistematizadas, crean bases de datos útiles para el análisis y evaluación del proyecto.

El proceso establecido para la evaluación interna se sustenta principalmente en el uso de instrumentos estandarizados de medición pre-post, definidos en documentos metodológicos formales. Entre ellos destacan la Escala MERCI, orientada a medir habilidades socioemocionales y de convivencia y el Cuestionario de Clima de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica; debemos incluir también entre estos instrumentos al CEV, que bien puede calificarse como instrumento de evaluación, en tanto que es la base para focalización de NNA.

Estos instrumentos cuentan con notas metodológicas que describen su propósito, población objetivo, forma de aplicación y momentos de levantamiento. La aplicación de los instrumentos forma parte explícita de la ruta operativa del proyecto y es conocida por el equipo operativo y las facilitadoras, quienes refieren que el levantamiento se realiza de manera sistemática al inicio y al cierre de la intervención.

Sin embargo, la revisión documental y las entrevistas realizadas revelan que no existe un proceso de evaluación interna formal e integral. Este no está claramente diferenciado del monitoreo, ni se han definido sus objetivos, plazos, responsabilidades o criterios para el uso de la información. La evaluación interna funciona más como una consecuencia implícita del monitoreo que como un proceso independiente y formalizado. En este orden, la valoración del criterio es que se cumple parcialmente.

b) Se cuenta con un proceso sobre cómo sistematizar el proceso de evaluación interna

La valoración de este criterio es que se cumple parcialmente considerando lo siguiente: operativamente, FELIPA tiene un sistema de información interno que organiza y almacena los datos de sus instrumentos. Esto sirve de base para sistematizar la información evaluativa. Según el personal operativo entrevistado, esta información se estructura en bases de datos que luego se usan para generar reportes y análisis.

El personal operativo de FELIPA refiere que la sistematización se realiza de forma centralizada, lo que permite mantener control sobre la calidad de los datos y asegurar consistencia entre mediciones. Sin embargo, tanto en entrevistas como en grupos focales se identifica que la sistematización no siempre se traduce en productos analíticos intermedios que retroalimenten a las facilitadoras durante la implementación, sino que se orienta principalmente a la rendición de cuentas y al cierre de ciclos.

Durante el análisis no se encontró documentación que describa un procedimiento formal de sistematización para la evaluación interna. Este proceso, que debería incluir criterios para depurar y clasificar los datos, así como controlar sus versiones y trazabilidad, no está definido. La sistematización ocurre en la práctica, pero no como un proceso evaluativo formalmente establecido y documentado.

c) Se cuenta con un proceso sobre cómo analizar estadísticamente la información de evaluación interna

A partir de la evidencia revisada, no se identificó un proceso formalmente establecido para el análisis estadístico de la información de evaluación interna. Si bien las bases de datos generadas permiten realizar análisis cuantitativos, y se observan ejercicios descriptivos básicos en algunos productos, no existen lineamientos metodológicos explícitos que definan técnicas de análisis, niveles de desagregación, criterios de comparación o uso de resultados estadísticos para la toma de decisiones.

Las entrevistas sugieren que el énfasis ha estado en la recolección y reporte de información, más que en el desarrollo de capacidades analíticas internas para la evaluación estadística sistemática. El criterio se cumple de forma limitada.

d) Se cuenta con informes de resultados de evaluación interna del proyecto

El proyecto produce informes que consolidan datos sobre resultados y avances, principalmente para cumplir con los requerimientos de información de FICOSEC. Estos documentos incluyen información de los instrumentos y análisis descriptivos, y sirven para rendir cuentas y dar seguimiento a las actividades.

Sin embargo, no se encontraron informes dedicados específicamente a la evaluación interna. Es decir, no hay documentos analíticos que sintetizen hallazgos, interpreten resultados y propongan recomendaciones para mejorar el proyecto. En la práctica, la información evaluativa está dispersa en reportes operativos generales, sin constituir un producto evaluativo independiente y consolidado. El criterio se cumple parcialmente.

Medición de los resultados

Congruencia de los instrumentos con los indicadores

a) Los instrumentos de evaluación son congruentes con los indicadores (cuantitativos y/o cualitativos y miden lo que establece el indicador acorde a la correcta selección de porcentaje, nivel o puntuación)

Los instrumentos de evaluación utilizados en el proyecto son congruentes, en términos generales, con los indicadores definidos para los objetivos general y específicos, en tanto miden dimensiones directamente asociadas a los cambios esperados en la población beneficiaria.

En particular:

La Escala MERCI se alinea con indicadores orientados a cambios en habilidades socioemocionales, autorregulación y convivencia pacífica, medidos a través de puntuaciones estandarizadas y comparables pre–post.

El Cuestionario de Clima de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica es congruente con indicadores que buscan captar mejoras porcentuales o cambios en niveles de percepción del entorno escolar, como el indicador del OE referido a la mejora del clima de convivencia.

El CEV es congruente con los procesos de focalización y con indicadores de entrada, pero no se utiliza para medir resultados, lo cual es metodológicamente consistente.

b) Recolectan información que permite dar cuenta del porcentaje de avance en el resultado esperado.

Los instrumentos sí recolectan información que permite estimar el porcentaje de avance en los resultados esperados, principalmente mediante comparaciones pre–post en puntuaciones totales y por dimensiones; y en el cálculo de proporciones de NNA que alcanzan un umbral mínimo de mejora (por ejemplo, $\geq 15\%$ en clima de convivencia, como se planteó en el indicador del OE).

Esta capacidad es particularmente clara en MERCI y en el Cuestionario de Climas, cuyos resultados pueden expresarse tanto en valores absolutos (puntajes) como en porcentajes de mejora, lo que permite dar seguimiento al logro de metas asociadas a los indicadores.

c) Los instrumentos cuentan con mecanismos de ponderación, permiten calcular de manera estadística el nivel o valor en que se encuentran las personas (según el cambio que se busca evaluar)

Los instrumentos cuentan con mecanismos de ponderación y escalamiento que permiten calcular de manera estadística el nivel en que se encuentran las personas respecto al cambio que se busca evaluar:

MERCI integra escalas con puntuaciones agregadas y subescalas, lo que posibilita identificar variaciones individuales y grupales.

El Cuestionario de Clima de Convivencia se estructura en reactivos que pueden agregarse por dimensiones, permitiendo análisis comparativos pre–post.

Esto habilita análisis descriptivos y comparativos básicos (medias, porcentajes de cambio, distribución de respuestas), suficientes para el nivel de evaluación interna requerido por FICOSEC. Sin embargo, como se documentó en entrevistas con personal de FELIPA, la apropiación técnica de estos mecanismos no es homogénea en todo el equipo, lo que limita su uso sistemático más allá del reporte de resultados.

d) Se cuenta con una nota metodológica con los elementos mínimos considerados por FICOSEC.

El proyecto sí cuenta con notas metodológicas que incluyen los elementos mínimos requeridos por FICOSEC, particularmente para:

MERCI.

El CEV.

El Cuestionario de Clima de Convivencia.

Estas notas describen, en distinto grado de profundidad:

Objetivo del instrumento.

Población objetivo.

Forma de aplicación.

Momentos de levantamiento.

Consideraciones sobre validez y confiabilidad (especialmente en MERCI).

No obstante, el análisis identifica que no todas las notas metodológicas están plenamente integradas a la Ficha Técnica, lo que dificulta visualizar de manera inmediata la trazabilidad entre indicador–instrumento–metodología dentro de un solo documento.

e) Cuentan con una base de datos adecuada que permite conocer los resultados pres-post y el cambio esperado

El proyecto cuenta con bases de datos que permiten identificar resultados pre–post y el cambio esperado, las cuales son utilizadas para:

- Consolidar información por municipio y cohorte.
- Generar reportes de resultados.
- Sustentar informes de evaluación interna.

La evidencia de gabinete y de campo confirma que estas bases permiten dar seguimiento al cambio en el tiempo; sin embargo, se identifica como área de mejora la estandarización del manejo de bases de datos y su documentación, de modo que el proceso sea replicable y menos dependiente de personas clave.

Cumplimiento y avance en los indicadores de gestión y en los productos

a) Se cuenta con la medición del avance de las actividades realizadas

Sí se cuenta con medición del avance de las actividades realizadas. El proyecto dispone de mecanismos claros para dar seguimiento a la ejecución de actividades, principalmente a través de:

La calendarización de actividades establecida en la Ficha Técnica y el Convenio.

El registro mensual en la plataforma de FICOSEC, donde FELIPA reporta actividades ejecutadas, número de sesiones, asistentes, sedes y fechas.

Las visitas de campo y validaciones realizadas por FICOSEC, que corroboran la ejecución física de las actividades.

La medición del avance de actividades se concentra en el cumplimiento operativo (qué se hizo y cuántas veces), pero existe margen para fortalecer la vinculación explícita entre cada actividad reportada y el producto concreto generado, evitando que actividad y producto se utilicen de manera indistinta en algunos reportes.

b) Se cuenta con la medición del avance de los objetivos específicos

Sí se cuenta con medición de los objetivos específicos, principalmente mediante indicadores asociados a clima de convivencia, medidos a través de la aplicación pre y post del cuestionario correspondiente. Se establecen dos periodos de medición, al inicio y al concluir el ciclo anual del proyecto, por lo que no hay cortes periódicos que validen el avance de resultados de forma parcial.

La información recabada permite:

Identificar cambios en las personas atendidas.

Estimar porcentajes de mejora en relación con los objetivos específicos planteados.

Aunque la medición existe, el análisis identifica que no siempre se explicita claramente la relación causal entre cada objetivo específico y su indicador correspondiente, lo que puede generar ambigüedad al interpretar si el avance observado se atribuye a un objetivo específico en particular o al conjunto de la intervención.

c) Se cuenta con medición del avance de los indicadores del objetivo general

Se cuenta con medición para conocer los resultados del objetivo general, entendida en los términos definidos por FICOSEC: cambios a nivel individual en la población atendida. El avance se mide mediante indicadores agregados derivados de los instrumentos aplicados a NNA y de porcentajes de participantes que presentan mejoras en las variables clave asociadas al objetivo general (por ejemplo, reducción de conductas asociadas al acoso).

El objetivo general es medible, pero su formulación amplia requiere un esfuerzo adicional de síntesis analítica para mostrar de forma clara cómo los distintos indicadores de objetivos específicos se integran en un solo juicio de avance del objetivo general, especialmente para fines de comunicación de resultados.

d) Se cuenta con la medición de avances en todos los niveles

El proyecto cuenta con información para medir avances en todos los niveles de la lógica de intervención:

Actividades: seguimiento sistemático y mensual.

Productos: identificables a partir de las actividades ejecutadas y los registros de beneficiarios.

Resultados (OE y OG): medidos mediante instrumentos pre–post y análisis cuantitativo.

No obstante, el análisis integral muestra que la información no siempre está presentada de forma articulada entre niveles, sino que suele encontrarse fragmentada entre distintos documentos y plataformas. Fortalecer la integración vertical de la información, de modo que sea posible rastrear con mayor claridad qué actividades generan qué productos, cómo esos productos contribuyen al logro de objetivos específicos y cómo estos, en conjunto, sostienen el avance del objetivo general.

Esto permitiría mejorar la trazabilidad del desempeño del proyecto sin necesidad de generar nuevos indicadores, sino optimizando el uso de los ya existentes.

Existencia de proyectos similares

En caso de que existan proyectos similares con evaluaciones

a) ¿Qué resultados se han demostrado?

FpN es una metodología ampliamente aceptada en México, otros países de la región y a nivel internacional. En este sentido, se identificaron proyectos similares a Pensar y ser para paz, año 4 en esos distintos órdenes geográficos. En el caso de México, las intervenciones relacionadas con FpN pueden agruparse en tres subconjuntos: proyectos de FpN implementados en escuelas públicas en México y otros países de América Latina; intervenciones de FELIPA en otras regiones de Chihuahua, financiadas por actores distintos a FICOSEC Zona Centro-Sur; y escuelas privadas en México que incorporan FpN como parte de su Currícula formal. A continuación, se presenta un resumen de la evidencia encontrada y en (Anexo 2) se incluye una tabla con ejemplos concretos de proyectos similares.

b) Cuentan con una alta aceptación por parte de la población objetivo

La evidencia encontrada muestra que los proyectos basados en FpN tienen, de manera general, alta aceptación entre NNA y docentes, quienes perciben a las comunidades como espacios seguros para el diálogo, expresión y reflexión. Estas valoraciones coinciden con la opinión de personas entrevistadas en el marco de esta evaluación.

En México existen experiencias comparables a Pensar y ser para la paz, año 4. Algunos casos identificados son: FpN aplicado en escuelas públicas y privadas, con trayectoria significativa en el Estado de México, en donde de 1997 a 2006 se implementó el Programa Filosofía para la Niñez en escuelas públicas a nivel preescolar y primaria. También se identificaron proyectos académicos en contextos escolares con evaluaciones de efectos pedagógicos y formativos; además de proyectos institucionales de universidades y grupos educativos con diseño, implementación y materiales formativos. En (Anexo 2) se incluye una tabla con proyectos similares en México que responde a los criterios de análisis de esta sección.

A nivel internacional también se han implementado proyectos que aportan aprendizajes para sustentar la efectividad de FpN. En (Anexo 3) se resumen de forma esquemática algunos casos encontrados, de los cuales, de manera general, podemos señalar que aportan respaldo empírico para algunas variables intermedias de FpN, como: pensamiento crítico, convivencia, habilidades socioemocionales y diálogo. De los casos analizados, destaca que no se encontró evidencia de impactos directos de FpN en la reducción de violencias o acoso; las evaluaciones suelen reconocer que los impactos de estos proyectos son indirectos. Este último aspecto es muy consistente con lo identificado en los resultados de Pensar y ser para la paz.

Hay tres condiciones en las que coinciden las evaluaciones de los proyectos más sólidos: cuentan con una Teoría de cambio explícita, existen instrumentos de medición adecuados para valorar los resultados esperados y son intervenciones con periodos

prolongados de implementación. Dadas estas condiciones, Pensar y ser para la paz, año 4, se encuentra entre los proyectos con las características señaladas.

c) Cuentan con características del estudio o evaluación

Los casos similares identificados cuentan con evaluaciones o estudios que, en alguna medida, muestran la efectividad de FpN para mejorar los climas de relación y comportamientos en NNA: evaluaciones de diseño, estudios de tipo cuasi experimental; evaluaciones pre-post a nivel individual; análisis descriptivos y comparativos de habilidades socioemocionales, pensamiento crítico y convivencia.

El alcance de algunas evaluaciones identificadas es bastante acotado y se concretan en cambios individuales y grupos pequeños; tampoco miden el impacto de las intervenciones a nivel comunitario o de largo plazo. Estas características son muy parecidas al diseño de Pensar y ser para la paz, año 4 y congruente con el tipo de evaluación que FICOSEC ha mandatado en esta ocasión.

d) Existen pruebas, fuentes de información para asegurar la efectividad del modelo de intervención

Distintas fuentes respaldan la efectividad de FpN. Algunas de orden documental y académico se enfocan en señalar mejoras en: el pensamiento crítico, autorregulación emocional y habilidades de diálogo y resolución pacífica de conflictos. Otro tipo de fuentes son los reportes técnicos y/o evaluaciones internas de algunas organizaciones implementadoras y la sistematización de experiencias en contextos de alta vulnerabilidad.

e) Cuenta con documentos normativos que sustentan su intervención

Los documentos similares cuentan con documentos normativos y técnicos, como manuales de facilitación, guías curriculares y pedagógicas; y marcos teóricos sobre educación para la paz, convivencia escolar pacífica y prevención de violencias.

En el caso de FELIPA, estos documentos se han ido actualizando y adaptando a los requerimientos de FICOSEC y con base en los aprendizajes acumulados de ciclos anteriores.

f) Cuenta con entrevistas y/o documentos oficiales emanados de los encargados de la operación del proyecto

En diversos ejercicios de evaluación y análisis de proyectos similares a Pensar y ser para la paz se incluyen estrategias para coleccionar información que dejan evidencia. Algunas de ellas son: entrevistas a equipos directivos, facilitadoras, docentes y NNA; incluyen informes de implementación y reportes técnicos a los financiadores; así como opiniones técnicas de áreas de evaluación.

Tabla 9. Rúbrica de la operación del proyecto

Elemento a evaluar	Aspecto(s) a mejorar identificados	Nivel de rúbrica
Recolección de información para monitorear	El proyecto cuenta con recolección periódica y oportuna de información (instrumentos, reportes y plataforma FICOSEC), pero no existe un procedimiento único, formalizado y documentado que integre fuentes, responsables, validación y control de calidad. El proceso depende en gran medida del conocimiento operativo del equipo.	Satisfactorio
Proceso de monitoreo	Se monitorean actividades y productos conforme a lo solicitado por FICOSEC y existe información actualizada; sin embargo, no se documenta de forma sistemática cómo el monitoreo retroalimenta decisiones operativas, ni se cuenta con un plan explícito de monitoreo que articule metas, indicadores y seguimiento continuo.	Básico
Evaluación	Existen instrumentos pre–post, notas metodológicas y experiencia evaluativa acumulada; no obstante, los procesos de evaluación interna (sistematización, análisis estadístico y uso de resultados) no están plenamente formalizados ni estandarizados en un procedimiento escrito.	Básico
Congruencia de los instrumentos con los indicadores	Los instrumentos utilizados (MERICI, Clima de Convivencia, CEV) son conceptualmente pertinentes y técnicamente sólidos; sin embargo, no siempre se explicita con claridad la correspondencia instrumento–indicador–nivel de resultado en la Ficha Técnica, lo que genera ambigüedades analíticas.	Satisfactorio
Cumplimiento y avance en los indicadores de gestión y en los productos	Se cuenta con evidencia del avance en actividades y productos y con mediciones en objetivos específicos; sin embargo, la trazabilidad del avance hacia el objetivo general no está plenamente integrada en una sola base analítica, lo que limita la lectura global del desempeño.	Básico
Existencia de proyectos similares	Se reconoce que el modelo FpN cuenta con antecedentes nacionales e internacionales y que FELIPA implementa proyectos similares; no obstante, la evidencia evaluativa comparada no está sistematizada ni documentada formalmente dentro del proyecto.	Básico

Tabla 10. Análisis FODA de la operación del proyecto

Elemento del proceso operativo	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Amenazas
<p>Recolección de información para monitoreo</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La recolección de información está institucionalizada a través de la plataforma FICOSEC, con periodicidad mensual. • Existen formatos, campos obligatorios y evidencia documental (bases de datos, cuestionarios, reportes) que respaldan la información reportada. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El uso sistemático de la plataforma permite mejorar la trazabilidad histórica del proyecto y fortalecer la gestión basada en evidencia. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La carga operativa de información recae principalmente en el equipo de FELIPA, sin un documento interno propio que sistematice el proceso paso a paso. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia total de la plataforma FICOSEC: cambios técnicos, restricciones de acceso o ajustes en los requerimientos pueden afectar la oportunidad del reporte.
<p>Proceso de monitoreo</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El monitoreo integra seguimiento financiero, técnico y de actividades, lo que permite una visión integral de la operación. • FICOSEC valida y bloquea la información revisada, lo que fortalece el control y la confiabilidad del proceso. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El monitoreo continuo puede utilizarse de manera más sistemática para retroalimentar ajustes operativos durante el ciclo escolar. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El monitoreo se orienta principalmente al cumplimiento de actividades y gestión, con menor énfasis en el análisis operativo intermedio de resultados. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El énfasis externo en el cumplimiento administrativo puede desplazar el uso del monitoreo como herramienta de mejora operativa interna.
<p>Proceso de evaluación</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una diferenciación clara entre monitoreo interno y evaluación (interna y externa), reconocida tanto por FELIPA como por FICOSEC. • Se cuenta con evaluaciones externas en años posteriores, conforme al ciclo de madurez del proyecto. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de evaluación interna no se encuentra completamente documentado en un procedimiento formal propio de FELIPA. <p>Amenazas:</p>

Elemento del proceso operativo	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Amenazas
	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La experiencia acumulada permite fortalecer la evaluación interna como insumo para el rediseño del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los criterios de exigencia evaluativa de FICOSEC pueden requerir capacidades técnicas adicionales no previstas originalmente.
Medición de resultados	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados se miden mediante instrumentos cuantitativos pre–post validados por FICOSEC. • Se cuenta con bases de datos individualizadas que permiten medir cambios en NNA atendidos. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La disponibilidad de datos permite generar análisis más profundos por cohorte, municipio o ciclo escolar. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La medición prioriza la valoración de cambios individuales de la NNA participantes, lo cual está correctamente alineado a los Lineamientos de FICOSEC, y medidos con instrumentos validados como MERCI y Climas de Convivencia. No obstante, esta información no siempre es aprovechada para consolidar análisis agregados operativos a nivel de escuela, municipio, región o periodo de implementación, que permitan al equipo operativo implementar ajustes durante la ejecución del proyecto, o aportar información agregada para la toma de decisiones. La debilidad no radica en la pertinencia de los indicadores existentes, sino en el uso estratégico de la información generada, ya que el énfasis en los resultados individuales no es suficiente para hacer una valoración integral del desempeño del proyecto. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores externos (inasistencia, rotación de facilitadoras y de NNA, suspensión de actividades escolares) pueden afectar la medición del cambio sin relación directa con la calidad de la intervención.
Articulación monitoreo–evaluación–resultados	<p>Fortalezas:</p>	<p>Debilidades:</p>

Elemento del proceso operativo	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe coherencia básica entre lo que se monitorea y lo que se evalúa, conforme a los indicadores comprometidos. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de diseño permite fortalecer la articulación explícita entre estos procesos en futuros ciclos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La información generada no siempre se traduce en ajustes operativos documentados durante el mismo ciclo de intervención. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La presión por cumplir calendarios de reporte puede limitar espacios de análisis interno profundo por parte del equipo operativo.

2. Análisis de procesos

2.1 Análisis cualitativo de los procesos, implementación y ejecución del proyecto

Con base en el análisis documental y el trabajo de campo, se identificaron los principales procesos, necesarios para implementar el proyecto Pensar y ser para la paz, año 4:

i) Planeación operativa anual:

El proyecto parte de la planeación anual definida en el Convenio de Colaboración y la Ficha Técnica. La planeación se basa en el modelo de intervención FpN y la experiencia acumulada en los años previos de implementación. Los productos de este proceso son la Ficha Técnica que incluye la definición de los objetivos (OD, OG y OE), las actividades, metas e indicadores. Para el año 4 se ajusta el modelo de operación con base en la experiencia de implementación de años anteriores. Si bien la Ficha Técnica evidencia la existencia del proceso de planeación, no existe un procedimiento documentado y estandarizado para la planeación anual, por lo que la planeación se presenta como un proceso acumulativo y no como un ejercicio institucionalizado.

ii) Proceso de focalización territorial y selección de municipios y escuelas.

Este proceso se ejecuta simultáneamente con el de planeación, y tiene el propósito de definir los municipios y planteles escolares específicos, priorizados por el contexto y las condiciones de violencias. Su ejecución consiste en definir las regiones prioritarias en común acuerdo con FICOSEC; incluye la vinculación con las autoridades educativas y escuelas y requiere ajustes de carácter logístico según las condiciones territoriales, rurales o urbanas. Un aspecto muy importante que considerar en este proceso es el relacionado con los riesgos por la inseguridad en algunas localidades del estado. El proceso no está documentado, por lo que las referencias a los mecanismos de selección son las definiciones incluidas en diversos documentos de la organización implementadora, pero no se establecen criterios técnicos para la selección de municipios, escuelas, ni mecanismos de inclusión y exclusión.

iii) Reclutamiento, formación y acompañamiento a facilitadoras (capacitación metodológica y operativa)

Este proceso integra los procesos de formación continua en FpN que contempla la organización para las facilitadoras, el acompañamiento académico y operativo. Incluye la capacitación inicial y/o diplomado en FpN, reuniones de acompañamiento académico y la retroalimentación entre el equipo operativo y las facilitadoras durante la implementación del proyecto. A diferencia de otros procesos, el Manual de Procedimientos de FELIPA está integrado por todos aquellos que se relacionan con las facilitadoras y la implementación de las Comunidades de Diálogo en las escuelas; en

este contexto, las facilitadoras reconocen que la formación es un elemento central para asegurar la calidad de la intervención.

iv) Proceso de focalización de NNA

La focalización de NNA es el proceso mediante el cual se identifica a la población beneficiaria directa dentro de las escuelas seleccionadas. Lo ejecuta FELIPA a través del equipo operativo y facilitadoras aplicando el Cuestionario de Exposición a las Violencias. Los criterios incluyen la selección de grupos específicos de NNA en los planteles seleccionados, que presentan mayores niveles de exposición a las violencias en distintos contextos (hogar, escuela, colonia, etc.) y por tipos de violencia; los productos de este proceso son: instrumentos (CEV) aplicados, información sistematizada y bases de datos; y grupos focalizados integrados. Si bien el proceso no está registrado como tal en un documento, la Nota Metodológica del CEV establece los mecanismos y criterios para su aplicación y valoración. Como parte de este proceso, también se aplican los instrumentos para la medición pre: MERCI y Climas de Convivencia.

v) Proceso de implementación de la intervención en escuelas

Este proceso es el punto nodal del proyecto por medio del cual se realizan las comunidades de diálogo con NNA en contextos escolares. La ruta operativa consiste en concretar los acuerdos que se realizan mediante la coordinación con las escuelas seleccionadas, implementar la sesiones FpN y adaptar el proyecto a los distintos contextos operativos y territoriales en los municipios. Los procedimientos están documentados en el Manual de Procedimientos de FELIPA, por lo que una de las principales fortalezas del proyectos es la coherencia entre el modelo metodológico FpN y su implementación en campo.

Procesos transversales:

Proceso de monitoreo: seguimiento continuo desde la planeación hasta el cierre del proyecto, registro de actividades, cobertura, calidad de la implementación, ajustes a la implementación con base en evidencia.

Evaluación: valoración del diseño, procesos y resultados; uso de información del monitoreo, entrevistas y encuestas de satisfacción, enlace con los requerimientos de FICOSEC.

Difusión y comunicación: Comunicación institucional del proyecto, difusión de avances y resultados; relación con actores clave y financiador.

Cabe señalar que no hay un documento de la instancia implementadora que plantee el ciclo operativo del proyecto Pensar y ser para la paz, año 4 como se muestra aquí, aunque los procesos identificados se derivan de la información que el equipo evaluador tuvo a su alcance y del trabajo de campo. Los Lineamientos de FICOSEC no imponen un modelo operativo específico ni una secuencia rígida de procesos, sino que el proyecto

tenga claridad en su lógica de intervención, cuente con mecanismos de monitoreo y evaluación (M&E), sea operativamente viable y trazable; y rinda cuentas de los resultados y el uso de los recursos que aporta.

Sin embargo, conformar un esquema operativo identificando cada uno de los procesos, puede ayudar a resolver algunas tensiones implícitas del proyecto que probablemente no fueron contempladas desde su diseño. Un ejemplo relacionado con lo anterior es validar la forma en que se definen la población atendida y la persona responsable en la instancia implementadora. Esto se resuelve identificando que la focalización de NNA se realiza ex post al reclutamiento, selección y formación de facilitadoras, quienes apoyarán el proceso de focalización.

Otro aspecto que fortalece este esquema es considerar a los procesos de monitoreo y evaluación como transversales a la ejecución del proyecto. El riesgo que generalmente se presenta en las intervenciones, es que el monitoreo se considera solo como una actividad que aparece al final de los proyectos o como un requisito administrativo que debe cumplirse. No obstante, al considerar al M&E como un proceso constante y no como una actividad tardía, permite identificar desviaciones operativas y corregir sobre la marcha.

2.2 Percepción de la población atendida

Con base en lo establecido en los Lineamientos de FICOSEC, “en esta sección se evalúa la existencia y calidad de los instrumentos que aplica la organización para conocer el nivel de satisfacción de las personas que atiende, y su percepción respecto de los servicios que recibe”. EL cuestionario de aplica al finalizar el ciclo escolar a la NNA que integraron los grupos FpN. En este sentido, la percepción de la población atendida por Pensar y se para la paz, año 4, se conocerá al concluir el ciclo escolar 2025 – 2026, cuando se aplique a NNA focalizados en esta edición del proyecto. En la siguiente tabla se sintetiza el análisis de este instrumento.

Tabla 11. Valoración de la encuesta de satisfacción

Criterio	Análisis
a) La encuesta corresponde a las características y perfil de sus beneficiarios	Sí cumple. Está diseñada para NNA, utiliza lenguaje accesible y se aplica de manera guiada para asegurar comprensión según edad.
b) Cuenta con lenguaje adecuado y oportuno correspondiente a sus perfiles de beneficiarios	Sí cumple. Las preguntas son sencillas, directas y acordes al nivel cognitivo de NNA; evita tecnicismos y ambigüedades.
c) Su contenido no induce a las respuestas	Cumple de manera general. Predominan preguntas neutrales; sin embargo, algunas opciones positivas pueden favorecer respuestas socialmente deseables.
d) Cuenta con nota metodológica lo suficientemente clara	Sí cumple. La nota metodológica describe objetivo, responsables, forma de aplicación, resguardo y reporte de información.
e) Se cuenta con la base de datos de recolección de esta información	Cumple parcialmente. Se establece el conteo y reporte de encuestas, pero no se documenta con detalle la estructura de la base de datos ni su sistematización longitudinal.
f) El instrumento cuenta con preguntas que permitan evaluar al personal	Sí cumple. Incluye reactivos específicos sobre la percepción de la facilitadora (trato, comodidad, escucha).
g) El instrumento cuenta con preguntas que permitan evaluar la actividad	Sí cumple. Evalúa satisfacción con actividades concretas realizadas en las comunidades de diálogo.
h) El instrumento cuenta con preguntas que permitan evaluar el proyecto en general	Sí cumple. Incluye calificación global del proyecto y disposición a recomendar o continuar participando.
i) El instrumento cuenta con preguntas que permitan evaluar la percepción de los cambios generados	Cumple parcialmente. Identifica percepciones de beneficio y efectos subjetivos, pero no mide cambio estructurado ni comparativo pre–post.

Criterio	Análisis
j) El instrumento cuenta con preguntas que permitan saber cómo es que fue de interés participar en el proyecto	Sí cumple. Indaga motivación, agrado por las actividades y disposición a invitar a otras personas o continuar participando.

A partir de los criterios anteriores se identifica que la encuesta de satisfacción aplicada por FELIPA es pertinente para recabar la percepción de NNA sobre su experiencia al participar en el proyecto. El lenguaje es adecuado al perfil etario de NNA participantes, cuenta con una nota metodológica clara y permite evaluar dimensiones relevantes de la operación, como el desempeño de las facilitadoras, la calidad de las actividades y la valoración general del proyecto. Como es en este tipo de instrumentos, mide la satisfacción de la población atendida, y por lo tanto, se trata de percepciones subjetivas. No obstante, este tipo de ejercicio suelen ser muy útiles para contextualizar los datos duros derivados de la evaluación pre – post de los instrumentos existentes.

La valoración de este instrumento es “satisfactoria”, ya que cumple con más del 90% de las características establecidas por los Lineamientos de FICOSEC para instrumentos de seguimiento operativo: es clara, pertinente, verificable, cuenta con una metodología documentada y genera información útil para la gestión del proyecto.

2.3 Plan de Comunicación

De acuerdo con los Lineamientos, el objetivo de esta sección es evaluar la existencia de un plan de comunicación para captar donantes para el proyecto, personas beneficiarias y mostrar avances y resultados a miembros de la comunidad. El plan debe estar documentados y sistematizado, y debe tener como objetivo el posicionamiento del proyecto para atender a la población objetivo y captar NNA beneficiarias. El hecho de que la población beneficiaria son NNA en escuelas en zonas de atención prioritaria, el proceso de selección no se ajusta a los criterios señalados en este apartado de los Lineamientos.

El proyecto no cuenta con un plan de comunicación y/o difusión formal; lo que existe son acciones aisladas de comunicación resultantes de la implementación del proyecto. Esto es, existen subproductos como videos, fotografías, testimonios y registros de información, pero no instrumentos de planeación para llevar a cabo una estrategia de comunicación.

Por lo anterior, el nivel de la rúbrica de acuerdo con los criterios de FICOSEC es “Insuficiente”. No obstante, en la siguiente tabla se resume el análisis de esta sección a partir de criterios de interés para FICOSEC.

Tabla 12. Evaluación del Plan de Comunicación

Criterio a evaluar	Valoración	Fuente de información
Existe un plan de comunicación y/o difusión documentado	No identificado. No se localiza documento específico (plan, estrategia o protocolo) que defina objetivos, públicos, mensajes, canales y responsables.	Revisión de Convenio de Colaboración y Ficha Técnica del proyecto.
El plan define objetivos de comunicación alineados al proyecto	No aplica. Al no existir plan formal, no se identifican objetivos explícitos de comunicación.	Revisión documental (Convenio y Ficha Técnica).
Se identifican públicos objetivo (internos y externos)	Parcial / implícito. Se infieren públicos (NNA, escuelas, FICOSEC, comunidad) a partir de testimonios y materiales audiovisuales, pero no están sistematizados.	Entrevistas con personal de FELIPA y revisión de materiales de difusión mencionados en campo.
Se establecen medios, canales y productos de difusión	Parcial. Se identifican productos aislados (videos, testimonios de NNA), sin una lógica de difusión ni calendarización.	Grupos focales y entrevistas a personal de FELIPA (referencias a videos de implementación).
Existe calendarización y responsables de la comunicación	No identificado. No se documenta cronograma ni responsables específicos para comunicación/difusión.	Revisión de Ficha Técnica y entrevistas.
Se cuenta con indicadores de comunicación o difusión	No identificado. El OE “Difundir los logros del proyecto” se mide mediante “acciones de	Ficha Técnica del Convenio de Colaboración.

	comunicación”, sin especificación metodológica ni metas claras.	
Existen medios de verificación distintos a la actividad	Débil. En varios casos, el medio de verificación coincide con la descripción de la actividad (ej. “acciones de comunicación”).	Ficha Técnica del Convenio.
La comunicación contribuye a los resultados del proyecto	Indirecta. Contribuye a visibilización y rendición de cuentas, pero no se demuestra su aporte directo a los resultados del OG.	Análisis lógico del proyecto y entrevistas.

3. Valoración de atención de evaluaciones anteriores

3.1 Atención de recomendaciones de evaluaciones / fortalecimientos anteriores

El proyecto Pensar y Ser para la Paz ha sido objeto de diversos ejercicios de evaluación y fortalecimiento que han generado recomendaciones orientadas a mejorar su diseño, operación y seguimiento. En diciembre de 2023, cuando el proyecto se encontraba en su año 2, se realizó una Evaluación de Diseño, cuyas recomendaciones se centraron en la claridad conceptual, la congruencia interna del proyecto y el fortalecimiento de sus instrumentos de planeación y medición.

Posteriormente, en julio de 2024, el proyecto participó en un Ejercicio de Fortalecimiento que partió de un diagnóstico de la intervención e identificó áreas prioritarias de mejora en el análisis del problema, la focalización de la población objetivo, el sistema de monitoreo y evaluación y la documentación de procesos, con el fin de contar con insumos suficientes para mejorar la implementación.

En junio de 2025 (año 3), FELIPA participó en un ejercicio de fortalecimiento enfocado en las capacidades organizacionales de la institución. Dado que este ejercicio tuvo un alcance organizacional y no se centró directamente en el proyecto, sus recomendaciones se excluyen del presente análisis.

Tabla 13. Atención a recomendaciones de la Evaluación de Diseño 2023

Eje temático	Recomendación identificada	Acción realizada en el año 4
Diseño del proyecto	Homologar la definición del problema en todos los documentos e integrar explícitamente el factor de riesgo conforme a políticas de FICOSEC.	Se ajustó y homologó la definición del problema en los documentos utilizados durante el año 4, incorporando el enfoque de factor de riesgo y su articulación con la Teoría de Cambio. No obstante, el proyecto cuenta con múltiples documentos normativos, pero no con un documento que integre el diseño.
Diagnóstico del problema	Contar con un documento que integre causas y consecuencias del problema y delimite el factor de riesgo atendido.	Se desarrolló y utilizó un documento de Teoría de Cambio que articula causas, consecuencias y la lógica de intervención del proyecto durante el año 4. No obstante, esta evaluación del año 4 identificó que es necesario reforzar la articulación entre la Teoría de Cambio operativa del proyecto y

Eje temático	Recomendación identificada	Acción realizada en el año 4
		el enfoque de prevención secundaria promovido por FICOSEC
Justificación teórica o empírica	Incorporar fuentes documentales y explicitar los beneficios esperados para la población objetivo.	La Teoría de Cambio integra la justificación teórica de la intervención y los beneficios esperados en niñas, niños y adolescentes como base argumentativa del proyecto.
Planeación y seguimiento	Ajustar la redacción del Objetivo General y Objetivos Específicos para que respondan a preguntas guía y sean congruentes con sus indicadores.	Se modificaron el Objetivo General y los Objetivos Específicos, se unificaron conceptos y se ajustaron indicadores para su implementación durante el año 4.
Sistema de Monitoreo y Evaluación	Complementar la medición cualitativa con instrumentos cuantitativos.	Se incorporaron instrumentos cuantitativos de medición que comenzaron a implementarse de manera sistemática en el año 4. En el año 3 se aplicaron sólo en algunas escuelas porque para FELIPA era la primera vez que utilizaban estos instrumentos.
Cobertura y focalización	Focalizar a la población objetivo para transitar a un enfoque de prevención secundaria.	Se diseñaron e implementaron mecanismos de focalización que permitieron identificar a la población en mayor situación de riesgo durante el año 4. El año 4 es el primer año que se aplica la focalización usando un instrumento.
Operación del proyecto	Elaborar manuales operativos, diagramas de flujo y fortalecer la secuencia lógica de la intervención.	Se elaboraron manuales operativos y se documentaron procesos clave que sirvieron como base para la operación del proyecto en el año 4.
Sistematización de información	Optimizar la sistematización de actividades e indicadores.	Se ajustaron actividades e indicadores y se fortaleció la sistematización de información para el seguimiento del proyecto.

Tabla 14. Atención a recomendaciones del Ejercicio de Fortalecimiento 2024

Eje temático	Recomendación identificada	Acción realizada en el año 4
Análisis del problema y Teoría de Cambio	Realizar actualizaciones periódicas del diagnóstico e integrar nuevas evidencias.	Se contó con un documento de Teoría de Cambio que articula causas, consecuencias y la justificación teórica de la intervención, utilizado como insumo rector durante el año 4. Sin embargo, este documento es insuficiente para cubrir las necesidades que atiende un Diagnóstico.
Sistema de Monitoreo y Evaluación	Actualizar la MIR cuando existan cambios en la implementación y alinear instrumentos con la Teoría de Cambio.	El año 4 fue el primer periodo de implementación de instrumentos de medición para la focalización y seguimiento del OG y OE, generando información sistematizada para la toma de decisiones.
Sistema de Monitoreo y Evaluación	Elaborar un manual de M&E que concentre instrumentos, procesos y responsabilidades.	Se avanzó en la sistematización de instrumentos y procesos de medición, apoyándose en documentos operativos y en el uso del software institucional durante el año 4.
Documentación de procesos	Elaborar planes de trabajo que faciliten el seguimiento de actividades y cronogramas.	Se ajustaron los planes de trabajo del proyecto para dar seguimiento a la implementación durante el año 4.
Sistematización y uso de tecnologías	Incorporar tecnologías para optimizar la sistematización de procesos.	Se consolidó el uso del software de FELIPA para la captura, procesamiento y seguimiento de información del proyecto durante el año 4.

A partir de la sistematización presentada, se observa que durante el año 4 del proyecto Pensar y Ser para la Paz se atendió un conjunto amplio de recomendaciones derivadas tanto de la Evaluación de Diseño 2023 como del Ejercicio de Fortalecimiento 2024.

En el caso de la Evaluación de Diseño 2023, el proyecto atendió recomendaciones relacionadas con la definición del problema, la construcción de un documento de Teoría de Cambio, el ajuste de objetivos e indicadores, la incorporación de instrumentos cuantitativos, la focalización de la población objetivo, así como la elaboración de manuales operativos y el fortalecimiento de la sistematización de información.

Respecto al Ejercicio de Fortalecimiento 2024, durante el año 4 se implementaron acciones asociadas al uso de la Teoría de Cambio como insumo rector, la puesta en marcha de instrumentos de medición alineados al sistema de monitoreo y evaluación, el ajuste de planes de trabajo y la incorporación de tecnologías para la sistematización y seguimiento de la implementación.

En conjunto, la evidencia documentada muestra que el proyecto ha atendido de manera sustantiva las recomendaciones formuladas en ejercicios previos, particularmente aquellas orientadas al fortalecimiento del diseño, la focalización, la medición y la operación, consolidando ajustes clave durante su cuarto año de implementación. En conjunto, estas acciones corresponden a cinco o más recomendaciones atendidas, lo que ubica al proyecto en el criterio c).

Tabla 15. Rúbrica de Evaluaciones y Fortalecimientos anteriores

Elemento a evaluar	Aspecto a mejorar	Nivel de rúbrica
Atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos anteriores.	El proyecto ha atendido de manera sustantiva las recomendaciones formuladas. No obstante, se requiere integrar un documento diagnóstico que concentre la identificación y definición del problema que atiende el proyecto, describa sus causas y consecuencias de no ser atendido, incorpore información sobre la población que presenta el problema en el estado de Chihuahua y su caracterización, y articule estos elementos con la Teoría de Cambio del proyecto.	Satisfactorio

Tabla 16. Análisis FODA de Evaluaciones y Fortalecimientos anteriores

Elemento a evaluar	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Amenazas
Atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos anteriores.	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifican recomendaciones explícitas y se documenta que el proyecto ha realizado ajustes derivados de dichas recomendaciones, mostrando capacidad de aprendizaje institucional. La atención a observaciones previas permite una mejora progresiva del diseño y fortalece la coherencia del proyecto en el tiempo. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe la oportunidad de integrar de manera más sistemática los aprendizajes acumulados en un documento Diagnóstico que articule problema, causas, consecuencias y Teoría de Cambio, 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un documento diagnóstico único y estructurado que concentre la identificación y definición del problema, así como el análisis de causas y consecuencias, a partir de los hallazgos de las evaluaciones anteriores. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si no se sistematizan los aprendizajes (como el caso del documento Diagnóstico), existe el riesgo de que las

Elemento a evaluar	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Amenazas
	fortaleciendo la solidez analítica del proyecto.	recomendaciones se atiendan de forma parcial o pierdan continuidad en el tiempo.

4. Hallazgos adicionales identificados

Los Lineamientos FICOSEC señalan que los hallazgos adicionales identificados son “aquellos elementos que no lleguen a aparecer en el dictamen que se utilizó y que son importantes porque brindan información clave para la mejor implementación del proyecto”. Cabe señalar que, en el proceso evaluativo, el equipo a cargo ha sido exhaustivo en el análisis y valoración de los elementos solicitados tanto en los Términos de Referencia como en los Lineamientos, por lo que los hallazgos que a continuación se presentan, han sido señalados de alguna forma (implícita o explícitamente) en los apartados previos del informe.

Este apartado se estructura de la siguiente forma: los hallazgos se clasifican de acuerdo con el origen de la información: emergentes del estudio de gabinete y análisis documental y hallazgos empíricos con base en el trabajo de campo realizado en el marco de la evaluación. Los hallazgos se han clasificado en cada uno de los aspectos de interés para la evaluación (diseño del proyecto, planeación y operación).

Tabla 17. Hallazgos adicionales derivados del estudio de gabinete y el trabajo de campo

Tema	Hallazgos adicionales derivados del estudio de gabinete	Hallazgos adicionales derivados del trabajo de campo
Diseño	<p>1. El proyecto cuenta con múltiples documentos normativos, pero no con un documento que integre el diseño.</p> <p>Descripción: Los elementos centrales del diseño están distribuidos en distintos documentos, pero no existe un documento único que integre estos componentes bajo una lógica de Teoría de Cambio o MIR completa. El análisis de gabinete evidencia que el diseño existe de facto, pero que la coherencia se logra por la acumulación documental y la experiencia del equipo técnico, no por síntesis estratégica.</p> <p>Implicaciones: Lo anterior se traduce en un incremento en el costo analítico de</p>	<p>1. El cambio esperado se formula como resultado individual, pero la narrativa institucional sugiere expectativas sistemáticas.</p> <p>Descripción: Aunque los indicadores y los instrumentos (MERICI, Clima de Convivencia) miden cambios individuales y grupales en NNA, en entrevistas con personal directivo y algunos docentes una expectativa implícita de mejora a nivel escolar (ambiente institucional, cultura escolar, reducción generalizada de conflictos). Esta expectativa no está formalmente incorporada en el diseño.</p> <p>Implicaciones: Revela una brecha entre el alcance real del diseño y el discurso de resultados esperados, lo que</p>

Tema	Hallazgos adicionales derivados del estudio de gabinete	Hallazgos adicionales derivados del trabajo de campo
	<p>comprensión del proyecto para terceros, genera dependencia del conocimiento tácito del equipo operativo.</p> <p>El área de oportunidad se encuentra en documentar el diseño del proyecto, sin afectar el propósito del modelo de intervención</p>	<p>puede generar interpretaciones sobredimensionadas del impacto del proyecto.</p> <p>Se traduce en riesgo de evaluar negativamente resultados que no fueron diseñados para alcanzarse.</p> <p>La oportunidad está en explicitar que los efectos esperados son indirectos y graduales a nivel escuela, o bien para incorporar indicadores de entorno escolar si se decide ampliar el alcance.</p>
Diseño		<p>2. La prevención secundaria está bien justificada, pero no se comunica en forma homogénea entre actores.</p> <p>Descripción: El diseño técnico posiciona correctamente al proyecto como prevención secundaria; sin embargo, en entrevistas y grupos focales se observa que no todos los actores (especialmente docentes y algunas facilitadoras) utilizan este marco conceptual para explicar a quién se atiende y por qué.</p> <p>Implicaciones: La falta de una narrativa común debilita la comprensión del criterio de focalización y puede generar tensiones operativas cuando se atienden grupos completos.</p> <p>Existe la necesidad de reforzar la comunicación interna sobre el enfoque preventivo y la posible inclusión de un</p>

Tema	Hallazgos adicionales derivados del estudio de gabinete	Hallazgos adicionales derivados del trabajo de campo
		apartado pedagógico de prevención secundaria.
Planeación	<p>2. Las metas están definidas, pero no siempre desagregadas por horizonte temporal.</p> <p>Descripción: La Ficha Técnica establece metas cuantitativas claras; sin embargo, no en todos los casos se identifica explícitamente si corresponden a metas anuales, de cierre de proyecto o intermedias, lo cual es relevante para el seguimiento.</p> <p>Implicaciones: Desde gabinete, esto limita la capacidad de distinguir entre avance programado y avance acumulado, reduce la posibilidad de hacer análisis a detalle del desempeño en cortes intermedios.</p> <p>Este aspecto puede resolverse mediante un cuadro de metas anualizadas, que no requiere de modificar indicadores.</p>	<p>3. La experiencia acumulada sustituye la planeación estratégica formal.</p> <p>Descripción: La planeación del proyecto se apoya fuertemente en la experiencia operativa acumulada de FELIPA y en ajustes iterativos entre ciclos. Esto funciona en la práctica, pero no se traduce en un documento estratégico único (teoría de cambio formal, plan estratégico multianual).</p> <p>Implicaciones: Este rasgo no es una debilidad operativa, pero sí limita la transferibilidad, la escalabilidad y la claridad para actores externos. Eventualmente, puede dificultar la justificación del diseño ante nuevos financiadores, por lo que representa una oportunidad para sistematizar el aprendizaje institucional sin modificar el modelo de intervención.</p>
Planeación	<p>3. Los instrumentos de planeación priorizan la rendición de cuentas sobre la gestión adaptativa.</p> <p>Descripción: Los documentos de planeación están claramente alineados a los requerimientos de FICOSEC (indicadores, metas, reportes), pero muestran menor énfasis en mecanismos documentados de ajuste adaptativo ante cambios contextuales.</p>	<p>4. La metas existen, pero funcionan más como compromisos externos que como herramientas internas de gestión.</p> <p>Descripción: Las metas están claramente establecidas en la Ficha Técnica y son conocidas por el equipo operativo; sin embargo, en el trabajo de campo se observa que las facilitadoras operan más por criterios pedagógicos y de</p>

Tema	Hallazgos adicionales derivados del estudio de gabinete	Hallazgos adicionales derivados del trabajo de campo
	<p>Implicaciones: Lo anterior sugiere que la planeación está orientada a cumplir estándares externos más que a formalizar procesos internos de aprendizaje. Así, la flexibilidad operativa existe, aunque no está documentada y se pierde evidencia institucional para la toma de decisiones.</p>	<p>contexto que por metas numéricas explícitas.</p> <p>Implicaciones: Esto explica por qué las metas cumplen una función de rendición de cuentas, pero no necesariamente de gestión cotidiana. No compromete el cumplimiento, pero limita el uso de las metas como insumo para toma de decisiones.</p> <p>Podría resolverse con retroalimentación periódica considerando términos de carácter operativo.</p>
Operación	<p>4. Existen múltiples instrumentos para evaluar sustantivamente el proyecto, pero con algunos traslapes conceptuales parciales.</p> <p>Descripción: El análisis de los instrumentos (MERCI, Clima de Convivencia, CEV) muestra solidez metodológica individual; no obstante, algunos constructos (violencia, convivencia, autorregulación) aparecen en más de un instrumento con enfoques distintos.</p> <p>Implicaciones: Lo identificado en este hallazgo no invalida la medición, pero plantea retos para integración analítica de resultados, con el riesgo de generar una duplicidad interpretativa si no hay absoluta claridad sobre el rol de cada instrumento.</p> <p>Se presenta la oportunidad de construir un marco analítico que articule los instrumentos</p>	<p>5. Existe coherencia metodológica entre FpN y la implementación, pero con tensiones evaluativas.</p> <p>Descripción: Las facilitadoras reconocen la solidez pedagógica del modelo FpN y su coherencia con la práctica en aula; sin embargo, expresan tensiones con algunos instrumentos de medición, que perciben como externos a la lógica del diálogo filosófico.</p> <p>Implicaciones: Este hallazgo no cuestiona la validez de los instrumentos, sino su integración pedagógica. Existe el riesgo de que la evaluación se perciba como una carga externa.</p>

Tema	Hallazgos adicionales derivados del estudio de gabinete	Hallazgos adicionales derivados del trabajo de campo
	por nivel (focalización, resultado intermedio, resultado final).	
Operación	<p>5. La focalización está técnicamente sustentada pero fragmentada en distintos documentos.</p> <p>Descripción: El criterio de focalización de NNA mediante el CEV está bien documentado en su nota metodológica; sin embargo, este criterio no aparece integrado de manera explícita en la Ficha Técnica como parte del ciclo operativo.</p> <p>Implicaciones: La focalización existe como procedimiento técnico, pero no como componente visible del diseño operativo. Puede percibirse como un proceso implícito y no como un criterio rector del proyecto.</p> <p>Integrarlo fortalecería la lógica horizontal de la Ficha Técnica.</p>	<p>6. El ciclo operativo existe en la práctica, pero no está documentado como esquema operativo explícito.</p> <p>Descripción: Los procesos clave (planeación, focalización territorial, focalización de NNA, implementación, monitoreo, evaluación y difusión) están presentes y operan de manera articulada, pero no están representados en un esquema único.</p> <p>Implicaciones: La ausencia de un ciclo explícito no afecta la ejecución, pero sí la claridad analítica del proyecto. Dificulta explicar el proyecto a terceros o replicarlo. Su formulación facilitaría resolver tensiones como la relación entre focalización técnica y decisiones escolares.</p>

5. Análisis de instrumentos de medición

5.1 Análisis del Cuestionario MERCI

El Cuestionario MERCI es un instrumento adecuado y pertinente para medir el objetivo general del proyecto, orientado a lograr una reducción en la reacción agresiva de niñas, niños y adolescentes (NNA) para afrontar los conflictos mediante la aplicación de la metodología de Filosofía para la Niñez.

La relación entre el instrumento y el objetivo del proyecto es directa y operativa. En primer lugar, la reducción de la reacción agresiva puede observarse de manera específica a través de disminuciones en la puntuación de la subescala de Medios Agresivos, la cual evalúa respuestas impulsivas, confrontativas y asociadas a baja autorregulación emocional. Esta subescala permite captar cambios en la forma en que los NNA reaccionan ante situaciones de conflicto interpersonal, lo que constituye un componente central del objetivo general.

En segundo lugar, el fortalecimiento de alternativas no violentas para afrontar los conflictos se refleja en incrementos en la subescala de Medios Colaborativos, que mide estrategias como la escucha activa, la expresión de la propia opinión, la negociación, el análisis del problema y la búsqueda conjunta de soluciones. Estas habilidades se encuentran explícitamente alineadas con la metodología FpN, la cual se basa en comunidades de diálogo orientadas al pensamiento crítico, la empatía y la construcción colectiva de acuerdos.

Desde esta perspectiva, el MERCI no se limita a captar percepciones generales sobre la convivencia escolar, sino que permite evaluar cambios concretos en los estilos de afrontar el conflicto, diferenciando entre respuestas agresivas, colaborativas y pasivas. Esto fortalece su utilidad como instrumento para valorar si la intervención incide en los mecanismos individuales a través de los cuales se espera contribuir, de manera indirecta, a la reducción del acoso escolar en los planteles intervenidos.

En relación con el nivel o porcentaje comprometido para medir el indicador del proyecto, el diseño metodológico asociado al MERCI resulta técnicamente consistente. El instrumento permite calcular cambios individuales a partir de comparaciones pre-post, lo que hace posible establecer umbrales de mejora en los medios para afrontar conflictos.

Si bien la nota metodológica del MERCI establece como referencia una mejora mínima del 15%, el proyecto ha definido un criterio más exigente, al considerar una mejora del 30% como umbral para identificar a los NNA que presentan un cambio significativo en sus medios de resolución de conflictos. Desde un punto de vista técnico, este ajuste es viable, ya que el instrumento cuenta con suficiente sensibilidad para detectar variaciones en las puntuaciones de las subescalas relevantes, particularmente en medios agresivos y colaborativos.

Cabe señalar que, al momento de la presente consultoría, únicamente se dispone de información correspondiente a la aplicación PRE, por lo que no es posible aún verificar empíricamente la magnitud del cambio ni el cumplimiento del umbral comprometido. No obstante, la estructura del MERCI y su esquema de aplicación pre-post permiten medir

de manera adecuada el nivel de mejora definido por el proyecto, una vez que se cuente con la medición POST.

Resultados descriptivos de la aplicación PRE

En su fase PRE el Cuestionario MERCI ha sido aplicado a un total de 260 NNA, correspondientes a población beneficiaria del proyecto en el Año 4. Las aplicaciones se realizaron en cinco municipios de intervención: Cuauhtémoc, Guachochi, Guerrero, Hidalgo del Parral y Santa Bárbara. Si bien la base de datos se encuentra desagregada por municipio, el análisis se presenta de manera agregada a nivel global del proyecto, conforme a los criterios definidos para este apartado.

De acuerdo con la nota metodológica del instrumento, el promedio de puntuación total es 44 (un mínimo de 0 y un máximo de 88). En ese sentido, el análisis descriptivo de esta evaluación se realizó a partir de los puntajes obtenidos por subescala (se enfoca en medios agresivos y colaborativos ya que los medios pasivos resultan menos relevantes para los indicadores que se buscan), considerando los valores mínimo, media y máximo, lo que permite caracterizar la línea base de los medios de resolución de conflictos en la población atendida.

En la subescala de medios agresivos, una media situada entre 7 y 13 puntos se interpreta como probable recurso a medios agresivos en el afrontamiento del conflicto. Los puntajes observados en la evaluación PRE presentan un valor mínimo de 0, un valor máximo de 26 y una media de 7.3 puntos. Estos resultados sugieren que, de acuerdo a la escala de la nota metodológica, al inicio de las comunidades de diálogo, una parte relevante de la población beneficiaria tiende a recurrir de manera ocasional a respuestas agresivas, como reacciones impulsivas o confrontativas, frente a situaciones de conflicto interpersonal.

Por su parte, en la subescala de medios colaborativos, los valores promedio que se sitúan entre 8 y 15 puntos se interpretan como probable recurso a medios colaborativos para afrontar conflictos. La media observada de 15.2 puntos en los resultados de la valoración PRE se encuentra en el límite superior de este rango, lo que sugiere que, desde el inicio, los NNA ya cuentan con ciertas estrategias colaborativas, como el diálogo, la escucha activa o la búsqueda de acuerdos, aunque estas no necesariamente son predominantes ni se utilizan de manera consistente.

Cabe reiterar que el Año 4 representa la primera aplicación sistemática del Cuestionario MERCI dentro del proyecto. En consecuencia, los resultados aquí presentados corresponden exclusivamente a la línea base (PRE) y no permiten aún establecer comparaciones ni inferencias sobre cambios atribuibles a la intervención, mucho menos conclusiones. No obstante, la información generada constituye un referente cuantitativo sólido para el análisis longitudinal que se realizará una vez que se cuente con la medición POST.

Ahora bien, además de su utilización para el cálculo del indicador del proyecto, la información generada por el Cuestionario MERCI permitiría desarrollar análisis complementarios que amplíen la comprensión de los resultados y fortalezcan los procesos de toma de decisiones una vez que se cuente con mediciones pre y post. En

particular, sería posible calcular el porcentaje de mejora a nivel grupal, el cual constituiría para FELIPA un insumo válido y útil para reportes internos, análisis de resultados y comparaciones entre grupos, escuelas o municipios intervenidos. Para el caso de FICOSEC, este porcentaje de mejora grupal es útil por cuatro razones: 1) permitiría comprender el desempeño agregado de la intervención al comparar resultados entre grupos, escuelas o municipios, incluso cuando el número de NNA atendidos no sea igual en cada caso; 2) Identificar variaciones territoriales u operativas ya que el porcentaje permitiría detectar en qué municipios la intervención muestra mayor avance o dónde se presentan cuellos de botella; 3) justificar decisiones de mejora del modelo de intervención ya que al identificar la proporción de NNA que mejoró efectivamente, FICOSEC puede valorar si la metodología FpN está funcionando con criterios de desempeño progresivo orientados a la mejora continua de la intervención y 4) permitiría a FICOSEC construir un marco de resultados más robusto, orientado a evaluar el desempeño de la implementadora, identificar buenas prácticas, focalizar apoyos técnicos y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

Es importante mencionar que el porcentaje de mejora grupal puede utilizarse exclusivamente como un análisis descriptivo agregado y no sustituiría el indicador del proyecto, el cual se reporta de manera obligatoria como el número absoluto de niñas, niños y adolescentes (NNA) que alcanzan una mejora mínima del 30% en sus medios para afrontar conflictos en espacios escolares. Esta distinción sería relevante para evitar interpretaciones incorrectas del desempeño del proyecto y para mantener la consistencia con el marco de indicadores definido.

Para el cálculo del porcentaje de mejora grupal, en primer lugar, se determinaría la mejora individual de cada NNA a partir de la comparación de los resultados pre y post del Cuestionario MERCI.

Con base en este resultado, se identificarían los NNA que presentan una mejora igual o superior al 30%, quienes podrían considerarse como casos de mejora conforme al criterio establecido por el proyecto. Posteriormente, el porcentaje de mejora a nivel grupal se obtendría dividiendo el número de NNA que cumplen con este criterio entre el total de NNA evaluados en el grupo y multiplicando el resultado por cien.

Este valor permitiría describir el grado de avance agregado de los grupos participantes y facilitaría la comparación del desempeño entre distintas unidades de análisis, como escuelas o municipios. No obstante, su función sería estrictamente complementaria y analítica, ya que el cumplimiento del indicador del proyecto continuaría expresándose en términos del conteo absoluto de NNA que alcanzan el umbral de mejora definido.

5.2 Análisis del Cuestionario Climas de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica

El proyecto utiliza el Cuestionario de Clima de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica como instrumento de medición para analizar la percepción que tienen niñas, niños y adolescentes (NNA) sobre el clima de convivencia en su entorno escolar. Este instrumento se encuentra directamente vinculado con el Objetivo Específico del proyecto, el cual busca:

“Mejorar el clima de convivencia pacífica de NNA que participan en comunidades de diálogo FpN, incrementando sus habilidades en la resolución de conflictos para reducir el acoso escolar en planteles educativos de la región de Chihuahua.”

En congruencia con este objetivo, el instrumento permite captar cambios en prácticas, relaciones y habilidades que favorecen interacciones escolares basadas en el respeto, la inclusión, la participación y la resolución pacífica de conflictos, particularmente en contextos de aula donde se implementan comunidades de diálogo.

Asimismo, el Cuestionario resulta técnicamente adecuado para medir el indicador del proyecto:

“Número de NNA que mejoran en por lo menos 15% su clima de convivencia pacífica en el entorno escolar.”

La adecuación del instrumento se sustenta en que evalúa de manera específica la dimensión de convivencia pacífica, la cual se asocia con habilidades clave para la prevención del acoso escolar, tales como el manejo constructivo de conflictos, la regulación emocional, la comunicación respetuosa y la reparación del daño en las relaciones interpersonales. Estas habilidades constituyen los mecanismos a través de los cuales el proyecto busca incidir en la mejora del clima escolar.

El diseño del cuestionario bajo un esquema pre–post permite identificar incrementos relativos en las puntuaciones de la dimensión de convivencia pacífica y, por tanto, operacionalizar el criterio de mejora del 15% definido en el indicador, una vez que se cuente con mediciones comparables antes y después de la intervención. En este apartado, el análisis se limita a valorar dicha capacidad técnica, sin realizar cálculos del indicador ni conversiones a porcentajes de cumplimiento.

Al momento de la presente consultoría, el Cuestionario de Climas de Convivencia ha sido aplicado únicamente en su fase PRE, correspondiente al Año 4, que representa la primera aplicación sistemática del instrumento dentro del proyecto. La aplicación se realizó en NNA que salieron focalizados y se convirtieron en participantes directos de las comunidades de diálogo, pertenecientes a niveles de primaria y secundaria.

Aunque las bases de datos se encuentran desagregadas por municipio, el análisis se presenta de manera agregada a nivel global del proyecto, conforme a los criterios establecidos para este apartado. El número de aplicaciones realizadas (n) corresponde al total de NNA participantes directos evaluados en esta medición inicial.

Resultados descriptivos de la aplicación PRE

En su fase PRE, el Cuestionario de Climas de Convivencia Democrática, Inclusiva y Pacífica ha sido aplicado a un total de 260 niñas, niños y adolescentes (NNA), correspondientes a población beneficiaria del proyecto en el Año 4. Las aplicaciones se realizaron en cinco municipios de intervención: Cuauhtémoc, Guachochi, Guerrero, Hidalgo del Parral y Santa Bárbara. Si bien la información se encuentra desagregada por municipio, los resultados se presentan de manera agregada a nivel global del proyecto, conforme a los criterios definidos para este apartado.

Cada una de las tres dimensiones del instrumento se analiza desde tres posiciones complementarias: la gestión de la convivencia por parte del personal docente, la relación entre pares y la autogestión de habilidades para la convivencia por parte de las y los estudiantes. Para efectos de este análisis, el énfasis se coloca en la dimensión de Clima de Convivencia Pacífica, en tanto se vincula de manera directa con la prevención del acoso escolar, al centrarse en la reducción de respuestas agresivas y en la promoción de alternativas no violentas para la resolución de conflictos.

En términos de los rangos del instrumento, el puntaje total del Cuestionario de Climas de Convivencia presenta un promedio de 60 puntos, con un mínimo posible de 0 y un máximo de 120. Por su parte, la dimensión de Clima de Convivencia Pacífica cuenta con un promedio de 21 puntos, con un mínimo posible de 0 y un máximo de 42, de acuerdo con la estructura del instrumento.

Respecto a los resultados observados en la aplicación PRE del Año 4, la dimensión de Clima de Convivencia Pacífica presenta un valor mínimo de 8, un promedio de 30.4 y un valor máximo de 42. Estos resultados sugieren que, al inicio de la intervención, la población beneficiaria reporta niveles relativamente altos de percepción de convivencia pacífica, aunque se observan diferencias en los niveles de percepción de convivencia pacífica entre los NNA evaluados. Esta información constituye una línea base descriptiva que permite identificar el punto de partida del proyecto en relación con la convivencia pacífica en el entorno escolar. Como se señaló en párrafos arriba, el Cuestionario ha sido aplicado únicamente en su fase PRE por lo que hasta el momento no se pueden generar conclusiones respecto al cambio esperado por niño después de su participación en las comunidades de diálogo.

Además de su utilización para el cálculo del indicador del proyecto, la información generada por el Cuestionario de Climas de Convivencia permitiría desarrollar análisis complementarios que amplíen la comprensión de los resultados y fortalezcan los procesos de toma de decisiones tanto para FELIPA como para FICOSEC, una vez que se cuente con mediciones pre y post. En particular, sería posible calcular el porcentaje de mejora a nivel grupal como ya se propuso con el Cuestionario MERCI, el cual constituiría un insumo válido y útil para reportes internos, análisis de resultados y comparaciones entre grupos, escuelas o municipios intervenidos. Este tipo de análisis tendría un carácter descriptivo y complementario, y no sustituiría el indicador del proyecto, el cual se reporta como el número absoluto de NNA que alcanzan el umbral de mejora definido.

6. Ponderación de los elementos evaluados

En la siguiente tabla se presenta la ponderación para cada uno de los elementos evaluados.

Tabla 18. Ponderación final de los elementos evaluados

Dimensión	Elemento	Ponderación
Diseño	Definición del problema	Satisfactorio
	Diagnóstico del problema	Básico
	Justificación teórica o empírica	Básico
Planeación y seguimiento	Objetivo de Desarrollo	Satisfactorio
	Indicador del Objetivo de Desarrollo	Básico
	Objetivo General	Satisfactorio
	Indicador del Objetivo General	Satisfactorio
	Objetivos Específicos	Satisfactorio
	Indicadores de Objetivos Específicos	Satisfactorio
	Información de los 3 objetivos del proyecto	Satisfactorio
	Actividades	Satisfactorio
	Indicadores de las actividades	Satisfactorio
	Información de las actividades del proyecto	Satisfactorio
	Meta de los indicadores	Satisfactorio
	Instrumentos de planeación	Satisfactorio
	Congruencia del proyecto	Básico
Cobertura y focalización	Población potencial	Básico
	Estrategia de cobertura para atender a personas beneficiarias	Básico
	Mecanismos para identificar a personas beneficiarias	Básico
	Procesos de selección de personas beneficiarias	Básico
	Características de personas beneficiarias	Satisfactorio
	Identificación de las personas beneficiarias	Sobresaliente
	Generación de información	Básico
	Focalización de la población	Sobresaliente
Monitoreo	Recolección de información para monitorear	Satisfactorio
	Proceso de monitoreo	Básico
	Evaluación	Básico
Medición de resultados	Congruencia de los instrumentos con los Indicadores	Satisfactorio
	Cumplimiento y avance en los indicadores de gestión y en los productos	Básico

Dimensión	Elemento	Ponderación
	Existencia de proyectos similares	Básico
Valoración de atención de evaluaciones anteriores	Atención de recomendaciones de evaluaciones / fortalecimientos anteriores	Satisfactorio

Recomendaciones

Recomendaciones para fortalecer el diseño del proyecto

Se recomienda diseñar e incorporar un procedimiento interno breve que establezca criterios para la actualización del problema y de la población objetivo, responsables, periodicidad definida y mecanismos de validación y comunicación interna. Este procedimiento puede integrarse como anexo operativo a la Teoría de Cambio o a los documentos de planeación anual y utilizarse como insumo para la capacitación de facilitadoras, con el fin de fortalecer la alineación conceptual durante la implementación.

Se recomienda elaborar un documento diagnóstico que integre al menos: los principales factores de riesgo identificados; un árbol de problemas alineado a la MML con jerarquización clara de causas y efectos mismo que servirá para definir la lógica causal que vincula dichos factores de riesgo con cada componente del modelo de intervención; evidencia empírica disponible que sustente el enfoque de Filosofía para la Niñez, incorporando estudios internacionales, nacionales o evidencia generada en contextos comparables; definiciones y criterios operativos homogéneos para las poblaciones potencial, objetivo y atendida; y un procedimiento de revisión anual que establezca fuentes válidas, responsables y criterios de actualización. Este documento puede fungir como insumo base para la Teoría de Cambio, fortalecer la coherencia entre diagnóstico y justificación teórica, y actualizarse de forma gradual a partir de la evidencia producida por la propia implementación del proyecto.

Recomendaciones para fortalecer la planeación

Se recomienda precisar con mayor claridad la distinción entre actividades, productos y resultados en la Ficha Técnica, particularmente en la redacción de algunos objetivos específicos e indicadores que actualmente combinan elementos de gestión y de resultado. Este ajuste permitiría fortalecer la lógica vertical de la MIR sin modificar el modelo de intervención ni los instrumentos ya validados por FICOSEC.

Se recomienda mantener los indicadores del Objetivo General alineados al nivel individual de las y los NNA focalizados, conforme a los criterios de medición de FICOSEC; no obstante, complementar el diseño con indicadores agregados por escuela, municipio y/o región, contruidos a partir de la base de datos individual, de modo que se genere información adicional útil para analizar patrones de efectividad del proyecto sin contravenir los lineamientos institucionales.

Se recomienda incorporar de manera explícita los supuestos del proyecto en la Ficha Técnica, especialmente aquellos relacionados con condiciones externas de implementación (disposición de las escuelas, continuidad del ciclo escolar, condiciones de seguridad y contexto institucional), dado que este elemento es inherente a la Metodología de Marco Lógico y actualmente no se encuentra documentado de forma sistemática.

Se recomienda reforzar la articulación entre la Teoría de Cambio operativa del proyecto y el enfoque de prevención secundaria promovido por FICOSEC,

documentando con mayor claridad cómo el proceso de focalización mediante el CEV vincula el modelo de Filosofía para la Niñez con la atención de factores de riesgo específicos en la población objetivo.

Se recomienda formalizar en un documento único la planeación de mediano plazo del proyecto, integrando aprendizajes acumulados de ciclos anteriores, criterios de ajuste al modelo y decisiones metodológicas recurrentes, con el fin de evidenciar continuidad, mejora progresiva y coherencia entre diseño e implementación. Hacer un ejercicio de planeación estratégica de la organización también fortalecería la estrategia de intervención a largo plazo.

Recomendaciones para fortalecer cobertura y focalización del proyecto

Se recomienda elaborar un documento interno de referencia (que debe socializarse entre el equipo operativo del FELIPA y las facilitadoras) que defina de manera operativa la población potencial del proyecto, incorporando la metodología de cuantificación, la unidad de medida, las fuentes de información utilizadas y los criterios para diferenciar población potencial, objetivo y atendida, de forma alineada con los insumos que proporciona FICOSEC y con los procesos reales de selección de zonas y escuelas. Este documento puede formar parte del Diagnóstico del proyecto.

Se recomienda desarrollar y documentar una estrategia de cobertura que integre la definición de la población objetivo, las metas de cobertura y la eficiencia terminal, vinculándolas explícitamente con el diagnóstico del proyecto, la Teoría de Cambio y la capacidad operativa de FELIPA. Este documento debería incluir los criterios metodológicos utilizados para su definición, así como mecanismos claros para valorar el cierre del proceso de intervención, incorporando de manera sistemática los proyectos de participación de las NNA cuando sea pertinente.

Se recomienda definir lineamientos operativos que orienten la toma de decisiones cuando existan restricciones escolares para segmentar a los grupos, de modo que se preserve la lógica de focalización del instrumento. Esto puede incluir criterios claros para justificar la intervención a grupo completo y mecanismos complementarios para el seguimiento diferenciado de las personas con mayor nivel de exposición a violencias. Esto permitiría fortalecer la consistencia metodológica del proceso sin perder la flexibilidad necesaria para adaptarse a las dinámicas escolares.

Se recomienda recabar, sistematizar y resguardar de manera estandarizada los avisos de protección de datos personales y los formatos de consentimiento informado, asegurando que formen parte del expediente de cada persona beneficiaria.

Se recomienda mantener actualizada la nota metodológica del instrumento de focalización e integrar un breve apartado de control de versiones que registre ajustes menores en la forma de aplicación o interpretación, con el fin de preservar la consistencia técnica del instrumento a lo largo del tiempo y facilitar su revisión por actores externos.

Recomendaciones para fortalecer la operación del proyecto

Se recomienda documentar de manera formal el ciclo operativo completo del proyecto, incorporando de forma explícita los procesos de focalización territorial, focalización de NNA, implementación, monitoreo, evaluación y retroalimentación, a fin de reducir la dependencia del conocimiento tácito del equipo directivo y fortalecer la trazabilidad del proceso operativo y garantizar su institucionalización.

Se recomienda documentar el proceso de focalización de NNA mediante el CEV, especificando criterios de aplicación, momentos de levantamiento, puntos de corte y uso de resultados para la toma de decisiones operativas, diferenciándolo claramente de los instrumentos destinados a la medición de resultados del proyecto.

Se recomienda fortalecer la apropiación de los indicadores por parte del equipo de facilitadoras, mediante espacios breves de retroalimentación técnica que permitan vincular las actividades realizadas en campo con los resultados que se buscan medir, sin incrementar la carga administrativa ni modificar los instrumentos existentes.

Se recomienda consolidar un documento técnico de evaluación interna que sistematice el proceso de análisis estadístico de los resultados pre-post, los criterios de interpretación y los aprendizajes derivados de cada ciclo de implementación, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones sobre ajustes al modelo y la continuidad del financiamiento.

Se recomienda integrar de manera más estructurada los hallazgos cualitativos provenientes del trabajo de campo (entrevistas, grupos focales y observaciones) como insumos complementarios al análisis cuantitativo, permitiendo contextualizar los resultados sin sustituir ni contravenir los criterios de medición cuantitativa establecidos por FICOSEC.

Se recomienda establecer mecanismos formales de retroalimentación entre el monitoreo y la planeación del proyecto, de modo que los avances, incidencias operativas y hallazgos recurrentes se traduzcan en ajustes concretos para ciclos posteriores, reforzando el carácter adaptativo de la intervención.

Recomendaciones para fortalecer la atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos anteriores.

Se recomienda aprovechar los avances logrados mediante la elaboración de un documento Diagnóstico, que integre la identificación y definición del problema, sus causas y consecuencias de no ser atendido, la caracterización de la población que presenta la problemática en el estado de Chihuahua y la evidencia disponible (idealmente deberá considerar los temas propuestos en la recomendación anteriormente mencionada en el apartado de recomendaciones para fortalecer el diseño). Este documento deberá integrar la Teoría de Cambio como eje articulador, fortaleciendo la consistencia del diseño y facilitando la trazabilidad de los aprendizajes derivados de evaluaciones anteriores.

Conclusiones

Conclusiones sobre el diseño del proyecto

El diseño del proyecto presenta una definición del problema que ha mostrado una evolución significativa a lo largo de su implementación. El tránsito de un enfoque inicial centrado en el acceso al pensamiento profundo hacia una formulación explícita del acoso y las violencias escolares en zonas de atención prioritaria refleja un proceso de aprendizaje organizacional y una mayor adecuación a los criterios de focalización promovidos por FICOSEC.

La formulación actual del problema lo caracteriza como una situación negativa persistente y normalizada en el entorno escolar, que afecta el bienestar, la convivencia y la seguridad de NNA. Esta caracterización permite reconocer la complejidad del fenómeno y su impacto en la vida cotidiana de la población objetivo, al tiempo que lo plantea como una situación susceptible de ser transformada mediante intervenciones educativas sostenidas como el modelo de FELIPA.

Desde la perspectiva del diseño, se observa una comprensión clara y compartida del problema en los niveles de coordinación del proyecto. Sin embargo, esta claridad no se reproduce de manera homogénea en el nivel de implementación. La diversidad de interpretaciones identificadas entre las facilitadoras sugiere una brecha de alineación conceptual que puede incidir en la coherencia entre el problema definido y la forma en que se desarrolla la intervención en campo.

El proyecto no cuenta con un diagnóstico formal que documente de manera sistemática las causas, efectos y características del problema conforme a la Metodología del Marco Lógico. En su lugar, el documento de la Teoría de Cambio aporta insumos generales que permiten aproximarse a la problemática, pero que presentan limitaciones metodológicas para comprender con claridad la lógica causal subyacente.

El árbol de problemas incluido en dicho documento no distingue de manera precisa entre causas directas e indirectas ni presenta una jerarquización clara de los efectos. Esta situación dificulta identificar con precisión los factores que originan la violencia escolar y la manera en que éstos se articulan con el problema central, lo que debilita la solidez analítica del diseño.

A pesar de estas limitaciones, el análisis permite identificar la naturaleza multidimensional del problema, en el que confluyen factores individuales, familiares, escolares y socioculturales. Las dinámicas de agresión entre pares, la normalización de la violencia en distintos ámbitos y las prácticas escolares poco orientadas a la mediación de conflictos configuran un entorno que reproduce de manera sostenida la violencia escolar.

En cuanto a la población que presenta el problema, el diseño muestra inconsistencias entre la planeación documental y la práctica operativa. Existen diferencias en la cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, así como una delimitación etaria que se ha ajustado en función de la pertinencia técnica de los instrumentos de

medición. Esta situación evidencia la ausencia de criterios homogéneos y compartidos para la definición y caracterización de la población en el diseño del proyecto.

El proyecto cuenta con una justificación teórica y empírica documentada que sustenta la pertinencia de la intervención implementada. La Teoría de Cambio incorpora evidencia internacional que respalda el uso de la metodología de Filosofía para la Niñez como una estrategia eficaz para el fortalecimiento de habilidades cognitivas, socioemocionales y convivenciales en niñas, niños y adolescentes.

La evidencia revisada muestra que este modelo contribuye al desarrollo del pensamiento crítico, la autorregulación emocional, la empatía y la capacidad de diálogo, habilidades que guardan una relación directa con los factores de riesgo identificados en la población objetivo. En este sentido, la justificación resulta consistente con la caracterización general del problema incluida en el diseño del proyecto.

No obstante, el vínculo entre los factores de riesgo, los componentes específicos de la intervención y los resultados esperados se presenta de manera general. El diseño no explicita con suficiente claridad cómo cada elemento del modelo de intervención responde de forma directa a las causas del problema identificadas, lo que limita la comprensión de la lógica causal que sustenta la intervención.

Finalmente, aunque existe evidencia que documenta efectos positivos atribuibles a la metodología utilizada, ésta no permite afirmar que la intervención sea más eficaz que otras alternativas disponibles para atender la violencia escolar. La elección del modelo se sustenta principalmente en su coherencia teórica, en la experiencia acumulada del equipo operativo y en su potencial para generar cambios sostenidos, más que en análisis comparativos con otras intervenciones.

Conclusiones sobre la planeación del proyecto

La planeación del proyecto es funcional y congruente para lograr los objetivos específicos y general. Está alineada con la Metodología de Marco Lógico, requerida por FICOSEC para los proyectos apoyados, principalmente en lo que se refiere a la definición del problema, el objetivo general y los objetivos específicos. No obstante, se refiere a un nivel operativo de planeación y se ha obviado la realización de un ejercicio de planeación estratégica con una visión de largo plazo y de mayor penetración en la población objetivo.

Derivado de lo anterior, la Ficha Técnica y los instrumentos de planeación no son el resultado de un proceso institucionalizado que esté documentado y establezca las pautas a seguir periódicamente. Más bien se trata de ajustes acumulativos identificados y aplicados por la experiencia en la implementación de Pensar y ser para la paz después de varios ciclos, lo que puede explicar algunas inconsistencias conceptuales, aunque sin comprometer la viabilidad del proyecto.

Los distintos niveles de objetivos, indicadores e instrumentos de valoración están, en lo general, adecuadamente relacionados para validar la lógica vertical de la Ficha Técnica; es decir, lograr los objetivos en el nivel de Actividades genera los productos esperados del proyecto definidos en los objetivos específicos y se alcanza el objetivo general del proyecto. Sin embargo, existen ambigüedades en la Ficha Técnica respecto de la

delimitación entre actividades, productos y resultados intermedios; estas tensiones pueden dificultar la lectura de la lógica de intervención, aunque no alteran la medición de cambios individuales, por lo que un ajuste técnico en la formulación de los objetivos no afectaría el modelo de intervención, pero abonaría a precisar su alcance.

Respecto de las metas de los indicadores, se observó que son técnicamente adecuadas y medibles. Sin embargo, su apropiación no es homogénea entre los distintos niveles de operación de la organización implementadora. Las facilitadoras tienen una visión parcial de lo que se pretende con el proyecto, a diferencia de las personas participantes en el equipo técnico, quienes están al tanto de los objetivos y más comprometidas con el proyecto.

El hecho de que la Ficha Técnica no incluye, de forma explícita, los supuestos en los distintos niveles del proyecto, impide validar de manera integral la lógica causal del proyecto y reduce la capacidad de atender eventuales desviaciones en la operación, porque se pierde la capacidad preventiva ante posibles riesgos externos, como pueden ser variaciones en el contexto escolar, violencia o inseguridad territorial o la rotación de actores clave.

Conclusiones sobre cobertura y focalización del proyecto

En relación con la población potencial, el proyecto no cuenta con un documento formal que establezca de manera explícita su definición operativa ni la metodología utilizada para cuantificarla. Si bien se reconoce el uso de información estadística externa relevante para dimensionar el problema del acoso y la violencia escolar, estos insumos no se traducen en un ejercicio documentado que permita identificar con claridad el universo total de niñas, niños y adolescentes potencialmente elegibles para la intervención. Esta ausencia limita la trazabilidad conceptual entre el problema identificado, la población potencial y las decisiones de cobertura del proyecto.

La caracterización de la población potencial se apoya principalmente en criterios territoriales definidos por FICOSEC, focalizando la intervención en municipios y colonias con alta incidencia delictiva. No obstante, más allá del territorio y el nivel educativo, no se identifican elementos sociodemográficos adicionales que permitan un análisis más fino de dicha población. Esto restringe la posibilidad de comprender con mayor profundidad las condiciones estructurales y contextuales que inciden en la problemática atendida.

Respecto a la estrategia de cobertura, el proyecto no dispone de un instrumento o documento formal que defina de manera explícita la población objetivo ni las metas de cobertura. En la práctica, la población atendida se conforma por niñas, niños y adolescentes que asisten a escuelas ubicadas en zonas de atención prioritaria y que enfrentan problemáticas de violencia escolar, lo cual resulta congruente con el enfoque de prevención secundaria promovido por FICOSEC. Sin embargo, la falta de una definición formal de población objetivo dificulta la diferenciación conceptual entre población potencial, objetivo y atendida.

Las metas de cobertura se definen operativamente a partir de criterios como la incidencia delictiva municipal, la capacidad instalada de FELIPA, el interés de las escuelas y la

priorización de planteles que participaron en ciclos anteriores. Si bien estos criterios permiten una implementación viable del proyecto, no se sustentan en una metodología documentada que permita evaluar la pertinencia, coherencia interna o factibilidad de las metas establecidas, más allá de su distribución por municipio.

En términos de congruencia con el diseño del proyecto, la estrategia de cobertura se alinea con la Teoría de Cambio, al priorizar contextos escolares donde la violencia y el acoso constituyen problemas centrales de la convivencia. No obstante, la ausencia de un ejercicio formal de definición y cuantificación de las poblaciones impide establecer con claridad si las metas de cobertura se derivan de manera directa del diagnóstico y de la lógica causal planteada por el proyecto.

La eficiencia terminal se encuentra definida en un 43 % de manera homogénea para todos los municipios, lo que brinda un referente operativo para el cierre del proceso de intervención. Sin embargo, no se documentan los criterios metodológicos que sustentan este porcentaje ni su relación con la duración, intensidad o condiciones de implementación de la intervención. La aplicación uniforme del indicador tampoco considera variaciones contextuales entre municipios, lo que limita su capacidad explicativa.

En este sentido, los proyectos de participación desarrollados por las niñas, niños y adolescentes al final del ciclo de intervención emergen como un posible mecanismo complementario para valorar la eficiencia terminal. No obstante, su limitada implementación evidencia restricciones operativas, falta de acompañamiento y ausencia de incentivos institucionales, lo que reduce su potencial como criterio sistemático de cierre del proceso formativo.

En cuanto a los mecanismos para identificar a las personas beneficiarias, el proyecto cuenta con un instrumento sólido y documentado: el Cuestionario de Exposición a las Violencias. Este instrumento, sustentado teórica y empíricamente, permite identificar niveles, tipos y contextos de exposición a la violencia, lo que fortalece la focalización de la intervención y la coherencia con el modelo de prevención secundaria. Su aplicación sistemática mediante dispositivos electrónicos y su vinculación con el software de FELIPA constituyen una fortaleza operativa relevante.

No obstante, se identificó que, por razones operativas y a solicitud de algunas escuelas, la intervención se implementa en ocasiones a nivel de grupo completo, independientemente de los resultados individuales del instrumento. Si bien esta decisión responde a dinámicas escolares concretas, introduce tensiones entre la lógica de focalización y la implementación práctica del proyecto.

En relación con los procesos de selección de personas beneficiarias, el proyecto cuenta con criterios de elegibilidad claros y estandarizados, aplicables a toda la población participante dentro de cada plantel. El uso homogéneo del CEV y la definición explícita del perfil de beneficiario contribuyen a reducir ambigüedades en el proceso de selección.

Las características de las personas beneficiarias se encuentran claramente identificadas y sistematizadas. El proyecto registra información clave como sexo, edad, nivel educativo, contexto escolar y nivel de intervención, lo que permite una caracterización precisa de la población atendida. Esta información se encuentra directamente vinculada

con los objetivos específicos del proyecto, garantizando coherencia entre la definición de beneficiarios y la intencionalidad de la intervención.

Asimismo, el cambio esperado en las personas beneficiarias es claramente identificable y medible. La aplicación sistemática de instrumentos pre y post intervención, como la escala MERCI y el Cuestionario de Clima de Convivencia, permite documentar cambios en habilidades de resolución de conflictos y en la percepción del clima escolar, en congruencia con los objetivos general y específico del proyecto.

En lo relativo a la identificación de las personas beneficiarias, el proyecto cuenta con registros completos, sistematizados y trazables. La existencia de un folio único por beneficiario, utilizado de manera transversal en los distintos instrumentos y registros de asistencia, constituye una fortaleza clave para el seguimiento longitudinal y la evaluación del proyecto.

La generación de información se caracteriza por un alto grado de sistematización. El proyecto documenta los servicios otorgados, el nivel de participación y la asistencia de cada beneficiario, integrando esta información tanto en el software de FELIPA como en plataformas complementarias de FICOSEC. No obstante, se identifican vacíos de información respecto a los avisos de protección de datos personales y los consentimientos informados, lo que representa un área pendiente de fortalecimiento.

Finalmente, en cuanto a la focalización de la población, el Cuestionario de Exposición a las Violencias se muestra congruente con la población objetivo, el nivel de prevención secundaria y los factores de riesgo que se buscan atender. La nota metodológica del instrumento cumple con los Lineamientos de FICOSEC y proporciona información suficiente sobre su aplicación, validez y alcances. Sin embargo, las adaptaciones operativas observadas en campo refuerzan la necesidad de contar con lineamientos claros que orienten la toma de decisiones cuando la segmentación individual no resulta viable, a fin de preservar la consistencia metodológica del proceso de focalización sin perder flexibilidad operativa. Es decir, el proyecto debe definir lineamientos claros que permitan tomar decisiones consistentes cuando la operación exige flexibilidad, sin perder la lógica de focalización.

Conclusiones sobre la operación del proyecto

El ciclo operativo del proyecto está delimitado por el ciclo escolar. Dentro de ese periodo, se identificaron los procesos clave para lograr los objetivos, aunque no existe un documento que integre y describa los aspectos de la operación en todas sus etapas. Entre los principales procesos identificados se encuentran los siguientes: proceso de planeación, proceso de focalización, en tres niveles de la gestión: de los municipios en los que se implementará, de las escuelas participantes y de NNA atendidos. El proceso de implementación de las sesiones FpN o Comunidades de diálogo. Proceso de monitoreo, proceso de evaluación interna y de reportes a FICOSEC.

El proceso de monitoreo es pertinente, se ejecuta de forma sistemática y es oportuno, ya que de este depende el cumplimiento de los informes de ejecución y avance que requiere FICOSEC; asimismo, el proceso se fortalece a través de su plataforma para agilizar el seguimiento de los proyectos apoyados. De alguna forma, la plataforma

FICOSEC garantiza la trazabilidad de actividades, ejercicio del gasto y avances en la implementación; sin embargo, tanto en la Ficha Técnica como en la plataforma, los indicadores no cuentan con metas parciales para validar los avances, perdiendo la oportunidad de que el proceso retroalimente la gestión y facilite la toma de decisiones informadas para hacer ajustes sobre la marcha.

La intervención diseñada por FELIPA con base en la metodología FpN ha venido creciendo de forma acelerada desde que inició en 2020. Según se informó por el equipo operativo, el crecimiento ha sido exponencial, prácticamente duplicándose cada año. Operativamente esto ha planteado retos importantes al equipo de FELIPA, con el riesgo de desfasarse en el cumplimiento de las metas. Para hacer frente a estas necesidades, internamente se diseñó un sistema informático (software) mediante el cual se sistematiza la información recabada por los distintos instrumentos de medición, lo que representa una buena práctica institucionalizada.

Con el sustento del sistema informático, la recolección de información para monitoreo es confiable y periódica, con mecanismos de validación externa mediante la revisión y bloqueo de la plataforma FICOSEC. Los parámetros de la información recabada dependen de los lineamientos del donante, por lo que los mecanismos de recolección y el tipo de informes se atienden de forma específica para cada instancia financiadora.

La evaluación interna se refiere a la estrategia de medición de resultados, en particular la valoración pre – post de NNA focalizadas. La sistematización de los instrumentos se realiza prácticamente en línea, ya que se cuenta con diez dispositivos móviles o tabletas en las que se aplican los instrumentos. Sin embargo, el análisis y generación de estadística recae en pocas personas concentrando las tareas de manera excesiva en algunas colaboradoras del equipo operativo.

La medición de resultados a nivel individual se resuelve satisfactoriamente con los instrumentos MERCI y el Cuestionario de Clima de Convivencia; sin embargo, a nivel de la efectividad del proyecto no existen indicadores agregados para evaluar de forma integral los resultados en las escuelas, los municipios y a nivel regional. Lo anterior permitiría validar la forma en cómo se generan los cambios esperados y las capacidades del proyecto.

Ejemplos de la forma en que puede aprovecharse la información existente para ampliar el espectro de valoración son, a nivel de escuela, medir el porcentaje de NNA participantes por escuela que muestran mejora $\geq 30\%$ en la escala MERCI al cierre del ciclo de intervención. Este indicador permitiría observar el desempeño agregado del proyecto en cada plantel educativo, sin sustituir la medición individual, y facilitar la comparación operativa entre escuelas con distintas condiciones de implementación.

A nivel de municipio, se puede calcular el porcentaje de NNA participantes en el municipio que mejoran $\geq 15\%$ en el Clima de Convivencia Escolar. Esta valoración permitiría identificar variaciones territoriales en los resultados del proyecto y apoyar decisiones de focalización, acompañamiento o fortalecimiento de capacidades operativas.

Finalmente, a nivel regional o del proyecto en su conjunto, se podría evaluar el porcentaje de NNA participantes en la región que muestran mejora en al menos uno de los resultados clave del proyecto (MERCI o CLIMAS). Este indicador permitiría contar con

una lectura general del desempeño del proyecto, útil para la rendición de cuentas y el análisis estratégico.

En términos operativos se registra un nivel intermedio entre básico y satisfactorio, con capacidades favorablemente desarrolladas en cuanto a ejecución y seguimiento, y oportunidades de mejora relacionadas con la sistematización y uso estratégico de la información.

Conclusiones sobre la atención de recomendaciones a evaluaciones/fortalecimientos anteriores

El proyecto Pensar y Ser para la Paz ha mostrado un proceso sostenido de aprendizaje organizacional y madurez técnica, particularmente visible durante su cuarto año de implementación. La atención a recomendaciones no se ha limitado a ajustes formales, sino que ha derivado en transformaciones relevantes en el diseño, la operación y los sistemas de seguimiento del proyecto.

En relación con las recomendaciones derivadas de la Evaluación de Diseño 2023, se observa un avance significativo en la clarificación conceptual y estructuración del proyecto. La reformulación del problema, de objetivos e indicadores y la incorporación de una Teoría de Cambio como referente operativo evidencian un esfuerzo deliberado por fortalecer la congruencia interna del diseño. Estos ajustes han permitido al proyecto contar con una narrativa causal más sólida y con instrumentos de planeación más alineados a los lineamientos de FICOSEC, aun cuando persiste el reto de integrar estos elementos en un documento único de diseño que concentre y articule los distintos insumos normativos.

Asimismo, la atención a las recomendaciones de 2023 impulsó avances relevantes en el sistema de monitoreo, evaluación y focalización. La incorporación y aplicación sistemática de instrumentos cuantitativos, así como el diseño e implementación de mecanismos de focalización para identificar a la población en mayor situación de riesgo, marcan un punto de inflexión en la transición del proyecto hacia un enfoque más consistente con la prevención secundaria. Estos cambios reflejan una mayor capacidad técnica para generar información útil para la toma de decisiones y para sustentar el seguimiento de resultados.

Por su parte, las recomendaciones del Ejercicio de Fortalecimiento 2024 fueron atendidas principalmente mediante la consolidación de procesos operativos y tecnológicos. El uso de la Teoría de Cambio como insumo rector, el ajuste de planes de trabajo y la puesta en marcha de instrumentos de medición alineados al sistema de monitoreo muestran una mayor integración entre planeación, implementación y seguimiento. Destaca especialmente la consolidación del software institucional como herramienta central para la sistematización de información, lo que ha fortalecido la trazabilidad de datos y el control de la operación durante el año 4.

En conjunto, la evidencia indica que el proyecto atendió cinco o más recomendaciones provenientes de ejercicios previos, lo que lo ubica en el criterio más alto establecido para este apartado. Más allá del cumplimiento cuantitativo, los avances observados dan

cuenta de un proceso de apropiación progresiva de prácticas de gestión, medición y documentación, que contribuyen a la sostenibilidad técnica del proyecto.

No obstante, el análisis también muestra que el principal reto pendiente consiste en capitalizar los avances alcanzados mediante la elaboración de un documento diagnóstico integral. Atender este punto permitiría cerrar el ciclo de aprendizaje derivado de las evaluaciones anteriores y fortalecer aún más la consistencia y trazabilidad del diseño del proyecto.

Consideraciones finales sobre un marco de resultados orientado al desempeño de FELIPA

La incorporación del porcentaje de mejora grupal, derivado de los instrumentos de medición del Objetivo General y del Específico, permitiría a FICOSEC contar con un insumo complementario para el diseño de un marco de resultados orientado al desempeño de la implementadora, sin sustituir ni modificar el indicador contractual del proyecto. Este enfoque amplía la lectura de resultados al poner en relación el número de NNA que mejoran con el tamaño total de la población atendida. Si bien esta información se deriva de los indicadores individuales definidos en la Ficha Técnica, actualmente no se utiliza de manera explícita como un indicador agregado del proyecto que permita analizar patrones de desempeño por escuela, municipio o región y retroalimentar la implementación.

Mientras que el indicador en número absoluto cumple una función central de rendición de cuentas, el porcentaje de mejora grupal permitiría analizar la proporción de participantes que logra el cambio esperado, lo que facilita comparaciones entre grupos, escuelas o municipios con contextos y magnitudes distintas. Esta información resulta clave para comprender la efectividad de la intervención y no únicamente su alcance cuantitativo.

Desde una perspectiva de gestión, este análisis complementario permitiría a FICOSEC distinguir entre cumplimiento del indicador y calidad de implementación, identificando variaciones en la intensidad, consistencia y efectividad del proceso de intervención. De esta forma, el marco de resultados podría incorporar criterios de desempeño progresivo orientados al aprendizaje institucional y a la mejora continua.

Asimismo, el uso del porcentaje de mejora grupal fortalecería los procesos de toma de decisiones informadas, al ofrecer evidencia para orientar el acompañamiento técnico, focalizar apoyos, reconocer buenas prácticas y priorizar ajustes metodológicos en aquellos contextos donde el desempeño sea menor.

Bibliografía y fuentes consultadas

Anexos:

https://drive.google.com/drive/folders/1LkyFM_tm7jLYZ91na004p3PriRttdMko?usp=drive_link

Bibliografía

Ab Wahab, A., et al. (2024). *The Effects of Philosophy for Children on Children's Cognitive Development: A Three-Level Meta-Analysis*. *Journal of Intelligence*, 13(10), 130. [The Effects of Philosophy for Children on Children's Cognitive Development: A Three-Level Meta-Analysis | MDPI](#)

Asgari, M., Whitehead, J., Schonert-Reichl, K. & Weber, B. (2023). *The Impact of Philosophy for Children (P4C) on Middle School Students' Empathy, Perspective-Taking, and Autonomy: Preliminary Outcomes*. *Analytic Teaching and Philosophical Praxis*, 43(1), 26–44. <http://journal.viterbo.edu> <https://journal.viterbo.edu/index.php/atpp/article/view/1227/1033>

Education Endowment Foundation (EEF). (s.f.). *Philosophy for Children – second trial*. (EEF) [Philosophy for Children - second trial | EEF](#)

Higa, K., et al. (2024). *Impact of Philosophy for Children and Its Challenges: A Systematic Review*. *Children* (MDPI), 9(11), 1671. [Impact of Philosophy for Children and Its Challenges: A Systematic Review | MDPI](#)

Juárez R. Karen y Jesús Juárez (2024). *Evaluación en la Filosofía para la Niñez: un enfoque significativo para educación preescolar*. Congreso Internacional de Educación, Universidad de Tlaxcala y Centro de Investigación Educativa. https://cie.uatx.mx/debates-en-evaluacion-y-curriculum/pdf2024/A256.pdf?utm_source=chatgpt.com

Juárez Romero, K. & Juárez Aguilar, J. (2024). *Evaluación en la Filosofía para la Niñez: un enfoque significativo para la educación preescolar*. CIE UATX. <http://cie.uatx.mx>

Molina G. Valdemar y Zeida J. Mariaud (2007). *Mexique: Philosophie pour la Niñez en les écoles publiques de l'Etat de Mexique*. *Revue Internationale de la didactique et des pratiques de la philosophie*. https://diotime.lafabriquephilosophique.be/numeros/035/022/?utm_source=chatgpt.com

National Foundation for Educational Research (NFER). (s.f.). *Evaluation of philosophy for children: An effectiveness trial*. [Evaluation of philosophy for children: An effectiveness trial - NFER](#)

Sin nombre de autores (2024). *The impact of Philosophy for Children (FpC) activities on enhancing the speaking skills of gifted students*. PubMed. [The impact of Philosophy for Children \(P4C\) activities on enhancing the speaking skills of gifted students - PubMed](#)

Topping, Keith, Steve Trickey y Paul Cleghorn (2020). *Filosofía para la Niñez*. UNESCO, Serie Prácticas Educativas No. 32 https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373403_spa

Universidad Panamericana (2024). *Filosofía para la Niñez: pensamiento crítico desde la educación básica.* https://www.up.edu.mx/escuelas-y-facultades/facultad-de-filosofia/filosofia-para-ninos-pensamiento-critico-desde-la-educacion-basica/?utm_source=chatgpt.com

Vasco Tumipamba, E. de las M. (2017). *Metodología del programa Filosofía para la Niñez en la convivencia escolar...* (Tesis). Instituto Superior de Investigación y Posgrado, Quito, Ecuador.

[Metodología del programa Filosofía para la Niñez en la convivencia escolar, en el primer año de E.G.B. del Jardín Lucinda Toledo, período 2016 -2017, del Distrito Metropolitano de Quito.](#)

Otras fuentes

FICOSEC. (2019). *Observatorio Ciudadano de Prevención, Seguridad y Justicia.* Obtenido de <https://observatoriocihuahua.org/productos/encuesta-sobre-prevalencia-de-violencia-familiar-y-sexual/>

FICOSEC. (2024). *Informe final del Fortalecimiento del proyecto Pensar y Ser para la Paz, año 2.* Obtenido de https://ficosec.org/wp-content/uploads/2024/09/pensar_ser_informe_final_2024.pdf

FICOSEC (2025). *Políticas para Financiamiento de Proyectos de Fundación FICOSEC A.C.* https://ficosec.org/wp-content/uploads/2025/04/UP_politicas_abr_2025.pdf

FICOSEC (2025). *Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de los Proyectos Financiados por Fundación FICOSEC A.C.* https://ficosec.org/wp-content/uploads/2025/05/LINEAMIENTOS_may_2025.pdf

FICOSEC (2025). *Reglas de Operación del Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana*

FELIPA A.C. *Fichas de Procedimientos*

FELIPA A.C. *Carta Descriptiva de las Actividades*

FELIPA A.C. *Nota Metodológica del Taller: Capacitación para la detección de casos en temas de violencia en el entorno escolar*

FELIPA A.C. *Nota Metodológica del Programa de Fortalecimiento en Habilidades de Registro y Conducción FpN para Facilitadora*

FELIPA A.C. *Nota Metodológica para la Aplicación de Encuestas de Satisfacción a Participantes*

FELIPA A.C. Nota Metodológica de Evolución de los Factores de Protección

FELIPA A.C. Nota Metodológica del Programa de Formación Continua en Áreas de Filosofía

FELIPA A.C. Nota Metodológica Nota Metodológica de “Exposición a las Violencias”

FELIPA A.C. Nota Metodológica de Instrumentos de Focalización Escala Reducida de Agresión y Victimización

FELIPA A.C. Nota Metodológica de la Propuesta Participativa para Mejorar la Convivencia Escolar Desarrolladas por NNA

FELIPA A.C. Nota Metodológica Nota Metodológica del Taller de Autocuidado

FELIPA A.C. Nota Metodológica de Pensar y Ser para la Paz, Año 3

FELIPA A.C. Código de Ética

FELIPA A.C. Anexo A. Proyecto y Ficha Técnica “Pensar y Ser para la Paz, año 4”

FELIPA A.C. Documentos de vinculación con escuelas

FELIPA A.C. Encuestas de Satisfacción con NNA beneficiarias, año 3

FELIPA A.C. Aplicaciones PRE-2025 MERCI y Cuestionario Climas de Convivencia

FELIPA A.C. Focalización ago-sep 2025

Convenio de Participación y Colaboración Fundación FICOSEC, A.C. / Municipios de Chihuahua, Filosofía, Educación Libertad y Paz para Infancia y la Adolescencia, FELIPA A.C. “Pensar y Ser para la Paz, año4”

Fichas técnicas del proyecto Pensar y Ser para la Paz, años 2 y 3

Árbol del Problema y Teoría del Cambio del proyecto “Pensar y Ser para Paz” (año3)

Evaluaciones previas y ejercicios de fortalecimiento

Chihuahua Feliz A.C. (2023). Evaluación en Diseño de “Pensar y Ser para la Paz, Año 2”.

Dakshina A.C. (2025). Informe Final del Fortalecimiento Institucional de la Organización FELIPA A.C.

Desarrollo Humano de Jalisco S.C. (2024). Informe Final del Fortalecimiento del Proyecto Pensar y Ser para la Paz, Año 2.

Anexos.

Anexo 1. Bitácora de trabajo de campo

Tema	Oficinas Centrales
¿Se pudieron concretar las citas previstas?	Se concretaron todas la entrevistas programadas con excepción de: Sayrym Serna, Inspectora de la Secretaría de Educación Entrevistas con madres y padres de familia Edgar González, FICOSEC Cuauhtémoc.
¿Llegaron los actores programados? ¿Más o menos de los programados? ¿Esto implicó alguna dificultad?	Sí, los programados. No se presentó ninguna dificultad.
¿Los espacios en que se programaron las reuniones fueron adecuados? ¿Permitieron el correcto levantamiento de la información?	Sí Sí
¿Se respetaron los tiempos previstos para las entrevistas?	Sí
¿Los cuestionarios corrieron bien? ¿Hubo que hacer ajustes?	Sí, con pequeños ajustes que se incorporaron durante el proceso.

Tema	Oficinas Centrales
Comentarios adicionales	Se contó con el apoyo permanente para el logro de los objetivos por parte del equipo operativo de FELIPAA.C.
¿Cómo todo lo anterior puede afectar los resultados de la evaluación?	Los actores mostraron la apertura necesaria para aportar la información solicitada.

Tema	Chihuahua	Santa Bárbara	Parral	Cuauhtémoc
¿Se pudieron concretar las citas previstas?	<p>Se concretaron todas las entrevistas programadas, con excepción de la entrevista con Supervisora de la Secretaría de Educación, debido a que se encontraba comprometida con actividades de su encargo.</p> <p>No se pudieron programar entrevistas madres, padres y/o tutores porque el</p>	Se hicieron la entrevistas previstas con docente, personal de dirección y grupo focal con NNA. .	Se concretaron todas las entrevistas programadas, con excepción las planeadas con madres, padres y/o tutores.	Se concretaron todas las entrevistas programadas, con excepción las planeadas con madres, padres y/o tutores y con el representante de FICOSEC en el municipio porque estaba atendiendo actividades propias de su encargo.

Tema	Chihuahua	Santa Bárbara	Parral	Cuauhtémoc
	diseño del proyecto no prevé la relación con ellas.			

Tema	Chihuahua	Santa Bárbara	Parral	Cuauhtémoc
¿Se respetaron los tiempos previstos para las entrevistas?	Se cambiaron los horarios de algunas entrevistas, para respetar la dinámica operativa en la entidad, pero no interfirió en el cumplimiento del levantamiento.	Se respetaron los tiempos en su totalidad.	Se cambiaron los horarios de algunas entrevistas para respetar la dinámica operativa en la entidad, pero no interfirió en el cumplimiento del levantamiento.	Se cambiaron los horarios de algunas entrevistas, para respetar la dinámica operativa en la entidad, pero no interfirió en el cumplimiento del levantamiento.
¿Los cuestionarios corrieron bien? ¿Hubo que hacer ajustes?	En general los cuestionarios corrieron de forma adecuada, los pequeños ajustes que se hicieron sobre la marcha se incorporaron en los cuestionarios para las entrevistas en el	Sí. No se hicieron ajustes.	Sí. No se hicieron ajustes.	Sí. No se hicieron ajustes.

Tema	Chihuahua	Santa Bárbara	Parral	Cuauhtémoc
	resto de los municipios.			

Tema	Chihuahua	Santa Bárbara	Parral	Cuauhtémoc
Comentarios adicionales	Se contó con el apoyo permanente para el logro de los objetivos por parte del equipo operativo de FELIPA			
¿Cómo todo lo anterior puede afectar los resultados de la evaluación?	Los actores mostraron la apertura necesaria para aportar la información solicitada.			

Entrevistas en Línea con personal operativo y de campo de FELIPA A.C.

ACTOR	ENTREVISTAS PROGRAMADAS	PERSONAS PARTICIPANTES
Directora de FELIPA A.C.	1	1
Coordinadora del Proyecto Pensar y ser para la paz, año 4 FELIPA A.C.	1	1
Coordinadora Académico FELIPA A.C.	1	1

ACTOR	ENTREVISTAS PROGRAMADAS	PERSONAS PARTICIPANTES
Coordinadora de Participación Ciudadana FELIPA A.C.	1	1
Coordinadora de Atención para las Violencias FELIPA A.C.	1	1
Responsable de Sistemas de Información FELIPA A.C.	1	1
Facilitadoras FELIPA A.C. Grupos Focales	2	14
TOTAL, ENTREVISTAS	8	20

ACTORES	Chihuahua		Santa Bárbara		Parral		Cauhtémoc	
	No. de ENTREVISTAS	ENTREVISTAS CONCRETADAS	No. de ENTREVISTAS	ENTREVISTAS CONCRETADAS	No. de ENTREVISTAS	ENTREVISTAS CONCRETADAS	No. de ENTREVISTAS	ENTREVISTAS CONCRETADAS
FICOSEC, Coordinación de Evaluación	1	1						
FICOSEC, representantes municipales					1	1	1	0
FELIPA A.C. Grupo focal con equipo operativo	1	1						

	Chihuahua		Santa Bárbara		Parral		Cuauhtémoc	
ACTORES	No. de ENTREVISTAS	ENTREVISTAS CONCRETAS	No. de ENTREVISTAS	ENTREVISTAS CONCRETAS	No. de ENTREVISTAS	ENTREVISTAS CONCRETAS	No. de ENTREVISTAS	ENTREVISTAS CONCRETAS
FELIPA A.C. Observación de Comunidades de Diálogo	1	1						
Secretaría de Educación (supervisora)	1	0						
Personal de dirección	2	2	1	1	1	1	1	1
Personal docente	2	2	1	1	1	1	1	1
Grupos focales NNA	2	2	1	1	1	1	1	1
Madres, padres y/o tutores	1	0			1	0	1	0
TOTAL, ENTREVISTAS Y G. F.	11	9	3	3	5	4	5	3

Anexo 2. Matriz de análisis de proyectos similares a Pensar y ser para la paz, año 4

Criterio	Proyecto estatal (EdoMex)	UP / Grupo Iter (Querétaro)	Evaluaciones académicas (tesis)
a) Alta aceptación por población objetivo	Sí. Docentes y estudiantes participaron de forma sostenida durante muchos años, con interés continuo en capacitación. (diotime.lafabriquephilosophique.be)	Inicialmente alta aceptación docente y directiva al introducir nuevo enfoque. (Universidad Panamericana)	Informes cualitativos muestran reconocimiento del valor del diálogo filosófico. (cie.uatx.mx)
b) Estudios con características de evaluación	Sí. El programa contaba con instrumentos de seguimiento y valoración aplicados regularmente. (diotime.lafabriquephilosophique.be)	En diseño hay evaluación de talleres e instrumentos de medición asociados a habilidades. (Universidad Panamericana)	La investigación incluye aplicación de instrumentos y análisis pre-post en grupos escolares evaluados. (scripta.up.edu.mx)
c) Pruebas o fuentes de efectividad del modelo	Cobertura y continuidad con evaluación docente y seguimiento permite identificar avances en prácticas de diálogo y convivencia. (diotime.lafabriquephilosophique.be)	Inicio de mediciones en contexto escolar con constancia de procesos y participación estudiantil. (Universidad Panamericana)	Tesis documentan mejoras en pensamiento crítico y habilidades de reflexión en grupos intervenidos. (scripta.up.edu.mx)
d) Documentos normativos que sustentan intervención	Contaba con lineamientos de capacitación y seguimiento para docentes y tutores. (diotime.lafabriquephilosophique.be)	Presentación institucional del programa y materiales formativos para docentes. (Universidad Panamericana)	Los estudios académicos incorporan marcos teóricos y metodologías explícitas. (cie.uatx.mx)
e) Entrevistas / documentos oficiales de operadores	El proyecto contaba con coordinación y tutorías con documentación de reuniones, informes y lineamientos. (diotime.lafabriquephilosophique.be)	El lanzamiento incluyó presentación pública con autoridades y	Los trabajos incluyen voces de docentes y análisis cualitativos de

		docentes. (Universidad Panamericana)	implementación. (cie.uatx.mx)
--	--	--	---

Anexo 3. Proyectos similares a Pensar y ser para la paz con evidencia evaluativa

Pregunta / Criterio	Proyecto concreto con evidencia	Hallazgos evaluativos documentados
a) Alta aceptación por parte de la población objetivo	Philosophy for Children – UK (EEF / NFER, Reino Unido)	Evaluaciones de procesos reportan alta aceptación por parte de docentes y estudiantes, particularmente en primaria. Docentes valoran positivamente el formato de comunidades de diálogo, el respeto a la palabra y la participación activa del alumnado, aun cuando los impactos académicos fueron limitados.
b) Cuentan con características del estudio o evaluación	EEF – Philosophy for Children Effectiveness Trial (2015–2016)	Ensayo controlado aleatorizado (RCT). Diseño cuasi-experimental con grupo tratamiento y control. Medición pre-post. Análisis estadístico de resultados académicos y habilidades socioemocionales.
c) Existen pruebas o fuentes que aseguren efectividad del modelo	Meta-análisis de Ab Wahab et al. (2024)	Meta-análisis de tres niveles con múltiples estudios P4C. Evidencia de efectos positivos moderados en pensamiento crítico, razonamiento y habilidades cognitivas, especialmente cuando la intervención es sistemática y sostenida.
d) Cuenta con documentos normativos que sustentan la intervención	Programa P4C – SAPERE / EEF (Reino Unido)	Manuales pedagógicos, guías de implementación, teoría de cambio explícita y lineamientos metodológicos. El modelo está institucionalizado y normado, con estándares de capacitación docente.
e) Cuenta con entrevistas o documentos oficiales de operadores	Evaluación NFER – Philosophy for Children (UK)	Informes incluyen entrevistas a docentes, directivos y facilitadores. Se documentan percepciones sobre mejoras en convivencia, respeto mutuo y expresión de ideas, así como limitaciones operativas y de alineación con currícula formal.