

# Informe final de la evaluación externa del proyecto:

*Fomento del protagonismo juvenil a través del deporte y mentoraje comunitario*

Ejecutado por: **Asociación CESAL**



Presentado por:  
F. Javier I. Martínez R.  
Luis A. Monterrosa D.  
José R. Núñez M.  
Yaqueline Lazo M.

12 de febrero de 2021

## 2. Índice

### Tabla de contenido

2. Índice .....	2
3. Resumen Ejecutivo .....	4
Impacto y eficacia.....	5
Pertinencia .....	6
Sostenibilidad .....	6
Pertinencia .....	6
Eficacia.....	7
Eficiencia.....	7
Impacto .....	7
Sostenibilidad .....	7
Recomendaciones.....	8
Lecciones aprendidas.....	9
4. Introducción .....	10
• Breve descripción del proyecto.....	11
• Identificación de los actores involucrados .....	13
• Propósito de la Evaluación .....	14
• Presentación del equipo de trabajo .....	14
• Estructura de la documentación presentada.....	15
5. Objetivos y alcances de la evaluación.....	15
6. Antecedentes de la intervención de Asociación CESAL en El Salvador .....	16
7. Criterios y preguntas de evaluación .....	18
8. Metodología .....	21
• Tipo de investigación.....	21
• Técnicas de investigación utilizadas.....	21
9. Condicionantes y límites de la evaluación.....	23
10. Análisis de datos .....	24
Procesamiento de datos cuantitativos .....	27
La participación según resultado.....	30
Procesamiento de la información cualitativa.....	34

11. Hallazgos .....	39
• Pertinencia .....	39
Marco de análisis de los proyectos y procesos de prevención. ....	39
1. Matriz de análisis de prevención de la violencia .....	41
2. Valoración específica del proyecto.....	44
• Eficacia .....	46
Elementos de la teoría del cambio implícita en el proyecto. ....	47
• Eficiencia.....	49
• Impacto .....	49
Gestión del desarrollo: sostenibilidad.....	51
12. Conclusiones.....	52
Pertinencia .....	52
Eficacia.....	52
Eficiencia.....	52
Impacto .....	52
Sostenibilidad .....	53
13. Recomendaciones.....	54
14. Lecciones aprendidas .....	56
15. Anexos .....	57
Anexo 1: Taller con jóvenes .....	57
Anexo 2: Taller con monitores deportivos.....	60
Anexo 3: Grupo focal con mentoras y monitores deportivos en Ateos .....	61
Anexo 4: Grupo focal con mentoras .....	63
Anexo 5: Entrevista con el Sr. Pedro Montoya, alcalde de Sacacoyo .....	64
Anexo 6: Grupo focal con jóvenes Sacacoyo.....	65
Anexo 7: Entrevistas a referentes comunitarios .....	67

### 3. Resumen Ejecutivo

El borrador de Informe final de la evaluación es el tercer documento en el marco de la evaluación del proyecto “*Fomento del protagonismo juvenil a través del deporte y mentoraje comunitario*”, su alcance es:

- Identificación de los resultados alcanzados por el proyecto, resaltando los factores de éxito.
- Identificación de los elementos que han obstaculizado el avance en los resultados del proyecto.
- Lecciones aprendidas de manera general y específicamente en cuanto a enfoques, metodologías, prácticas y procedimientos.
- Recomendaciones sobre acciones a desarrollar y profundizar por CESAL en los próximos años en el territorio.

El proyecto se enmarca en la prevención de conflictos y construcción de la paz, ofreciendo a jóvenes en situación de vulnerabilidad espacios de formación en deportes, cultura de paz, enfoque de género y esparcimiento que promuevan los valores positivos, la sana convivencia y el protagonismo juvenil, así como espacios para la orientación a jóvenes en riesgo de exclusión mediante la herramienta de mentoraje. Con estos espacios se pretende impulsar la participación y empoderamiento de la comunidad, para que sean protagonistas de su propio desarrollo.

Se enfoca en beneficiar directamente a jóvenes entre 12 y 25 años en su tiempo libre, escolarizados o no escolarizados, a través de dos programas, el primero, sobre la promoción de los valores positivos a través del deporte; y el segundo, de mentoraje comunitario. Con el programa de mentoraje, también se busca el beneficio a personas líderes y lideresas de la comunidad, que son personas que generalmente pertenecen a las ADESCOS (Asociaciones de Desarrollo Comunal) o que son reconocidos en las comunidades porque aportan su tiempo para beneficio de su comunidad Ej. Profesores, costureras, personas jubiladas o retiradas, etc. y tienen el deseo de involucrarse en el acompañamiento y orientación de jóvenes.

La zona de intervención es en el Municipio de Sacacoyo principalmente con influencia en comunidades aledañas. Los municipios aledaños de influencia a Sacacoyo, son Tepecoyo, Jayaque y Talnique, que forman una unidad administrativa denominada Micro Región El Bálsamo.

El proyecto inició actividades el 1 de junio de 2019 y finalizó el 30 de noviembre de 2020, habida cuenta de una prórroga de seis meses por la emergencia de pandemia por Covid 19.

Las bases del proyecto son las y los jóvenes participando en talleres de formación de valores a través del deporte, el mentoraje comunitario, y los monitores deportivos, especialmente los surgidos de los jóvenes en formación.

La comparación entre la participación por resultados proyectada y ejecutada se presenta en la siguiente tabla:

Beneficiarios directos	Hombres		Mujeres		Total	
	Proyecto	Ejecución	Proyecto	Ejecución	Proyecto	Ejecución
Jóvenes participantes de los talleres de deporte impartidos por CESAL.	90	121	60	31	150	<b>152</b>
Jóvenes atendidos por la municipalidad participantes en los torneos.	250	231	50	101	300	<b>332</b>
Mentoras(es) comunitarios	10	7	20	28	30	<b>35</b>
Monitores deportivos (ya sumados en la primera categoría, como participantes)	25	24	5	4	30	<b>28</b>
Jóvenes en mentoraje (aparte de los que participan en deporte)	45	16	45	75	90	<b>91</b>
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>375</b>	<b>175</b>	<b>235</b>	<b>570</b>	<b>610</b>

## Hallazgos

Los principales hallazgos se presentan en referencia a los criterios definidos para esta evaluación, se presentan como áreas de mejoras para tenerse en cuenta en futuras intervenciones, incluso si fuera en continuidad este proyecto evaluado.

### Impacto y eficacia

Del procesamiento de la información cuantitativa se encontró:

- ✓ Se cuenta con un grupo de jóvenes que participaron en los talleres de formación en valores a través del deporte con disposición de mantener su asistencia en las actividades deportivas.
- ✓ La participación en los programas de atención a jóvenes fue desigual, en algunos casos incompleta. Eso significa que aunque sí se alcanzó la participación proyectada, calculada globalmente, no todas esas personas estuvieron en el proceso completo.

En los grupos focales se conoció el tema de la participación también, se señaló que la formación se orienta bajo el supuesto de que ya se sabe jugar, eso es un filtro a la participación.

La palabra de las y los jóvenes es importante, su participación se enfoca en el deporte, mientras se definen otras actividades por ahora restringidas. (Evidentemente, la pandemia ha mermado la participación en un sinnúmero de actividades).

El alcalde municipal comentó que el trabajo con niñez y juventud es mejor realizado como microregión.

## Pertinencia

El proyecto se formuló como una intervención en favor de la prevención de la violencia. De hecho, la alcaldía municipal lleva adelante la escuela de deporte como una estrategia de prevención, está incorporado en el Plan Municipal de Prevención de la Violencia Sacacoyo 2017 – 2021.

En los años recientes, Sacacoyo ha experimentado una mejoría notable en materia de violencia, se ha superado un período en el que se incluía en el listado de municipios inseguros.

Las personas entrevistadas confirman la tendencia, se relaciona ese resultado con las acciones de prevención que se han ejecutado, en las que el deporte es un pilar importante. En ese sentido, la iniciativa del proyecto vino a contribuir a esa dinámica en marcha.

## Sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto descansa en los monitores deportivos y la alcaldía municipal. La entrevista con el alcalde municipal deja claro que las actividades deportivas continuarán en su gestión.

Los monitores deportivos surgidos de los talleres de formación en valores a través del deporte aportan a la sostenibilidad en tanto que son de las comunidades, lo que los hace actores de desarrollo, no agentes de este. Aunque se identifican monitores deportivos de las comunidades, no fue posible identificar uno que proviniera de los talleres de formación. La sostenibilidad descansa prácticamente en la alcaldía municipal de Sacacoyo.

Al respecto, la propuesta del alcalde es una continuidad que incorpore a los otros municipios de la Microregión El Bálsamo, y con una coordinación entre las instituciones que están llevando adelante esfuerzos similares.

## Conclusiones

Las principales conclusiones sobre la ejecución del proyecto *“Fomento del protagonismo juvenil a través del deporte y mentoraje comunitario”* se presentan según los criterios de la evaluación:

## Pertinencia

La situación negativa diagnosticada en el marco de la gestión del proyecto es validada en el Plan Municipal Prevención de Prevención de la Violencia “Sacacoyo” 2017 – 2021. La estrategia de atención a través del deporte empalmaba con los esfuerzos en el municipio. CESAL contribuyó con el componente de mentoraje como un elemento complementario. Se puede decir entonces, que el proyecto ha tenido una relación adecuada de intervención al contexto y a las necesidades de la población con quien se trabajó.



## Eficacia

La pandemia Covid 19 impactó en la eficacia del proyecto, especialmente porque la naturaleza de las actividades se optimizaba con el encuentro presencial y la práctica de los deportes. La información presentada sobre la asistencia ilustra esta situación, ya que a partir de la valoración realizada, se puede medir el grado de cumplimiento del objetivo específico respecto a los resultados previstos. La demora en el inicio del proyecto por disponibilidad de los fondos del proyecto se acumuló a la interrupción por la pandemia.

## Eficiencia

La eficiencia del proyecto se aseguró con la extensión de seis meses para la ejecución del proyecto. Las actividades y resultados se encaminaron a partir del uso eficiente de los recursos. Se destaca la realización de torneos y la operatividad posterior al cierre del proyecto a partir de la entrega de equipo y material (kit), que efectivamente ha permitido que las y los jóvenes continúen conviviendo en torno al deporte.

## Impacto

Una intervención de corto plazo, con una interrupción de cinco meses, alcanza un impacto limitado, entendiéndolo como cambio evidente de la situación que le dio origen. Con el agravante que la prioridad de atención a nivel de país se enfocó en la pandemia.

La valoración de las y los participantes, la respuesta a la convocatoria a las reuniones para esta evaluación, la presencia a los entrenamientos después de la finalización del proyecto, expresan que está vigente una alternativa para la convivencia.

La incidencia en centros escolares y comunidades sufrió los mayores impactos negativos de la pandemia, los primeros cerrados y en las segundas muy atentas a limitar los encuentros grupales.

## Sostenibilidad

La sostenibilidad de este trabajo con jóvenes parece posible sobre las siguientes bases:

- ✚ La disponibilidad de la población que participó, que abre la posibilidad a escalar hacia su organización como sujetos de desarrollo de su territorio.
- ✚ La alcaldía ha expresado su compromiso de mantener la iniciativa, contar con este agente de desarrollo contribuye a la solidez del esfuerzo.
- ✚ A partir de la experiencia, aún con los centros escolares en modalidad semipresencial, los encuentros en torno a las actividades deportivas permitirán una convivencia básica de la juventud. Estos espacios se podrán enriquecer con algún acompañamiento a los grupos (tipo mentoraje grupal).

- ✚ Se identificó por las y los participantes la oportunidad de obtener mejores resultados a través de la coordinación interinstitucional. Están presentes otras organizaciones y la municipalidad participa de la Micro región El Bálsamo, circunstancias que pueden contribuir a profundizar los resultados alcanzados.

## Recomendaciones

Las conversaciones con las personas involucradas en la ejecución del proyecto, y el análisis presentado en las secciones anteriores permiten recomendar lo siguiente:

- La coordinación interinstitucional, es clave buscar la coordinación con otros actores presentes en el territorio, de tal forma que se procure la complementariedad y maximización de recursos.
- El mentoraje y la formación en deporte se realizan en el ámbito de enseñanza aprendizaje. El monitoreo y acompañamiento refuerzan los contenidos y las buenas prácticas. En este sentido, vale la pena reforzar la formación de mentores y comprometerla más con la realidad que vive la niñez y juventud del lugar.
- La sostenibilidad del esfuerzo se consolidará en la medida que sea asumido por la población local, implica organizar a los actores locales, y fomentar redes de apoyo con agentes de desarrollo (incluida la municipalidad). En este sentido, se debe enfatizar en los beneficios aportados por el proyecto, los efectos que éste ha creado entre la población con quien se trabaja, y procurar en el día a día, que estos beneficios positivos se mantengan una vez ha finalizado la intervención.
- Lo anterior incluye la sinergia con otros esfuerzos con jóvenes que impulsa CESAL, en artes u otra actividad, y territorialmente como micro región en la que participa el municipio.
- Trabajar en la retroalimentación o mejora: como mecanismo para recibir “feedback” sobre el proyecto que se desarrolló, el cual puede constituirse como un proceso de aprendizaje para mejorar las intervenciones de cultura de paz y prevención de violencia en implementaciones futuras, a través de la utilización de las enseñanzas obtenidas de actividades ya realizadas.
- Vale la pena desarrollar controles de responsabilidades y rendición de cuentas, como responsabilidad social y política, pues proporciona una base para la divulgación de los resultados alcanzados, aumentando la transparencia de la cooperación al desarrollo y asegurando que los actores asuman sus responsabilidades, especialmente si las actividades del proyecto se llevaron a cabo con fondos públicos o se complementaron con dichos fondos.
- La eficiencia se verá fortalecida con la construcción de un sistema de proveedores dispuestos a trabajar a crédito de hasta noventa días con CESAL



El Salvador para la ejecución de las actividades. Como complemento se puede elaborar un sistema de trabajo que incluya contrapartida en especie de la organización ejecutora.

- Se debe prever la iluminación para acciones futuras, a manera de realizar un análisis prospectivo sobre cuáles y cómo pueden ser las intervenciones futuras con respecto a acciones que fortalezcan: el liderazgo comunal y municipales para la incidencia política y la contraloría ciudadana; las capacidades de organización territoriales para la participación en mecanismos de prevención de violencia en el municipio; las acciones de prevención de violencia a través de la dinamización del espacio público

### Lecciones aprendidas

La evaluación permite esbozar algunos aspectos consistentes para todo esfuerzo de prevención de la violencia y construcción de una cultura de paz:

- ✓ La sinergia con otros proyectos que ha ejecutado Asociación CESAL permitió contar con una población de referencia. Su involucramiento es directamente proporcional al éxito de la intervención.
- ✓ La focalización de las actividades, en primer lugar, tomando en cuenta la existencia de una amplia red de interesados en esfuerzos de esa naturaleza. Desde la familia hasta el gobierno local, pasando por centros escolares y organizaciones no gubernamentales, se identifica un potencial para trabajar por el desarrollo de las comunidades.
- ✓ La red referida antes no tiene futuro sin las y los jóvenes, son factor de éxito en todo esfuerzo enfocado en su bienestar. Su protagonismo debe ir más allá que de ser beneficiario.
- ✓ De las dos anteriores resalta la fuerza de la organización y la coordinación, especialmente de los actores del territorio. Un esfuerzo que abonaría a la sostenibilidad sería la conformación de una organización comunitaria con proyección municipal en la que jóvenes y demás actores planifiquen, gestionen y se involucren en la ejecución de las iniciativas de desarrollo.
- ✓ El cierre de los centros escolares enseñó la importancia de instancias comunales para actividades de la población. En esta experiencia, la alcaldía municipal suplió a través de entidades orientadas a juventud y género, y la escuela de deporte de por sí involucrada en el proyecto.
- ✓ A lo interno de Asociación CESAL, se cuenta con una instalación física para potenciar el trabajo en el territorio. Se sugiere adecuar el sistema de monitoreo y seguimiento para estar en capacidad a la nueva capacidad instalada.

## 4. Introducción

El Informe final de la evaluación es el tercer documento en el marco de la evaluación del proyecto “Fomento del protagonismo juvenil a través del deporte y mentoraje comunitario”, los lineamientos en los términos de referencia definen que su alcance es:

- Identificación de los resultados alcanzados por el proyecto, resaltando los factores de éxito.
- Identificación de los elementos que han obstaculizado el avance en los resultados del proyecto.
- Lecciones aprendidas de manera general y específicamente en cuanto a enfoques, metodologías, prácticas y procedimientos.
- Recomendaciones sobre acciones a desarrollar y profundizar por CESAL en los próximos años en el territorio.

La atención a las observaciones y los comentarios al documento por la Asociación CESAL permitirá la elaboración del Informe final de la evaluación.

Las actividades del proyecto “Fomento del protagonismo juvenil a través del deporte y mentoraje comunitario” finalizaron el 30 de noviembre pasado. La Asociación CESAL adjudicó la evaluación el 10 de diciembre, y la orden de inicio se hizo efectiva a partir del 15 del mismo mes.

El documento expone el análisis de los datos e información obtenidos durante el trabajo de campo. Las actividades grupales se llevaron a cabo entre el 21 y el 23 de diciembre de 2020; se complementó con entrevistas individuales a inicios de enero. También se amplió con un grupo de jóvenes el 11 de enero de 2021. Durante ese período se procesó también información cuantitativa proporcionada por Asociación CESAL, pertinente a los criterios de evaluación definidos en los términos de referencia.

El borrador de Informe final asume el esquema definido en los términos de referencia para la versión definitiva, para facilitar la revisión y posterior modificación. Así, una vez expuesto el contexto de la evaluación se presenta el análisis de la información que sustentan los hallazgos principales, para pasar a las conclusiones y recomendaciones, sin omitir las principales lecciones aprendidas de los procesos de ejecución del proyecto evaluado. También se presentan en anexos las memorias de las jornadas (reuniones, grupos focales, talleres y entrevistas) realizadas en el marco de la evaluación de este proyecto.

- Breve descripción del proyecto<sup>1</sup>

El proyecto se enmarca en la prevención de conflictos y construcción de la paz, ofreciendo a jóvenes en situación de vulnerabilidad espacios de formación en deportes, cultura de paz, enfoque de género y esparcimiento que promuevan los valores positivos, la sana convivencia y el protagonismo juvenil, así como espacios para la orientación a jóvenes en riesgo de exclusión mediante la herramienta de mentoraje. Con estos espacios se pretende impulsar la participación y empoderamiento de la comunidad, para que sean protagonistas de su propio desarrollo.

Se enfoca en beneficiar directamente a jóvenes entre 12 y 25 años en su tiempo libre, escolarizados o no escolarizados, a través de dos programas, el primero, sobre la promoción de los valores positivos a través del deporte; y el segundo, de mentoraje comunitario. Con el programa de mentoraje, también se busca el beneficio a personas líderes y lideresas de la comunidad, que son personas que generalmente pertenecen a las ADESCOS (Asociaciones de Desarrollo Comunal) o que son reconocidos en las comunidades porque aportan su tiempo para beneficio de su comunidad Ej. Profesores, costureras, personas jubiladas o retiradas, etc. y tienen el deseo de involucrarse en el acompañamiento y orientación de jóvenes.

La zona de intervención es en el Municipio de Sacacoyo principalmente con influencia en comunidades aledañas. Los municipios aledaños de influencia a Sacacoyo, son Tepecoyo, Jayaque y Talnique, que forman una unidad administrativa denominada Micro Región El Bálsamo.

Para el desarrollo de los programas de formación, CESAL El Salvador se puso a disposición el Centro de Desarrollo Juvenil - CDJ - que gestiona en Sacacoyo, en el cantón Ateos. El CDJ es un espacio de formación para jóvenes, a partir del cual se ofrecen talleres de arte, cultura, habilidades para la vida y empleo desde varios proyectos que CESAL tiene en ejecución en la zona. El centro dispone de un salón de usos múltiples, de una oficina para los educadores y de una oficina para jóvenes organizados, además de una cocina, sanitarios, bodega y corredor. CESAL El Salvador ha decidido apostar por tener un espacio físico para la formación de jóvenes, considerando la falta de espacios comunitarios para que los jóvenes se reúnan y se formen. De hecho, en el cantón de Ateos no existen centros para jóvenes, solo se encuentran algunas canchas deportivas y espacios de los centros escolares. Por esta razón, en este mismo terreno se incluyó la construcción, con el apoyo de la Diputación de Valencia, de un espacio techado de alrededor 64 m<sup>2</sup> para realizar actividades de formación con jóvenes y mentores al aire libre, pero protegidos del sol y lluvia, ya que el salón de usos múltiples es de 30 m<sup>2</sup> y ya ocupa una gran variedad de formación y acompañamiento a jóvenes a través de talleres de música, pintura, danza, formación profesional, organización juvenil, voluntariado sociocultural y habilidades para la vida, con un promedio de 70 jóvenes a la semana.

---

<sup>1</sup> Cfr. Documento del proyecto presentado a la Diputación de Valencia.

La creciente participación e interés de jóvenes exige la ampliación del espacio techado que será un punto de encuentro, pudiendo agrupar a más jóvenes, permitiendo así la organización de torneos e incluir formación en mentoring y formación a monitores deportivos de la alcaldía. El terreno ha sido cedido en comodato a CESAL por un periodo de 25 años, se disponen de los documentos legales de acuerdo a la legislación del país. Este terreno será usado para la continuidad de las acciones que CESAL implementa en la zona de intervención en cuanto a formación de jóvenes y prevención de violencia, y CESAL se hará cargo de la gestión y mantenimiento del espacio techado una vez finalizado el proyecto. Este terreno, colinda con las instalaciones de la empresa UNITAPE que posee una cancha de fútbol engramada y que también será puesta al servicio del proyecto, para entrenos y torneos con los jóvenes, como parte de un convenio de colaboración que existe en UNITAPE y CESAL.

Para la ejecución del proyecto, se coordinó con la Alcaldía de Sacacoyo, centros escolares, organizaciones comunitarias y comunidad en general para el desarrollo de todas las actividades.

### **Objetivo General del proyecto**

Contribuir al empoderamiento de comunidades, en particular con jóvenes y líderes comunitarios, para que implementen estrategias de prevención de la violencia.

### **Objetivo específico del proyecto**

Fortalecer los valores positivos de jóvenes en situación de vulnerabilidad mediante programas comunitarios de atención social para la mejora de la convivencia.

El objetivo general del proyecto está enfocado al empoderamiento de habitantes de comunidades en situación de vulnerabilidad (pobreza, desintegración familiar, desempleo, bajos niveles educativos, embarazos precoces, delincuencia, etc.) para que encuentren soluciones para la prevención de violencia y así mejorar la convivencia comunitaria. Se trabajará principalmente con jóvenes, hombres y mujeres, a través de la herramienta del deporte para fomentar valores positivos de respeto, solidaridad, equidad de género y tolerancia para la convivencia. También se formará a jóvenes voluntarios y promotores municipales, para que como efecto multiplicador sigan replicando lo aprendido una vez terminado el proyecto asegurando así su apropiación por parte de los beneficiarios.

Además, se trabajará con la herramienta de mentoraje para formar a líderes y lideresas de las comunidades y desarrollar sus habilidades para la orientación de jóvenes en riesgo. Es importante que la comunidad no se quede pasiva frente a la gran problemática de violencia juvenil que se vive en algunas comunidades y desarrollen acciones de prevención. El empoderamiento de las comunidades se dará gracias a los procesos educativos desarrollados y la orientación dada por los educadores de CESAL El Salvador, para que los sujetos de derecho cambien su actitud, es decir, pasen de una actitud conformista hacia una actitud positiva, con deseo de involucrarse y convertirse en actores de cambio en sus comunidades para dar respuesta a las diferentes problemáticas, de forma articulada con los diferentes actores locales.

El objetivo específico del proyecto se centra en la importancia de fomentar valores positivos de respeto, tolerancia, responsabilidad, empatía, a través de herramientas educativas como el deporte y el mentoraje. El proyecto se desarrollará en comunidades de alta vulnerabilidad, en las cuales los niños, niñas y jóvenes están expuestos a la amenaza de entrar en una pandilla juvenil, por lo tanto, es importante dar una atención a estos jóvenes para que se formen, desarrollen sus habilidades y tengan así acceso a otras oportunidades, para su desarrollo personal y para la mejora de la convivencia comunitaria.

- **Identificación de los actores involucrados**

La ejecución del proyecto fue posible a los esfuerzos conjuntos de los siguientes actores y agentes en el territorio del proyecto:

- ✓ **Centro de Desarrollo Juvenil (CESAL):** Ubicado en el cantón Ateos, en Sacacoyo, del departamento de La Libertad. Su fin es brindar una cobertura de atención a niñas, niños y juventudes escolarizadas y no escolarizadas de la zona baja de la Cordillera de El Bálsamo. Desde el CDJ, se desarrolla un Programa de Atención Integral, donde se implementan itinerarios formativos complementarios al desarrollo personal y a la educación curricular de niñez y juventud.
- ✓ **Consejo de Directores del municipio de Sacacoyo:** Ente colegiado de cada Sistema Integrado de las Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno, conformado por: Directores y Directoras de los Centros Escolares, docentes delegados, representantes de padres de familia y asesores pedagógicos.
- ✓ **Alcaldía de Sacacoyo:** Dirige el gobierno y Administración Municipal. ejecuta e Inspeccionan los servicios y obras municipales, dictan reglamentos, decretos, resoluciones y demás actos Administrativos de la entidad.
- ✓ **ADESCOS (Asociaciones de Desarrollo Comunal):** grupos de líderes y lideresas de la comunidad, que son personas reconocidos en las comunidades porque aportan su tiempo para beneficio de su comunidad.
- ✓ **Casa de la Juventud de Sacacoyo:** Es un espacio público, abierto a la totalidad de los jóvenes, plurales, democráticos, participativos, cuyo objetivo es la generación de procesos de participación social que conviertan a los jóvenes en ciudadanos activos y críticos. El proyecto de la Casa de la Juventud recoge la necesidad de educar en valores de progreso como el no-sexismo, la no-violencia, el respeto al medio-ambiente, el pacifismo la solidaridad entre los pueblos, la democracia participativa, el antirracismo y la integración de l@s jóvenes desfavorecidos socialmente.
- ✓ **Biblioteca Municipal de Sacacoyo:** Ofrece a todos los miembros de la comunidad, con independencia de su edad y de su situación social, los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades en materia de formación, información, cultura y ocio. Tienen un papel de intermediación e instrucción.

- **Propósito de la Evaluación<sup>2</sup>**

Esta evaluación final tiene por objetivo determinar el logro de los resultados esperados, su contribución a la consecución del objetivo específico y al objetivo general y determinar la alineación del proyecto al Plan Director, líneas estratégicas y enfoques transversales de la Cooperación de la Diputación de Valencia.

En términos generales se quiere saber si se ha contribuido al empoderamiento de comunidades, en particular con jóvenes y líderes comunitarios, para que implementen estrategias de prevención de la violencia, en el municipio de Sacacoyo, departamento de La Libertad. En concreto, se pretende conocer cómo el proyecto ha fortalecido los valores positivos de jóvenes en situación de vulnerabilidad mediante programas comunitarios de atención social para la mejora de la convivencia; como el proyecto ha cumplido con las líneas de actuación definidas inicialmente, la implementación de un programa de formación en valores a través del deporte que promueve la convivencia positiva y el protagonismo juvenil y la implementación de un programa de mentoraje con líderes y lideresas comunitarios que promueva su involucramiento en la comunidad y en la orientación de jóvenes en situación de vulnerabilidad; y como al finalizar la acción, al menos un 80% de los docentes y familiares, de los jóvenes atendidos en el programa de deporte y mentoraje, manifiestan que la convivencia en la comunidad, hogares y/o centros escolares ha mejorado y al menos un 90% de la población beneficiaria manifiesta estar sensibilizado/da en el enfoque de género. Para determinar el alcance de estos resultados y objetivos se contará con la participación de actores e informantes clave en el contexto del proyecto.

- **Presentación del equipo de trabajo**

La evaluación solicitada requiere de la participación de un equipo de trabajo amplio y multidisciplinario, los profesionales responsables de las principales áreas temáticas de la consultoría son:

- Francisco Javier Martínez R. Economista. Especialista en moderación de procesos participativos. Especialista en metodologías de aprendizaje (CEFE), aplicados a temas sobre prevención de la violencia, transformación de conflictos y justicia restaurativa. Asesor y facilitador en formulación y evaluación de proyectos con enfoque de desarrollo territorial.
- Luis Antonio Monterrosa D. Filósofo y teólogo. Especialista en prevención de la violencia y cultura de paz con enfoque de desarrollo territorial con metodologías participativas –“desde abajo” (IAP) - Asesor y facilitador en procesos de construcción de paz y políticas públicas de juventud. Responsable de artículos y literatura relacionados.
- José Rafael Núñez M. Formación en desarrollo territorial. Especialista en asesoramiento de organizaciones de base y en procesos ciudadanos con gobiernos locales.

---

<sup>2</sup> Cfr. Términos de referencia para esta evaluación final externa.



- Yaqueline Lazo M. Comunicadora con experiencia en investigación en territorios para cobertura de temas de desarrollo y evaluación de procesos ciudadanos.

- **Estructura de la documentación presentada**

El documento del borrador de Informe final está estructurado según el esquema que en los Términos de Referencia se solicita para el Informe final, a saber, después del resumen ejecutivo se presenta el contexto de la evaluación, seguido de las particularidades de la evaluación del proyecto, incluidos los objetivos y alcance de la evaluación, los criterios y preguntas de evaluación, la metodología utilizada, sus condicionantes y límites. Finalmente se presentan los resultados de la evaluación: los análisis de datos, hallazgos, y finalmente, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas. En anexo se presentan las memorias de las actividades grupales y entrevistas realizadas en la fase de campo.

## 5. Objetivos y alcances de la evaluación

La evaluación del proyecto es pertinente al ciclo mismo de una intervención que es finita y replicable. Esto último justifica que se vuelva sobre lo ejecutado para identificar los aprendizajes que ha dejado la ejecución, las lecciones aprendidas a tener en cuenta en toda réplica que se lleve a cabo.

### **Objetivo general**

Establecer si se ha contribuido al empoderamiento de comunidades, en particular con jóvenes y líderes comunitarios, para que implementen estrategias de prevención de la violencia, en el municipio de Sacacoyo, departamento de La Libertad.

### **Objetivos específicos**

1. Conocer cómo el proyecto ha fortalecido los valores positivos de jóvenes en situación de vulnerabilidad mediante programas comunitarios de atención social para la mejora de la convivencia.
2. Establecer el grado de cumplimiento de las líneas de actuación definidas en la implementación de un programa de valores a través del deporte que promueve la convivencia positiva y el protagonismo juvenil.
3. Establecer el grado de cumplimiento de las líneas de actuación definidas en la implementación de un programa de mentoraje con líderes y lideresas comunitarias.

El alcance de las evaluaciones externas de proyectos implementados por Asociación CESAL tienen como objetivos principales:

- Evaluar el grado de alcance de los resultados esperados por la intervención, para ello, se tendrá en cuenta la línea de base realizada para la gestión de proyectos y la metodología de seguimiento y monitoreo propuesta.
- Mejorar los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución.

- Conocer el funcionamiento del proyecto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación de las acciones, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del proyecto como herramienta de cooperación.
- Conocer la eficacia del proyecto en cuanto a sus modelos ensayados, tanto en los acuerdos con instituciones locales y españolas como en el sistema de gestión y su asignación presupuestaria.
- Aportar recomendaciones para futuras intervenciones con el objetivo de incluir rectificaciones, potenciar el impacto de las acciones y fomentar la sostenibilidad de la intervención. Aprovechar las experiencias del pasado para actividades futuras.
- Aportar un juicio valorativo que sirva para retroalimentar las actividades que despliegan todos los actores que intervienen en el proyecto.
- Evaluar el impacto del proyecto en la población beneficiaria.
- Analizar la institucionalidad del proyecto, la inserción de este en las administraciones públicas competentes con las que se trabaja y en las políticas públicas, especialmente en lo que se refiere a la viabilidad tras su período de ejecución.
- Rendir cuentas ante las instituciones donantes, opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos de desarrollo iniciados, tanto en España como en los países en los que se lleva a cabo la intervención.

## 6. Antecedentes de la intervención de Asociación CESAL en El Salvador

El Salvador vive una situación de violencia complicada, que es un freno para el desarrollo del país, en los niveles sociales y económicos. Con la firma de los Acuerdos de Paz en el año 1992 que pusieron fin a la guerra civil que duró 12 años, las bases para la paz no fueron bien establecidas. El sistema económico salvadoreño se ha caracterizado por la inequitativa distribución del excedente económico que genera, la falta de capacidad para crear empleos de calidad y la ausencia de mecanismos redistributivos. Esta situación afecta negativamente el cumplimiento de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales para un amplio segmento de los hogares salvadoreños y de la población, principalmente para las niñas, niños y adolescentes, quienes enfrentan dificultades de acceso a una alimentación adecuada, educación, salud, recreación y cultura. De hecho, no se desarrollaron servicios sociales de una forma accesible para toda la población, y la educación y salud públicas siguen siendo deficientes hoy en día. Estas situaciones, no permitieron que la población tenga acceso a las oportunidades básicas para su inserción social y económica, lo que generó en cierta medida migración hacia otros países, teniendo como consecuencia la desintegración de muchas familias.

En los años 90, como parte de la política exterior de EE. UU., empezó una época de deportaciones de inmigrantes ilegales hacia El Salvador, que regresaban al país sin oportunidades de inserción. Esta marginalización, falta de educación y

oportunidades de empleo principalmente, tuvieron como consecuencia la creación de pandillas, que generan violencia con robos, extorsiones y actividades ilícitas.

Esta situación ha ido degenerando con el tiempo, especialmente con las “políticas de la mano dura” que fueron llevadas a cabo durante muchos años, y que proponían medidas fuertes de represión. También, es importante resaltar los altos índices de violencia contra las mujeres y violencia intrafamiliar, consecuencia de la falta de educación y machismo. Los niveles de violencia han llevado a El Salvador a ser uno de los países más violentos del mundo, y aunque en estos últimos años los Gobiernos han promovido programas más inclusivos, no es suficiente.

Bajo este contexto, en la zona de intervención del proyecto, es decir el Municipio de Sacacoyo, CESAL ha estado desarrollando proyectos para contribuir a la prevención de violencia mediante varias estrategias:

- ✓ Fortalecimiento de la educación: formación a docentes de escuelas públicas de forma coordinada con el Ministerio de Educación, acceso a la escuela de jóvenes en situación de abandono escolar, equipamiento y remodelaciones de centros escolares.
- ✓ Desarrollo económico local: formación a jóvenes en emprendimiento, orientación laboral, creación de empresas juveniles.
- ✓ Apoyo a juventud: programas de fomento valores positivos a través del arte y cultura, organización juvenil, animación sociocultural.
- ✓ Fortalecimiento institucional y municipal con la formación a personal municipal en el marco del diseño de la Política Municipal de Juventud del Municipio de Sacacoyo.

Para combatir las causas de la violencia, es importante seguir desarrollando acciones de prevención de violencia en varios ámbitos y CESAL también está gestionando otros proyectos que se realizarán de la mano con los actores locales, de prevención de violencia y educación con los componentes de educación sexual, prevención de drogas, creación de protocolos en las escuelas y municipios para asegurar la inclusión de jóvenes, organización juvenil, mentoraje comunitario, cultura de paz, orientación familiar, etc. CESAL dentro de sus objetivos estratégicos ha decidido implantarse en el territorio con un Centro de Atención a la Juventud, con un espacio adecuado para la atención de los jóvenes en los diversos programas que ofrece.

Para esta propuesta, se han identificado, a través de una breve consulta, los árboles de problemas y de objetivos, con actores locales entre ellos: centros escolares, Alcaldía de Sacacoyo, líderes comunitarios y representantes de los futuros jóvenes beneficiarios del proyecto. Ante todo, se ha reflexionado sobre la necesidad de implementar programas de prevención de conflictos y construcción de la paz, ofreciendo a jóvenes en situación de vulnerabilidad espacios de formación en deportes, cultura de paz, enfoque de género y esparcimiento que promuevan los valores positivos.

## 7. Criterios y preguntas de evaluación

La evaluación tiene que valorar el grado de cumplimiento del objetivo específico del proyecto y de los resultados alcanzados partiendo de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Los principales criterios para tener en cuenta serán según orden de prioridad:

### **Pertinencia**

La adecuación de los objetivos del proyecto a:

- a) Los problemas, necesidades y prioridades reales de los beneficiarios a los que se dirige el proyecto,
- b) El entorno físico, social y político en el que opera.

Los objetivos del proyecto, recogidos en la formulación, ¿se adecuan a los problemas, necesidades y prioridades reales de los beneficiarios? ¿Existió una adecuada identificación de los beneficiarios en la formulación del proyecto? ¿Los grupos beneficiarios previstos corresponden con los que realmente se han beneficiado? ¿Los beneficiarios y el socio del proyecto conocen las actividades, resultados, objetivo general y específico del proyecto? ¿La propuesta es apropiada para responder a las necesidades y dificultades particulares del país y de la población beneficiaria? ¿Se ha incluido la perspectiva de género en todas las fases del proyecto? ¿Los grupos meta están bien definidos y con participación igualitaria de hombres y mujeres? ¿Qué estrategias concretas se incluyen para fomentar la equidad de género? ¿El objetivo general y específico del proyecto son coherentes con las políticas públicas, planes y otros documentos de gestión de la Municipalidad de Sacacoyo (bajo las temáticas: Participación equitativa entre hombres y mujeres; participación juvenil, ¿cultura de paz, deporte y recreación? ¿Existen otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, de la cooperación oficial, de la cooperación descentralizada o de otros donantes bilaterales o multilaterales? ¿Qué factores internos y externos han favorecido o limitado la posibilidad de los grupos beneficiarios para lograr los resultados previstos?

- c) Recomendaciones según evaluación al nivel de la Pertinencia.

### **Eficacia**

El hecho de que:

- a) Se hayan alcanzado los objetivos específicos y resultados con la calidad prevista

¿Se ha logrado alcanzar el objetivo general planteado en la formulación del proyecto?  
 ¿Se han alcanzado los indicadores del objetivo específico previsto en el proyecto? (emitir una valoración cuantitativa y cualitativa de cada uno de los indicadores)  
 Basado en la valorización obtenida de cada indicador emita una opinión sobre cada uno de los resultados y así poder medir los logros obtenidos del proyecto. ¿Son adecuados los indicadores de cada uno de los resultados del proyecto? ¿Se podrían

proponer indicadores nuevos que ayuden a medir el grado de alcance de este objetivo específico? ¿Las actividades realizadas en el marco del proyecto contribuyen al logro de los resultados esperados para la población beneficiaria? ¿Cantidad de beneficiarios directos obtenidos en el desarrollo del proyecto? ¿Se han cumplido las hipótesis previstas? ¿Se han tomado las decisiones adecuadas para minimizar el riesgo de factores externos no previstos como el aumento de los costes de materiales o insumos? ¿Se ha gestionado de manera adecuada los factores externos del proyecto?

b) Recomendaciones según evaluación al nivel de la Eficacia.

### **Eficiencia**

El hecho de que:

a) Se hayan conseguido los resultados a un coste razonable (es decir, en qué medida los medios, recursos y actividades son adecuadas para la obtención de los resultados).

¿Ha sido adecuado el coste del proyecto en función a los resultados del proyecto? ¿Se han utilizado correctamente los fondos disponibles para el logro de los resultados? ¿Se ha contado con los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios suficientes y adecuados para lograr los resultados? ¿Se podrían haber alcanzado los resultados que se han logrado con menos recursos? ¿Se han ejecutado todas las actividades previstas? ¿Fueron necesarias todas las actividades para la consecución de los resultados? ¿Los apoyos puestos a disposición de los beneficiarios han sido adecuados a sus necesidades prioritarias?

b) Recomendaciones según evaluación al nivel de la Eficiencia.

### **Impacto**

a) El efecto del proyecto en su entorno más amplio y su contribución a los objetivos sectoriales más amplios.

¿Se ha contribuido al empoderamiento de comunidades, en particular con jóvenes y líderes comunitarios, para que implementen estrategias de prevención de la violencia? ¿Se han fortalecido valores positivos en jóvenes en situación de vulnerabilidad mediante programas comunitarios? ¿Cómo se ha logrado el indicador del objetivo general? ¿Se pueden proponer otros indicadores a este nivel? ¿Fue adecuada la metodología de intervención de CESAL en el municipio intervenidos, en función del objetivo general? ¿Ha habido factores externos que han influido negativa y positivamente en el proyecto? Valorar cómo se ha adaptado el proyecto. ¿Se han dado impactos positivos no esperados? ¿Se han dado impactos negativos no esperados?

b) Recomendaciones según evaluación al nivel del impacto.

## Sostenibilidad

Evaluar la sostenibilidad de los beneficios aportados por el proyecto y los efectos que éste ha creado entre la población beneficiada, así como la probabilidad de que estos beneficios positivos se mantengan una vez se haya retirado la ayuda externa. Para la valoración de la sostenibilidad / viabilidad se deberán contemplar los siguientes factores:

Políticas de apoyo: ¿Las instituciones relacionadas con los sectores del proyecto (alcaldía, gobierno nacional, ONGs locales e internacionales y demás instituciones locales, nacionales o internacionales) seguirán apoyando los resultados obtenidos? ¿De qué forma se prevé dicho apoyo?

Aspectos socioculturales: ¿El proyecto, en todos sus componentes, se ha insertado en la estructura social de las comunidades de intervención? ¿Las familias/personas beneficiarias han participado en la ejecución del proyecto, en los distintos componentes? ¿El proyecto, en todos sus componentes, se ha insertado en las estructuras institucionales locales (asociaciones comunitarias, gobierno local, centros escolares) y han participado en el proceso de ejecución?

Factores tecnológicos: La tecnología introducida ¿es adecuada a los conocimientos técnicos y a la disponibilidad de recursos locales?

Factores económicos / financieros: ¿Cómo se plantea la sostenibilidad económica de los distintos componentes del proyecto? ¿Se tiene algún plan de acción posterior a la vida del proyecto en términos de sostenibilidad?



## 8. Metodología

El objetivo de la evaluación es valorar la implementación del proyecto según los criterios descritos anteriormente. Ese horizonte del proceso de evaluación fue importante para el diseño metodológico.

- **Tipo de investigación**

En tanto la implementación incluye a la institución ejecutora, otras instituciones y personas beneficiarias y colaboradoras, la metodología utilizada combinó análisis cuantitativo y cualitativo de la información disponible.

Aún siendo una investigación mixta (CUALI/CUANTI), el énfasis está en lo cualitativo. De hecho, el cotejo de los documentos de implementación del proyecto se hace con técnicas cualitativas para obtener información sobre el desempeño de los participantes en los roles incluidos: jóvenes en deporte, mentoraje comunitario, monitores deportivos.

Para la evaluación se dejó por fuera la información financiero-contable, que limita los alcances en el ámbito de la eficiencia.

- **Técnicas de investigación utilizadas**

El análisis cuantitativo se enfocó en la documentación generada durante la ejecución del proyecto, y que Asociación CESAL puso a disposición del equipo evaluador. Los datos se han sistematizado para su presentación en clave de los criterios de la evaluación. Los datos se sistematizaron y se realizó triangulación para realizar el análisis. Corresponde a la fase de revisión documental de la propuesta metodológica presentada.

La información cualitativa se obtuvo en la fase de trabajo de campo es resultado del uso de la metodología de moderación de procesos grupales participativos, en la que el principio de la fuerza del grupo es fundamental. El énfasis del trabajo se sustenta sobre los grupos abordados, cada uno se asume como sujeto activo, a partir de la experiencia en la participación de la ejecución de las actividades del proyecto. Por eso, el diseño metodológico enfatiza la realización de talleres y grupos focales.

En los eventos grupales se trabajó según preguntas generadoras moderadas a través de metodología Metaplan.

La metodología incluyó también marcos conceptuales pertinentes, se expone la importancia de los destinatarios en tanto protagonistas de su desarrollo, y el enfoque de prevención de la violencia, que responde a la naturaleza del proyecto. La información cualitativa adquiere relevancia al evaluar desde la concepción definida. En concreto, el trabajo en grupos de participantes permite una visión de conjunto sobre la ejecución de las actividades.

Se han diseñado dos tipos de eventos grupales, en atención al rol de participación:

### **Jóvenes y niños(as)**

La propuesta en general es:

1. Saludo y presentación (una dinámica con pelota al suelo preferiblemente, por la pandemia).
2. Se entrega una tarjeta de cartulina, y se les pide que expresen el sentimiento que les surge al referirse al proyecto. Se recogen, cuando todas están recogidas, se visualizan y se agrupan.
3. Por cada sentimiento expresado se pide que se amplíe a partir de la experiencia.
4. Se entrega otra tarjeta, se pide que escriban el valor que consideran más importante. Se procede igual.
5. A partir de lo anterior se explora su involucramiento en la comunidad, centro escolar, familia. (Protagonismo juvenil).
6. Del anterior se desdobra en conversar con el grupo sobre planes a futuro.

### **Adultos colaborando en la ejecución del proyecto**

Los adultos colaborando directamente son los monitores deportivos y los mentores y las mentoras.

1. Saludo y presentación (una dinámica es pertinente para experimentar el trabajo lúdico).
2. Se entrega una tarjeta a cada quien, se les pide que escriban qué aprendió en la **formación** para el proyecto (mentoraje o monitor deportivo). Se recogen y se visualizan al estar todas juntas. Se conversa sobre los aprendizajes.
3. Otra tarjeta: ¿qué fue lo más gratificante de lo realizado? Se procede igual.
4. Tercera tarjeta: ¿cuál fue la mayor dificultad en el trabajo en el proyecto? (La pandemia no cuenta, se presenta como circunstancia externa). Se conversa sobre el tema después de visualizar las tarjetas.

Los diseños son versátiles para taller o grupo focal, se basan en **la fuerza del grupo**, son apropiados para todo evento participativo.

La información cualitativa se complementará a través de entrevistas individuales a otras personas involucradas en la iniciativa que se evalúa.

Las preguntas para el análisis son las propuestas en los términos de referencia, según criterios, abordando los siguientes aspectos:

La información, cualitativa y cuantitativa se obtendrá de los distintos involucrados en el proyecto, según se describió previamente.

Las características del proyecto llevaron a trabajar a partir de tres marcos conceptuales, relacionándolos con los criterios de evaluación:

- a. Teoría del Cambio: su pertinencia en el uso de una evaluación de proyecto se explica a continuación:

La «teoría del cambio» explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de

intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización.<sup>3</sup>

La teoría del cambio permite la interpretación de una intervención en cuanto a eficacia y el impacto detonado.

- b. Prevención de la violencia: se relaciona al asunto a intervenir directamente a través del proyecto. Se ofrecen elementos para analizar la pertinencia de las acciones realizadas.
- c. Gestión del desarrollo: el proyecto se ha ejecutado en un territorio específico, se aborda el análisis desde los actores y agentes de desarrollo. Su uso permite llegar a conclusiones en cuanto a la sostenibilidad de la intervención.

## 9. Condicionantes y límites de la evaluación

La orden de inicio para la evaluación se dio el 15 de diciembre, el proceso de evaluación se coordinó con el equipo de CESAL en Sacacoyo, la comunicación se realizó con la coordinadora del proyecto.

La reunión de inducción del proyecto y de programación de las actividades iniciales se llevó a cabo el 18 de diciembre, en las oficinas en Sacacoyo. Como resultado de este encuentro se facilitaron los datos de contacto de las y los actores claves identificados, lo que contribuyó al diseño de las distintas jornadas grupales y entrevistas individuales. Ese mismo día por la tarde, en el mismo local, el equipo evaluador se reunió con personal de la alcaldía municipal de Sacacoyo, lo que permitió establecer un enlace directo para facilitar la convocatoria de monitores deportivos, personas en mentoraje y líderes comunitarios.

Durante la siguiente semana, la coordinadora del proyecto compartió la documentación básica de la ejecución del proyecto: manuales, listados, etc.

La época de fin de año redujo el calendario de días hábiles de las instituciones, para el proyecto CESAL y la alcaldía municipal de Sacacoyo. Esto significó combinar la fase de preparación y la fase de trabajo de campo. De hecho, los primeros encuentros grupales con personas involucradas en el proyecto se llevaron a cabo antes que la formulación de la propuesta metodológica, que se entregó el 22 de diciembre de 2020.

Es oportuno señalar que la evaluación se llevó a cabo recién finalizada la ejecución del proyecto, el 30 de noviembre de 2020. El análisis de algunos impactos se verá limitado por esa cercanía con la finalización del proyecto.

---

<sup>3</sup> Patricia Rogers. *La teoría del cambio*. Síntesis metodológicas. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (UNICEF). Septiembre de 2014.

## 10. Análisis de datos

La matriz de planificación orienta el análisis de datos, su procesamiento busca la generación de la información que permita cotejar lo planificado con lo realizado. A continuación, se presenta la sección que expresa los objetivos del proyecto:

Objetivo general	<b>Contribuir al empoderamiento de comunidades, en particular con jóvenes y líderes comunitarios, para que implementen estrategias de prevención de la violencia</b>		
	Resumen descriptivo	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación
<b>Objetivo específico</b>	Fortalecer los valores positivos de jóvenes en situación de vulnerabilidad mediante programas comunitarios de atención social para la mejora de la convivencia	OE1. IOV1: Al finalizar la acción, al menos un 80% de los docentes y familiares, de los jóvenes atendidos en el programa de deporte y mentoraje, manifiesta que la convivencia en la comunidad, hogares y/o centros escolares ha mejorado.	OE1. IOV1. FV1: Informe comparativo (inicial y final) de 2 grupos focales con un muestreo de 40 docentes y familiares para conocer sus percepciones de la mejora de la convivencia en la comunidad, hogares y centros escolares gracias al proyecto
		IOV2. Al finalizar el proyecto, al menos un 90% de la población beneficiaria manifiesta estar sensibilizado/da en el enfoque de género desde las líneas de acción de mentoraje y deporte	FV-NP Encuesta (instrumento), este documento me servirá como insumo para el indicador 2 del OE

La identidad del proyecto se relaciona con la prevención de la violencia, a través de la instalación de capacidades en la población, con énfasis en jóvenes y líderes comunitarios.

El objetivo específico expresa el cambio directo esperado como resultado de la implementación del proyecto. Los indicadores definen los aspectos a evaluar, en la evaluación haciendo uso de metodologías que sustentan otras fuentes de verificación.

La matriz del proyecto se completa con la programación según resultados, que se presenta a continuación. Los contenidos de los indicadores se asumen para evaluar la implementación de la iniciativa:

Resultados	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación
<b>Resultado 1</b> <b>Implementado un programa de formación en valores a través del deporte que promueve la convivencia positiva y el protagonismo juvenil</b>	IOV1.1: En el primer trimestre del proyecto, se ha construido un espacio techado para la formación de jóvenes, voluntarios y mentores/as en el Centro de Desarrollo Juvenil de Ateos.	FV1.1.1 Documentación legal de la propiedad del terreno
		FV1.1.2 Informe fotográfico del proceso de construcción
	IOV1.2: Al finalizar la intervención, un 80% de jóvenes participantes a los talleres de deporte (en base a 150 participantes) ha mejorado su actitud para contribuir a una convivencia pacífica	FV1.2.1: Listados de asistencia y consolidado en digital de la formación en deportes
	IOV1.3: A partir del 6to mes de ejecución, al menos el 70% de los monitores deportivos capacitados (sobre la base de 25) se involucra y/o lidera actividades deportivas con la metodología del juego limpio	FV1.2.2: Rúbrica diagnóstica de los niveles de convivencia (auto rubrica por los jóvenes al inicio del proyecto y hetero rúbrica al final del proyecto por el educador)
	IOV4 Al finalizar el proyecto el 85% de las mujeres jóvenes participantes en los talleres de deporte, se muestran más empoderadas para contribuir a una comunidad pacífica libre de violencia.	FV1.2.3: Plan de formación en deportes  FV1.3.1: Listados de asistencia y consolidado en digital de la formación a monitores deportivos y participación en actividades deportivas como voluntarios. FV1.3.2: Plan de formación del programa de monitores deportivos FV1.3.3 Listados de inscripción de grupos en los torneos deportivos y/o actividades deportivas
		FV.1: Listados de asistencia y consolidado en digital de la formación en deportes  FV.3: Plan de formación en deportes (ídem)

Resultados	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación
<b>Resultado 2</b> <b>Implementado un programa de mentoraje con líderes y lideresas comunitarios que promueve su involucramiento en la comunidad y en la orientación de jóvenes en situación de vulnerabilidad</b>	IOV2.1 Se han capacitado a 30 líderes/esas comunitarios en la práctica de mentoraje con jóvenes en riesgo en los 5 primeros meses del proyecto	FV 2.1.1: Listados de asistencia a la formación en mentoraje y consolidado en digital  FV 2.1.2: Currícula de formación en mentoraje
	IOV2.2 Un 80% de los 30 mentores comunitarios capacitados (es decir 24 mentores) se comprometen y mentorean a 3 jóvenes cada uno de sus comunidades para la prevención de violencia a partir del 6to mes de ejecución del proyecto (es decir 72 jóvenes)	FV 2.2.1: Cartas de compromiso de los mentores sobre proceso de mentoraje  FV 2.2.2: Informes de reuniones de seguimiento con los mentores en el proceso de mentoraje
	IOV2.3 Al finalizar el proyecto, un 70% de los jóvenes mentoreados (es decir 50 jóvenes) manifiesta tener nuevas proyecciones de vida positivas gracias al acompañamiento de su mentor/a	FV 2.3.1: Rúbrica diagnóstica del proyecto de vida de los jóvenes (auto rubrica por los jóvenes al inicio del proyecto y hetero rúbrica al final del proyecto por el educador)

La recolección, procesamiento y análisis de información para la evaluación del proyecto incluía la revisión de documentación facilitada por CESAL y el trabajo de campo con personas involucradas en la realización de las actividades de esta iniciativa.

El trabajo de campo se llevó a cabo entre la tercera semana de diciembre de 2020 (la orden de inicio se dio el 15 de diciembre) y las primeras dos semanas de enero de 2021, con la interrupción en la última semana de diciembre por las festividades de fin de año.



## Procesamiento de datos cuantitativos

La documentación compartida por CESAL permitió verificar los aspectos cuantitativos de la ejecución del proyecto, se tuvo acceso a los siguientes documentos para revisión y sistematización:

- **De abordaje general**
  - ✓ Documento de proyecto presentado a la Diputación de Valencia.
  - ✓ Matriz de planificación del proyecto.
  - ✓ Informe intermedio a noviembre de 2019.
  - ✓ Informe final de seguimiento presentado a la Diputación de Valencia.
  - ✓ Listado detallado de actores, con indicación de los informantes clave y su localización.
- **Deporte**
  - ✓ Análisis de datos Rúbrica deporte.
  - ✓ Análisis de Rúbrica mujeres.
  - ✓ Currícula jóvenes deporte.
  - ✓ Consolidado de asistencia DV 2019 – 2020.
  - ✓ Asistencias escaneadas.
  - ✓ Resultados rúbrica mujeres.
  - ✓ Resultados rubricas.
- **Mentoraje**
  - ✓ Análisis de línea de base mentoraje.
  - ✓ Asistencia mentoraje escaneada.
  - ✓ Asistencia mentoraje abril octubre 2020.
  - ✓ Bitácoras de seguimiento.
  - ✓ Cartas Compromiso Mentores
  - ✓ Consolidado de asistencia.
  - ✓ Informe de seguimiento Mentores.
  - ✓ Manual del Mentor
  - ✓ Rúbrica Diagnóstica Mentoraje.

La revisión de la información permitió constatar la capacidad instalada por CESAL en la ejecución del proyecto. Así, se contaba con materiales para la formación tanto de monitores como para el mentoraje, la coordinación con la municipalidad y las comunidades, el personal técnico y administrativo, y los procesos y herramientas para el desarrollo de las actividades propias del proyecto.

También permitió establecer el cotejo entre la participación proyectada en el documento de formulación de la propuesta y la participación efectiva durante el período de ejecución, según medios de verificación consistentes, y desagregados por categorías de participación y según género de las y los participantes:

### Cotejo entre participación proyectada y efectiva

Beneficiarios directos	Hombres		Mujeres		Total	
	Proyecto	Ejecución	Proyecto	Ejecución	Proyecto	Ejecución
Jóvenes participantes de los talleres de deporte impartidos por CESAL.	90	121	60	31	150	<b>152</b>
Jóvenes atendidos por la municipalidad participantes en los torneos.	250	231	50	101	300	<b>332</b>
Mentoras(es) comunitarios	10	7	20	28	30	<b>35</b>
Monitores deportivos (ya sumados en la primera categoría, como participantes)	25	24	5	4	30	<b>28</b>
Jóvenes en mentoraje (aparte de los que participan en deporte)	45	16	45	75	90	<b>91</b>
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>375</b>	<b>175</b>	<b>235</b>	<b>570</b>	<b>610</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de documentos del proyecto.*

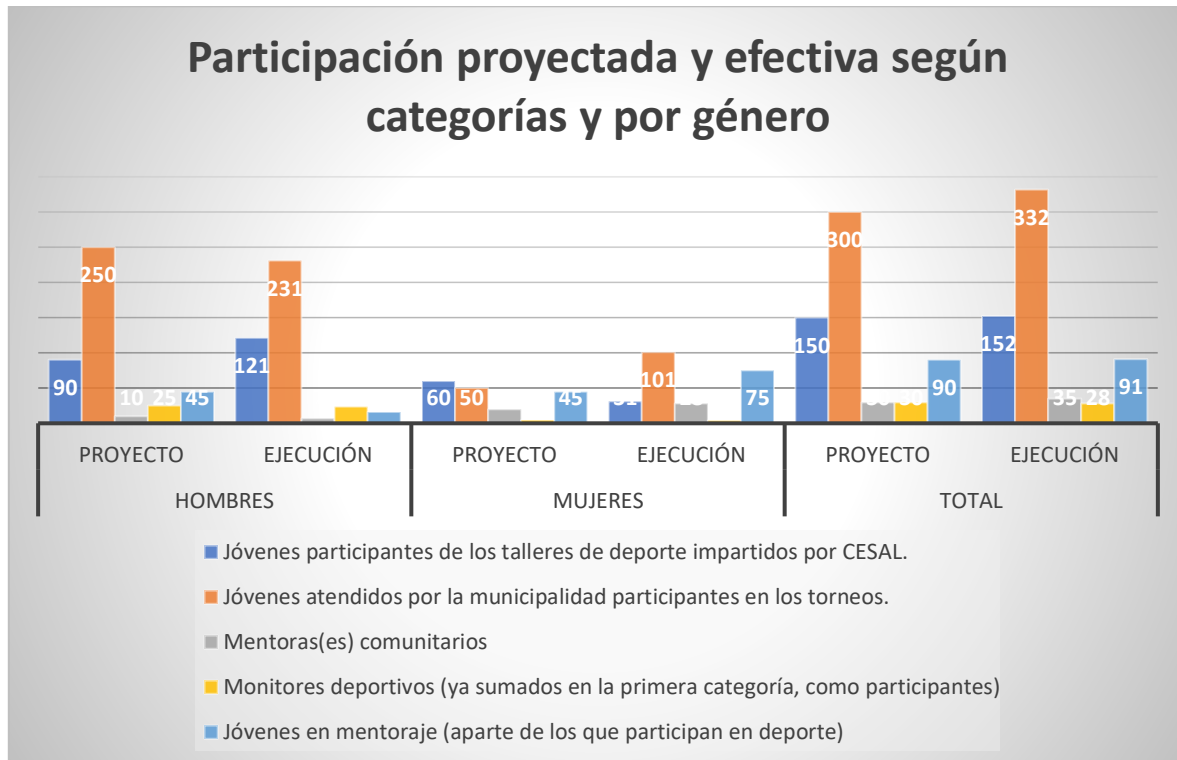
La población beneficiaria efectiva directa total superó la proyección estimada en el documento del proyecto, en beneficio de una mayor atención a mujeres. En efecto, el superávit en población femenina fue de sesenta personas respecto de lo esperado; el déficit en población masculina fue de veinte. La participación de mujeres superó el déficit de la participación de hombres, y también explica las cuarenta personas más de la meta proyectada.

La información analizada según las categorías permite desagregar la participación de las y los jóvenes:

- ✓ En los talleres de deporte la participación de hombres superó lo esperado, las mujeres participando fueron la mitad de lo esperado.
- ✓ La participación de mujeres jóvenes atendidas por la municipalidad duplicó la expectativa inicial, los hombres jóvenes fueron menos de lo esperado.

- ✓ La participación efectiva en mentoraje comunitario confirmó la expectativa de que más mujeres se involucrarían en esas actividades. Jóvenes en mentoraje fueron más mujeres que hombres, lo que es coherente con la conformación del grupo de mentoras(es), debido a la mayoría femenina también.
- ✓ La participación de monitoras y monitores deportivos de las y los jóvenes de los talleres de deporte fue según lo esperado.

El panorama de la participación se ilustra a continuación:



Fuente: elaboración propia a partir de documentos del proyecto.

Para conocer la evolución de la participación se procesó la información concerniente a la asistencia. Lo primero que se notó fue el impacto de la pandemia, el grupo vespertino de Educación en Valores a través del Deporte inició en 2020 con 110 participantes en modalidad presencial, y se redujo a 31 jóvenes en modalidad virtual (28% del grupo original), a partir de abril de 2020. La causa de la reducción se atribuye a la no disponibilidad de internet.

La asistencia del grupo matutino se comparó solo en modalidad presencial, pero se hace evidente la reducción a la mitad de participantes por sesión.

En cuanto a la calidad de la participación fue posible comparar en un grupo el porcentaje de asistencia según modalidad, en 2019 y 2020.

Modalidad	Participantes	Máximo	Mínimo
2019 (sept. – nov.) - Presencial	11	64%	36%

2020 (ene. – mar.; sept. – oct.) Presencial	110	47%	12%
2020 (abr. – agos.) - Virtual	31	84%	45%

Fuente: elaboración propia a partir de documentos del proyecto.

Aunque el grupo era menor, su participación registra los valores más altos tanto en máxima asistencia como en la ocasión en que asistieron menos jóvenes a la sesión virtual.

También fue posible comparar la participación proyectada según cada deporte por sexo con los resultados obtenidos. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

### Participación por deporte -proyectado y efectivo – según sexo

Deporte	Proyecto				Efectivo			
	M	H	Total	%	M	H	Totales	%
Fútbol	27	50	77	<b>64.17</b>	61	132	193	<b>58.13</b>
	<b>35.06</b>	<b>64.94</b>			<b>31.65</b>	<b>68.39</b>		
Voleibol	18	0	18	<b>15.00</b>	7	30	37	<b>11.15</b>
	<b>100.00</b>	<b>0.00</b>			<b>18.92</b>	<b>81.08</b>		
Basquetbol	10	15	25	<b>20.83</b>	9	42	51	<b>15.36</b>
	<b>40.00</b>	<b>60.00</b>			<b>17.65</b>	<b>82.35</b>		
Softbol	0	0	0	<b>0.00</b>	24	27	51	<b>15.36</b>
	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>			<b>47.06</b>	<b>52.94</b>		
Total	55	65	120	<b>100.00</b>	101	231	332	<b>100.00</b>
	<b>45.83</b>	<b>54.17</b>			<b>30.42</b>	<b>69.58</b>		

Fuente: elaboración propia a partir de documentos del proyecto.

El softbol logró preferencias equivalentes al basquetbol, superiores al voleibol, y es el deporte que permitió una participación equitativa de hombres y mujeres (Es el deporte en el que la distribución se acerca a la expectativa inicial del proyecto).

### La participación según resultado

La participación en el proyecto respondía a tres roles definidos: joven participando en deportes, monitor(a) deportivo o mentoraje. A partir de esa participación se posibilitaba participar en torneos deportivos o tener jóvenes bajo sus cuidados.

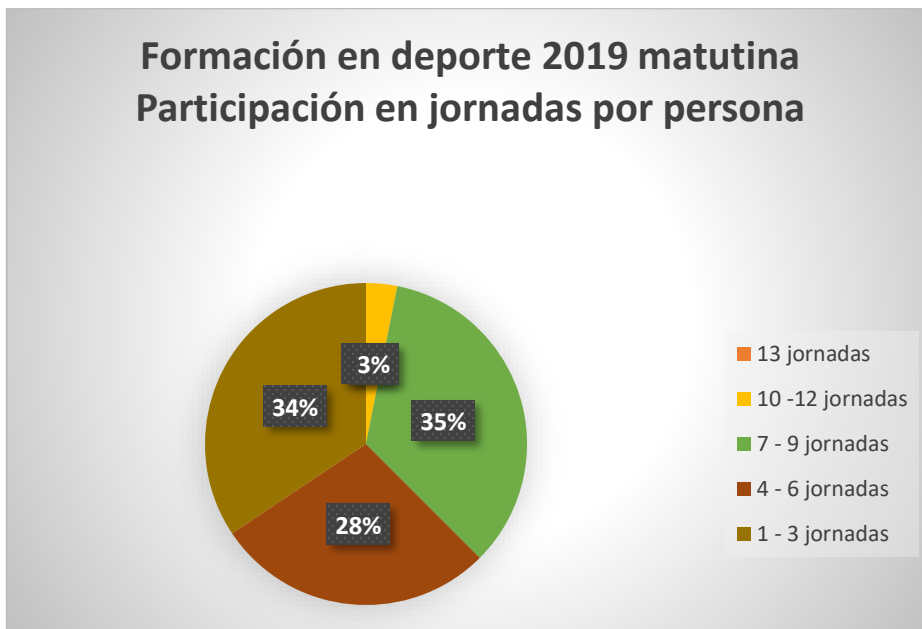
### Formación en valores a través del deporte

La formación en valores a través del deporte aglutina la participación en el proyecto, al menos de quienes lo hacen sistemáticamente. El procesamiento de datos de asistencia mostró lo siguiente:

En el primer semestre del proyecto (2019) participaron 7 mujeres jóvenes y 26 varones en los talleres; esto, tomando las asistencias máximas en cada turno, matutino y vespertino. La participación en cada turno se analiza a continuación.

#### Turno matutino

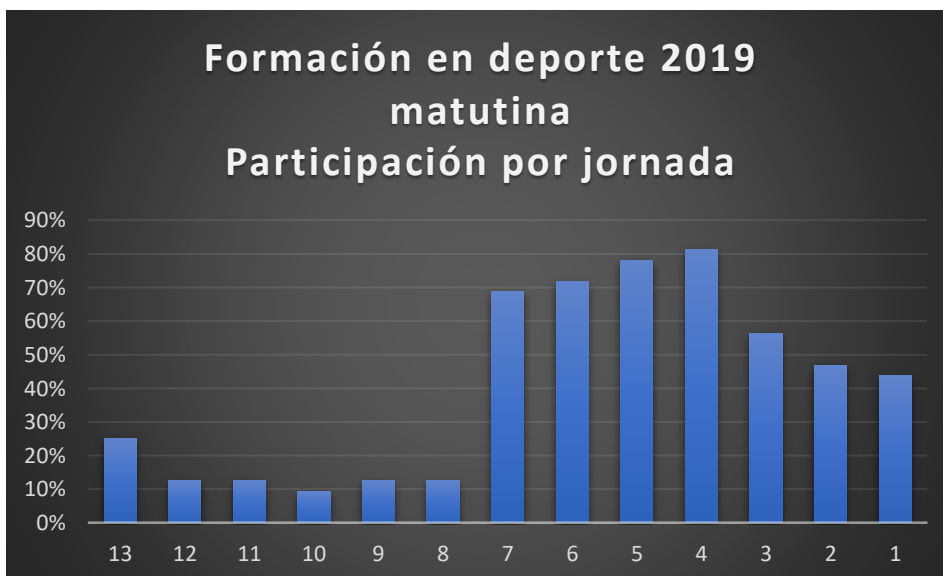
Se realizaron 13 jornadas en el turno matutino, con una población inscrita de 32 jóvenes. La participación según asistencia se muestra de dos formas, la asistencia por joven, y la asistencia por cada jornada.



El gráfico permite ver que:

- Ningún(a) participante en este turno asistió a las 13 jornadas.
- Una persona logró completar 12 jornadas.
- El grupo mayoritario de más asistencias llegó hasta 9 jornadas, son 11 jóvenes.

En cuanto a la asistencia por cada jornada, se desagrega a continuación:



La cuarta jornada contó con la mayor asistencia de ese grupo, las últimas seis jornadas se realizaron con menos del 30% del grupo.

Extendiendo la asistencia a las jornadas de 2020 previas a la emergencia por la pandemia, se registra una asistencia usual de 33% del grupo de veintiún jóvenes (un máximo de 81% el 19 de febrero, un mínimo de 19% el 11 de marzo).

### Turno vespertino

Por la tarde se realizaron 9 jornadas, para un grupo de 11 participantes:



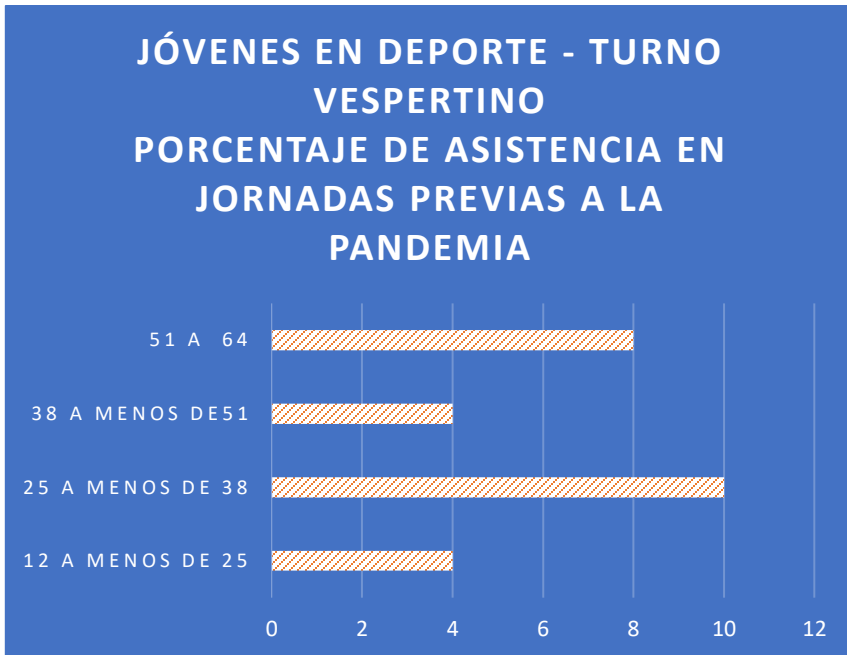
- 5 jóvenes participaron en el proceso completo.

La asistencia por cada jornada se muestra a continuación:



El desempeño del grupo vespertino fue mejor que el matutino, tanto en asistencia por jornada como por participación por participante.

La asistencia enfocada según jornadas antes de la pandemia tuvo su máximo en 64% (en 2019), la participación usual fue del 40%.



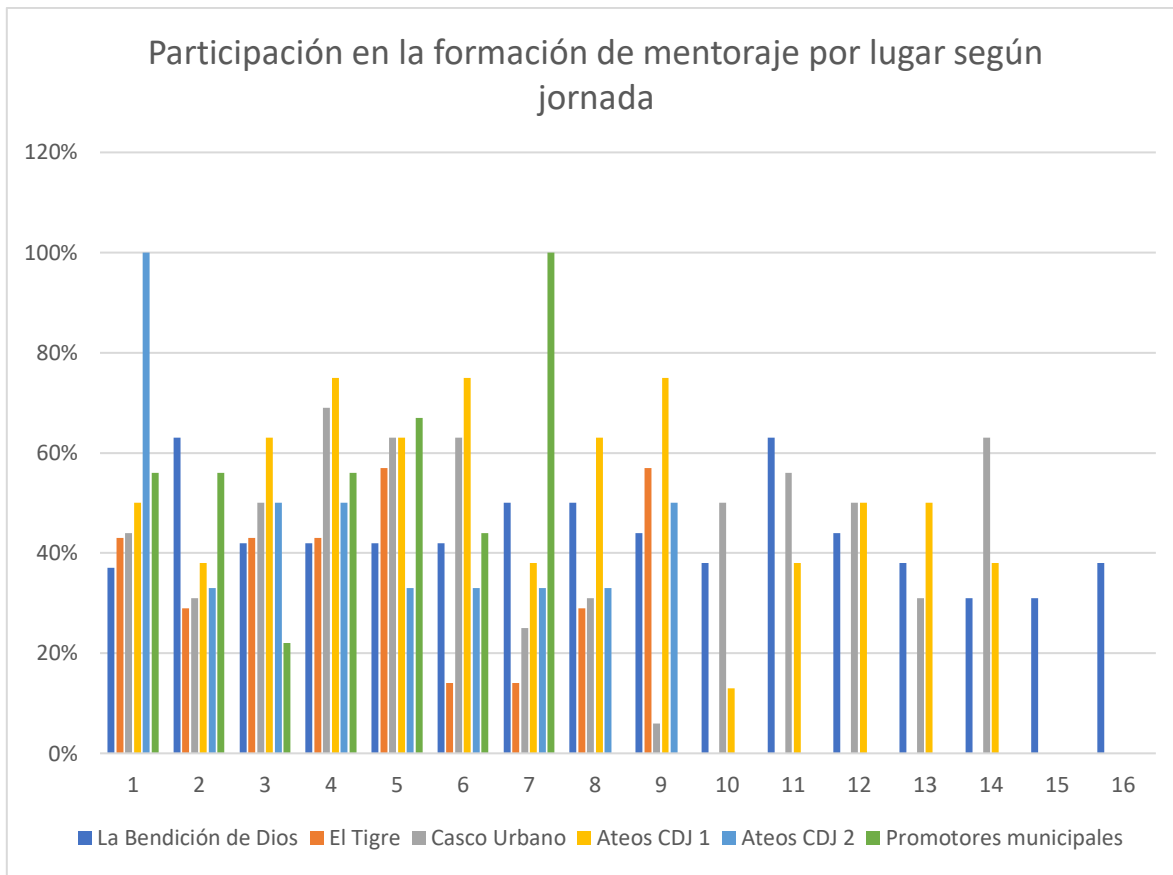
### Mentoraje comunitario

El mentoraje durante el 2019 se concentró a la comunidad Bendición de Dios, en el informe a noviembre también se toma como participación la asistencia máxima registrada durante un evento. (Se habían realizado dos eventos, uno con 7 personas y la otra con 12). Sin embargo, en diciembre se llevaron a cabo cuatro jornadas más, totalizando seis. La asistencia en las jornadas se consolidó con 8 mujeres, de las 19 participantes:



Para 2020, con la incorporación de otras comunidades se logra la siguiente participación:





La formación cubrió siete jornadas en todas las comunidades, Ateos CDJ 2 realizó el máximo (16), seguida de CDJ 1 y casco urbano (14).

### Procesamiento de la información cualitativa

El trabajo de campo permitió obtener información cualitativa de las y los participantes en el proyecto. Se contactó a jóvenes, monitores deportivos, mentoras y mentores, lideresas comunitarias, alcalde municipal y equipo técnico de CESAL (los reportes se pueden leer en los anexos en este documento).

### Encuentro con jóvenes

Las y los jóvenes fueron consultados presencialmente mediante grupos focales, se realizaron dos encuentros, en Ateos y en la colonia Vista Hermosa.

Las y los participantes valoran positivamente el proyecto en tanto actividad para su desarrollo personal. El ambiente de las actividades ofrece seguridad para practicar un deporte y recrearse.

El diseño del encuentro con jóvenes enfocaba conocer su grado de satisfacción, el sentido de su participación y explorar pistas de sostenibilidad. (En la sección de metodología se detalla el diseño del taller con jóvenes). Las actividades se realizaron según las herramientas de la moderación de procesos grupales participativos.

De lo expresado se recogen los aspectos principales:

<b>¿Cómo inicia la participación de los jóvenes a las actividades formativas en deporte?</b>	
Convocatoria gestionada por monitor deportivo.	Convocatoria en centros escolares, por monitores deportivos
Invitación por medio de otros jóvenes que estaban participando	
<b>¿Cuál es la motivación de los jóvenes al participar en las actividades deportivas?</b>	
Uso del espacio deportivo como una forma sana de ocupar el tiempo libre mientras encuentran trabajo	Uso del espacio deportivo porque les gusta practicar deporte y desean aprender un deporte nuevo (vóleibol)
Tiempo para distraerse con otros jóvenes y aprender un nuevo deporte	Tiempo compartido para practicar deporte y tener un lugar seguro para que sus hermanos menores se puedan recrear
	Asistencia a los entrenamientos porque es una forma de convivir con miembros de otras comunidades
<b>¿Qué están aprendiendo los jóvenes en las actividades de formación deportiva?</b>	
Aprenden valores y los ponen en práctica en la cancha ("pasar el balón")	Los varones las tratan con respeto y las hacen sentir integradas
Los varones reconocen el esfuerzo que hacen las "niñas" para aprender	Sienten que hay compañerismo en el grupo
<b>¿Cómo organizan el tiempo para participar en actividades deportivas?</b>	
Estudios y entrenamiento	Vacaciones, entrenamiento, ayuda en el hogar, colaboración en negocio familiar
El inicio de clases puede afectar la participación en los entrenos, especialmente porque a nivel de bachillerato tiene más exigencia académica.	El inicio de clases puede afectar la participación en los entrenos
Hay probabilidad de continuar con los entrenos una vez a la semana, si las clases vuelven a la normalidad	Hay probabilidad de continuar con los entrenos una vez por semana si se lograra organizar el tiempo entre clases en la escuela, ayuda en el entorno familiar (cuido de niños) y negocio familiar.
<b>¿Podrían los jóvenes gestionar juegos comunitarios?</b>	
No se organizan con otros jóvenes de la comunidad o de sus colonias para jugar	Se organizan juegos en el pasaje donde viven (la zona tiene negocios típicos y las madres de familia están pendiente de los jóvenes y niños)
No conviven con otros jóvenes de la comunidad	Organiza juegos con niños (entre 8 y 10 años) de la comunidad
	No conviven con otros jóvenes de la comunidad
	No hay otros jóvenes para jugar

La dimensión comunitaria apareció poco en los dos grupos, la actividad deportiva apareció como un sustituto al involucramiento en la comunidad, una opción ante dificultades de recreación en sus comunidades.

Los jóvenes expresaron que los equipos deportivos están organizados entorno a la municipalidad, donde los jóvenes se reconocen como equipo, pero fuera del

contexto del deporte (CESAL o municipal), los jóvenes reconocen no reunirse en las colonias para jugar o para organizar algún tipo de evento o torneo.

Los valores se identifican en el juego limpio, el trato respetuoso, explícitamente se reconoció que los participantes varones tratan a las participantes mujeres con el debido respeto a su persona y a su participación con total integración en los equipos.

La réplica de lo aprendido en el proyecto dependerá de la iniciativa de los jóvenes y la propuesta de ellos está relacionada con “incentivar y convivir con la comunidad”, pero lo consideran poco probable porque dentro de la comunidad no hay comunicación.

### **Reunión con monitores deportivos y mentoras (es)**

Con este grupo de personas involucradas en el proyecto se realizaron tres encuentros. En Ateos, se conversó al mismo tiempo con mentoras(es), y monitoras(es) deportivas(os). En Sacacoyo las conversaciones fueron por separados cada grupo, monitoras(es) y monitoras(es).

Los principales aprendizajes identificados en la conversación:

- Poder conocer más personas con las cuales interactuar.
- Crecer mucho más como persona y practicar valores con los chicos.
- En mentoraje, lo más importante ha sido poder comprender cada cualidad de los niños y niñas.
- En mentoraje, la estrategia de acercamiento hacia los niños y jóvenes por medio de temáticas y la fusión del deporte.
- Nuevas oportunidades...
- Arbitraje, reglas de juegos.
- Softbol y los implementos y saber todo lo básico sobre el deporte.
- Voleibol: entrega de implementos deportivos que indica que motivar es importante.
- Lo que aprendí, buenas relaciones, el trabajo de aprendizaje muy bonito y a convivir con las niñas y compañerismo.
- Lo más importante que aprendí es que puede practicarse deportes con valores y además de enseñar un deporte nos da la oportunidad de formar personas (premiación diferente).
- Balance y crecimiento de conciencia participación niños y niñas.

Las satisfacciones experimentadas por estas personas en el involucramiento con el proyecto fueron las siguientes:

- ✓ La emoción más grande ha sido poder ser partícipe del torneo de CESAL, el poder colaborar como árbitro en dicho torneo, agradecido por la oportunidad.
- ✓ Que los niños y jóvenes al no tener siempre atención de sus padres, y uno llega a ser como ese mejor amigo.
- ✓ A un joven hace poco se le murió la madre y estaba en un estado muy mal emocionalmente y el deporte le ayudó a salir de crisis”.

- ✓ El momento que empecé a buscar chicos interesados en el deporte y ve que ahora todo el esfuerzo está dando frutos
- ✓ Lo que más me llenó de satisfacción en el proyecto de mentoraje es poder ver el cambio en los jóvenes adolescentes. Como mentor me marcó es que unas jóvenes no se hablaban, no se dirigían la palabra y hoy son bien amigas y ya conviven.
- ✓ La expresión que genera el proyecto, son satisfacciones y alegría
- ✓ Que los jóvenes estén aprendiendo muy bien el voleibol y básquet. Ya ganamos un torneo de voleibol. El reconocimiento de la comunidad por lo que hacemos.
- ✓ La confianza depositada en nosotros como mentores, monitores.
- ✓ Lo que más me emocionó y me causó mucha alegría fue el primer día que tuve con las niñas empezando a practicar lo que había aprendido. Y un poco de preocupación sin saber cómo iba a salir.

También se conoció de las dificultades experimentadas:

- La dificultad que he tenido es el no poder entrenar chicos ya que otro monitor se los ha llevado para participar en baloncesto, futbol y voleibol.
- Necesidad para trabajar con los protegidos como pinceles, pintura, mascarillas porque a veces no tenían y querían entrar y debía conseguir.
- Una dificultad fue el comienzo para impartir las charlas pues soy de pocas palabras y otra, al empezar no contábamos con mucho material para las manualidades y pocas niñas, no se veía. No se veía mucho el fruto
- Una de las dificultades que algunas veces no se tenía el material que se necesitaba para hacer las manualidades.
- La situación economía familiar se ha deteriorado, lo que dificulta que se cuente con lo básico (p.ej. calzado).
- Miedo al pensar que iba a habar enfrente del público o no poder expresarme bien con los chicos
- Mala calidad de los implementos como balones de voleibol. Los espacios deportivos no están adecuados para practicar voleibol. Los implementos entregados fueron insuficientes
- La práctica de voleibol en canchas de futbol, cada vez hay que guardar metas, a veces no se podía entrenar porque iban a ocupar la cancha. Toca marcar cada vez.
- El reclutamiento fue difícil por la pandemia. Todo el miedo de que también los chicos también se enfermaran en el trayecto de las reuniones. Era complicado el inicio.

De cara a la continuidad en las actividades surgieron varios comentarios:

1. Es importante pensar en una nueva fase que contemple la inversión en infraestructura.
2. Han resultado algunas cosas en organización como el Colectivo de Deporte y Arte juvenil en Sacacoyo, pero es una iniciativa particular. Algunos organizados a través de grupos de WhatsApp. Vale la pena pensar en la organización de más torneos. Si CESAL gestiona seguimiento puede ser importante nos tome en cuenta para la planificación. No fueron consultados para el diseño de este proyecto.
3. Aunque hay un programa municipal de deporte - básicamente fútbol – no hay coordinación e integración. Hay otros programas e instituciones como la Misión Internacional de una Iglesia, EDUCO, Glasswing y un programa de empleabilidad o lo que hacen los Maristas – aunque es privado. No hay coordinación e integración.
4. Se participará en el nuevo proyecto de Save the Children.

### **Liderazgo comunitario**

El acercamiento al liderazgo comunitario se dio a través de conversación telefónica, se tenía el interés de sondear el impacto en las comunidades del protagonismo de jóvenes que participan en el proyecto. La comunicación se concretó con tres mujeres y un hombre.

La información obtenida en todas las conversaciones fue similar, se puede resumir de la siguiente manera:

- Se valora positivamente el proyecto, incluso se ha participado en el mismo, en calidad de madres de familia.
- El proyecto ha sido una experiencia gratificante por la atención a las personas a su cargo y porque ha mejorado su relación con su familia.
- Coinciden que no tienen otra vinculación con la comunidad, ni las jóvenes bajo su mentoraje están en otra actividad comunitaria.

También se entrevistó al alcalde de Sacacoyo, Sr. Pedro Montoya. Respecto al proyecto, para la municipalidad fue un complemento, tomando en cuenta que el deporte es un área de atención desde hace años ya, identifica como importante la incorporación de madres y padres de familia.

El alcalde enfocó la falta de coordinación como la principal dificultad, y que el mayor acierto habría sido trabajar a nivel de microrregión. Se valora en alto a CESAL y su trabajo, y la sostenibilidad del proyecto se garantiza en tanto que será incorporado en el trabajo del gobierno local.

## 11. Hallazgos

La información sistematizada permite relacionar la implementación del proyecto con la propuesta presentada, y así identificar lecciones aprendidas y áreas de crecimiento posibles.

Para exponer los resultados se indicarán los hallazgos según criterio, y se interpretará desde el marco conceptual que le sea pertinente: La teoría del cambio (planificación), Prevención de la violencia (naturaleza del proyecto), y gestión del desarrollo (contexto de la implementación). Los tres se han venido relacionando desde la presentación de la propuesta técnica para concurso de la evaluación.

- **Pertinencia**

El proyecto se formuló como una intervención en favor de la prevención de la violencia. La identificación de las situaciones negativas, el abordaje descrito y el énfasis en la juventud son vigentes actualmente.

El Plan Municipal de Prevención de la Violencia Sacacoyo 2017 – 2021 se orienta a la mejora de la convivencia ciudadana de la población en el municipio, con abordaje directo en favor de la juventud. La estrategia 2 de dicho plan, **Promoción de valores e identidad juvenil “Me amo y me respeto”** explícitamente incluye el **Programa de Valores a través del deporte con igualdad de género**.

En los años recientes, Sacacoyo ha experimentado una mejoría notable en materia de violencia, se ha superado un período en el que se incluía en el listado de municipios inseguros.

Las personas entrevistadas confirman la tendencia, se relaciona ese resultado con las acciones de prevención que se han ejecutado, en las que el deporte es un pilar importante. En ese sentido, la iniciativa del proyecto vino a contribuir a esa dinámica en marcha.

Toda intervención territorial de prevención es susceptible de ser analizada desde dentro y desde fuera de la propuesta misma. Desde dentro, se analiza su coherencia lógica y términos de impacto propuestos. Desde afuera, es importante analizar la teoría de cambio propuesta explícita o implícitamente, así como los presupuestos explícitos o implícitos de prevención que se asumen en la propuesta misma. Esto es importante puesto que, aunque siempre hay una teoría de prevención de la violencia subyacente – una que diga que el ocio es causa de la violencia u otra que asuma que es mera presencia del estado, por ejemplo – es importante la revisión crítica de los supuestos si se quiere ser efectivo en teoría y práctica. Esta es la razón subyacente por la que, a pesar de llevar 20 o 30 años invirtiendo en prevención, no necesariamente hemos sido efectivos como país, porque, por ejemplo, se ha supuesto que la violencia viene de las maras y que estas son importadas o producto del ocio, y no, por ejemplo, de la exclusión.

**Marco de análisis de los proyectos y procesos de prevención.**

En general, puede decirse que hay dos modos de abordar la evaluación de proyectos, planes y procesos de prevención. Por un lado, *desde dentro* es posible

examinar la coherencia lógica interna del proyecto en tanto expresan una lógica de cambio. Este camino permite examinar los resultados en relación con los objetivos propuestos. Por otro lado, es posible también un camino desde fuera, puesto que toda propuesta conceptual de acción supone un marco teórico específico, marco en el que la teoría de cambio interna propuesta se apoya. Dado que los marcos teóricos pueden ser diversos, por los enfoques, por la actualización misma de los insumos de las ciencias o por opciones mismas institucionales, siempre es posible – y necesario – la mirada externa desde un marco conceptual crítico que permita extraer aciertos y desaciertos, planteando opciones de mejora.



## 1. Matriz de análisis de prevención de la violencia

La matriz propuesta tiene como base el trabajo analítico desarrollado para comprender la problemática de la violencia y prevención<sup>4</sup>, y tiene su base teórica en el planteamiento de J. Gilligan<sup>5</sup>. Los cuadrantes corresponden a los principios estratégicos y operativos esenciales en términos de prevención de la violencia, y a dos dimensiones de la etiología de la violencia.

### 1.1 Principios

Matriz para el análisis de procesos y programas de prevención de la violencia

<b>Dimensión Intersubjetiva</b>	<p><b>1. Conocimiento y cuidado de sí:</b> <i>¿Se incluyen procesos de trabajo que contribuyen a la robustez de la persona en su yo?</i></p> <hr/> <p><b>2. Empatía:</b> <i>¿Se incluyen procesos para el manejo de las emociones y el desarrollo de relaciones afectuosas y respetuosas?</i></p> <hr/> <p><b>3. Mecanismos alternos:</b> <i>¿Se ponen a disposición medios y técnicas para la consecución de logros y manejo de conflictos?</i></p>	<b>Principios Operativos</b>	<p><b>1. Coordinación:</b> <i>¿Existen términos de coordinación con otros esfuerzos e instituciones locales?</i></p> <hr/> <p><b>2. Integración:</b> <i>¿Propicia la integración con otros programas e iniciativas locales?</i></p> <hr/> <p><b>3. Claridad estratégica:</b> <i>¿El equipo y personajes clave tienen claridad estratégica del proceso y la problemática?</i></p> <hr/> <p><b>4. Participación:</b> <i>¿Destinatarios toman parte activa en el proceso de toma de decisiones en los asuntos clave?</i></p>
<b>Dimensión Estructural</b>	<p><b>1. Cultura punitiva:</b> <i>¿Se incluyen mecanismos que abordan el castigo?</i></p> <hr/> <p><b>2. Factores económico-sociales:</b> <i>¿Se incluyen mecanismos de integración e inclusión para un bienestar económico?</i></p> <hr/> <p><b>3. Cultura machista:</b> <i>¿Se incluyen mecanismos para el desmontaje de las relaciones basadas en el machismo?</i></p> <hr/> <p><b>4. Cultura del poder:</b> <i>¿Se incluyen mecanismos para un ejercicio de poder respetuoso y solidario?</i></p>	<b>Principio Estratégico</b>	<p><b>Construcción de entornos y relaciones que promueven la dignificación y el respeto de las personas</b></p> <p><small>¿Herramientas, procesos y medios de trabajo tienen como fin la dignificación de las personas y la promoción del respeto?</small></p>

El *principio estratégico* de prevención está en relación con la etiología identificada para la violencia, bajo el supuesto que no debe confundirse la causalidad con la multifactorialidad relacionada, que muchas veces asume el perfil de multicausalidad, ambas cosas diferentes. Si bien hay diversos factores involucrados en el problema de la violencia, así lo manifiesta el denominado modelo ecológico (OMS) y las dos dimensiones indicadas (dentro del esquema), sin embargo, hay un principio de causalidad alrededor del problema de la humillación.

<sup>4</sup>. Schweinsteiger Solis, P., **Entender la violencia para prevenirla**, Discutir la realidad n. 6, San Salvador 2019, disponible en <https://luismonterrosadiaz.blogspot.com/2019/06/entender-la-violencia-para-prevenirla.html>.

<sup>5</sup>. J. Gilligan. **Violence. Reflection on a national epidemics**. Vintage, 1999. Del mismo autor, **Preventing violence**, Hudson and Thames, 2001

Este principio dice que ahí donde se registra la humillación, se ponen en marcha los mecanismos de la violencia. Donde se promueve la dignidad de las personas, estamos haciendo prevención. Miles de cosas buenas podemos hacer (deporte para el caso concreto), pero si no es un medio o una herramienta para la construcción de entornos dignos, no será efectivo y no habrá prevención efectiva de la violencia. Los principios operativos corresponden con el análisis de diversos programas implementados en los últimos diez o quince años que pueden permitirnos preguntarnos:

Lo anterior supone que el establecer el *principio estratégico* señalado, éste determina *ciertos principios operativos* sobre cómo debemos proceder y sobre cómo deben funcionar las cosas. Es decir, promover la prevención de la violencia, vista desde este marco, supone admitir y asumir los principios operativos. Por supuesto, ahora mismo, la redacción del principio puede parecer *ideal*, pero cuando hacemos tiempo y revisamos diversas propuestas, si somos acuciosos, en ellas siempre encontraremos que existen unos elementos que se enfatizan más que otros. En cambio, bajo la lógica que acá proponemos, esto supone que el elemento que no debe faltar que hay elementos que no deben faltar o por lo tanto se plantea una pregunta indagatoria de fondo: *¿construimos espacios y relaciones dignas?*

Esto significa que yo puedo probar con iniciativas económicas, fomentar el empleo, puedo incentivar los festivales de arte y cultura, podemos fomentar el deporte— podemos probar de todo, bueno en sí mismo—, pero si lo anterior no está en la línea de la dignificación de los entornos y las relaciones, entonces, definitivamente, no tendrá impacto efectivo en la prevención de la violencia. Por tanto, es posible, analizar los procesos desde este marco fundamental que guía toda la lógica y análisis del proyecto que, implícita o explícitamente tiene supuesto una teoría de la violencia que determina dónde está la causa de la violencia.

Por supuesto existen otros enfoques que dicen que la causa de la violencia es el ocio de los jóvenes. En muchas ocasiones, diversas instituciones del Estado y oenegés —las oenegés en particular— manejan la idea de que la causa de la violencia es el ocio. Por eso la frase común y tan repetida: “si los alejamos de “x” espacio; de “y” grupo y los mantenemos entretenidos — entonces hacemos prevención de la violencia”. El presupuesto que sugerimos aquí —para el análisis de la evaluación— es que cuando existen una serie de condiciones que laceran la dignidad de las personas en cualquier contexto determinado, entonces es ahí donde encontramos entornos de violencia. De acuerdo a la afirmación anterior, si esto es así, *todo lo que conlleve a la dignificación de la persona y sus condiciones de vida es prevención de la violencia.*

El marco identifica, a partir del principio estratégico, una serie de principios operativos, exigidos para el recto proceso de prevención. Lo que la matriz hace es ordenar una serie de elementos con los que se trabaja en prevención de la violencia y determina su exigibilidad. Los principios operativos son:

#### 1. Coordinación

Es habitual que sobre el terreno encontremos también trabajando otras instituciones, gubernamentales y no gubernamentales. La pregunta que acá surge

es: dado que yo estoy sobre el terreno, lo lógico es que si yo coordino con otras para no chocar, pero también para complementar —porque ese es el segundo elemento a continuación: la integración—, entonces el impacto de lo que yo hago limitadamente con mi experticia puede tener mayor efecto. Si la experticia de la institución va, por un lado, porque yo no puedo hacer todo, entonces yo puedo complementar con otras que están sobre el terreno, pero para eso es determinante crear las instancias de coordinación, articulación y de integración programática.

## 2. Integración

A veces resulta muy difícil porque muchas instituciones gubernamentales y no gubernamentales dicen: “este es mi proyecto”. Algunas veces se intenta garantizar que lo uno y lo otro no se mezcle, unas manejan una metodología, otras un enfoque diferente, y a veces esto puede diluir nuestra presencia. Alcanzar esto resulta complicado en el ámbito gubernamental y no gubernamental, es muy difícil, pero es esencial lograrlo porque si no, el impacto de lo que yo hago, que puede ser muy bueno y puede tener cierto nivel de efectividad, se diluye.

## 3. Claridad estratégica

¿Cuál es el problema de la violencia? Es decir, el equipo técnico responsable debe tener la claridad de que no es el ocio, por ejemplo, que no es la maldad del delincuente, sino que existen estructuras humanas, que en cierto nivel de relación dan lugar a la problemática de la violencia, y entonces debemos conocer y entender cuáles son las estructuras a las que debemos poner atención. Por supuesto, esto no significa convertirse en expertos teóricos en el asunto, pero es necesario tener la claridad en el tema.

## 4. Participación

La Institución maneja bastante bien esto en términos operativos. En otras palabras, las personas no son objetos ni beneficiarios, sino que los y las jóvenes forman parte y toman decisiones en los procesos, y todo ello es esencial. Claro, siempre existen distintos niveles de participación, pero la lógica de estos esfuerzos indica que al haber mejor esfuerzo de participación siempre habrá una mejor efectividad en el asunto.

### 1.2 Dimensiones

Entendida la problemática de la violencia en su complejidad como un asunto bio-psico-social, entonces el conjunto de factores asociados a su etiología, corresponde a dos dimensiones básicas:

#### ✓ Dimensión intersubjetiva

Correspondiente a los elementos más cercanos al sujeto y sus relaciones, con la referencia específica a las precondiciones para el acto violento propuestas por J. Gilligan.

#### ✓ Dimensión estructural

Correspondiente a los elementos relacionados más sistémicos y que funcionan como vectores de propagación de la condición de humillación, es decir el sistema

socio – económico, con referencia a la violencia estructural, asumiendo que precisamente la pobreza es la forma más mortífera de violencia (Gandhi), cultura del castigo, cultura machista y cultura del poder, que conforman una cultura de la violencia que tiende a normalizar las expresiones violentas.

En otras palabras, esta parte izquierda del esquema —que dice Dimensión Intersubjetiva y Dimensión Estructural— ha sido construida para visualizar elementos concernientes con la violencia y comprender cómo se previene, en contraposición con los principios de los cuadrantes de la derecha. De acuerdo al esquema, el marco de prevención tiene una dimensión intersubjetiva y contiene tres elementos clave:

- El conocimiento y cuidado de sí mismo, los procesos de prevención tienen mayor probabilidad de ser exitoso cuando las personas tienen mayor conocimiento de sí y de cuidarse a sí mismas.
- La empatía, referida a la capacidad de relacionarse positivamente con las demás personas
- Mecanismos que promuevan la idea de logro (frente a la humillación y frente a la manera cómo resolvemos los conflictos

El punto clave aquí es preguntarse si los proyectos en análisis toman en cuenta estos factores personales, es decir, promoviendo el conocimiento y cuidado de sí, los términos de empatía y respeto, así como mecanismos de logro y resolución de conflictos. Tómese en cuenta que la matriz supone una mirada integral de la problemática de la violencia, es decir, no se trata de si al menos uno de los elementos está presente, sino si el conjunto está presente o no. Puede haber énfasis diversos, pero la condición de efectividad está en el abordaje integral.

Asimismo, en la dimensión estructural encontramos cuatro elementos que sostienen todo el entramado de la violencia bajo esta lógica:

- La cultura punitiva: Es esencial abordar de fondo el problema del castigo. Existen muchos procesos de prevención de la violencia que no lo abordan; acá siempre es determinante saber qué se quiere y puede hacer institucionalmente frente a la problemática.
- Factores económicos y sociales que fomentan la exclusión y que por tanto humillan. Acá cabe —identificar— y generar factores de inclusión social que ayudan a la prevención de la violencia.
- La cultura machista que sostiene y promueve ciertos tipos de conducta y
- El ejercicio de la cultura del poder.

## 2. Valoración específica del proyecto

**2.1 Principio estratégico.** El proyecto tanto respecto de objetivos propuestos, así como resultados y actividades realizadas se coloca en el horizonte mismo de la prevención como construcción de espacios dignos, en tanto declaraciones concretas.

**2.2 Principios operativos.** En cuanto realización, es perceptible claridad estratégica en el equipo responsable del proyecto, así como el interés mandatorio de propiciar la participación de los actores vinculados al proyecto

– monitores, mentores y juventud. Sin embargo, en términos prácticos el momento de la participación efectiva siempre es difícil y complicado, desde el momento de formulación hasta el momento de evaluación pasando por la incorporación misma en la toma de decisiones de los actores participantes.

Las limitaciones son hasta cierto punto comprensibles por la complejidad del proceso y por las limitaciones que la pandemia impuso. Hay dos debilidades, y por tanto margen de acción de mejora: integración y coordinación. Más allá de los sólidos vínculos operativos y programáticos con la Alcaldía Municipal, no fue posible determinar instancias de coordinación e integración local con entes como Parroquias, otras ONG presentes en la zona, etc. La vinculación con las escuelas públicas si estaba prevista, pero la pandemia imposibilitó el vínculo efectivo. Deber recordarse que difícilmente una sola institución puede hacer frente a la complejidad de la violencia, aunque las contribuciones específicas son esenciales. De ahí la necesidad de coordinar e integrar acciones en los territorios a fin de no diluir alcance y resultados.

**2.3 Dimensión intersubjetiva.** Tanto el programa de mentoraje como de deporte hacen hincapié en la necesidad de la conformación efectiva del yo a través del programa de valores. Esto es más patente probablemente en el caso del mentoraje donde mentores/as y protegidos/as dan cuenta de cambios específicos en su relación con las demás personas de su entorno en términos de respeto. Siempre existe el peligro – y/o tentación – de hacer del deporte o de la actividad artesanal de los grupos, un fin en sí mismo. Por tanto, es importante reforzar con monitores y mentores, a través por ejemplo de sesiones en las que se puede hacer recuento de crecimientos, la puesta en práctica de los valores. Especial recomendación se hace a las técnicas de abordaje de conflictos, en especial las metodologías que insisten en la necesidad de transformación del entorno, más que la mera resolución de conflictos.

**2.4 Dimensión estructural.** Desde el punto de vista holístico, el programa tiene más puntos de debilidad en este ámbito, aunque pueda ser que estén siendo indirectamente abordados, como es el caso de la cultura del castigo. De hecho, escuchamos más de algún testimonio de cambio de parte de personas adultas respecto de sus hijos/hijas que evidencia una percepción del castigo. Nunca se insistirá lo suficiente para indicar que el castigo es una de las formas más humillantes de violencia y la manera más directa que tienen los pequeños y pequeñas de asimilar la violencia como medio para resolver conflictos, con el agravante del mensaje que dice “*porque te quiero, te pego*”. En la misma línea, no encontramos explícitos mecanismos para abordar la cultura machista, no que se ignore, sino que directamente debe abordarse. Aquí hay un territorio importante de mejora. Por último, las debilidades en este ámbito están relacionadas con los principios operativos puesto que, dada que una institución no puede hacer todo, por ejemplo, promover nuevas masculinidades o la integración laboral, es coordinando e integrando mis acciones con otros. Por

supuesto, la marca y celotipia institucional puede conducir a momentos de competencia que tienen el efecto de diluir la acción territorial.

- **Eficacia**

La eficacia está referida a los resultados, si se alcanzaron los objetivos específicos y resultados con la calidad prevista, de los que se pueden esbozar aspectos de impacto.

En la sección de análisis de datos se expuso el cotejo entre participación proyectada y participación efectiva.

Del procesamiento de la información cuantitativa se encontró:

- ✓ La participación de jóvenes en formación en valores a través del deporte alcanza el número total, con algunos matices:
  - La participación de mujeres fue menor a la esperada, el total se completó con exceso de hombres participando, lo que trastoca la equidad de género.
  - La asistencia a todas las jornadas de formación fue baja, la participación fue del 50% de las jornadas en general, sin discriminar turnos. En procesos de formación de aprender haciendo la vivencia es la puerta necesaria para el proceso de aprendizaje.
- ✓ El mentoraje comunitario también alcanzó la meta, algunos hallazgos a tener en cuenta:
  - El desbalance en equidad de género se dio en sentido contrario, lo que refuerza el manejo de roles tradicionales.
  - La formación no cubrió el mismo número de jornadas, osciló de siete a dieciséis, dependiendo de las comunidades.
- ✓ Los monitores deportivos comunitarios están concebidos como multiplicadores, jóvenes en formación en valores a través del deporte que se hacen voluntarios. Al cotejar la base de datos de monitores con la de jóvenes participando en los talleres no se identificó ninguno de esos casos.

En los grupos focales y los talleres se conoció el tema de la participación también, se señaló que la formación se orienta bajo el supuesto de que ya se sabe jugar, eso es un filtro a la participación.

La palabra de las y los jóvenes es importante, su participación se enfoca en el deporte, mientras se definen otras actividades por ahora restringidas. (Evidentemente, la pandemia ha mermado la participación en un sinnúmero de actividades). En ese sentido, la convivencia restringida lleva a no plantearse actividades comunitarias, está restringida al ámbito familiar prácticamente.

El alcalde municipal comentó que el trabajo con niñez y juventud es mejor realizado como microrregión.



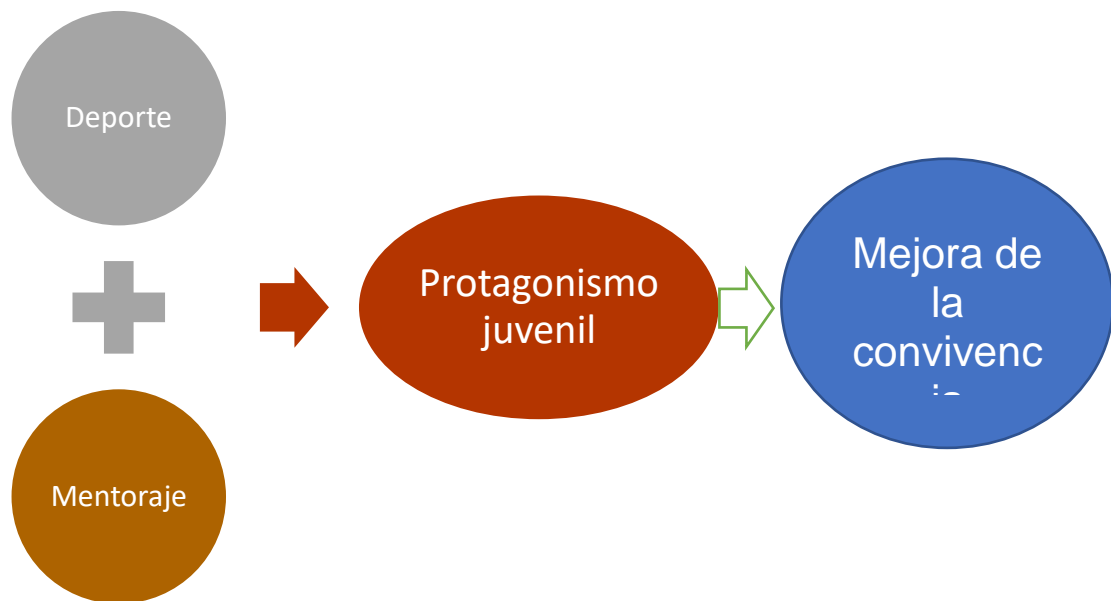
Los indicadores de evaluación para la eficacia (resultados) en la ejecución del proyecto remite al tema de la mejora de la convivencia. Al respecto, tanto las y los jóvenes como monitores deportivos y mentores expresaban que la proyección hacia la comunidad era prácticamente inexistente. La juventud concibe su participación en el proyecto desde la práctica del deporte, una actividad que abre posibilidades a realizar algo diferente (ocio).

Algunas propuestas en consideración que existen al momento de las entrevistas estaban bajo el protagonismo de la persona mentora o como monitor deportivo. En concreto, sugerencias de apoyar a personas necesitadas en las comunidades, sin respuesta aún por parte de las y los jóvenes.

#### Elementos de la teoría del cambio implícita en el proyecto.

La teoría del cambio es una herramienta de planificación y evaluación para intervenciones comunitarias.

Para este proyecto se expresa por medio de dos versiones:



*Ilustración 1. Teoría del cambio I*

Aquí, la mejora de la convivencia es producto del protagonismo juvenil que viene impulsado por los programas de Mentoraje y del Deporte. Tiene el riesgo de limitar a la mera acción deportiva el posible mejoramiento de la convivencia. En la segunda versión, más acorde con la ejecución del proyecto y sus límites, se insiste más en el aporte de la formación en valores, que no está expresado en el primer esquema, que se hace a propósito del programa de Mentoraje y Deportes.

Debe, por tanto, insistirse en conceder la lógica necesaria, expresada por los ejecutores, pero no siempre documentada, que el Mentoraje es una estrategia y el



Deporte un *gancho* o incentivo, y en ese sentido son medios, y no fines en sí mismos, y que por sí mismos no mejoran la convivencia, sino sólo cuando, por medio de la formación “*en valores*” logra ponerse en marcha un mecanismo de convivencia alternativo.

Esto puede ser más claro si tomamos como referencia el caso de las Estudiantes en Servicio Social del caso urbano de Sacacoyo. Participaron del programa de formación en Mentoraje e hicieron alguna experiencia, pero por diversos factores – edad, tiempo, etc. – que haya personas “Mentoras” y “programa de Mentoraje” automáticamente no incide en la convivencia. Esto sólo es posible si las formadas alientan los mecanismos de ejercicio de valores.

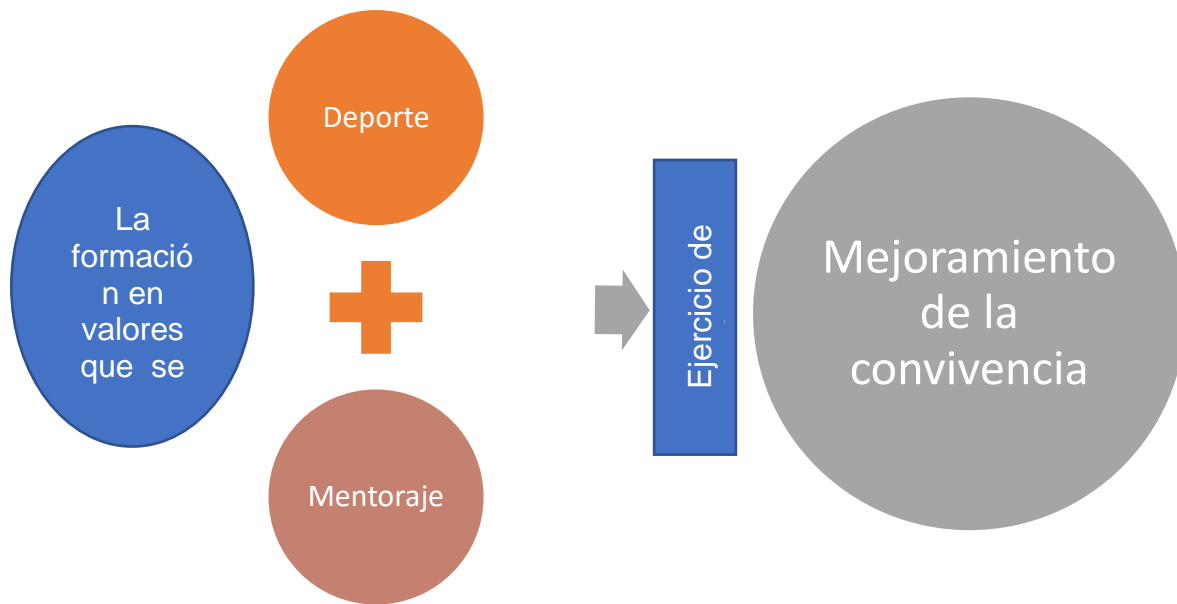


Ilustración 2. Teoría del cambio II

Por tanto, más allá de la doble formulación de la teoría del cambio, debería ponerse énfasis en:

1. La insistencia que mentoraje es estrategia y deporte un incentivo; no son fines por sí mismos.
2. La consecución de los objetivos de largo plazo, si bien pasa por la multiplicación de mentores y monitores, pende críticamente del protagonismo responsable que la juventud, partiendo de ser deportistas y protegidos, puede ir desarrollando más allá de los límites del proyecto. En términos de sostenibilidad y proyección procesual esto significa que deberían poder construirse los puentes de desarrollo personal y organizativo que la juventud puede cruzar para mantener activo su actividad responsable puesto que por maduración personal y social, dejaran de ser protegidos y meros deportistas y pueden dar paso al su protagonismo como agentes sociales

de cambio, sea como nuevos monitores y mentores o bien impulsando iniciativas comunitarias a través de organizaciones locales.

- **Eficiencia**

Al enfocar la eficiencia se indaga que se hayan conseguido los resultados a un coste razonable (es decir, en qué medida los medios, recursos y actividades son adecuadas para la obtención de los resultados)

Para esta evaluación este aspecto quedó por fuera, se solicitó así al no contar con información pertinente.

Lo evidente es que, aún con extensión de seis meses por pandemia, no hubo aumento en el presupuesto financiado por la Diputación de Valencia, de cuarenta y ocho mil euros. (48,0000 €). Así mismo, para la implementación del proyecto, asociación CESAL definió el equipo de personas que estaría al frente, en la coordinación, y por cada uno de los componentes sensibles, formación en valores a través del deporte y mentoraje. La capacidad institucional respaldaba las áreas administrativas, incluyendo el concurso y contratación para la construcción del espacio techado.

Los procesos formativos fueron fundamentales para la realización del proyecto, garantizar los materiales y herramientas para su desarrollo requirió de la atención de la parte implementadora, con sobre esfuerzo en el período de confinamiento por la pandemia por Covid-19. Se logró sostener la estructura con base en voluntariado y el vínculo con la municipalidad de Sacacoyo.

Las entrevistas y grupos focales con monitores(as) y mentoras(es) permitieron abordar el tema de los recursos, apareció con frecuencia el tema de la calidad de los implementos deportivos, y la infraestructura inadecuada para la práctica del voleibol. La escasez de material para actividades con jóvenes atendidas(os) se señaló en los encuentros con mentoras(es). Al final del proyecto se entregó materiales a las(os) mentoras(es) para continuar atendiendo a las y los jóvenes.

- **Impacto**

El efecto del proyecto en su entorno más amplio y su contribución a los objetivos sectoriales más amplios es aún muy pronto para valorarlo.

Sí se ha adelantado que las actividades realizadas contribuyen a una estrategia amplia de la municipalidad.

El impacto arrastra toda la crisis de la pandemia, las actividades del proyecto son para realizarlas presencialmente, así se diseñó, y su naturaleza así lo requiere (deporte, acompañamiento a jóvenes, etc.).

En la medida de lo pertinente se asociarán los hallazgos con los indicadores en la matriz del proyecto.

*OE1. IOV1: Al finalizar la acción, al menos un 80% de los docentes y familiares, de los jóvenes atendidos en el programa de deporte y mentoraje, manifiesta que la convivencia en la comunidad, hogares y/o centros escolares ha mejorado*

Los jóvenes en los talleres fueron claros que la dimensión comunitaria está restringida aun actualmente, los torneos mismos y los entrenamientos son un oasis en ese confinamiento.

Las personas en mentoraje y/o monitores deportivos añadieron que existe temor por parte de padres y madres de que las y los jóvenes están saliendo, por el riesgo de contagio. Se expresó explícitamente que el reclutamiento fue difícil, y aún ahora el temor de contagio restringe bastante la dinámica comunitaria.

Los centros escolares cerraron desde marzo de 2020 y así permanecen, lo que presiona aún más a la población escolar a mantenerse al interior de sus hogares, para las actividades de educación.

El análisis de la teoría del cambio expuesto antes concluye que el protagonismo juvenil quedó desplazado por las actividades de deporte y mentoraje.

*IOV2. Al finalizar el proyecto, al menos un 90% de la población beneficiaria manifiesta estar sensibilizado/da en el enfoque de género desde las líneas de acción de mentoraje y deporte.*

En la sección de análisis de datos se presentó el énfasis de la participación en las distintas actividades del proyecto. La tendencia refuerza el comportamiento de roles tradicionales: el deporte, más para varones; mentoraje, algo para mujeres.

Otro aspecto que llamó la atención fue que el deporte que dio de sí una participación más equitativa es el que no estaba contemplado en el diseño inicial del proyecto: softbol. La flexibilidad en la ejecución permitió una mayor participación de jóvenes mujeres.

- **Sostenibilidad**

La sostenibilidad del proyecto descansa en los monitores deportivos y la alcaldía municipal. La entrevista con el alcalde municipal deja claro que las actividades deportivas continuarán en su gestión.

Los monitores deportivos surgidos de los talleres de formación en valores a través del deporte aportan a la sostenibilidad en tanto que son de las comunidades, lo que los hace actores de desarrollo, no agentes de este. Aunque se identifican monitores deportivos de las comunidades, no fue posible identificar uno que proviniera de los talleres de formación. La sostenibilidad descansa prácticamente en la alcaldía municipal de Sacacoyo.

Al respecto, la propuesta del alcalde es una continuidad que incorpore a los otros municipios del la Microrregión El Bálsamo, y con una coordinación entre las instituciones que están llevando adelante esfuerzos similares.

## Gestión del desarrollo: sostenibilidad

La gestión del desarrollo hace referencia a actores y agentes de desarrollo. En el marco de la evaluación se presentó como un enfoque necesario en tanto que se involucra a la ciudadanía del municipio. El esquema de referencia es el siguiente:



La situación futura trasciende al proyecto mismo, a partir de la información obtenida se identifica a la población trabajando en favor de ese objetivo deseado, monitoras(es) deportivas(os) y mentoras(es), aún no organizados de manera autónoma. Este esfuerzo organizativo los constituiría en actores de desarrollo, referentes de los agentes de desarrollo que se hagan presentes en el municipio, la municipalidad incluida. La perspectiva fortalecida será la sostenibilidad, la agenda de desarrollo estará en la población misma.

Pero es la población residente en la zona la que conoce mejor que nadie los problemas del barrio, y pueden respaldar u oponerse a los planes del Estado para su mejoramiento. Cuando sus habitantes se agrupan y actúan colectivamente se los llama “actores” porque tienden a jugar un rol en la escena barrial. Hay otros tipos de actores, igualmente importantes, que defienden los intereses sectoriales como la asociación de comerciantes, las cooperativas, la unión de industriales del barrio, etc.; estos actores pueden ser del barrio o incluir a vecinos de otros barrios, y tener un poder mayor para imponer determinadas decisiones que los beneficia. Pero cuando los vecinos tienen un espacio para discutir prioridades y acordar estrategias de acción, los intereses externos tienden a reducirse y el diálogo permite llegar a acuerdos sobre las prioridades compartidas por la mayoría de los vecinos.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Fernando Nestor Murillo ... [et.al.] *Planear el barrio: urbanismo participativo para construir el derecho a la ciudad*. 1a ed. Buenos Aires : Cuentahilos, 2011.

## 12. Conclusiones

Los principales hallazgos se presentan en referencia a los criterios definidos para esta evaluación, se presentan como áreas de mejoras para tenerse en cuenta en futuras intervenciones, incluso si fuera en continuidad este proyecto evaluado.

### Pertinencia

La situación negativa diagnosticada en el marco de la gestión del proyecto es validada en el Plan de Municipal Prevención de Prevención de la Violencia “Sacacoyo” 2017 – 2021. La estrategia de atención a través del deporte empalmaba con los esfuerzos en el municipio. CESAL contribuyó con el componente de mentoraje como un elemento complementario. Se puede decir entonces, que el proyecto ha tenido una relación adecuada de intervención al contexto y a las necesidades de la población con quien se trabajó.

### Eficacia

La pandemia Covid 19 impactó en la eficacia del proyecto, especialmente porque la naturaleza de las actividades se optimizaba con el encuentro presencial y la práctica de los deportes. La información presentada sobre la asistencia ilustra esta situación, ya que a partir de la valoración realizada, se puede medir el grado de cumplimiento del objetivo específico respecto a los resultados previstos. La demora en el inicio del proyecto por disponibilidad de los fondos del proyecto se acumuló a la interrupción por la pandemia.

### Eficiencia

La eficiencia del proyecto se aseguró con la extensión de seis meses para la ejecución del proyecto. Las actividades y resultados se encaminaron a partir del uso eficiente de los recursos. Se destaca la realización de torneos y la operatividad posterior al cierre del proyecto a partir de la entrega de equipo y material (kit), que efectivamente ha permitido que las y los jóvenes continúen conviviendo en torno al deporte.

### Impacto

Una intervención de corto plazo, con una interrupción de cinco meses, alcanza un impacto limitado, entendiéndolo como cambio evidente de la situación que le dio origen. Con el agravante que la prioridad de atención a nivel de país se enfocó en la pandemia.

La valoración de las y los participantes, la respuesta a la convocatoria a las reuniones para esta evaluación, la presencia a los entrenamientos después de la finalización del proyecto, expresan que está vigente una alternativa para la convivencia.

La incidencia en centros escolares y comunidades sufrió los mayores impactos negativos de la pandemia, los primeros cerrados y en las segundas muy atentas a limitar los encuentros grupales.

## Sostenibilidad

La sostenibilidad de este trabajo con jóvenes parece posible sobre las siguientes bases:

- ✚ La disponibilidad de la población que participó, que abre la posibilidad a escalar hacia su organización como sujetos de desarrollo de su territorio.
- ✚ La alcaldía ha expresado su compromiso de mantener la iniciativa, contar con este agente de desarrollo contribuye a la solidez del esfuerzo.
- ✚ A partir de la experiencia, aún con los centros escolares en modalidad semipresencial, los encuentros en torno a las actividades deportivas permitirán una convivencia básica de la juventud. Estos espacios se podrán enriquecer con algún acompañamiento a los grupos (tipo mentoraje grupal).
- ✚ Se identificó por las y los participantes la oportunidad de obtener mejores resultados a través de la coordinación interinstitucional. Están presentes otras organizaciones y la municipalidad participa de la Micro región El Bálsamo, circunstancias que pueden contribuir a profundizar los resultados alcanzados.

### 13. Recomendaciones

Las conversaciones con las personas involucradas en la ejecución del proyecto, y el análisis presentado en las secciones anteriores permiten recomendar lo siguiente:

- La coordinación interinstitucional, es clave buscar la coordinación con otros actores presentes en el territorio, de tal forma que se procure la complementariedad y maximización de recursos.
- El mentoraje y la formación en deporte se realizan en el ámbito de enseñanza aprendizaje. El monitoreo y acompañamiento refuerzan los contenidos y las buenas prácticas. En este sentido, vale la pena reforzar la formación de mentores y comprometerla más con la realidad que vive la niñez y juventud del lugar.
- La sostenibilidad del esfuerzo se consolidará en la medida que sea asumido por la población local, implica organizar a los actores locales, y fomentar redes de apoyo con agentes de desarrollo (incluida la municipalidad). En este sentido, se debe enfatizar en los beneficios aportados por el proyecto, los efectos que éste ha creado entre la población con quien se trabaja, y procurar en el día a día, que estos beneficios positivos se mantengan una vez ha finalizado la intervención.
- Lo anterior incluye la sinergia con otros esfuerzos con jóvenes que impulsa CESAL, en artes u otra actividad, y territorialmente como micro región en la que participa el municipio.
- Trabajar en la retroalimentación o mejora: como mecanismo para recibir “feedback” sobre el proyecto que se desarrolló, el cual puede constituirse como un proceso de aprendizaje para mejorar las intervenciones de cultura de paz y prevención de violencia en implementaciones futuras, a través de la utilización de las enseñanzas obtenidas de actividades ya realizadas.
- Vale la pena desarrollar controles de responsabilidades y rendición de cuentas, como responsabilidad social y política, pues proporciona una base para la divulgación de los resultados alcanzados, aumentando la transparencia de la cooperación al desarrollo y asegurando que los actores asuman sus responsabilidades, especialmente si las actividades del proyecto se llevaron a cabo con fondos públicos o se complementaron con dichos fondos.
- La eficiencia se verá fortalecida con la construcción de un sistema de proveedores dispuestos a trabajar a crédito de hasta noventa días con CESAL El Salvador para la ejecución de las actividades. Como complemento se puede elaborar un sistema de trabajo que incluya contrapartida en especie de la organización ejecutora.
- Se debe prever la iluminación para acciones futuras, a manera de realizar un análisis prospectivo sobre cuáles y cómo pueden ser las intervenciones futuras con respecto a acciones que fortalezcan: el liderazgo comunal y municipales



para la incidencia política y la contraloría ciudadana; las capacidades de organización territoriales para la participación en mecanismos de prevención de violencia en el municipio; las acciones de prevención de violencia a través de la dinamización del espacio público.

## 14. Lecciones aprendidas

La evaluación permite esbozar algunos aspectos consistentes para todo esfuerzo de prevención de la violencia y construcción de una cultura de paz:

- ✓ La sinergia con otros proyectos que ha ejecutado Asociación CESAL permitió contar con una población de referencia. Su involucramiento es directamente proporcional al éxito de la intervención.
- ✓ La focalización de las actividades, en primer lugar, tomando en cuenta la existencia de una amplia red de interesados en esfuerzos de esa naturaleza. Desde la familia hasta el gobierno local, pasando por centros escolares y organizaciones no gubernamentales, se identifica un potencial para trabajar por el desarrollo de las comunidades.
- ✓ La red referida antes no tiene futuro sin las y los jóvenes, son factor de éxito en todo esfuerzo enfocado en su bienestar. Su protagonismo debe ir más allá que de ser beneficiario.
- ✓ De las dos anteriores resalta la fuerza de la organización y la coordinación, especialmente de los actores del territorio. Un esfuerzo que abonaría a la sostenibilidad sería la conformación de una organización comunitaria con proyección municipal en la que jóvenes y demás actores planifiquen, gestionen y se involucren en la ejecución de las iniciativas de desarrollo.
- ✓ El cierre de los centros escolares enseñó la importancia de instancias comunales para actividades de la población. En esta experiencia, la alcaldía municipal suplió a través de entidades orientadas a juventud y género, y la escuela de deporte de por sí involucrada en el proyecto.
- ✓ A lo interno de Asociación CESAL, se cuenta con una instalación física para potenciar el trabajo en el territorio. Se sugiere adecuar el sistema de monitoreo y seguimiento para estar en capacidad a la nueva capacidad instalada.

## 15. Anexos

### Anexo 1: Taller con jóvenes

Fecha: 21 de diciembre de 2021  
Lugar: Centro de Desarrollo Juvenil (CDJ) – CESAL Ateos  
Hora: 9:30 am  
En el proceso de evaluación del proyecto “Fomento del protagonismo juvenil a través del deporte y mentoraje comunitario” se gestionó la participación de jóvenes involucrados en las actividades deportivas.  
El taller se realizó con la presencia de doce jóvenes, cuatro mujeres y ocho hombres.  
La conversación se recoge a continuación, siguiendo la guía del diseño de la actividad.

La propuesta en general es:

7. La actividad inició con la presentación de las y los presentes. Así se estableció que pertenecían a un mismo grupo, entrenaban juntos y participaron como equipo en el torneo realizado en el marco del proyecto.
8. Se les pidió que expresaran el sentimiento que les provoca referirse al proyecto. Las respuestas agrupadas a continuación:

Emoción	Emoción	Felicidad
Emoción		Felicidad
Emoción	Alegría	
Emoción	Alegría	Satisfacción

En la ampliación se hizo ver que las emociones expresadas son positivas, se describió por algunas(os) como:

- ✓ Satisfacción de hacer algo
- ✓ Salir de la casa
- ✓ Venir a jugar
- ✓ Aprender nuevas cosas (p. ej. Prestar el balón)



9. En el siguiente momento, se pidió que escribieran el valor que consideran más importante. Los resultados:

Comunicación			Respeto	Respetar
Comunicarnos como equipo	Comunicarse en la cancha con nuestros compañeros		A respetar a los compañeros	Darse a respetar y ser amable con los compañeros.
Convivir en equipo	Convivir con los demás			A no pelear con mis compañeros
Convivencia			Amistad	



10. A partir de lo anterior se exploró su involucramiento en la comunidad, centro escolar, familia. (Protagonismo juvenil).

Las y los participantes identificaron las siguientes posibilidades:

- ✓ Respetando a los vecinos
- ✓ Fomentar el juego en la comunidad
- ✓ Incentivando valores en mi comunidad

11. De lo anterior se pasó a conversar con el grupo sobre planes a futuro.

Ante la pregunta sobre la capacidad de replicar las actividades del proyecto:

Ante la respuesta posible de **Difícil / poco probable** hubo silencio por parte del grupo.

Ante la respuesta posible de **Fácil / muy probable** crear otra actividad que no sea deporte (baile, por ejemplo), sin respuesta positiva en el grupo.

## ! Emociones o sentimientos positivos

- ✓ Satisfacción de hacer algo, salir de la casa.
- ✓ Venir a jugar
- ✓ Aprender nuevas cosas / Prestar el babón

## ¿ Que valor ?

- Respetando a vecinos
- fomentar juegos en la comunidad
- (Incrementando los valores en mi comunidad)
- Difícil / poco probable
- Fácil y probable - baile

## Anexo 2: Taller con monitores deportivos.

Fecha: 21 de diciembre de 2021  
Lugar: Casa de la Mujer – Sacacoyo  
Hora: 14:00 am  
En el proceso de evaluación del proyecto “Fomento del protagonismo juvenil a través del deporte y mentoraje comunitario” se gestionó la realización de un grupo focal con monitores deportivos.

El taller se realizó con la presencia de seis monitores deportivos:

- Alan Román
- Nelson Martínez
- Nelson Guevara
- Mauricio Cuéllar
- William Acosta
- Profesor César

Sobre los aprendizajes identificados:

- ✓ La realización de una premiación diferente, al equipo, más valores.
- ✓ Reglas de juego para arbitraje
- ✓ Valores

Se preguntó, ¿qué fue lo más gratificante de lo realizado?

- ✓ El volibol ha sido muy aceptado
- ✓ El softbol es un poco más complejo
- ✓ Se facilita el juego con equipos mixtos

Respecto de las dificultades identificadas:

- ✓ Materiales (balones, net)
- ✓ Delincuencia
- ✓ Recursos en las familias – calzado en particular
- ✓ La convocatoria no ha sido problema, solo por Covid 19.

Sobre el tema de liderazgo y protagonismo de jóvenes:

- ✓  $\frac{3}{4}$  jóvenes que sustituyen al monitor deportivo
- ✓ Jóvenes que se formaron (multiplicadores)
- ✓ Ayudan en el entrenamiento (relevo generacional)

El impacto de las actividades deportivas se nota en la amistad entre personas de distintas comunidades, hay mejora en la convivencia. También se mencionaron un par de casos particulares, de jóvenes que experimentaron cambios a partir de su incorporación en estas actividades deportivas.

## Anexo 3: Grupo focal con mentoras y monitores deportivos en Ateos

Fecha:	21 de diciembre de 2020
Lugar:	Oficinas de CESAL en Ateos
Participantes:	6
	Marvin, promotor deportivo BKB, Ateos; Arturo, promotor deportivo, VB, SB, Sacacoyo; Yocelin, Villa Tzuchi, promotora deportiva y Mentora, VB; Elizabeth, Villa Tzuchi promotora deportiva y Mentora, SB; Victoria, Mentora, Ateos; Ceci, Mentora, Ateos

### 1. Aprendizajes

- Poder conocer más personas con las cuales interactuar.
- Crecer mucho más como persona y practicar valores con los chicos
- En mentoraje, lo más importante ha sido poder comprender cada cualidad de los niños
- En mentoraje, la estrategia de acercamiento hacia los niños y jóvenes por medio de temáticas y la fusión del deporte
- Nuevas oportunidades...
- Softbol y los implementos y saber todo lo básico sobre el deporte
- Volleyball: entrega de implementos deportivos que indica que motivar es importante
- Lo que aprendí, buenas relaciones, el trabajo de aprendizaje muy bonito y a convivir con las niñas y compañerismo
- Lo más importante que aprendí es que puede practicarse deportes con valores y además de enseñar un deporte nos da la oportunidad de formar personas
- Balance y crecimiento de conciencia participación niños y niñas

### 2. Mayor gusto y satisfacción

- La emoción más grande ha sido poder ser partícipe del torneo de CESAL, el poder colaborar como árbitro en dicho torneo, agradecido por la oportunidad
- Que los niños y jóvenes al no tener siempre atención de sus padres, y uno llega a ser como ese mejor amigo
- Un joven hace poco se le murió la madre y estaba en un estado muy mal emocionalmente y el "volleyball le ayudó"
- El momento que empecé a buscar chicos interesados en el deporte y ve que ahora todo el esfuerzo está dando frutos
- Lo que más me llenó de satisfacción en el proyecto de mentoraje es poder ver el cambio en los jóvenes adolescentes. Como mentor me marcó es que unas jóvenes no se hablaban, no se dirigían la palabra y hoy son bien amigas y ya conviven.
- La expresión que se hace al expresar el proyecto de vida genera alegría
- Que los jóvenes estén aprendiendo muy bien el voleibol y básquet. Ya ganamos un torneo de VB. El reconocimiento de la comunidad por lo que hacemos
- La confianza depositada en nosotros como mentores, monitores



- Lo que más me emocionó y me causó mucha alegría fue el primer día que tuve con las niñas empezando a practicar lo que había aprendido. Y un poco de preocupación sin saber cómo iba a salir

### 3. Dificultades

- La dificultad que he tenido es el no poder entrenar chicos ya que otro monitor se los ha llevado para participar en baloncesto, futbol y voleibol.
- Necesidad para trabajar con los protegidos como pinceles, pintura, mascarillas porque a veces no tenían y querían entrar y debía conseguir.
- Una dificultad fue el comienzo para impartir las charlas pues soy de pocas palabras y otra, al empezar no contábamos con mucho material para las manualidades y pocas niñas, no se veía. No se veía mucho el fruto
- Una de las dificultades que algunas veces no se tenía el material que se necesitaba para hacer las manualidades
- Miedo al pensar que iba a hablar enfrente del público o no poder expresarme bien con los chicos
- Mala calidad de los implementos como balones de voleibol. Los espacios deportivos no están adecuados para practicar vóley. Los implementos entregados fueron insuficientes
- La práctica de vóley en canchas de futbol, cada vez hay que guardar metas, a veces no se podía entrenar porque iban a ocupar la cancha. Toca marcar cada vez
- Todo el miedo de que también los chicos también se enfermaran en el trayecto de las reuniones. Era complicado el inicio.

### 4. Participación y Continuidad

Es importante pensar en una nueva fase que contemple la inversión en infraestructura. Ha resultado algunas cosas en organización como el Colectivo de Deporte y Arte juvenil en Sacacoyo, pero es una iniciativa particular. Algunos organizados a través de grupos de WhatsApp. Vale la pena pensar en la organización de más torneos. Si CESAL gestionar seguimiento puede ser importante nos tome en cuenta para la planificación. No necesariamente fueron consultados para el diseño de este proyecto

Aunque hay un programa municipal de deporte - básicamente futbol – no hay necesariamente coordinación e integración. Hay otros programas e instituciones como la Misión Internacional de una Iglesia, EDUCO, Glasswing y un programa de empleabilidad o lo que hacen los Maristas – aunque es privado. No hay coordinación e integración.

Participaron alrededor de 15 en la formación, pero en la graduación aparecieron más y quizá por eso los implementos se repartieron de otra forma.

En una ocasión que CESAL presentó un proyecto a la municipalidad se discutió su viabilidad porque CESAL insistía en ciertos grupos de edades que quizá no eran del todo viables... o sea, no siempre se consultan con los implementadores, ni hay nivel de participación en las decisiones.

## Anexo 4: Grupo focal con mentoras

Fecha:	21 de diciembre de 2020
Lugar:	Biblioteca de Alcaldía de Sacacoyo.
Participantes:	Seis jóvenes en servicio social del Instituto de Sacacoyo: Lisset (18), Fabiola (16), Graciela (24), Yolanda (17), Nereyda (19), Tania (18)
<b>Aprendizajes:</b>	aprender a convivir con otras personas. Compartir. Enseñar cosas nuevas a los protegidos, enseñar valores, responsabilidad, convivencia... en armonía.
<b>Dificultades:</b>	la pandemia impidió hacer actividades. No hallábamos niños, unos decían “no me gusta” o “no me dejan”. El reclutamiento fue difícil... la mayoría terminó con familiares, hermanos o sobrinas. Tocó explicar el proyecto, tener el temor de hablar.
<b>Momentos gratificantes:</b>	la convivencia realizada en La Ceiba, “nos gustó a todas”. Se ha convivido con niños... Dar apoyo a los niños es gratificante. Enseñar a tratar a las personas. Un cambio importante se puede ver en la relación padres – hijos que ha mejorado.
	La mayoría trabajó con material para filigranas. Entre las seis terminaron apadrinando 13 niñas: 2 niños – 11 niñas entre diez y doce años.
	Pretenden para el próximo año mantener el número de niños y crecer, con la posibilidad de replicar en el Instituto si hay modalidad presencial... algunas colaborarán también en el nuevo proyecto de Save the Children.

## Anexo 5: Entrevista con el Sr. Pedro Montoya, alcalde de Sacacoyo

Fecha: 21 de diciembre 2020

La entrevista tuvo lugar en el despacho municipal de Sacacoyo y su propósito era conocer las impresiones del alcalde en torno al proyecto: “Fomento del protagonismo juvenil a través del deporte y del mentoraje comunitario”.

Para guiar la entrevista nos basamos en algunas preguntas previamente elaboradas.

Inicialmente se preguntó por aciertos y logros del proyecto, a lo cual el alcalde respondió que para ellos el deporte siempre ha sido una prioridad en el trabajo comunitario que realizan desde la municipalidad. En torno al proyecto agregó que se ha logrado insertar a bastantes jóvenes al proyecto, pero sin precisar cantidades.

Un elemento que apareció constantemente en la entrevista es que el proyecto había sido un buen complemento para el trabajo que hace la municipalidad, ya que se agregaron otros deportes (Volibol y Softbol) y atención personalizada a niñez y juventud. En este sentido destacó la importancia que tiene la vinculación de madres y padres en el quehacer de sus hijos, como elementos que integran la familia y comunidad.

Entre las dificultades se encuentra la poca coordinación que existió al principio de la ejecución del proyecto y destacó la necesidad de tener un trabajo similar al de Sacacoyo, pero en toda la microrregión El Bálsamo. Lo considera un desacierto.

Cuando preguntamos por la existencia de otros esfuerzos en la zona con quienes se puede coordinar trabajo, enfatizó en que no conoce de ninguna otra iniciativa con quien se tenga relación, aunque mencionó a una institución con quien sí se debería coordinar (Save The Children), pero no sabe si se ha coordinado.

En cuanto a la sostenibilidad del esfuerzo, considera que éste continuará porque la municipalidad ha asumido algunas responsabilidades que garantizan las acciones de deporte y mentoraje que involucra a la niñez, juventud, padres de familia y comunidad.

A nivel general, el alcalde considera que el proyecto ha sido de mucho beneficio para el municipio, ya que se trata de una institución con arraigo en el territorio y con mucha credibilidad en su quehacer. De hecho, reconoce que gracias a CESAL, fue formada la microrregión El Bálsamo y ha dado buenos aportes en el desarrollo de iniciativas para el municipio.

Dentro de las apreciaciones finales, mencionó la necesidad de mejorar los niveles de coordinación con la municipalidad y otras instancias de apoyo que se pueden sumar al esfuerzo, así como trabajar más de cerca con los otros municipios de la microrregión para sensibilizarlos sobre la importancia que tiene el trabajo con niñez, juventud y comunidades.

## Anexo 6: Grupo focal con jóvenes Sacacoyo

Fecha: 11 de enero de 2021  
 Lugar: cancha de colonia Vista Hermosa, Sacacoyo.  
 El lunes 11 de enero de 2021 se entrevistó a jóvenes que practican volibol. La entrevista se llevó a cabo en el marco de una jornada de entrenamiento que se realizaba en la cancha de la colonia Vista Hermosa, en el pueblo de Sacacoyo. La entrevista se realizó bajo la modalidad grupal (grupo focal), se presentan los contenidos compartidos en la conversación de cada grupo.

Chicos	Chicas
<b>Convocatoria</b>	
Convocatoria por medio de Arturo (monitor deportivo).	Convocatoria por medio de Arturo en centros escolares
Invitación por medio de otros jóvenes que estaban participando	
<b>Participación</b>	
Uso del espacio deportivo como una forma sana de ocupar el tiempo libre mientras encuentran trabajo	Uso del espacio deportivo porque les gusta practicar deporte y desean aprender un deporte nuevo (vóleibol)
Tiempo para distraerse con otros jóvenes y aprender un nuevo deporte	Tiempo compartido para practicar deporte y tener un lugar seguro para que sus hermanos menores se puedan recrear
	Asistencia a los entrenamientos porque es una forma de convivir con miembros de otras comunidades
<b>Valores</b>	
Aprenden valores y los ponen en práctica en la cancha	Los varones las tratan con respeto y las hacen sentir integradas
Los varones reconocen el esfuerzo que hacen las “niñas” para aprender	Sienten que hay compañerismo en el grupo
<b>Uso de tiempo</b>	
Estudios y entrenamiento	vacaciones, entrenamiento, ayuda en el hogar, colaboración en negocio familiar

El inicio de clases puede afectar la participación en los entrenos, especialmente porque a nivel de bachillerato tiene más exigencia académica.	El inicio de clases puede afectar la participación en los entrenos
Hay probabilidad de continuar con los entrenos una vez a la semana, si las clases vuelven a la normalidad	Hay probabilidad de continuar con los entrenos una vez por semana si se lograra organizar el tiempo entre clases en la escuela, ayuda en el entorno familiar (cuido de niños) y negocio familiar.
<b>Iniciativas de Juegos comunitarios</b>	
No se organizan con otros jóvenes de la comunidad o de sus colonias para jugar	Se organizan juegos en el pasaje donde viven  (la zona tiene negocios típicos y las madres de familia están pendiente de los jóvenes y niños)
No conviven con otros jóvenes de la comunidad	Organiza juegos con niños (entre 8 y 10 años) de la comunidad
	No conviven con otros jóvenes de la comunidad
	No hay otros jóvenes para jugar
<b>Torneo</b>	
El torneo en el que participaron con el equipo de la alcaldía, después del segundo set se volvió agresivo, y Arturo decidió terminarlo (retirar a su equipo de la competencia)	
Les extraño la decisión de retirarse, pero la intención de los jóvenes era seguir jugando a pesar de la agresividad, porque estaban interesado en el deporte y no en las peleas	

## Anexo 7: Entrevistas a referentes comunitarios

Las entrevistas a líderes comunitarios se realizaron por teléfono.

Se inició la conversación preguntando por las actividades realizadas desde su quehacer en el proyecto, habían sido mentoras. En el caso de mujeres tienen hijos y fue a través de ellos que se acercaron al proyecto.

Cuando preguntamos por los principales logros obtenidos desde el proyecto, se expresa que a través de esta iniciativa mejoraron su relación personal con sus hijos y por ende con los vecinos en la comunidad.

Consideran que el trabajo con las niñas es gratificante y han logrado un buen nivel de confianza que garantiza su aceptación como mentoras y personas interesadas por su bienestar. Esto las hace sentir bien como mujeres que sirven a otras en la comunidad.

Al preguntar por las dificultades, coinciden que la mayor es la falta de tiempo para dedicar al trabajo con las niñas, ya que bien se podría tener un acompañamiento más sistemático y garantizar una formación más integral de éstas. Así mismo, les hizo falta formación y algunas veces materiales didácticos para el trabajo de mentoraje.

Tomando en cuenta que son personas con cierto nivel de liderazgo en la comunidad, se les preguntó por el involucramiento en las estructuras organizativas comunitarias que velan por el bienestar común, a lo que respondieron no tener ninguna relación de trabajo con éstas. Así mismo, se les preguntó si realizaban actividades con otras niñas o jóvenes en su comunidad, a lo que también respondieron no tener ninguna otra forma de relacionarse con estos. Se limitan o limitaban a reunirse con las niñas bajo su responsabilidad a través del proyecto.

Otras apreciaciones surgidas en la conversación tienen que ver con la necesidad de que instituciones como CESAL puedan mantener trabajo con la niñez y juventud, así como la coordinación que se pueda alcanzar a través del trabajo que hace la municipalidad en esta temática.

En todos los casos se reconoce el trabajo como un elemento valioso que les ha cambiado sus vidas personalmente, aunque destacan que esta solamente es una parte importante de lo que se debería trabajar con la niñez y juventud.

Hay un elemento que vale la pena destacar en torno a la idea que tienen las mentoras del uso del tiempo de la niñez y juventud atendida. Parece ser que hay un fuerte énfasis en que el tiempo de estos debe estar utilizado por el deporte o manualidades. Aquí se puede percibir una tendencia que no ha priorizado la formación y capacitación de la población meta para que tengan mejores herramientas de trabajo y redunde en mejores condiciones de vida.







