

La FCFN es una fundación comunitaria, establecida en Cd. Juárez, que se esfuerza para hacer conscientes a los miembros de la comunidad de su responsabilidad en los cambios deseados y en el que esos cambios no pueden lograrse sin el compromiso y participación directa de los involucrados. Un medio para lograr esto son los programas educativos que ha venido implementando (Jóvenes y Filantropía y Desarrollo Comunitario Sustentable). Ambos persiguen el objetivo común de fortalecer el liderazgo social a favor de las zonas más necesitadas de la Ciudad, para lo cual la FCFN lleva a cabo eventos de capacitación y de otorgamiento de donativos para proyectos de grupos de jóvenes y organizaciones de base, para fortalecer las competencias de los jóvenes y adultos de comunidades pobres urbanas en fomento de la filantropía y la ciudadanía. Para rendir cuentas sobre el trabajo realizado en estos programas, la FCFN ha llevado a cabo bajo un esfuerzo importante de evaluación durante el 2007, en alianza con GESOC (Gestión Social y Cooperación). Los objetivos planteados para la asistencia fueron:

- Conocer las condiciones reales de participación de los beneficiarios de los programas, para contar con una línea base que permitiera medir y valorar de forma precisa el grado de desarrollo de sus competencias a lo largo del tiempo.
- Valorar las competencias cívico-sociales que la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte esta fortaleciendo en los jóvenes y en la población adulta que participa en los programas.
- Involucrar a la población beneficiaria en el mejoramiento y la evaluación de los programas, para incrementar el liderazgo social en las comunidades.
- Facilitar la comunicación efectiva de los impactos sociales para incrementar la inversión social de donantes en los programas.

Proceso para desarrollar el sistema de evaluación

1. Primeramente se proveyó de una introducción al tema de evaluación institucional y evaluación de impactos al personal responsable de la Fundación, para promover las condiciones favorables para la institucionalización de la metodología que se desarrollaría.
2. Después se revisaron los objetivos, resultados y productos esperados de los programas JYF y DCS, para así poder pre-identificar los diferentes impactos que podría esperarse que tuvieran en las competencias cívico-sociales de los participantes.
3. Posteriormente, con base en los objetivos y actividades planteados para cada uno de los programas se construyeron los supuestos teóricos que se encontraban implícitos en cada uno de éstos, lo que permitió identificar puntualmente los ámbitos y variables de evaluación que requerían valorarse.
4. Se diseñaron y pilotearon instrumentos preliminares de medición de impactos de J y F y DCS (encuestas) y se conocieron las condiciones existentes para la producción de dichos impactos (trabajo en campo, en visitas a proyectos y supervisión de la aplicación de instrumentos). En este proceso de conocimiento del contexto evaluativo se inició un diálogo y retroalimentación con los beneficiarios e implementadores de los programas.
5. Se procesó la información recabada en el piloteo de las encuestas y se analizaron los resultados. Se recogieron las consideraciones del contexto evaluativo, las lecciones y medidas correctivas que deberían tomarse en el diseño de los instrumentos de evaluación y se determinaron los aspectos que requerían conocerse y valorarse a profundidad, para lo cual se decidió qué tipo de información cualitativa complementaria debería generarse.
6. Dicha información cualitativa fue recabada a través de entrevistas. Las entrevistas con los participantes en los programas ayudaron también a contextualizar y priorizar, en conjunto con los beneficiarios y Directivos de la Fundación, las variables definitivas de la evaluación.
7. Se propuso una teoría de cambio definitiva acorde al desarrollo de los programas, que indica cuáles son los impactos prioritarios para la evaluación y acordes al momento de la misma, para que la metodología respondiera al contexto real en que se implementan los programas.
8. Se rediseñaron los instrumentos definitivos de evaluación de acuerdo a la teoría de cambio desarrollada y a las variables de impacto priorizadas para los diferentes momentos de evaluación.

Componentes de las competencias cívico-sociales que fueron evaluados en la línea base

Los componentes de las competencias se identificaron después de analizar los fundamentos teóricos que estaban detrás de los programas, como a) la generación del capital social, b) la democratización de grupos locales, c) la construcción de ciudadanía, d) el fomento al desarrollo comunitario y el espíritu filantrópico, d) el empoderamiento para la participación social y e) la reducción de conductas de riesgo.

Componentes de las competencias	Tipos de indicadores evaluados en los dos programas
Rasgos/características psicológicas	Autoconocimiento, Autoeficacia, Autodeterminación, Autonomía/locus de control interno, Autoregulación y Disposición al cambio y al éxito
Conocimientos	Esfera pública/bien común, Instituciones públicas, Sociedad civil organizada, Democracia, Ciudadanía, Compromiso cívico/responsabilidad social, Comunidad/desarrollo comunitario, Filantropía/voluntariado y Desarrollo local
Habilidades	Pensamiento estratégico, Conciencia organizacional, Empatía, Comunicación asertiva, Pensamiento analítico, Toma de decisiones, Planeación y orientación a metas, Orientación al logro y a resultados, Negociación, Trabajo en equipo, Deliberación, Resolución de conflictos y Liderazgo.
Valores, actitudes y normas personales	Honestidad, Justicia, Equidad, Solidaridad, Responsabilidad, Cooperación, Visión positiva de futuro e Iniciativa/espíritu emprendedor
Principales comportamientos esperados	Creación de un grupo o proyecto, Diseño del proyecto, Organización y ejecución de actividades del grupo o proyecto, Identificación y movilización de recursos locales, Monitoreo y evaluación de actividades del grupo o proyecto, Sustentabilidad del grupo o proyecto, Liderazgo y representación social, Articulación con otros actores locales, Interacción con adultos y otros jóvenes, Apego y cambio de reglas de convivencia, Ampliación de otros espacios comunitarios, Uso y abuso de tabaco, Uso y abuso de alcohol, Uso y abuso de drogas en general y Conductas violentas y portación de armas de defensa

Metodología de recolección y procesamiento de la información

El método de evaluación que se consideraba en un primer momento más adecuado era el de encuesta, para poder generar respuestas cortas, precisas y cuantificables (con escalas de medición sobre aspectos objetivos y subjetivos), y que a su vez, posibilitara la generación de información útil para facilitar la comunicación de los resultados a los diferentes públicos involucrados con la Fundación. Sin embargo, una vez procesada la información cuantitativa, se concluyó que era necesario conocer más los contextos de operación de los programas e identificar el grado de relevancia de los componentes de las competencias, para lo cual se requería información cualitativa. En un primer momento, se había considerado realizar grupos de enfoque, no obstante después de conocer el contexto evaluativo se concluyó que no era una técnica deseable y posible, por las dificultades para convocar al mismo tiempo a participantes de diferentes grupos. De aquí que se procedió a realizar entrevistas a profundidad que respondieran a las siguientes preguntas:

¿Cómo están operando en la práctica los programas? ¿Cuáles son los cambios más evidentes que se están dando, en este primer momento de los programas, en el desarrollo de valores, habilidades, comportamientos y conocimientos? ¿Cuáles de las variables y unidades de medición resultan más pertinente medir en la primera etapa de desarrollo de los programas? ¿Cuáles son los principales obstáculos que se están presentando para producir los impactos planteados originalmente? ¿Cómo están concibiendo los participantes la filantropía, el desarrollo comunitario y la ciudadanía?

Para el procesamiento de la información de las encuestas y las entrevistas, el equipo de GESOC, apoyándose en bases de datos cuantitativas y cualitativas que generó así como del paquete estadístico SPSS, llevó a cabo el análisis de frecuencias y medidas de tendencia centrales para la información cuantitativa y el análisis de contenido y el conteo e frecuencias para la información meramente cualitativa.

En cuanto a la muestra de beneficiarios que habrían de participar en la línea base, la participación de éstos en la evaluación era voluntaria y dependía de varios factores, algunos ajenos a la propia evaluación como la transición de puestos responsables de decisión en los grupos, o la ausencia temporal o definitiva de sus miembros, etc. Esto impidió aprobar y organizar la aplicación de encuestas, en las que participaron 69 personas de las 336 participantes, distribuidas así:

Programa de Jóvenes y Filantropía	Programa de Desarrollo Comunitario Sustentable
El tamaño de la muestra original fue de 53 casos pero 11 casos fueron anulados al no obtenerse resultados válidos (no estaban contestados en su totalidad). En este ejercicio participaron los grupos: Casa de tareas, Camino hacia mi educación, Juárez Bicentenario, MASS, Comité de vecinos, Taller de costura, Parque Arroyo y Museo efímero.	El tamaño de la muestra fue de 27 casos, que corresponden a su vez al número de cuestionarios aplicados en julio del 2007. En este ejercicio participaron los grupos: Jóvenes Libertad (9), Juarences por una juventud sana (4), FEMAP (2) Chicos de Don Bosco (5) y Crónicas de un equipo (7).

En cuanto a las entrevistas, se realizaron cuatro entrevistas con jóvenes participantes y cuatro entrevistas a adultos participantes, de un total de seis grupos de jóvenes y adultos creados.

Resultados encontrados durante la línea de base y en las entrevistas a profundidad

A manera de resumen, podemos afirmar que se pueden confirmar algunas tendencias o patrones importantes en los resultados obtenidos de los dos programas:

- En ambos, los comportamientos más esperados, en los que hay un grado de participación e involucramiento de los participantes, es la creación del grupo y proyectos y diagnóstico de las problemáticas que desean atender, que son las actividades más básicas que se pueden esperar en la etapa incipiente de los grupos.
- En ambos programas no se han desarrollado los conocimientos pertinentes en los participantes, que reforzarían sus habilidades y comportamientos.
- Los resultados obtenidos en los programas varían en el ámbito de habilidades, en JYF la mayoría son resultados positivos (aunque no respaldados de manera consistentes con las entrevistas), mientras que en DCS la mayoría de resultados son negativos.
- De la misma forma, los rasgos y características psicológicas son más favorables en los participantes de JYF que en los de DCS, donde predominan resultados negativos. La diferencia de resultados en rasgos y características psicológicas puede obedecer a que, al parecer en el programa de JYF, la definición de lo que los jóvenes representan socialmente - que en su perspectiva, se asocia a la irresponsabilidad - puede jugar un rol positivo en la motivación que tienen para el trabajo social. Esto es evidente de manera especial en el alto grado de autoeficacia presentado por los participantes.
- Por otra parte, en los ámbitos de los valores, éstos son más evidentes y valorados positivamente por los integrantes de los grupos de DCS, que arrojaron resultados positivos y reforzados con los testimonios recabados en las entrevistas, mientras que los jóvenes participantes en JYF presentan posiciones menos marcadas al respecto de sus valores, predominando las respuestas de No lo sé en la aplicación de las encuestas.
 - La forma en la que son creados los grupos y la concepción que sus miembros tienen de éstos es fundamental en algunos resultados obtenidos. Por ejemplo, los integrantes de los grupos de base de DCS vienen conviviendo desde hace tiempo y caminan de forma gradual con un sentido de autoayuda, más que de acción filantrópica y de desarrollo colectivo-comunitario.
- No se detectaron menciones de los miembros de DCS sobre la capacitación que han tenido para organizarse, mientras esta fue reiterada por los jóvenes, quienes están más familiarizados con los temas y habilidades de la organización social y los objetivos de JYF.
- Se encontró que las definiciones de desarrollo comunitario y ciudadanía de los participantes varió en comparación con la forma en que son concebidos en otros contextos, no obstante, los programas han sido eficaces en mejorar el liderazgo social y en la puesta en práctica de valores filantrópicos. De hecho, la mayoría de los participantes entrevistados valoraron la educación y la asistencia prestada por la FCFN durante el desarrollo de estos programas más que los donativos económicos otorgados.

Lecciones aprendidas por GESOC y diseño definitivo del sistema de evaluación

En el proceso de colaboración entre la FCFN y GESOC se produjo una experiencia de aprendizaje, resultado de la adopción de un enfoque de vida real para la evaluación (*real-life evaluation*) que ayudó a identificar los principales conocimientos, habilidades, valores y comportamientos que en la práctica estaban siendo fortalecidos por los programas. Este enfoque permitió que GESOC construyera una teoría de cambio adecuada a cada uno de los programas, para poder comprender ni valorar la producción de impactos a lo largo del tiempo. Para generar dicha teoría se llevó a cabo un ejercicio de valoración de los resultados preliminares, a la luz de las propias percepciones y prioridades del equipo operativo, asesores y destinatarios de los programas. Contar con la teoría ayudó a visualizar el tipo de impactos que pudieran ser valorados en función del tiempo, es decir, que competencias pueden desarrollarse y fortalecerse, en función de las actividades de los programas, en un determinado lapso de tiempo, y por tanto, los ámbitos a evaluar. Se propuso entonces, medir dichas competencias en tres diferentes momentos, a través de cuestionarios que permitieran recabar información cuantitativa y cualitativa:

- Evaluación pre o ex ante, cuando se incorporan nuevos miembros a los programas, con la creación de un grupo o proyecto.
- Evaluación post, al finalizar el año, para valorar los cambios esperables en ese periodo.
- Evaluación de seguimiento, con los miembros de los grupos que aún se apoyan y están activos en el programa, y en los que se pueden apreciar cambios cualitativos producidos dada su experiencia de organización social al paso del tiempo, a realizarse después de tres años consecutivos de participación en los grupos.

Las competencias que resultaron claves para evaluarse en esta primera fase de implementación del programa son:

Componentes de las competencias	Tipos de indicadores evaluados en los dos programas
Rasgos/características psicológicas	Autoeficacia Autodeterminación Autonomía/locus de control interno Autoregulación
Habilidades	Empatía Comunicación asertiva Trabajo en equipo Resolución de conflictos Liderazgo
Valores, actitudes y normas personales	Responsabilidad Cooperación Visión positiva de futuro
Principales comportamientos esperados	Creación de un grupo u organización Diseño de proyectos Gestión de recursos Representación de los grupos ante autoridades y otras organizaciones

Se concluyó que no se evaluarían conocimientos, debido a que los programas requerirían reforzar su enfoque teórico y pedagógico en este sentido, para poder evaluar éstos hasta el tercer año de participación continua de los beneficiarios en los programas.

Recomendaciones para le mejoramiento de los programas

Los resultados obtenidos durante esta primera fase de la evaluación derivaron en recomendaciones específicas que para mejorar el impacto en la educación de la FCFN, que se mencionan a continuación:

- Reforzar el componente de conocimientos a través de actividades educativas complementarias, con un enfoque de aplicación de conceptos, más no de instrucción teórica.
- Generar y utilizar materiales educativos complementarios para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades organizativas. Para esto, se propone realizar una investigación participativa con los grupos y las organizaciones para identificar cuál es el mejor método para construir estas capacidades organizativas básicas, como pueden ser el planear, organizar, dirigir, administrar, integrar y comunicar. Estos procesos de desarrollo y fortalecimiento de capacidades reforzarían la generación de los comportamientos organizativos esperados.
- Centrar los esfuerzos de comunicación de los resultados de la evaluación primero en los propios beneficiarios y sus comunidades, para potenciar el liderazgo social local e involucrar a los donantes en el rediseño de estos programas, para que se sumaran a los procesos de aprendizaje.