

INFORME DE EVALUACION

“Programa Integral de Desarrollo comunitario para Juventud y Niñez en Desventaja y Alta Vulnerabilidad”

Brisas de San Pedro Ayampuc, 2005 – 2009

GRUPO CEIBA

TROCAIRE / COMIC RELIEF - AIN



Fernando López R.

Consultor

Guatemala, octubre 2007

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	3
I. ANTECEDENTES	5
Términos de Referencia de Evaluación	
Objetivos de la evaluación	
Metodología de evaluación	
El proyecto presentado a Trocaire-Comic Relief	
Breve contextualización histórica y política del fenómeno Violencia Juvenil	6
Contextualización reciente en Guatemala	7
La comunidad de Brisas de San Pedro Ayampuc	8
II. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	9
1. DISEÑO DEL PROYECTO	
2. ESTRATEGIA PROGRAMÁTICA Y OPERATIVA DEL PROYECTO	12
2.1. El concepto de Desarrollo de Grupo Ceiba	
2.1.1 El concepto de Centro de Desarrollo Humano	
2.1.2 El concepto de Escuela Alternativa	
2.2 Estrategia programática	
2.2.1 Universidad de Calle – Programa de Calle	
2.2.2 Educación Formal alternativa	
2.2.3 Empresa Educativa	
2.3 Estrategia de ejecución del proyecto en Brisas de San Pedro Ayampuc	16
2.3.1 Eficacia del proyecto: Estado de cumplimiento actual	17
2.3.2 Eficiencia de la gestión actual	28
2.4 Capacidad operativa: Fortalecimiento institucional	29
2.5 Sostenibilidad del proyecto	30
3. EL IMPACTO DEL PROYECTO	33
III. CONCLUSIONES	35
IV. RECOMENDACIONES	37

INFORME DE EVALUACION

“Programa Integral de Desarrollo comunitario para Juventud y Niñez en Desventaja y Alta Vulnerabilidad”

RESUMEN EJECUTIVO

Grupo Ceiba nació en 1989, en la colonia El Limón zona 18 por iniciativa del sacerdote Pedro Notta, párroco de la parroquia Cristo Nuestra Paz. Su fundación se da luego de un diagnóstico cultural - antropológico realizado por Grupo Abel de Turín Italia, en la búsqueda de contribuir a dar respuesta preventiva a cuatro ciclos de riesgo y vulnerabilidad social detectados, de los cuales el más evidente era el de violencia juvenil. El punto de partida fue el Programa de Calle con grupos infanto juveniles vinculados a grupos estigmatizados y otros en alto riesgo social. En 1995 logra la aprobación legal como Asociación, la declaratoria de laicidad, y la constitución de la primera Asamblea y Junta Directiva que organizó el trabajo comunitario.

En el año 2003 se da inicio a la relación de cooperación entre Grupo Ceiba y Trocaire la cual ha contado ya con varios convenios suscritos, el último de los cuales es evaluado aquí en su fase intermedia de ejecución 2005-2007. A requerimiento de los términos de referencia, esta evaluación revisó el diseño técnico del proyecto, el avance de ejecución de los resultados, el impacto del mismo y un análisis FODA para dar recomendaciones en su implementación durante los dos años restantes. El trabajo de recolección de información fue realizado entre el 6 de agosto y el 30 de septiembre del 2007. Se dio una prolongación en la recolección de información para el tema referido a la incidencia política en el Parlamento Juvenil Centroamericano. La evaluación incluyó revisión documental, talleres focales, entrevistas dirigidas con el personal de Coordinación General, intermedio y de mediación directa en el campo; visitas de observación participativa, talleres con donantes involucrados directos, líderes comunitarios, beneficiarios directos del proyecto en el área. El proceso de diseño, recolección, sistematización e informe de evaluación estuvo a cargo del antropólogo Fernando López R.

Objetivos generales del proyecto

- Promover un desarrollo integral en la comunidad marginal y vulnerable de Brisas de San Pedro Ayampuc, a través de la provisión de capacitación en organización comunitaria, educación formal alternativa, y formación profesional vocacional a jóvenes en riesgo entre 9 y 18 años.
- Influir al gobierno nacional y regionales para que las políticas reconozcan los derechos de la gente joven y promuevan sus intereses y necesidades.

La apuesta institucional de Grupo Ceiba parte de una estrategia alternativa de inclusión social y prevención¹, entendida como la consecución de una serie de estrategias y recursos² interrelacionados para ofrecer una oportunidad de desarrollo integral a jóvenes y menores de edad en alto riesgo de vulnerabilidad social -vinculación a movimientos juveniles estigmatizados y tráfico - consumo de drogas, entre otros,- en contraste con la perspectiva de abordaje tradicional y represivo de la problemática.

Los hallazgos de evaluación muestran que el proyecto “Programa Integral de Desarrollo comunitario para Juventud y Niñez en Desventaja y Alta Vulnerabilidad” a dos años de su implementación en la comunidad de Brisas de San Pedro Ayampuc, es altamente pertinente para las necesidades de la niñez y juventud atendida. En la cooperación entre Grupo Ceiba, Trocaire-Comic Relief y AIN, existe un reconocimiento mutuo en el enfoque preventivo y una valoración positiva del trabajo dirigido hacia la prevención de la violencia en Juventud y niñez en alto riesgo en Guatemala y la región centroamericana, en un contexto donde con muy contadas excepciones, han sido abordadas desde la violencia y la persecución institucionalizada.

¹ “EL CAMINO DE CEIBA. Una estrategia para la inclusión social y la prevención de la violencia”. UNICEF. 13 Calle 8-44, Edificio Edyma Plaza, Nivel 2, Zona 10. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Serie Hechos y Derechos de la Niñez y la Adolescencia. Primera edición, 2007. Pp. 22.

² Fundamentación y metodología del programa de calle. Documento interno de Asociación Grupo Ceiba. Fotocopias proporcionadas desde la Coordinación de Universidad de Calle.

La estrategia programática en conjunto de Ceiba en el proyecto de Brisas, ha logrado un notorio avance de ejecución hacia los objetivos específicos y resultados esperados por componente de trabajo, con una metodología y enfoque cualitativamente diferente al modelo asistencialista. Su capacidad de réplica programática y metodológica se construye desde el involucramiento comunitario en el proyecto y la identificación y fortalecimiento de redes sociales comunitarias ya existentes. Es un espacio sin censura en el cual la única exigencia para insertarse y permanecer es el abandono de las drogas y los grupos de mara. Todo el conocimiento y la experiencia posterior se construye conjuntamente.

La estrategia programática preventiva e integral, se refleja en cada uno de los esfuerzos y actividades desarrolladas en sus componentes operativos; desde éstos se genera un espacio neutral a nivel psicológico y lúdico³, que no juzga la pertenencia identitaria, de género, ni étnica de los niños y jóvenes que convoca; especialmente de aquellos que pasan una buena porción de su tiempo en las calles en búsqueda de encuentro y socialización con sus semejantes generacionales y con quienes comparten una misma realidad de desintegración, maltrato, falta de oportunidades y extrema pobreza.

Desde el componente de Educación Formal Alternativa se evidencia el cumplimiento y la superación del resultado esperado al final de proyecto, con lo cual se alcanza el objetivo específico de proveer educación a niños/as y jóvenes con una metodología alternativa. En este mismo sentido se ha avanzado adecuadamente a alcanzar los resultados previstos en lo referente a los niveles de promoción académica y disminución de la deserción. Se constata un buen nivel de cumplimiento del indicador referido al nivel de jóvenes comunitarios que avanzan en el sistema educativo. Esto denota un nivel de réplica metodológica institucional basado en la práctica de 18 años de trabajo en la zona, junto a un equipo operativo y recursos materiales que soportan las demandas y los desafíos de implementación y crecimiento institucional.

En Empresa Educativa también se ha avanzado notablemente hacia los resultados e indicadores previstos. De los 50 jóvenes capacitados en computación básica y diseño gráfico previstos para el final del proyecto, se tienen documentados 21, 16 de ellos se encuentran ya trabajando en empresas especialmente del sector privado e informal. Se cuenta ya con las primeras empresas cooperativas de prestación de servicios profesionales con estudiantes provenientes de Brisas.

En el Programa Universidad de Calle se pueden precisar avances sustanciales en la identificación de líderes comunitarios; pero de forma muy relevante, en lo referente al acceso democrático de la comunidad a la información: según el libro de registro de visitas al centro de documentación de Brisas en estos dos años se tuvieron 9624 visitas. En lo referente a las redes con padres de familia el avance no se hace visible, tampoco en lo tocante a la disminución de la participación en maras y en el uso de drogas ya que los esfuerzos se dirigen especialmente a la prevención integral para la no participación en ellas⁴. En este tipo de acompañamiento se avanza, retrocede y a veces se paraliza por la dinámica fronteriza entre vida y muerte que marca las comunidades en alto estado de vulnerabilidad, dentro de las cuales el fenómeno de Violencia juvenil se agudiza interdependientemente con otros factores sociales, políticos y económicos.

En el eje de incidencia política vía el Parlamento Juvenil Centroamericano aun se transitan las etapas iniciales de la conformación de una red como tal. Se identificaron mediante las entrevistas telefónicas con algunos miembros de la Junta Directiva y la Coordinación, aspectos que debilitan su curso actual: falta de definición de los aspectos estratégicos conceptuales; carencia de direccionalidad institucional en la cual se reflejen con claridad los aspectos relacionados al ámbito estratégico conceptual y el ámbito estratégico operativo. Sin embargo, existe acuerdo general en cuanto a la pertinencia y lo novedoso de la iniciativa regional.

Ceiba cuenta con el apoyo de donantes con diferentes perspectivas de desarrollo, lo cual indica el buen nivel de reconocimiento y aceptación que se tiene de su trabajo. Entre éstos se cuenta: Grupo Abele, Cáritas, CISS y Conferencia Episcopal, de Italia; AID-PAMI, de Estados Unidos; Radda Barnen, Suecia; FODE, FCIL, CASIRA de Canadá; UNICEF, Fundaciones SOROS y Kellogg, Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial.⁵ Dentro de las futuras fuentes financieras se puede mencionar a AIN, se proyecta contar con la aprobación de un proyecto del BID dirigido al fortalecimiento de los Centros Virtuales, lo cual significaría para Brisas un fortalecimiento de sus centros tecnológicos con los niños. Otra fuente futura de financiamiento es el gobierno de Japón que va a dar

³ Se entiende La Lúdica aquí como "...un proceso ligado al desarrollo humano...una actitud, una predisposición del ser frente a la cotidianidad, es una forma de estar en la vida, de relacionarse con ella... entendido como un espacio, asociado a la interioridad con situaciones imaginarias para suplir demandas culturales." Jiménez, Carlos Alberto. "Hacia la construcción del concepto de 'Lúdica'". www.ludico@ulibrepei.edu.co

⁴ Se argumenta desde la Coordinación que el hecho de que los niños y jóvenes estén incorporados a cualquiera de los componentes del proyecto contribuye a disminuir la posibilidad de su vinculación a las maras y su vulnerabilidad en sentido general.

⁵ "EL CAMINO DE CEIBA. Una estrategia para la inclusión social y la prevención de la violencia". Op. Cit. Pp. 10

dinero para la construcción del Propio Centro de Desarrollo Humano en Brisas. CECI de Canadá financió el inicio de la construcción. Ahora se espera que el gobierno de Japón financie la segunda fase de la construcción, si no la totalidad de la misma.

Se tiene identificado con buen nivel de claridad institucional el núcleo central de impacto del trabajo de GC en Brisas a dos años de la implementación del proyecto. A partir de este ejercicio de evaluación⁶ se cuenta con las líneas maestras para una formulación más precisa y válida del sistema de indicadores de impacto para los siguientes dos años de ejecución. Por lo tanto es muy recomendable el inicio de un proceso de formación y reflexión interna institucional para su construcción, atendiendo los impactos referidos a la disminución en la participación en maras y consumo de drogas en la población atendida, por ser estos los que menos se ha podido sistematizar con los instrumentos de registro interno existentes a la fecha.

Los impactos mayormente identificados se refieren a los indicadores de Participación comunitaria en el proyecto, Jóvenes avanzando en el sistema educativo, Jóvenes participando en el proyecto y Jóvenes obteniendo empleo. En los otros indicadores de la propuesta original, el impacto no es considerable porque están dirigidos a procesos muy complejos que acusan *variables de comportamiento* individual, social, económico y político, difíciles de alcanzar en un plazo temporal tan corto como el que aquí se revisa, máxime cuando no existen formulaciones claras, indicadores con un buen criterio de validez e instrumentos para su observación.

La estrategia programática de Grupo Ceiba y el compromiso necesario para su implementación metodológica permanente en contextos de alto índice de violencia asociado a pandillas juveniles, contribuye a la deconstrucción del concepto de criminalización atribuido al fenómeno socio cultural de los movimientos juveniles estigmatizados mediáticamente como maras, con la aquiescencia del Estado y sus fuerzas de seguridad. Esta deconstrucción permite una mejor comprensión de la Violencia juvenil a nivel social; pero igualmente, la dignificación y reconstrucción del ser humano vulnerado que se reconstituye a sí mismo y con esto devuelve a la sociedad excluyente y atemorizada, el desafío de incorporarlo y aceptarlo como persona que ha dado un enorme paso hacia su rehabilitación, a contra corriente y reconstruyéndose vital y creativamente más allá del estigma, la persecución y *su pasado marcado física y psicológicamente*.

I. ANTECEDENTES

Grupo Ceiba se conforma en 1989, como una Asociación laica, no gubernamental y sin fines de lucro. Fundamenta su acción en la Prevención de los fenómenos de Violencia juvenil y droga, con el fin de aportar a la reducción del malestar social en niñez y juventud de sectores urbanos y rurales altamente vulnerabilizadas, marginadas y privadas de toda oportunidad de desarrollo. Actualmente acompaña tres comunidades: Col. El Limón y Asentamientos z.18, Brisas de San Pedro 1 y 2, en el municipio de San Pedro Ayampuc, y San Juan Comalapa, Chimaltenango.

La cooperación entre Grupo Ceiba y Trocaire inició en el 2001 con el proyecto “Capacitación y Educación alternativa para juventud del área urbana” llevado a cabo en la Colonia El Limón zona 18 del 2001 al 2003 y cofinanciado por Ireland Aid (DCI) y Trocaire como parte del Ireland Aid Block Grant (IABG). A raíz de su buen desempeño DCI y Trocaire aprobaron un fondo adicional por otros tres años (2004-6) con fondos del *Multi-Annual Programme (MAPS) NGO funding scheme* para replicar el proyecto en la comunidad de Brisas de San Pedro Ayampuc. Luego se aprobó un tercer proyecto en Brisas por cinco años más (2005-2009) con Trocaire y Comic Relief, motivo de la presente evaluación.

Términos de Referencia de Evaluación

Objetivos de la evaluación

- Analizar el impacto del proyecto, identificando todo impacto, previsto, no previsto, positivo y negativo sobre la población meta, tanto la directa como la indirecta; considerando aspectos cuantitativos y cualitativos del impacto del proyecto.
- Comparar el avance real del proyecto con los objetivos y las metas propuestas en la propuesta original del 2005, explicando las diferencias entre lo planificado y ejecutado.

⁶ Cfr. Documentación de análisis retrospectivo de impactos, Anexo v.ii)

- Analizar el diseño del proyecto, específicamente las metodologías usadas y la estrategia de ejecución, el grado de eficiencia en el desarrollo e implementación de los aspectos teóricos, metodológicos y técnicos, identificando las fortalezas y debilidades de los mismos.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas del proyecto, para hacer recomendaciones sobre los siguientes años de ejecución del proyecto (2007-2009).

Metodología de evaluación

Este ejercicio estuvo centrado en la metodología de evaluación participativa que se enfoca en valores democráticos⁷ para elaborar conocimiento a partir de las opiniones y percepciones de las/los actores involucrados en los procesos de desarrollo y acción social. Se usó la metodología “Orientación hacia impactos: hipótesis y cadenas de impacto”⁸ como guía metodológica operativa para valorar los impactos logrados del proyecto. Se realizaron visitas de campo y observación participativa en las cuales se constató directamente aspectos operativos y metodológicos del trabajo. Uno de los elementos centrales de esta evaluación fue la combinación de varias fuentes de información especialmente en lo referente a los impactos logrados. Este criterio se observó en la medida de lo posible en la recolección de información de los otros temas de evaluación. Sin embargo, debido a la actual coyuntura electoral no fue posible contactar a personas claves en la comunidad, especialmente aquellas ligadas al poder local y la supervisión educativa del MINEDUC debido a la hospitalización del supervisor asignado.

El proyecto presentado a Trocaire-Comic Relief

Este programa promueve un desarrollo integrado en una zona marginal, de la periferia urbana de Ciudad Guatemala a través de la facilitación de capacitación en organización comunitaria, educación formal alternativa, y capacitación de conocimientos para gente joven en riesgo entre 9 y 18 años de edad. Proyecta el desarrollo de una red juvenil regional en Centro América y la realización de un Parlamento Centro Americano Juvenil anual, el cual permitirá a los/as jóvenes tomar un rol protagónico en influir políticas públicas relacionadas con temas juveniles a nivel nacional y regional.

Objetivos generales del proyecto

- Promover un desarrollo integral en la comunidad marginal y vulnerable de Brisas de San Pedro Ayampuc, a través de la provisión de capacitación en organización comunitaria, educación formal alternativa, y formación profesional vocacional a jóvenes en riesgo entre 9 y 18 años.
- Influir a gobierno nacional y regionales para que las políticas reconozcan los derechos de la gente joven y promueva sus intereses y necesidades.

Objetivos específicos del proyecto

- Proveer de educación secundaria a niños/as y jóvenes a través de la implementación de metodologías de educación alternativa personalizada dentro de las aulas.
- Reconstruir el tejido social de la comunidad a través del desarrollo de una red de grupos comunitarios y organizaciones que fomenten la participación comunitaria, toma de decisiones y liderazgo.
- Proveer oportunidades de empleo a los jóvenes de la comunidad a través de formación de destrezas informáticas, mantenimiento de computadoras y diseño de páginas Web.
- Promover el diálogo y esfuerzos de apoyo dentro de la juventud a nivel de la región centroamericana.

Breve contextualización histórica y política del fenómeno Violencia Juvenil

En la región mesoamericana, con muy pocas excepciones, se privilegia el abordaje represivo de la problemática de la Violencia Juvenil asociado a pandillas y se magnifica la violencia generada por dichos colectivos juveniles. A esto contribuye una construcción mediática en el imaginario social que moviliza miedo desde y hacia aquellas. Esta construcción surge mayoritariamente desde instituciones oficiales que equiparan el concepto de ‘crimen organizado’ con ‘asociación para delinquir’, con lo cual se da una generalización

⁷ Grundmann, Gesa, et. al. “Como la sal en la sopa”. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en organizaciones de desarrollo. Fundación AGRECOL Andes. Ecuador 2002, Bolivia reedición 2003 .p. 17

⁸ Grundmann, Gesa; López, Fernando, et. al. “Instrumentario para el Análisis y el Monitoreo de impactos en proyectos y organizaciones de desarrollo”. Servicio Alemán de cooperación-DED- y Centro de Estudios Avanzados en Desarrollo rural (SLE) Universidad de Humboldt de Berlín. Guatemala, 2005. Esta metodología ha sido configurada mediante un ejercicio piloto en Guatemala con diversas organizaciones entre las cuales se cuentan: El servicio Civil por la paz y el Programa Principal del DED Guatemala, CAFCA-REMHI, FESOC, SERJUS-COUR, CERNE-ASECSA, CCI-MANMUNISURP, durante el 2005. Durante el 2006 y 2007 se ha implementado con el colectivo artístico CAJA LUDICA a solicitud de Christian Aid y el proyecto COSAH-CALDH, apoyado por la Embajada de Holanda, en Jocotán, Chiquimula.

imperfecta de que el *fenómeno criminal* ‘ (crimen organizado – asociación para delinquir’), es igual al *fenómeno social* de las pandillas juveniles y maras.⁹ Con esto se refuerza el estigma hacia jóvenes provenientes de barrios y áreas urbano - marginales, a partir de la vestimenta y otras simbologías expresivas que les son inherentes. De acuerdo con esta visión simplista, desde los Estados e instancias oficiales se impulsan iniciativas legislativas y operaciones represivas. En México se puede mencionar al menos dos operaciones: Costa y Sonora-Arizona¹⁰; en Centroamérica: la Ley super mano dura y Ley contra el terrorismo; en Honduras, El Salvador y Nicaragua respectivamente.

Contextualización reciente en Guatemala

En Guatemala el fenómeno de los colectivos juveniles estigmatizados y las maras, puede interpretarse a partir del análisis de momentos históricos que acusan el surgimiento, desarrollo y evolución de movimientos juveniles. Los mecanismos represivos contra los grupos estigmatizados tienen sus bases desde la noción ideológica de *limpieza del vagabundo -marginado* en el siglo XIX e inicios del XX de la etapa de modernidad guatemalteca. En este tiempo se aprobaron la Ley contra la Vagancia (Decreto 1996) y la Ley fuga, practicada en las dictaduras liberales de Estrada Cabrera y Jorge Ubico. Esta última era una ejecución extrajudicial cometida por la policía alegando que el sospechoso se daba a la fuga, y era aplicada sistemáticamente contra indigentes, delincuentes y opositores al régimen. Se convirtió en una herramienta de control político y de limpieza social para brindar seguridad ciudadana.¹¹

Durante el conflicto armado interno (1962-1996) esta noción se convirtió en *limpieza social* oculta en las políticas de terror estatal contrainsurgente. En este tiempo se difundía el estigma de *enemigo interno* en nombre del cual se cometieron crímenes contra los opositores al régimen y quienes les apoyaban. Sin embargo, las ejecuciones contra juventud y niñez estigmatizada (de la calle) también continuaron especialmente en las zonas urbanas.¹² A través de los Tribunales de Fuero Especial creados en julio de 1982, se dieron ejecuciones extrajudiciales no solo de opositores directos, sino de delincuentes, durante el régimen de facto de Ríos Mont.¹³

En la transición hacia gobiernos democráticos formales, ésta característica adquirió nuevas modalidades. En el año 1985 surgieron “*las Cacerías contra breaks*” que eran actos y acciones violentas resultantes de la confrontación entre jóvenes de la clase alta “anti breaks” que buscaban a los ‘breaks’, jóvenes de clase media y baja (identificados por su apariencia) para matarlos¹⁴. Según el estudio citado los que iniciaron directamente estas cacerías fueron hijos de militares y funcionarios públicos, específicamente de diputados. Esta fase de cacerías y anti breakismo finalizó en 1990 a raíz de la muerte de muchos de los miembros de estas bandas de jóvenes de clase alta, al haberse involucrado en temas ilegales. Luego se dio una segunda etapa entre 1992 y 1994 entre ‘*rokers*’ -que usaban el pelo largo y vestían de negro, estudiantes de colegios privados de *desagüe*, después de ser expulsados de otros colegios privados-; y ‘*mucos, breaks o choleros*’ estudiantes de institutos públicos, indígenas o del interior de país que se diferenciaban por su forma de vestir a la usanza de los *cholos*¹⁵. Esta forma basada en la confrontación clasista a partir del baile y la música, se transformó hacia 1994 en una lógica de violencia propiamente dicha con la llegada de las pandillas transnacionales Mara Salvatrucha y la Mara Dieciocho.

⁹ Samayoa, Claudia; et. al. “LAS EJECUCIONES EXTRAJUDICIALES de jóvenes estigmatizados”. Asociación para el Estudio y Promoción de la Seguridad en Democracia, SEDEM; Centro de Acción Legal en Derechos Humanos, CALDH; Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala, ICCPG. Guatemala, enero 2007. Pp. 24.

¹⁰ Álvarez, Enrique; Castillo, Margarita, et. Al. “Maras y Violencia. Un estudio exploratorio” IDEM. Incidencia Democrática, 12 Calle 33-83, Zona 7, Colonia Tikal II, Guatemala, Guatemala, 2006. Pp. 17.

¹¹ “Ubico decreta en mayo de 1934 la Ley contra la Vagancia que vuelve delincuente a la población indígena no asalariada en las fincas y, por ende, sujeta a la aplicación de castigos como la Ley Fuga. La Ley contra la Vagancia fue un mecanismo de dominación económica con un peligroso mecanismo de represión y afirmación de la ideología ‘limpieza social’ detrás del refrán popular de ‘Indio, culebra y zanate, manda la ley que se mate’. Samayoa, Claudia; et. al. “LAS EJECUCIONES EXTRAJUDICIALES de jóvenes estigmatizados”. Pp. 19.

¹² Casa Alianza dice que en 1982 y 1983 el ejército y la policía, recogían niños y niñas de la calle para torturarles... algunos eran ejecutados”. *Ibidem*. Pp. 20.

¹³ Este justificaba aquéllos ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, (CIDH) así: “Yo soy el que hace las leyes. Le garantizo al público un uso justo de la fuerza. En vez de cadáveres en las calles, voy a fusilar a los que cometan delitos”. Con la derogación de estos tribunales tampoco dejaron de darse ejecuciones y persecución contra personas estigmatizadas. *Ibidem* anterior.

¹⁴ Escobar, María Gabriela. “Enfrentamientos y violencias juveniles en la Ciudad de Guatemala (1985 – 1993) P. 71. Citado por Samayoa Claudia, Op. Cit. P.22

¹⁵ Se entiende como Cholos a los jóvenes que visten pantalones muy holgados de lona, zapatos tenis, camisetas muy grandes y holgadas y gorras al estilo béisbol; la típica indumentaria del baile break en esos años.

Recuadro ilustrativo 1:**Proveniencia, membresía actual y evolución de las Maras en la región centroamericana**

“Los finales de la década de los noventa y los inicios del siglo XXI trajeron a Guatemala como a Centroamérica la predominancia de la Mara Salvatrucha (MS-13) y la Mara 18 (M-18) que provenían originalmente de los barrios latinos de los Estados Unidos y que vinieron a generar una nueva cultura de la Mara que incluyó la confrontación entre los grupos. El estudio de WOLA reconstruye la historia de la MS-13 y critica cómo las políticas de deportación de los Estados Unidos, particularmente de salvadoreños entre 1994 y 1997 regresaron a estas redes sociales a Centroamérica.

Actualmente se habla de que existen en Centro América entre 70,000 y 100,000 miembros de pandillas. ... hay quienes triplican esta cifra, sin embargo independientemente del número, es un hecho comprobado que la respuesta estatal ha sido represiva y esto ha generado más organización y mayor reacción violenta por parte de las pandillas que encuentran en la respuesta, el estigma y la violencia una forma de cohesión que es la razón inicial de sus conformación.¹⁶

Según WOLA, “Aunque las informaciones sensacionalistas y los gestos políticos... contribuyen al miedo de los ciudadanos a las pandillas, ese miedo sigue estando muy asentado en experiencias reales. Algunas pandillas, que consistían principalmente en grupos de barrios que se disputaban el territorio con bandas rivales, se ha vuelto más violentas y están implicadas con frecuencia en la extorsión a residentes, negocios y operadores de transporte público, así como en el tráfico de drogas dentro de su barrio”¹⁷.

Este miedo, fundado en un grupo que cada vez es más violento es muchas veces instrumentalizado por el Estado ya que es utilizado para esconder la inacción sobre fenómenos criminales muchos más graves; narcotráfico y crimen organizado, peor aún, la debilidad para atender las causas estructurales de la violencia como lo son la pobreza misma y la impunidad. Los gobiernos de la región buscan respuestas inmediatas represivas y de mano dura que, según WOLA, “En una triste ironía, las estrategias policiales de mano dura diseñadas para disolver y derrotar a las pandillas juveniles han hecho que algunas pandillas se parezcan más a grupos criminales organizados”¹⁸.

En el año 2005 se discutieron iniciativas de ley en el Congreso de la República que definen al crimen organizado como una pandilla juvenil. La iniciativa 3189 del entonces diputado Otto Pérez Molina: Ley para Prevenir, Controlar y Erradicar las Pandillas Juveniles, Agrupaciones Ilícitas y Delincuencia organizada, decía: “...Se estimará que existe pandilla, agrupación ilícita o delincuencia organizada, cuando dos o más personas, que puedan incluir menores de dieciocho años de edad, acuerden organizarse o se organicen para realizar en forma permanente o reiterada, hechos que por sí o en concordancia con otros tengan como fin o resultado cometer alguno de los delitos considerados de impacto social.”¹⁹ Resulta importante señalar también que al momento de realización de esta evaluación, el ponente de esta iniciativa es uno de los candidatos que disputará la segunda ronda de votaciones presidenciales. Utiliza un discurso explícitamente confrontativo contra las maras, y propone, como acciones de su gobierno para frenar la situación de inseguridad en el país, la revitalización de la pena de muerte y el impulso para la aprobación de la ley mencionada u otras iniciativas de ley antimaras en el país.²⁰ Otro hecho importante de resaltar es la ejecución extrajudicial de cinco jóvenes del barrio El Gallito secuestrados por la Policía Nacional Civil el día 10 y 11 de septiembre del 2007. Hecho por el cual fueron capturados dos agentes y fue destituido del cargo el Director de la institución.

La comunidad de Brisas de San Pedro Ayampuc²¹

A raíz de la concesión del ferrocarril muchas de las familias que vivían a la orilla de la línea férrea tuvieron que desplazarse. Algunos de ellos fueron reasentados en un sector de San Pedro Ayampuc conocido como Brisas de San Pedro a 16 kilómetros al norte de la capital. Actualmente cuenta con una población de 50,000 personas en un área de 50 kilómetros cuadrados. Aproximadamente el 50% de los habitantes de este recién creado asentamiento son ladinos o de origen indígena y han migrado a la capital desde zonas rurales en busca de trabajo. El otro 50% de la población esta constituido por personas que fueron desplazadas de otros asentamientos urbanos de

¹⁶ Cfr. WOLA “Pandillas Juveniles en Centro América: Cuestiones relativas a los derechos humanos, la labor policial efectiva y la prevención”. Noviembre, 2006.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem. Parafraseado y citado por Samayoa, Claudia. Op. Cit.

¹⁹ Cfr. Iniciativa de Ley 3189. Artículo 2. En Samayoa, Claudia. Op. Cit.

²⁰ En la campaña publicitaria radial del Partido Patriota (PP) previa a la primera vuelta de votaciones, el líder de extrema derecha general Otto Pérez recalca su intención de promover de nuevo la aprobación de la ley antimaras. De la misma manera, se observaban vallas publicitarias donde aparece dicho líder mostrando “la mano dura” frente a dos “mareros tatuados”, en algunas de las principales vías de acceso a la ciudad capital. En el mismo sentido, noticieros de la televisión guatemalteca daban cuenta de grupos de vecinos que ejecutaban a jóvenes mareros en colonias y comunidades cercanas a la capital, y advertían de que continuarían haciéndolo si aquellos no escarmentaban. Este hecho resulta sintomático en el contexto electoral actual. Según el matutino *el Periódico* del día 10 de setiembre del 2007, este partido ganó en 4 de los 22 departamentos del país, siendo uno de ellos la ciudad capital que siempre ha definido el voto más conservador del país en los últimos ejercicios electorales.

²¹ Con base en datos consignados en TdR de la evaluación y “El camino de Ceiba”. Op. Cit.

la ciudad capital. Se trata de un asentamiento con edificaciones construidas de restos de metal, cartón y block, y aunque técnicamente esta situada dentro de los límites de la ciudad, carece de carreteras, de agua potable, de un sistema de drenaje y de facilidades educativas adecuadas. Las condiciones de vida en estos sectores acusan deficiencias nutricionales, ninguna atención médica, desintegración familiar, abuso y alcoholismo. Demás está referir que las posibilidades de desarrollo de la niñez y la juventud de estos asentamientos son mínimas, en un entorno violento, de extrema pobreza y marginalidad que no parece tener solución a corto plazo. Algunos de los problemas y necesidades más notorias de esta comunidad son la alta incidencia de violencia callejera debido a la actividad de maras y pandillas, alta incidencia de venta y consumo de drogas entre gente joven en la comunidad, pocas oportunidades de empleo disponibles a la gente joven y falta de organización comunitaria.

Las estadísticas recogidas por Grupo Ceiba en el 2003 señalaban que un 90% de los/as jóvenes en Brisas de San Pedro Ayampuc habían consumido alcohol y/o tabaco, que 30% usaban sustancias inhalantes, y que 20% había consumido crack. Al mismo tiempo que 95% de los beneficiarios/as potenciales del proyecto estaban afiliados/as a una de las 2 maras rivales presentes en el área (la 13 y la 18), a pesar de que solo el 20% se consideran afiliados cercanos a estas. En el 2003, 12 jóvenes entre 13 y 22 años de edad fueron asesinados en incidentes relacionados a violencia entre maras en Brisas de San Pedro Ayampuc.

II. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

1. DISEÑO DEL PROYECTO

En este apartado se realiza una revisión técnica del diseño del proyecto. Para eso se relaciona la Pertinencia del proyecto y la Evaluabilidad de la propuesta presentada.

1.1. La apuesta institucional de Grupo Ceiba

La apuesta institucional de Grupo Ceiba parte de una estrategia alternativa de inclusión social y prevención²², entendida como la consecución de pasos, estrategias y recursos interrelacionados²³ para ofrecer una oportunidad de desarrollo integral a jóvenes y menores de edad en alto riesgo de vulnerabilidad social: vinculación a movimientos juveniles estigmatizados y tráfico - consumo de droga, entre otros, en contraste con la perspectiva de abordaje tradicional y represivo de la problemática.

1.2 Pertinencia²⁴

Del contexto y los estudios citados, se destaca que el fenómeno de la violencia juvenil asociado a los colectivos denominados mediáticamente como “Maras”, se encuentra asociado a múltiples aspectos ideológicos, sociales, económicos, culturales y psicológicos. Los actos agresivos y violentos de los jóvenes son una respuesta psicosocial a un sistema que les acoge de manera injusta, discriminatoria y con muy pocas alternativas. Se necesita “...ampliar y profundizar el debate de esta temática y ofrecer alternativas a los y las niñas y jóvenes de este país, en el ánimo de enfilarnos a una propuesta de desarrollo integral con equidad”.²⁵

La estrategia de Grupo Ceiba ha sido implementada en la colonia El Limón desde hace 18 años, con una estrategia programática que se enfoca en este sentido. Desde entonces ha quedado demostrada su capacidad de gestión y reconocimiento comunitario, aunque no siempre lineal, ni exento de críticas. Desde la visión de Trocaire se sostiene que el proyecto precedente gestionado con Grupo Ceiba en la comunidad del Limón, ha sido exitoso en proveer educación y capacitación a jóvenes en un ambiente libre de drogas y violencia. A través de este programa, -que recalca la participación comunitaria y el liderazgo juvenil-, la comunidad de El Limón ha visto una marcada reducción en la violencia asociada a actividades de pandillas en los pasados 15 años.²⁶ Esto dio lugar a la coordinación de recursos entre Trocaire, DCI y Comic Relief para la ampliación y extensión del programa a Brisas durante el período de 2005 a 2009, a

²² “EL CAMINO DE CEIBA. Una estrategia para la inclusión social y la prevención de la violencia”. UNICEF. 13 Calle 8-44, Edificio Edyma Plaza, Nivel 2, Zona 10. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Serie Hechos y Derechos de la Niñez y la Adolescencia. Primera edición, 2007. Pp. 22.

²³ Fundamentación y metodología del programa de calle. Documento interno de Asociación Grupo Ceiba. Fotocopias proporcionadas desde la Coordinación de Universidad de Calle.

²⁴ Se entiende aquí como **Pertinencia** la “Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.” Ver. “Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados”. DAC Working Party On. Aid Evaluation. OECD. No. 6. Dirección de la Cooperación para el Desarrollo, 2 Rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, Francia. Pp.32.

²⁵ Álvarez, Enrique; Castillo, Margarita, et. Al. “Maras y Violencia. Un estudio exploratorio” IDEM. Incidencia Democrática, 12 Calle 33-83, Zona 7, Colonia Tikal II, Guatemala, Guatemala, 2006. Pp. 17.

²⁶ Ibidem. Apartado B9. Traducción propia.

lo cual se sumó la solicitud de padres de familia de Brisas para que el proyecto desarrollado en el Limón fuera replicado en su comunidad.²⁷

El proyecto en curso en Brisas cuenta además con la cooperación de KNH de Alemania en el componente educativo y de la AIN en el componente de Universidad de calle – Parlamento Juvenil Centroamericano. En consonancia con esto, existe una valoración positiva compartida entre Coordinadores de Ceiba y las Oficiales de Programas para Guatemala de Trocaire y AIN, en cuanto a que este proyecto es favorable para contribuir a la solución de las problemáticas citadas. Esta oportunidad mutua se enfoca de manera particular hacia la comunidad de Brisas, y en un sentido más estratégico, hacia la incidencia política en la atención y promoción de los derechos de los jóvenes en Guatemala y la región centroamericana. En el caso de Trocaire y Comic Relief, este proyecto encaja con los principios requeridos en su guía de aplicación para asignación de fondos internacionales.²⁸

Lo anterior respalda la pertinencia del proyecto dirigido hacia las necesidades de la población atendida por éste en la comunidad de Brisas involucrando la visión de Grupo Ceiba, Trocaire, Comic Relief y AIN, en un contexto guatemalteco y centroamericano que no favorecen el abordaje preventivo de esta problemática socio cultural.

1.3 Evaluabilidad²⁹

Se revisaron los siguientes documentos institucionales: *Comic Relief. International Grants Programme 2002-4. Application Summary*, como la propuesta final de aplicación del proyecto, proporcionada por Trocaire; y los TdR cursados para la presente evaluación.

1.3.1 La propuesta original

Tanto la Contraparte como Trocaire contaban solamente con la versión final en idioma Inglés cursada a Comic Relief. Esta fue enviada con la aprobación de la Coordinación de Grupo Ceiba³⁰, por lo tanto se toma como la base principal de abordaje de la Evaluabilidad del diseño del programa.

1.3.1.2 Lógica y articulación de la propuesta

Objetivo superior: Se constató que éste fue formulado adecuadamente y está orientado a contribuir a resolver la problemática y necesidades principales de los beneficiarios descritas en la propuesta, en dos grandes campos: i) la promoción del desarrollo integral en la comunidad de Brisas a través de proveer *capacitación en organización comunitaria, educación formal alternativa y capacitación técnica vocacional* para jóvenes de 9 a 18 años en alto riesgo e, ii) influir en los gobiernos nacionales y regional, para que las políticas reconozcan los derechos de niñez y juventud y promuevan sus intereses.

Objetivos específicos y actividades por componente: Se verificó la coherencia entre éstos y el objetivo general, vinculados a actividades desagregadas para cada uno de los cuatro componentes del proyecto.

Resultados esperados al final del proyecto³¹

1. Niveles de éxito académico se han incrementado en un 60% en Brisas de San Pedro Ayampuc.
2. Niveles de promoción académica han incrementado en un 80% entre los /as 500 jóvenes participantes.
3. Niveles de deserción académica han disminuido en un 75% entre los/as 500 jóvenes participantes.
4. Redes de organizaciones sociales (padres, líderes juveniles, grupos de recreación, grupos creativos) establecidos en la comunidad de Brisas de San Pedro Ayampuc.
5. 250 jóvenes educados y capacitados en temas de organización comunitaria, equidad de género, derechos de la mujer, derechos del niño/as, derechos laborales.
6. 50 jóvenes líderes comunitarios identificados y capacitados.
7. Niveles de participación juvenil en maras en la comunidad ha disminuido en un 40%.
8. Al menos 50 jóvenes capacitados en computación básica y diseño de página Web.
9. Jóvenes participando en el programa han aumentado sus oportunidades de empleo.
10. Comunidad de Brisas de San Pedro ha incrementado su acceso a sistemas de información.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Son éstos: trabajo con niñez y juventud en mayor desventaja, protagonismo y consulta hacia niños y jóvenes, trabajo integrado, apoyo a organizaciones y movimientos sociales hacia la niñez y juventud, compromiso a largo plazo, aprendizaje de la experiencia y desarrollo de la práctica, y apoyo a trabajo con escaso financiamiento internacional. Comic Relief. International Grants Programme 2002-4. Application Summary. Apartado 3.5, Harmonising with Internacional Grant-making principles. Propuesta final de solicitud de financiamiento enviada desde Trocaire Guatemala a Comic Relief; Pp. 6. Traducción propia del evaluador.

²⁹ La **Evaluabilidad** representa uno de los criterios considerados dentro de la *garantía de calidad* en la planificación, evaluación y gestión de proyectos basada en resultados. Con fines operativos para la presente evaluación, se entiende como la “Medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble. Para determinar la evaluabilidad es necesario un examen... para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y sus resultados pueden ser objeto de verificación”. Cfr. “Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados”. Op. Cit. Pp. 21.

³⁰ Comic Relief. International Grants Programme 2002-4. Application Summary. Op. Cit. Pp. 7

³¹ Para una mejor comprensión del análisis interpretativo de Resultados e Indicadores de la propuesta ver ANEXO v.ii

11. Gente joven de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua presentan propuestas a autoridades nacionales que reflejan las necesidades y prioridades de la gente joven.
12. Formación de redes entre organizaciones que trabajan con gente joven en Centro América.
13. Esfuerzos de cabildeo e incidencia resultan en un aumento de la sensibilización pública en temas relacionados con los/as jóvenes a nivel local, nacional e internacional.

Se constata imprecisión en la formulación de resultados ya que se mezcla resultados e indicadores de resultados. No se establecen resultados intermedios de actividades, ni se formulan indicadores de cumplimiento y desempeño de actividades y resultados esperados.

Los indicadores de impacto

Se propusieron como Indicadores de impacto, los siguientes:

1. Niveles de participación comunitaria en el programa
2. Incremento en el numero de jóvenes comunitarios participando en el programa
3. Aumento en el numero de jóvenes comunitarios que avanzan exitosamente en el sistema educativo
4. Incremento en el numero de jóvenes comunitarios que obtienen empleo
5. Disminución en participación en maras entre la población juvenil participante del programa
6. Disminución en el uso de drogas entre la población juvenil participante
7. Incrementa el dialogo entre organizaciones en Guatemala y Centro América sobre temas relacionados con los/as jóvenes.
8. Esfuerzos de incidencia por parte de los/as jóvenes participantes y de la organización han influido en política nacional relacionada con temas juveniles.

Como no existe una vinculación a este nivel, para conocer el estado de ejecución del proyecto, se realizó una vinculación de objetivos específicos con resultados esperados al final del proyecto y vinculados igualmente a los indicadores propuestos. Se cita el siguiente ejemplo de manera ilustrativa ya que este tema se retoma en detalle en el apartado siguiente referido a la ejecución del proyecto.

<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en organización comunitaria
<p><u>Objetivo específico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reconstruir el tejido social de la comunidad a través del desarrollo de una red de grupos comunitarios y organizaciones que fomenten la participación comunitaria, toma de decisiones y liderazgo.
<p><u>Resultados esperados al final del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Redes de organizaciones sociales (padres, líderes juveniles, grupos de recreación, grupos creativos) establecidos en la comunidad de Brisas de San Pedro Ayampuc. ○ 250 jóvenes educados y capacitados en temas de organización comunitaria, equidad de género, derechos de la mujer, derechos del niño/as, derechos laborales. ○ 50 jóvenes líderes comunitarios identificados y capacitados.
<p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Niveles de participación comunitaria en el programa ○ Incremento en el numero de jóvenes comunitarios participando en el programa ○ Disminución en participación en maras entre la población juvenil participante del programa ○ Disminución en el uso de drogas entre la población juvenil participante

1.2.2 La línea de base posterior al proyecto

Comic Relief solicitó la realización de un estudio de línea de base del trabajo en Brisas.³² En este documento se establecen otros componentes del proyecto diferentes a los planteados en la propuesta original: Formación académica de la población; Impacto educativo; Participación de los padres de familia y estudiantes; Accesibilidad de la Infraestructura y Apoyo Nutricional a la Población. Estos mismos también son referidos como “categorías de indicadores previstos”. Esto puede ser constatado en el encabezado del numeral VIII. Anexo informe de la línea Base, página 29. Si se confrontan aquéllos con los componentes de la propuesta enviada a Comic Relief, se notarán imprecisiones tanto en la formulación, como en la omisión del componente de *Incidencia en gobiernos regionales*, vinculado directamente a uno de los objetivos generales del proyecto.

³² Se argumenta desde la contraparte que dicha línea de base no era una condición esencial si no más bien un documento orientativo para conocer el contexto general del trabajo en Brisas y para atender a personas que habían sido desplazadas de el Limón. Era inobjetable que el proyecto se llevaría a cabo pero había necesidad de comprobar varios aspectos que ya se estaban dando en el lugar.

Los resultados y recomendaciones de dicho documento no fueron incorporados a un documento específico del proyecto, replanteado y complementado con dichos aportes luego de que el proyecto ya había iniciado. Tampoco refiere datos suficientes para entender cuáles fueron los TdR y alcances para su realización y porqué fueron establecidos otros componentes o categorías de indicadores. No se vincula de manera explícita dicha línea basal con la formulación de las metas e indicadores de impacto del proyecto final. Esta línea basal pareciera estar enfocada específicamente al componente educativo sin hacer una vinculación con la estrategia integral de trabajo, específicamente desde los componentes de Universidad de Calle y Empresa Educativa, que de cuenta de la interrelación estratégica que se supone entre los cuatro componentes. Se infiere que el documento de línea de base referido no fue discutido entre GC y Trocaire luego de su realización. Esta apreciación coincide con la percepción de la actual Oficial del Programa en Guatemala quien no participó en la planificación ni en la redacción de la propuesta.

1.3.1 Síntesis de la Evaluabilidad del diseño

En la elaboración de la propuesta original del proyecto, existe una adecuada formulación y coherencia en los niveles de objetivos generales, a objetivos específicos y de éstos a actividades. No obstante, también se constatan las siguientes imprecisiones:

- i) Carencia de una misma versión traducida al español que sirva como referente de consulta y guía, tanto a la contraparte como a Trocaire en el seguimiento y rendición de informes de acuerdo a los términos temporales establecidos en el convenio del proyecto.
- ii) Carencia de un marco lógico para guiar los ejercicios de monitoreo y evaluación de la ejecución del proyecto y el ajuste oportuno en las estrategias y metodologías; esto además ofrece buenas posibilidades para el mejoramiento de la calidad institucional, tanto de la contraparte como de los donantes.
- iii) Inexistencia de una formulación explícita de resultados intermedios con indicadores de desempeño que permita contrastar los avances concretos realizados con las actividades y resultados esperados, e identificar los factores que provocan variaciones de los mismos, y las decisiones para su solución en el transcurso de la gestión. De manera general, se requieren resultados intermedios, cuando el proyecto está planteado en un horizonte considerado de largo plazo (5 años, en este caso), especialmente cuando se trata de cambios o impactos que se expresan igualmente en un plazo temporal largo.
- iv) La vaguedad principal encontrada en la formulación del proyecto se encuentra en el apartado No. 5 referente al monitoreo y evaluación del proyecto, página 10. En éste, se describe de manera general las técnicas metodológicas para evaluar el programa en áreas específicas de impacto a lo largo del programa, su frecuencia y periodicidad. Sin embargo, carece de una formulación para la Evaluabilidad del impacto en los ejercicios de evaluación intermedia y final, referidos y requeridos en la propuesta.
- v) Los indicadores de impacto del proyecto aparecen planteados muy ampliamente y no tienen una formulación explícita de **Mensurabilidad, Análisis y Relevancia**. Esto es más notorio en las variables referidas a la **Disminución de participación en maras y Disminución en el consumo de drogas en la población participante en el programa**, para la cual no se tienen bases objetivas de observación inicial de comportamiento. Algunas opiniones apuntan a que el trabajo se enfoca hacia la **prevención** y no tanto a la desvinculación de la membresía en dichos colectivos juveniles. Por tanto es recomendable la reformulación del proyecto; lo que implica en principio definir ¿qué es lo que estratégicamente quiere y puede lograr en los próximos dos años del proyecto con los fondos asignados y la capacidad institucional instalada en el Brisas en la temática de Violencia juvenil (maras) y droga? Se recomienda reformular los resultados finales e indicadores hacia la **prevención** haciendo explícito además que se refiere a la población participante del programa. Dichas modificaciones deberán ser incorporadas en el diseño del proyecto con vistas a los próximos dos años de ejecución.

2. ESTRATEGIA PROGRAMÁTICA Y OPERATIVA DEL PROYECTO

De acuerdo con los TdR, se realiza un marco descriptivo de lo constatado respecto del Enfoque metodológico de Ceiba: su concepto de Desarrollo, la concepción y fundamentación de cada uno de los componentes y la estrategia programática y operativa de los programas.

2.1. El concepto de Desarrollo de Grupo Ceiba

El ejercicio evaluativo pudo constatar que la labor de Grupo Ceiba se inserta en el trabajo de Desarrollo orientado hacia el mejoramiento de las problemáticas sociales inscritas particularmente en la carencia de servicios educativos, la criminalización de grupos minoritarios estigmatizados y la violencia juvenil. Su concepto de Desarrollo sostiene que solo se puede lograr Desarrollo y Educación en la

alteridad, en el encuentro con el otro, en el nosotros.³³ De ahí que apunte a la reconversión estructural comunitaria, a través de un proyecto de organización, autogestión y protagonismo de las comunidades. Para eso observa permanentemente su independencia institucional y su plataforma filosófica a fin de sustentar la implicación estructural de su metodología.

2.1.1 El concepto de Centro de Desarrollo Humano

La estrategia general de Ceiba parte de un planteamiento integral implementado desde dentro de cada una de las comunidades en donde realiza su trabajo. El paso inicial es el conocimiento de la comunidad: se identifican las redes sociales existentes para el fortalecimiento y detección de liderazgos positivos y negativos y lograr una mejor interconexión, según sea el caso. Luego se identifican las necesidades comunitarias para adaptar la estrategia específica hacia ellas. Con esto se busca legitimación, que la gente perciba el proyecto como algo que forma parte de la comunidad y no como algo extraño a ella y que aporta a su favor. Lo normal es abrir un Centro de Documentación, Biblioteca y espacio informático abierto a la comunidad, para luego impulsar el Programa de Calle haciendo el acompañamiento. Este es el caso de Brisas y El Mezquital. Así, el Centro de Desarrollo Humano es el referente físico, un símbolo al que la gente acude.

2.1.2 El concepto de Escuela Alternativa

Ceiba ocupa el espacio de una de las necesidades más sentidas en las comunidades: la educación. Esta es una de las carencias que se perciben con más urgencia y cuya oferta es también percibida y aceptada con facilidad. En este punto específico, Ceiba se enfoca hacia aquellos grupos que han quedado excluidos del sistema educativo oficial. Partiendo del mismo símbolo comunitario de la escuela, Ceiba propone un modelo educativo alternativo sin limitaciones en el número de estudiantes ni censura de su adscripción grupal, pertenencia étnica y de género. Es una escuela que sale de la perspectiva conservadora de la educación tradicional y se lanza a abrir la posibilidad de vincular a la comunidad directamente en el proceso de construcción de su propio conocimiento, con lo que se genera una corresponsabilidad comunitaria en el efecto multiplicador de la educación. La escuela alternativa no es entendida solamente como un espacio para que puedan crecer en su formación como personas, sino que al mismo tiempo puedan tener acceso a servicios que no se tienen dentro del sistema oficial escolar: tecnología, Centros de Documentación, Bibliotecas, facilidad para aprender un idioma extranjero.³⁴

2.2 Estrategia programática

La estrategia programática preventiva e integral, se refleja en cada uno de los esfuerzos y actividades desarrolladas en sus componentes operativos; desde éstos se genera un espacio neutral a nivel psicológico y lúdico³⁵, que no juzga especialmente a quienes pasan una buena porción de su tiempo en las calles en búsqueda de encuentro y socialización con sus semejantes generacionales y con quienes comparten una misma realidad de desintegración, maltrato, falta de oportunidades y extrema pobreza. De este espacio neutral surge la mayoría de veces, una nueva expectativa vital y de relacionamiento social que puede encausarse en cualquiera de los componentes y programas ofrecidos por Ceiba en Brisas. El hecho de que se les acompañe con un alto sentido humano y respetuoso, les da la pauta de que existe otra posibilidad de entenderse a sí mismos, de entender el nosotros, en un

³³ Fundamentación y metodología del programa de calle. Documento interno de Asociación Grupo Ceiba. Fotocopias proporcionadas desde la Coordinación de Universidad de Calle. Sin fecha. p. 8.

³⁴ Esto, según los coordinadores, ha generado críticas de algunos funcionarios del Mineduc aduciendo que los niños/as y muchachos/as de Ceiba están sobre atendidos debido a la cantidad de recursos de los cuales disponen. Al mismo tiempo le resulta molesto porque se atiende a una población que el mismo sistema ha expulsado. Otro aspecto importante de señalar es que el costo no rebasa las posibilidades reales de las personas, contrariamente a la imposición de cuotas establecidas en otros centros educativos. Ceiba trabaja con el concepto de cuotas diferenciadas que son acordadas con las personas o representantes de la población atendida. Un criterio esencial es que no puede haber exclusión por problema económico. Un aspecto que resalta se refiere a que una buena proporción de los jóvenes y niños atendidos en la escuela cuentan con una representación por parte de un adulto de la comunidad. Un adulto que puede ser un familiar, vecino o adulto que tiene que asumir la representación y el compromiso –más que todo en el sentido de dignificación- de aportar una cuota baja anual que se establece mediante estudios socio económicos y visitas domiciliarias para corroborar la capacidad real de pago. Cuando se constata la imposibilidad, se llegan a acuerdos para realizar voluntariados de acuerdo con criterios referidos a apoyos en mantenimiento de equipos y apoyos puntuales hacia los maestros o plazos convenientes de pago. El costo anual es de Q.200.00 por alumno atendido.

³⁵ Se entiende La Lúdica aquí como "...un proceso ligado al desarrollo humano...una actitud, una predisposición del ser frente a la cotidianidad, es una forma de estar en la vida, de relacionarse con ella... entendido como un espacio, asociado a la interioridad con situaciones imaginarias para suplir demandas culturales." Jiménez, Carlos Alberto. "Hacia la construcción del concepto de 'Lúdica'". www.ludico@ulibrepei.edu.co

contexto que les niega y persigue. Para quienes están vinculados a maras o colaboran con ellas, este espacio contribuye en buena medida a deconstruir la carga del estigma criminal sobre ellos. Esta visión integral articula las tres opciones preventivas para lograr la inserción social de los beneficiarios: Programa-Universidad de Calle; Educación formal alternativa y Empresa educativa, con cuya interrelación se busca generar también una estructura comunitaria que soporte los cambios provocados por la prevención.

2.2.1 Universidad de Calle – Programa de Calle

• La fundamentación

Programa de Calle: Este programa inicia la acción social de Ceiba y sale literalmente al encuentro de los jóvenes. Se fundamenta y dirige hacia la persona doliente, entendida ésta, como "...el ser humano que enfrenta condiciones de marginación y que ha perdido el norte y sentido vital. Se busca contribuir junto a él a reconstruir una manera mejor de ver la vida, dar sentido a su existencia, romper el odio, la autodestrucción, el sinsentido de vida, ver que la vida vale en la medida que él como persona descubre que vale y que en el nosotros hay un camino más fácil para llegar a la paz, la vida y la felicidad".³⁶ Está abierto a trabajar y vincularse también con población que no está ligada directamente a las maras sino que callejiza: se mantiene en la calle. Este programa marca el punto neurálgico del trabajo inicial, porque busca develar el sentido de la vida que muchas veces ya no se encuentra en la construcción metal negativa de la juventud vulnerada. Parafraseando a la mediadora de calle, este acompañamiento preventivo es un trayecto de ida y vuelta, de avances, retrocesos y estancamientos; de encuentros y despedidas; de vida y muerte; para lo cual no existen horarios, debiendo cumplir en muchos momentos el rol de una madre que se reparte entre hijos, dispersos, enfrentados y en algunas ocasiones asesinados por sus propios hermanos.

Universidad de Calle: Desde el acompañamiento del Programa de Calle se genera conocimiento de la comunidad, sus redes y símbolos, para la reconstitución del tejido comunitario. Aquí se da el primer contacto de quienes han sido motivados a conocer las opciones existentes en el Centro de Documentación de Ceiba. Es el encuentro con un mundo diferente y democrático de posibilidades educativas, formativas y de socialización mediante actividades puntuales y temáticas de interés juvenil. Aquí tienen cabida todo tipo de personas sin restricción, en un ambiente libre de violencia y uso de drogas. Pueden usar el Internet, intercambiar opiniones y acceder a la información y comunicación sin costo alguno. Es el espacio de enganche al doliente hacia una oportunidad de mejora y bienestar integral.

• La metodología

La lógica de este programa se articula en los ejes: **Calle, Democratización de la información e Incidencia política**

La Calle

i) **Caminiamiento o acompañamiento de calle:** recorridos, visitas a líderes, a personas clave en la comunidad. El recorrido se realiza en calle una vez por semana por las tres comunidades que abarca el proyecto: Brisas, La leyenda y San Luis.

ii) **Generación de actividades** artísticas, deportivas y de formación en áreas como Derechos Humanos, VIH-Sida

iii) **Formación de líderes comunitarios:** comienzan participando en las actividades anteriores, multiplican el enfoque de mejora: en esto se puede abordar proyectos diversos, saneamiento y medio ambiente, campañas por la no violencia, teatro popular, coordinación de ligas deportivas. Para el caso de Brisas se ha podido coordinar una liga intercentros educativos. Las marchas alegóricas a días especiales: por la niñez, día de la mujer, el día de la tierra.

iv) **La Democratización de la información: los Centros de Documentación**

Los Centros de Documentación facilitan el acceso a la información física y virtual buscando hacer más democrático el conocimiento para las comunidades y sectores poblacionales excluidos de ella en Brisas.

La incidencia política:

La Universidad de la Calle es el eje político de Ceiba y busca hacer incidencia para que sean observados y atendidos los derechos de los jóvenes, a través del Parlamento Juvenil Centroamericano sobre Droga, Violencia Juvenil y Desarrollo.

2.2.2 Educación Formal alternativa

• La fundamentación

En este componente preventivo se da continuidad a las nuevas expectativas de quienes aceptan tomar parte en los procesos educativos alternativos, luego de haber sido enganchados desde el programa de Calle. En este se busca el desarrollo de procesos metodológicos y curriculares que combinen la experiencia de los estudiantes para construir conocimiento. De ahí que la metodología operativa busque desde el plano antropológico – experiencial, la reestructuración de la autoestima y personalidad de los beneficiarios, mediante la promoción de sus capacidades y el desarrollo de sus potencialidades organizativas, cooperativas y de liderazgo. La

³⁶ Fundamentación y metodología del programa de calle. Documento interno de Asociación Grupo Ceiba. Fotocopias proporcionadas desde la Coordinación de Universidad de Calle.

fundamentación filosófica de este programa es humanista, constructivista, problematizadora y liberadora. Se toman aportes de autores y corrientes pedagógicas complementarias. La fundamentación teórico conceptual humanista y constructivista de esta metodología se nutre de los aportes de Víctor Frank; la Palabra Vivencial Generadora de Montessori; la fundamentación liberadora de Makarenko, la pedagogía del oprimido de Paulo Freire. El aporte puntual es la metodología de la Educación Popular que algunos de los fundadores de Grupo Ceiba impulsaron desde un proyecto denominado Fe y Alegría. Participaron junto al sacerdote Fernando Gutiérrez Duque quien elaboró muchos de los aportes que orientan en la actualidad al Grupo Ceiba en la construcción permanente de conocimiento, en contraposición a la transmisión acrítica y el depósito de contenidos memorísticos, en los cuales se basa la educación formal excluyente. Para tener un acercamiento a esta propuesta alternativa de educación se necesita dejar a un lado la estructura mental que se tiene prefijada desde la educación tradicional. La función de prevención de este componente se da con la apertura de un espacio de carácter formativo constructivo, un punto de encuentro y llegada (la escuela) para poder alejarse de los riesgos y estímulos negativos en la calle. Este ofrece la oportunidad para que puedan reinsertarse educativamente ya que muchos de ellos han sido desplazados de un sistema educativo rígido, tradicional inflexible donde el estudiante tiene pocas oportunidades de opinar. El diseño de la metodología posibilita esa parte crítica del estudiante

• La metodología

Se pudo constatar que en los programas de primaria acelerada y básicos se sigue con coherencia la siguiente secuencia metodológica:

i) Preparación de guías de trabajo quincenales.³⁷

ii) Construcción de conocimientos desde su propia vivencia a través de la Palabra Vivencial Generadora - PVG

Todo esto gira alrededor de un **tema integrador curricular**.³⁸ Todos los temas esenciales de cada una de las áreas giran alrededor de ese gran tema. Se recalca que la esencia metodológica aquí es la construcción y apropiación del conocimiento.

iii) Inmersión metodológica

iii.i) Grupos cooperativos conformados idealmente por tres personas con diversas capacidades y complementariedades: capacidades informáticas, idiomáticas. Estos son conformados democráticamente en el salón de clase y se intenta que haya equidad de género en su conformación. En éstos se busca combinar las habilidades de los estudiantes para garantizar una complementariedad formativa en cada uno de ellos. En esta inmersión metodológica el estudiante construye sus propios conocimientos desde temáticas de interés propio, a través de dos técnicas fundamentales en la metodología: implementación e infoaprendizaje.

iii.ii) implementación: el moderador y los estudiantes hacen acuerdos de lo que va a ser el trabajo a desarrollar en el grupo cooperativo, se ejercita y se deja claro el concepto que se va a tratar.

iii.iii) infoaprendizaje: Lo construido colectivamente se ejercita en las computadoras mediante el uso de diversos programas: PIPO, Map Minder, entre otros.

iv) En los procesos de evaluación La evaluación de módulo o de cierre no es un examen sino un proyecto en el cual es estudiante comparte los conocimientos aprendidos con el resto de compañeros. Son cuatro módulos durante el ciclo escolar. Al cerrar el módulo el estudiante presenta un proyecto regularmente de carácter grupal en donde se busca que el estudiante mismo se de cuenta de cuánto conocimiento ha adquirido y lo comparte con sus otros compañeros de grupo. A partir de este año se hizo una integración curricular en áreas de aprendizaje; ya no son diez cursos sino cuatro áreas integrales de aprendizaje. Cada quinto día, los estudiantes se reúnen y hacen una actividad que se llama "cierre" en el cual el mediador académico se convierte en un moderador que facilita diversas técnicas: exposiciones, mesas redondas, murales, etc., y se confirma si se cumplió lo que se había propuesto en esa semana. Si por alguna razón no se logra, se vuelve a replantear la guía de aprendizaje que había sido preparada.

2.2.3 Empresa Educativa

• La fundamentación

Se basa en una experiencia vivencial de empresa, que incuba dos posibilidades: la incorporación laboral y la emprendeduría de empresas y cooperativas propias. El primer paso es la vivencia de estar en una empresa en la que se aprende y no solo se produce.

Centra su dinámica en tres ejes:

-Capacitación tecnológica informática: Ceiba tiene claro que su opción para la capacitación, ya sea para obtener empleo o emprender una empresa, se hará con tecnología informática. Ya no se apuesta a la capacitación artesanal: el pan, la herrería, o en todo caso, no sin que ésta esté fortalecida con tecnología.

³⁷ Existe un proceso de preparación de las guías de parte de los mediadores y de validación de las mismas por parte del Coordinador. Son dos guías elaboradas mensualmente por los mediadores en períodos libres de trabajo y un fin de semana del mes que es dedicado para su elaboración, ya que la práctica ha ido enseñando la necesidad de contar con un tiempo expreso para su elaboración. Estas se van acomodando de acuerdo a lo logrado en los cierres semanales.

³⁸ Para el caso presente, de común acuerdo entre el consejo de estudiantes y los mediadores decidieron que el tema de integración curricular del 2007 fuera el proceso electoral.

-Formación integral: Aquí se forma a los estudiantes en áreas que le permitan tener una mejor adaptación a entornos laborales y de emprendeduría. Trabajar en su persona en el área de Desarrollo humano: mejorar su autoestima, tolerancia al fracaso, capacidades de escucha, la seguridad en sí mismo y sus capacidades expresivas ya que va a enfrentarse a dinámicas en las que tiene que tomar decisiones. Igualmente se le tiene que preparar en el manejo de un segundo idioma, por lo menos a nivel técnico, ya que va a consultar manuales, y requerir información la cual muchas veces está en idioma inglés. Se le prepara para que pueda cuantificar contablemente sus procesos económicos: contabilidades básicas, manejo de costos, la creación de planes de negocios, su vinculación tributaria.

-Incorporación al mundo laboral o emprendedor. Para este aspecto se tiene la Oficina de Servicios Laborales y Empresariales, OSALE que se dedica a la búsqueda de empleo, oportunidades y opciones y clientes para los diferentes servicios, también coloca a los muchachos en bancos de datos (tecoloco.com, cámara de comercio e industria...)

• La metodología

La metodología de Empresa es “aprender haciendo” a través de tres áreas de capacitación especializada cada una de las cuales cuenta con sub áreas curriculares de año y medio cada una:

- Diseño Gráfico y Desarrollo Web -18 meses
 - Ofimática -6 meses: Se tiene la opción de estudiar esta sub área en sí misma. Al salir de ésta se tiene ya la capacidad de trabajar como asistente de oficina con conocimientos de digitación de datos, enviar información electrónica y uso del Internet.
 - Diseño Gráfico I -6 meses: Aquí se imparten los fundamentos del diseño gráfico; se puede hacer páginas Web en plantilla, levantado de imágenes, trifolios informativos.
 - Diseño Grafico II -6 meses: Se tiene acceso al manejo informático de plataformas PC y Mac y además ya se puede vender servicios, aquí se da inicio a una vivencia de trabajo independiente.
- Hardware y Seguridad informática -18 meses
 - Reparación y mantenimiento de computadoras -6 meses: Aquí se tienen todos los conceptos necesarios para reparar computadoras.
 - Call Center Atención informática en línea -6 meses: Se puede asistir en línea para brindar información para todo tipo de necesidades de reparación informática
 - Robótica Educativa -6 meses: Con conocimientos de de Reparación, Mantenimiento para la fabricación de robots con material de desecho.
- Idioma Inglés -18 meses
 - Inglés inicial -6 meses: manejo del inglés básico.
 - Call Center Bilingüe I -6 meses: mejor manejo del idioma
 - Call Center Bilingüe II -6 meses: mayor versatilidad del idioma para dar servicios más diversos

Cada fase puede cursarse de manera independiente en la totalidad de etapas curriculares, en dependencia del interés de los estudiantes. En todas las especialidades además de los cursos técnicos, se imparten cursos transversales de Desarrollo Humano, Valores actitudinales, Gestión de Negocios y Emprendeduría. Cada fase tiene una duración de seis meses en jornadas matutina y vespertina. Al finalizar cada fase se otorgan diplomas de acreditamiento de los estudios realizados para lo cual los alumnos deben aprobar las evaluaciones de acuerdo con los estándares de conocimiento, actitudes, destrezas y procesos técnicos de cada especialidad. Algo que es sumamente importante de señalar es que se da la posibilidad de que se pueda estar inmerso en el proceso de primaria acelerada, básico y / o bachillerato -para el caso de El Limón- y paralelamente en cualquiera de estos cursos de especialización con lo cual los estudiantes van complementando mejor sus conocimientos educativos formales y capacidades laborales o de emprendeduría.

Es aquí donde evidentemente se nota uno de los impactos a dos años de trabajo: el avance de los jóvenes en el sistema educativo y el mejoramiento de sus capacidades técnicas para aumentar sus posibilidades de empleo futuro, a partir de que en Empresa Educativa se cuenta con una estructura que soporta las demandas de la prevención y la integración educativa desde los componentes de Calle y Educación Formal Alternativa.

2.3 Estrategia de ejecución del proyecto en Brisas de San Pedro Ayampuc

De acuerdo con lo constatado en las diversas actividades de evaluación, la estrategia de ejecución del proyecto en Brisas replica la experiencia de Grupo Ceiba acumulada en 18 años de trabajo en diversas comunidades. Inicialmente se instaló un Centro de Desarrollo Humano que evolucionó de acuerdo a las necesidades de la población.

Estructura operativa en Brisas

En Brisas se cuenta con un Coordinador de área del Centro de Desarrollo Humano, que supervisa a los mediadores educativos de primaria acelerada, nivel básico y pre primaria; un Coordinador de Universidad de Calle, que supervisa a la mediadora de calle y la mediadora encargada del Centro de Documentación. Éste tiene bajo su responsabilidad directa el Centro de Documentación y el Parlamento Juvenil Centroamericano y cumple la función de asistir al Director Técnico en los diferentes lugares de trabajo. En su momento también coordinan actividades y requerimientos específicos con el Coordinador de área. Ambos Coordinadores están bajo la supervisión del Director Técnico de Ceiba.

2.3.1 Eficacia del proyecto: Estado de cumplimiento actual

La eficacia se refiere al nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto. En la revisión de la eficacia se tomaron en cuenta los resultados esperados y los Indicadores de impactos del proyecto. Los resultados esperados se expresan por componente de trabajo.

- **Capacitación en organización comunitaria / Programa – Universidad de Calle**

La capacitación en organización comunitaria se entiende como la interrelación dinámica y complementaria entre lo organizativo, lo formativo y el liderazgo. Este componente se hace operativo desde el programa Acompañamiento y Universidad de Calle y tiene a su cargo, en primera instancia, abrir el terreno de calle para involucrar jóvenes pertenecientes a pandillas y/o en *callejización*, a actividades concretas.

<p><u>Objetivo específico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reconstruir el tejido social de la comunidad a través del desarrollo de una red de grupos comunitarios y organizaciones que fomenten la participación comunitaria, toma de decisiones y liderazgo.
<p><u>Resultados esperados al final del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Redes de organizaciones sociales (padres, líderes juveniles, grupos de recreación, grupos creativos) establecidos en la comunidad de Brisas de San Pedro Ayampuc. ● 250 jóvenes educados y capacitados en temas de organización comunitaria, equidad de género, derechos de la mujer, derechos del niño/as, derechos laborales. ● 50 jóvenes líderes comunitarios identificados y capacitados. ● Comunidad de Brisas de San Pedro ha incrementado su acceso a sistemas de información.
<p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Niveles de participación comunitaria en el programa ○ Incremento en el número de jóvenes comunitarios participando en el programa ○ Disminución en participación en maras entre la población juvenil participante del programa ○ Disminución en el uso de drogas entre la población juvenil participante

El acompañamiento de Calle inicia con una reunión de la mediadora y líderes y lideresas que ya han aceptado participar en el proyecto y salen juntos a realizar el recorrido que por lo regular se realiza dos veces por semana hacia las tres comunidades ya apuntadas. Cuando no salen a caminar, se reúnen para planificar las capacitaciones, actividades deportivas, visitas domiciliarias, que forman parte del acompañamiento y el involucramiento comunitario y que algunas veces se establecen, según fue constatado, en cada uno de los recorridos.

Los líderes comunitarios identificados y activos

Los líderes son los jóvenes que acompañan de manera constante a la mediadora de Calle. Se sostiene el liderazgo es algo que ya existe en las comunidades, solo es cuestión de identificarlos para su fortalecimiento cuando éste es positivo y contribuir a su transformación cuando es el caso contrario³⁹. Esta apreciación institucional es coherente con el objetivo del proyecto en cuanto a que Reconstruir el tejido social comunitario inicia por sumar esfuerzos a los ya existentes de forma permanente en las comunidades y que han sido vulnerados por múltiples causales.

Según la mediadora de calle de Brisas, en este momento el trabajo de acompañamiento está más dirigido a *la prevención*, entendida desde este componente como *el involucramiento a juventud que callejiza sin estar necesariamente vinculada de manera directa a*

³⁹ Entrevista con Coordinador de Calle, 12 de septiembre del 2007.

alguna de las maras del lugar. Se pudo constatar que las actividades más efectivas son los encuentros deportivos, caminatas, celebración de actividades alegóricas a fechas patrias y sobre todo el acompañamiento personalizado desde la mediadora.

Se estima que existen 30 líderes ya identificados en las tres áreas de acompañamiento. La mediadora de calle de Brisas precisa que durante estos dos años del proyecto se contaba ya con 15 de ellos participando activamente en el programa. Uno de ellos fue asesinado como producto de disputas de liderazgo entre la MS y M18; y su hermano que también formaba parte de la red de líderes del acompañamiento de calle, debió irse de la comunidad.

Los trece restantes se reúnen dos veces por mes, debido a que la mayoría necesita trabajar. De esta totalidad se cuenta un grupo de cinco lideresas, dos de las cuales son constantes y las otras tres se suman a las actividades de fin de semana. Cuando se tienen actividades se llega a acuerdos para rotar las responsabilidades. Este grupo de líderes/lideresas tiene como objetivo involucrar a otros jóvenes o señoritas. Se responsabilizan de determinados grupos en áreas específicas de las tres comunidades que cubre el acompañamiento, para llevar a cabo actividades concretas previstas, pero son los jóvenes involucrados por éstas quienes aceptan la responsabilidad de realizarlas. Esto se reflejó en iniciativas observadas al momento del acompañamiento participativo.

Recuadro ilustrativo 2:

Dinámica del trabajo directo con Maras en Brisas

El trabajo directo con maras en las tres comunidades sigue una dinámica compleja que está determinada por la aceptación, apertura y disposición de los nuevos liderazgos que se establecen después de algún evento directamente confrontativo y violento entre éstas, por cuestión territorial o por la captura policial o asesinato de los líderes. Estos son elementos que modifican sustancialmente la continuidad y orientación del trabajo. En el momento de la visita de observación, las maras no se encontraban activas a raíz del asesinato del líder la mara 18 ya mencionado arriba.⁴⁰ La inactividad actual de las maras en Brisas, ha permitido mantener el contacto a través del acompañamiento, ahora dirigido a la realización de actividades deportivas y lúdicas. Es notorio el reconocimiento que se tiene de la mediadora por parte de varios jóvenes integrantes de las maras. Se pudo observar un encuentro de fútbol entre MS y M18. En esta visita, los jugadores plantearon la iniciativa de programar un encuentro con un equipo de Ceiba. Las lideresas propusieron una fecha de realización y un lugar para el mismo. Se escogió un lugar “dentro” del territorio de éstas, porque “fuera” podría haber generado enfrentamientos entre las otras maras del lugar⁴¹.

Aunque el acompañamiento ha debido sortear obstáculos fuertes, el nivel de reconocimiento que tiene Ceiba en el acompañamiento directo vía la mediadora de calle durante los dos años de implementación del proyecto, apunta con efectividad al cumplimiento del objetivo específico ya que de los 50 líderes proyectados al final del proyecto, se cuenta ya con 13 involucrados y activos. Aquí debe tomarse en cuenta que el número de líderes que están adscritos directamente a maras activas y que participan en el proyecto, podría variar por su estado de vulnerabilidad misma. De hecho, la mediadora asume con mucha transparencia que la desvinculación directa de las maras a raíz del trabajo de acompañamiento se puede ver en tres casos concretos a lo largo del trabajo de dos años. Esto es debido a que la disminución o participación en maras y el consumo de drogas está determinadas por interrelaciones de dimensiones personales, sociales, culturales, políticas y económicas. De acuerdo a esto, la observancia de estos indicadores del proyecto tendrá que contar a futuro con la flexibilidad para incorporar características específicas del contexto y el momento histórico temporal de la gestión del proyecto.

-Los capacitados por el Programa de Calle

Existe una diferencia entre los líderes y los grupos comunitarios capacitados en cuanto a que éstos últimos solamente participan en actividades sociales pero no forman parte de los servicios de los componentes de trabajo, pero igualmente se benefician de la propuesta de acompañamiento de Grupo Ceiba. Los grupos comunitarios responden al llamado del grupo de líderes ya activos en el acompañamiento de calle. La frecuencia de las actividades comunitarias va en relación a eventos ya establecidos a nivel social, como la celebración de la Independencia, el día de la Tierra, etc.

⁴⁰ La mediadora de Calle de Brisas, refiere que desde el inicio del trabajo fue directamente a presentarse con el líder de la mara 18. Le explicó la intención de acompañarles desde el programa de Calle de Ceiba, contando con la buena aceptación del líder. Esto dio lugar a la implementación paulatina de diversas actividades deportivas, caminatas a la montaña, celebraciones de cumpleaños, reuniones, capacitaciones. Esto se extendió por siete meses hasta que el líder fuera muerto por una disputa de liderazgo con la MS. Se pudo ver registros fotográficos de varias de estas actividades.

⁴¹ En este recorrido se pudo conocer los lugares de reunión y delimitación territorial de cada una de las maras de estas tres comunidades. Se constató la manera en que la mediadora y las lideresas abordan a los muchachos con quienes se tiene una relación de acercamiento respetuoso. Los muchachos pertenecientes a maras conocen e identifican a la mediadora y se tiene la impresión de que la relación es pertinente a la necesidad de mediación cuando hay conflictos entre éstas. Es cuando el trabajo de acompañamiento debe buscar formas creativas de evitar desenlaces mortales entre ambas. Se refieren varias ocasiones a lo largo del trabajo en que ha sido posible resolver adecuadamente estos enfrentamientos. Sin embargo, cuando se dan situaciones fronterizas de vida y muerte, la mediación tiene muy pocas posibilidades porque morir es una de las condiciones mejor asumidas entre el liderazgo de las clicas o células activas de las maras y es en cierta medida, la muestra máxima de defensa del territorio.

La cantidad de capacitaciones va en relación a la necesidad que tengan los jóvenes. Estas son variadas y son ellos mismos quienes buscan la capacitación desde los espacios de participación a los cuales se insertan. Las temáticas están relacionadas hacia los aspectos propios generacionales: educación sexual, noviazgo, paternidad responsable. También a cerca de las drogas y su prevención. En este momento se incursiona en el tema de la defensa de los derechos de los jóvenes gracias al apoyo de una voluntaria estadounidense quien dejó un diseño sobre como se puede contribuir a esto desde la perspectiva del trabajo de acompañamiento. Al momento de la evaluación no se contaba con documentos que sistematicen la cantidad de personas que han participado en las actividades por lo tanto no es posible consignar un dato al respecto.

Las redes de organizaciones

Existe imprecisión en la formulación del proyecto si se trata de una sola red o de varias:

“Redes de organizaciones sociales (padres, líderes juveniles, grupos de recreación, grupos creativos) establecidos en la comunidad de Brisas de San Pedro Ayampuc”.

Para el caso se argumenta que se trata de una sola Red comunitaria integrada por líderes identificados, padres de familia y el Consejo Estudiantil. Según lo constatado, los nodos más visibles de esta Red son el Voluntariado, -aunque no aparezca expresado en la formulación del resultado esperado-, El Consejo Estudiantil, y los líderes y lideresas del acompañamiento de calle.

Durante el año 2005 se tuvo un grupo de **66 voluntarios internos** distribuidos así: **34 pertenecientes a la tercera fase** para el acompañamiento a Ceibita a razón de **1 semana** por mes; **22 pertenecientes a tercero básico** acompañando a Ceibita a **1 semana por mes**; **5 de Segundo Básico** acompañando Infoaprendizaje durante **7 meses cada uno**; y **1 de Segundo Básico** acompañando a Ceibita durante **1 año**.

En el 2006 los voluntarios internos fueron un total de **173**: **45** pertenecientes a la **Tercera Fase** acompañaron a Ceibita durante **1 semana por mes**; **38** pertenecientes a **Tercero Básico** acompañaron a Ceibita durante **1 semana por mes**; **1** estudiante de **Tercero Básico** acompañó a Ceibita durante **1 año**; **4** de **Tercero** acompañaron Infoaprendizaje durante **8 meses**; **1** de **Segundo** acompañó Ceibita durante **8 meses**; **15** de **Primero** acompañaron a Ceibita durante **8 meses**; **1** de **segundo** acompañó Ceibita durante **8 meses**; **67** de **Tercero** acompañaron a Ceibita durante 8 meses. Esto hace un total de 239 voluntarios en los dos primeros años del proyecto.

La red de padres de familia está conformada actualmente, según documentos revisados, con 8 miembros. Se pudo constatar con base en las entrevistas que su participación no es regular. Se tiene la impresión de que está enfocada directamente a aspectos escolares pero igualmente esporádicos. Los grupos creativos y de recreación parecen estar inmersos en la dinámica de los líderes, pero no tienen una conformación visible independientemente de éstos, con una programación y agenda mínima como tal.

El trabajo de Grupo Ceiba en Brisas se sostiene y descansa inicialmente en una estrategia de acompañamiento de calle y el respeto de la propia dinámica de la comunidad. Debido a las características de la población y del contexto, el acompañamiento es un proceso cuya continuidad y permanencia no debe ser entendida como la constante de visitas programadas en un número determinado y lineal, ya que se está acompañando en su mayoría a jóvenes cuyo sentido de la vida fue vulnerado por múltiples causas y por lo tanto su acercamiento o involucramiento en el programa sigue una dinámica que tiene que ver con un contexto muy cambiante y crítico, especialmente para los jóvenes que además participan con diferentes niveles de adscripción a las maras existentes en la comunidad.

Recuadro ilustrativo 3:

De la participación / Desvinculación a Maras

No existen instrumentos de registro y análisis que den cuenta del comportamiento que sigue la participación o desvinculación con las maras. Existe ambivalencia en cuanto a lo que significa este nivel de participación / desvinculación. Desde la Coordinación se sostiene que dicha disminución se puede sustentar en el hecho de que existe una mayor cantidad de personas en el programa de Ceiba, que los jóvenes adscritos a las maras en Brisas. La matrícula no ha descendido y eso podría indicar que la participación en el programa de Ceiba podría ser un factor que ayudaría a prevenir la participación en aquellas. El punto es que no se ha registrado con detalle y atención, quiénes de los jóvenes y niños atendidos han pertenecido y ya no frecuentan las maras, quiénes han reincidido en su participación en aquellas, y quienes ya no se vinculan de manera definitiva porque se insertan en programas educativos o de trabajo permanente, por citar un ejemplo de la manera en que se podría observarse y diseñar el registro de dichos comportamientos. Esta es una de las variables de sistema más críticas y cruciales del proyecto ya que de su correcto abordaje y delimitación se desprendería la posibilidad de brindar un aporte muy interesante a nivel interpretativo metodológico, de la manera en que una propuesta como la de Grupo Ceiba contribuye a variar este comportamiento en su población atendida. Por otro lado, representa una de las ofertas más atractivas del programa en Brisas en su función de futuras gestiones de conocimiento interno y de gestión financiera a lo externo.

Lo que es un hecho es que resulta igualmente difícil de abordar sin tener que recurrir al estigma de ser o no “marero”. Sin embargo, la posibilidad de realizar un esfuerzo institucional por implementar un sistema de registro y monitoreo, de manera permanente y bien sustentada y documentada, podría elevar el perfil de gestión y representación a lo interno y externo de Ceiba, especialmente hacia aquellas organizaciones interesadas en el fenómeno.

Evidentemente dicha implementación implicaría un esfuerzo conjunto institucional y de la Cooperación, en el diseño, implementación y seguimiento adecuados para que puedan brindar esa información. Una de las sugerencias a propósito podría ser la reformulación del programa para los años siguientes en cuanto a resultados esperados, que incluya la planificación de impactos con indicadores específicos de prevención y/o la formulación de indicadores sustitutos para observar mejor la disminución de participación y consumo de drogas.

Las dificultades

En la visita de observación, las lideresas que acompañaban a la mediadora de calle mostraron unas fotografías que captaron varios momentos de trabajo con la mara 18. Quince días antes de la visita de evaluación, el líder de esta mara había sido asesinado. También fue muerto uno de los jóvenes que estaba participando en el proyecto de calle con Ceiba y un hermano suyo debió irse de la comunidad. Otro aspecto que incide en la continuidad del proceso con jóvenes directamente involucrados en maras es el acoso de la Policía y la necesidad de trabajo que hace que tengan que ausentarse del acompañamiento. Esto se pudo constatar en la visita cuando la mediadora invitó a uno de los líderes más fuertes de la M18 a quien denominan “El Che” a participar en la carrera de antorchas que se realizaría próximamente. Este argumentó que no podía asistir porque en esos momentos estaría trabajando.

Fortalezas de la metodología de Programa de Calle / Universidad de Calle para la Capacitación comunitaria

- Reconocimiento y capacidad e inclusión social
- Convoca
- Incluye
- Acompaña y respeta
- Democratiza información vía el Centro de Documentación

Debilidades

- Pocos mediadores de calle en Brisas
- No se ve con la claridad justa la importancia estratégica de la mediación de calle.
- Carencia de mecanismos y herramientas adecuadas para visibilizar y sistematizar los alcances histórico, temporales y actitudinales del acompañamiento de calle en Brisas y en general.
- Poco soporte a la seguridad física, emocional y económica de la mediadora de Calle en Brisas

● Educación Formal alternativa

En Brisas se comenzó simultáneamente con el Centro de Documentación y la Educación formal alternativa a raíz de la experiencia aprendida con la implementación del proyecto en El Limón.

<p><u>Objetivo específico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Proveer de educación secundaria a niños/as y jóvenes a través de la implementación de metodologías de educación alternativa personalizada dentro de las aulas.
<p><u>Resultados esperados al final del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Niveles de éxito académico se han incrementado en un 60% en Brisas de San Pedro Ayampuc. ○ Niveles de promoción académica han incrementado en un 80% entre los /as 500 jóvenes participantes. ○ Niveles de deserción académica han disminuido en un 75% entre los/as 500 jóvenes participantes.
<p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento en el número de jóvenes comunitarios que avanzan exitosamente en el sistema educativo

Dentro del Sistema Educativo Oficial en Guatemala, se tienen los siguientes niveles: nivel **pre primario** para niñez comprendida entre los 2 y 5 años; el nivel **primario** entre 6 y 11 años; nivel **básico**, entre 12 y 15 y nivel **diversificado** entre 16 a 18 años.

En el Centro de Desarrollo Humano de Brisas se lleva un registro digital de los procesos educativos en el programa de Educación Formal Alternativa que diseñado para cubrir de manera acelerada los niveles primario y básico atendiendo las características de sobreedad y exclusión del sistema educativo oficial al que se enfrentan los niños y jóvenes en Brisas. Se pudo también constatar el registro físico de cada uno de los niveles y fases educativas. Se revisaron los cuadros de registro general de resultados finales del ciclo escolar del 2005 y 2006.

Cuadro 3: Educación primaria acelerada para Adultos (ADU) CICLO 2005

EDUCACION PRIMARIA ACELERADA PARA ADULTOS CICLO 2005 – ADU												
FASE	SEC	PROMOVIDOS/AS				EN PROCESO				SUBTOTAL INSCRITOS		
		M	F	M	F	M	F	M	F	PROMOV	EN PROCESO ⁴²	
Inicial	A	15	8	50%	26%	4	3	13%	10%	27	30	3
Intermedia	A	19	12	47.5%	30%	7	2	17.5%	5%	31	40	9
Complementaria	A	21	12	46.66%	26.66%	6	6	13.33%	13.33%	33	45	12
TOTAL		55	32	47.82%	27.82%	17	11	14.78%	9.56%	87	115	28
										75.65		24.35
										%		%

Elaboración propia con datos proporcionados por Coordinación de Área de Brisas

En el año 2005 la Primaria acelerada para Adultos atendió un total de 115 estudiantes en sus tres fases, de los cuales 87 fueron promovidos (76% de nivel de promoción académica) y 28 quedaron en proceso (24% de no promoción-en proceso). De esta totalidad de estudiantes inscritos el 47.8% fueron hombres y el 27.82% mujeres. De los estudiantes en proceso 14.7% fueron hombres y el 9.56% mujeres.

En la primaria acelerada de niños con sobreedad escolar, se inscribieron un total de 124 estudiantes, de los cuales 85 fueron promovidos (68.5% de nivel de promoción escolar) y 39 quedaron en proceso (31.5% nivel de no promoción-en proceso); de estos subtotales, un 37% fueron niños y un 32% fueron niñas. De quienes quedaron en proceso el 23% corresponde a niños y el 8% a niñas.

Cuadro 4: Ciclo Básico Nivel Medio (MED-B) CICLO 2005

CICLO BASICO NIVEL MEDIO (MED-B) CICLO 2005															
FASE	SEMESTRE		SECCION			PROMOVIDOS/AS				EN PROCESO				SUB TOTAL INSCRITOS	
	1º.	2º.	B	C	D	M	F	M	F	M	F	M	F	PROMOVIDOS/AS	EN PROCESO
PRIMERA	X		X			20	18	52.63%	47.37%	0	0	0	0	38	
		X	X			20	17	52.63%	44.74%	0	1	0	2.63%	37	1
	X			X		14	11	37.8%	29.7%	7	5	19%	13.5%	37	
		X		X		14	11	37.8%	29.7%	7	5	19%	13.5%	25	12
	X				X	19	14	51.3%	37.8%	3	1	8.1%	2.8%	37	
SEGUNDA		X			X	19	14	51.3%	37.8%	3	1	8.1%	2.8%	33	4
	X		X			25	12	56.82%	27.27%	6	1	13.64%	2.27%	44	
TERCERA		X	X			25	12	56.82%	27.27%	6	1	13.64%	2.27%	37	7
	X		X			8	13	36.36%	59.1%	1	0	4.54%	0%	22	
		X	X			8	13	36.36%	59.1%	1	0	4.54%	0%	21	1

⁴² Dentro del programa de Educación Formal Alternativa impulsado desde grupo Ceiba no se utiliza la categoría de **Reprobado** para los alumnos que no promueven al grado inmediato superior; se utiliza la categoría **En Proceso** para no reforzar el estigma de la exclusión en la población vulnerable que es atendida.

TOTAL INSCRITOS	178			
SUB TOTAL	153	86%	25	14%
Elaboración propia con datos proporcionados por Coordinación de Área de Brisas				

En el 2005, la totalidad de estudiantes inscritos para el ciclo básico del nivel medio fue de 178 en las tres fases incluyendo las secciones B, C, D de la primera fase, la sección B de la segunda y tercera respectivamente,. De éstos, 153 fueron promovidos (86% de nivel de promoción escolar), y 25 quedaron en proceso (14% no promoción – en proceso). De estos, los promovidos hombres de la sección B fueron 20, representando un 52.6% de nivel de promoción escolar masculina; 17 fueron mujeres para un 44.7% de nivel de promoción escolar femenina. En proceso quedó 1 estudiante de sexo femenino, representando un 2.6% de nivel de no promoción – en proceso.

De la totalidad de estudiantes de la sección C de la primera fase, 14 (37.8%) fueron hombres y 11 (29.7%) mujeres. De quienes quedaron en proceso en esta sección, 7 fueron hombres, (19%) y 5 fueron mujeres para un 13.5%. De la sección D de la primera fase, fueron promovidos 19 hombres (51.3%), y 14 mujeres para un 37.8%, quedando en proceso 3 hombres (8.1%) y 1 mujer (2.8%).

En la segunda fase se atendió solamente la sección B, con un total de 44 estudiantes. De éstos, 25 hombres fueron promovidos (56.8% nivel de promoción masculina) y 6 quedaron en proceso (13.64% Nivel en proceso masculina) . De las mujeres, 12 fueron promovidas (27% nivel de promoción femenina) y 1 quedó en proceso (2.27% nivel en proceso). En la tercera fase se inscribieron 22 estudiantes, de los cuales 13 fueron mujeres (59.1%) promoviendo en su totalidad. Los hombres promovidos fueron 8 (36.3%), 1 quedó en proceso (4.5%). El índice porcentual de promoción académica es 86% y En proceso 14%.

Cuadro 5. Educación pre primaria (PRE-2) CICLO 2006

EDUCACION PRE PRIMARIA CICLO 2006 – PRE-2												
ETAPA	SEC	FINALIZARON				RETIRADOS				SUBTOTAL INSCRITOS		
		M	F	% M	% F	M	F	% M	% F	FINALIZARON	RETIRADOS	
Párvulos I	A	14	7	67%	33%					21	21	
Párvulos II	A	17	11	61%	39%					28	28	
Párvulos III	A	13	17	43%	57%					30	30	
TOTAL		44	35	55.7%	44.3%					79	79	
										79	100%	
Elaboración propia con datos proporcionados por Coordinación de Área de Brisas												

En el año 2006 el Programa de Pre primaria, Ceibita atendió un total de 79 niños/as estudiantes en sus tres etapas, de los cuales el 100% finalizaron el ciclo. De la totalidad 21 cursaron Párvulos I, siendo 14 niños (67%) y 7 niñas, 33%. En Párvulos II, fueron un total de 28 siendo 17 niños (61%) y 11 niñas (39%). En Párvulos III fueron un total de 30 de los cuales 13 fueron niños (43%) y 17 niñas para un 57% atendido. Las primeras dos etapas reportan una mayor cantidad de niños atendidos con relación niñas, siendo la tercera etapa la que acusa un incremento de las niñas atendidas. El porcentaje comparativo es: un 55.7% de niños atendidos con respecto a un 44.3% de niñas.

Cuadro 6: Educación primaria acelerada para niños con sobreedad (PRIM-2A) CICLO 2006

EDUCACION PRIMARIA ACELERADA PARA NIÑOS CON SOBREEDAD CICLO 2006 – PRIM-2A y PRIM-2B												
FASE	SEC		PROMOVIDOS/AS				EN PROCESO				SUBTOTAL	
	A	B	M	F	% M	% F	M	F	% M	% F	PROMOV	EN PROCESO
Inicial – PRIM-2 A	X		16	8	53.33%	26.66%	3	3	10%	10%	30	6
Intermedia – PRIM – 2 A	X		9	16	27.27%	48.48%	6	2	18.18%	6.06%	33	8
											25	8

Complementaria – PRIM 2 B	X	14	9	46%	30%	5	2	17%	7%	30	7				
Complementaria - PRIM 2 B		X	7	6	23%	19%	15	3	48%	10%	31	18			
TOTAL			46	39	37%	32%	29	10	23%	8%	124	85	68.5%	39	31.5%

Elaboración propia con datos proporcionados por Coordinación de Área de Brisas

En la primaria acelerada de niños con sobreedad escolar, se inscribieron un total de 124 estudiantes, de los cuales 85 (68.5%) fueron promovidos y 39 (31.5%) quedaron en proceso; de estos subtotales, un 37% fueron niños y en 32% fueron niñas. De quienes quedaron en proceso el 23% corresponde a niños y el 8% a niñas.

De esto se deduce que en Educación primaria acelerada para niños en sobreedad, en el ciclo 2006 se dio un 68.5% de promoción escolar y un 31.5% de niños que no promovieron quedando en proceso.

Cuadro 7: Ciclo Básico Nivel Medio (MED-B) CICLO 2006

CICLO BASICO NIVEL MEDIO (MED-B) CICLO 2006																
FASE	SEMESTRE		SECCION		PROMOVIDOS/AS		%		EN PROCESO		%		SUB TOTAL INSCRITOS			
	1°	2°	A	B	M	F	M	F	M	F	M	F	PROMOVIDOS/AS	EN PROCESO		
PRIMERA	X		X		13	10	40.6%	31.2%	4	5	12.5%	15.6%	32			
		X	X		13	10	40.6%	31.2%	4	5	12.5%	15.6%	23	9		
SEGUNDA	X			X	12	11	37.5%	34.3%	4	5	12.5%	15.6%	32			
		X		X	12	11	37.5%	34.3%	4	5	12.5%	15.6%	23	9		
TERCERA	X		X		17	16	42.5%	40%	5	2	12.5%	5.0%	40			
		X	X		17	16	42.5%	40%	5	2	12.5%	5.0%	37	3		
TERCERA	X		X		21	9	53.8%	23%	2	7	5.12%	17.9%	39			
		X	X		21	9	53.8%	23%	2	7	5.12%	17.9%	30	9		
TOTAL INSCRITOS													143			
SUB TOTAL PROMOVIDOS Y EN PROCESO													113	79%	30	21%

El ciclo básico del nivel medio del año 2006 arroja datos totales de 143 estudiantes inscritos, de los cuales 113 fueron promovidos representando un índice de promoción académica del 79% incluyendo ambos sexos y la totalidad de las secciones y fases. Del total 30 quedaron en proceso con un índice del 21% para todas las fases y secciones.

Cuadro 8: Población estudiantil atendida / Nivel de Promoción – En proceso

2005	Población estudiantil atendida	Nivel de promoción %	En proceso %	2006	Población estudiantil atendida	Nivel de promoción %	En proceso %
Nivel educativo				Nivel Educativo			
				Educación pre primaria (PRE-2)	79	100%	0%
				Primaria Acelerada Niños en sobreedad (PRIM-2 A / 2 B)	124	68.5%	31.5%

Primaria Acelerada Adultos (ADU)	115	76%	24%				
Básico Nivel Medio (MED-B)	178	86%	14%	Básico Nivel Medio (MED-B)	143	79%	21%
Total Población atendida 2005	293			Total Población atendida 2006	346		
639							
TOTAL POBLACIÓN ESTUDIANTIL (2005-2006)							

Del cuadro anterior se concluye que la totalidad de población estudiantil atendida durante los dos primeros años del proyecto en Brisas fue de 639 personas con lo cual se rebasa el resultado esperado de 500 estudiantes para la ejecución total del proyecto. En el mismo sentido, se puede apreciar que los niveles de promoción académica son mayores que el nivel de quienes no promueven al grado inmediato superior. Este componente demuestra un notable nivel de eficiencia en la medida en que ya sobrepasó lo planificado a medio proyecto con los recursos financieros y humanos que estaban destinados hasta el final del mismo. Con esto también se evidencia la eficacia del componente ya que con los datos aquí analizados se puede concluir que el resultado específico de “Proveer de educación secundaria a niños/as y jóvenes a través de la implementación de metodologías de educación alternativa personalizada dentro de las aulas “ será sobrepasado el final del proyecto.

Escuela formal alternativa

Fortalezas

- Se tiene un buen nivel de conocimiento de las pasos de esta metodología por la totalidad de entrevistados, incluidos la Coordinación general de Ceiba, el Directos Técnico, los Coordinadores y mediadores del proceso educativo. Sin embargo, esta coherencia no ha sido transmitida con un buen nivel de precisión hacia los donantes en quienes aun no se tiene claridad de la misma.
- Existe una visión compartida en la totalidad de mediadores, Coordinadores y Directores sobre la importancia comunitaria de trabajar con la población infanto juvenil en riesgo a través de la metodología educativa de Ceiba.
- Se cree en la potencialidad de la niñez y juventud atendida aunque se reconocen momentos complejos en el comportamiento de algunos jóvenes estudiantes a partir de su historia personal y el contexto de vulnerabilidad que les circunda.
- Se establece un acercamiento y estímulo afectivo entre mediadores, Coordinadores y Director Técnico que es congruente con el sentido de dar un protagonismo a los estudiantes, aunque a veces también se percibe que es preciso cierto rigor hacia los estudiantes por parte de mediadores y Coordinador de Área, siendo predominante la apertura hacia la buena comunicación.
- Se tiene un nivel fuerte de involucramiento de los mediadores con el trabajo que sobrepasa la lógica de la remuneración recibida según algunas opiniones, de lo cual están concientes pero no representa inmovilidad ni causa interferencia sustantiva hasta el momento.
- En Brisas se ha logrado conjuntar un grupo de mediadores que tienen ya un buen tiempo de permanencia en la Escuela y que además conocen la comunidad porque la mayoría viven en San Pedro Ayampuc, lo cual es uno de los valores agregados hacia y desde aquella al trabajo en Brisas.
- Buen trato con los niños y jóvenes
- La dinámica de descentralización y rotación de coordinadores

Las debilidades

- Aunque no representa un punto crítico en función de la evaluación aquí desarrollada, se percibe importante que se pueda sistematizar la metodología operativa de Educación Formal Alternativa en cada una de sus fases de implementación, mediante un documento que pueda ser consultado por quienes estén interesados en profundizar en su lógica.
- Una debilidad estructural que puede estar limitando la mejor consecución metodológica evidentemente es lo pequeño de las aulas actuales en la Escuela de Brisas y del espacio interno para la socialización y la lúdica inherente de la propuesta metodológica en este tipo de población atendida.

• Capacitación técnica vocacional / Empresa Educativa

Este componente cuenta con una buena infraestructura y estrategia programática para dar soporte a las aspiraciones de capacitación e inserción laboral de los jóvenes y señoritas que aceptan participar en los otros componentes de trabajo de Ceiba y que descubren la posibilidad de crecer y formarse laboralmente, paralelamente a la integración educativa formal alternativa o de Calle.

Objetivo específico

- Proveer oportunidades de empleo a los jóvenes de la comunidad a través de formación de destrezas informáticas, mantenimiento de computadoras y diseño de páginas Web.

Resultado esperado al final del proyecto

- Al menos 50 jóvenes capacitados en computación básica y diseño de página Web
- Jóvenes participando en el programa han aumentado sus oportunidades de empleo.

Indicadores

- Incremento en el número de jóvenes comunitarios que obtienen empleo

La Empresa Educativa tiene como filosofía la consigna de “aprender haciendo”, y este enfoque se refleja en el diseño metodológico de las iniciativas observadas durante esta evaluación. Empresa Educativa cuenta con doce personas en su equipo técnico profesional que combina un buen nivel de conocimiento en los temas informáticos y un alto compromiso institucional, ya que buena parte de éste es surgido desde dentro del proyecto. Desde aquí se prestan servicios profesionales para contribuir a la sostenibilidad de la Oficina de Servicios de Asesoría Laboral y Empresarial OSALE, encargada de facilitar la colocación de los estudiantes egresados en empleos dignos. Entre dichos servicios se cuenta: Diseño de páginas Web para medianas y grandes empresas; diseño gráfico: afiches, volantes, vallas publicitarias, tarjetas, logos, etc.; servicio de reparación y mantenimiento de computadoras y capacitación en informática general y especializada.

Se pudo constatar que actualmente se encuentra prestando servicios de diseño especializado de páginas Web. Al menos tres empresas cuentan ya con el diseño de la plantilla de su página: www.destinosA&J.com que pertenece a un operador de turismo. En esta página se pudo percibir el buen nivel de la animación de la hoja principal y los hipervínculos funcionando con precisión directamente en la Internet. Otro servicio que se pudo constatar es el diseño del logotipo de presentación para la cooperativa italiana **Café y Caffè**. Se tuvo a la vista en pantalla varias de las propuestas presentadas para el logotipo.

Se constató que en cada una de estas páginas diseñadas a empresas, se tiene un hipervínculo que abre la información de los créditos del diseño. Así, se hace conocida la firma *Ceiba Design* con la información general del proyecto de Ceiba, quiénes conforman la membresía laboral, la dirección del proyecto y la información general a cerca de los servicios que se prestan desde ésta. Esta iniciativa es muy importante porque hace visibles los alcances de un proyecto que confía en el potencial de crecimiento creativo y emprendedor de muchos jóvenes que se han abierto el camino por esfuerzo propio con solo la oportunidad brindada desde un proyecto que los incluye y potencializa como seres humanos creativos.

Otro aspecto importante de resaltar es el surgimiento de la primera experiencia de empresa cooperativa en la cual participan 6 jóvenes de San Pedro Ayampuc. Esta es una cooperativa que comienza ya con la prestación de servicios profesionales de diseño Web. Se está trabajando desde ésta, la plantilla para la página Web de la CEPAL. Están en curso igualmente otras 2 empresas independientes en las cuales participan 6 jóvenes que cursan Diseño Gráfico.

Así, se tienen jóvenes y señoritas que pueden impulsar sus propias cooperativas con la ayuda de la telemática como una de las herramientas para hacer efectivos sus propios procesos de mercadeo de servicios y productos. La buena formación de los jóvenes y señoritas egresados de Empresa Educativa, les ha permitido encontrar empleos o desarrollar sus propias iniciativas. Según datos internos de Ceiba, esto representa el 50% de la inserción sociolaboral versus 40% de la media latinoamericana.

Cuadro 9: Egresados Empresa Educativa / Egresados de Brisas

Promoción	Total Egresados	Egresados de Brisas	%
1	31	4	12.9%
2	37	1	2.7%
3	65	3	4.6%
4	55	4	7.3%
5	111	9	8.1%
TOTAL	299	21	7%

De acuerdo con los registros internos, hasta la fecha suman 299 los estudiantes de las 5 promociones ya egresados de Empresa Educativa. De éstos, 21 son estudiantes de Brisas, 16 de los cuales ya están incorporados en el mercado laboral.⁴³ Igualmente en la actualidad asisten 29 alumnos provenientes de Brisas a los distintos programas de Empresa Educativa.

Cuadro 10: Estudiantes de Brisas que asisten a Empresa Educativa y al Bachillerato en El Limón

Grado	Asiste a Empresa Educativa	Asiste a Bachillerato en El Limón	%
1º.	16		55%
2º.	9		31%
3º.	4		14%
4º.		12	57%
5º.		9	43%
TOTAL	29	21	

En Empresa Educativa también se ha avanzado notablemente hacia los resultados e indicadores previstos. De los 50 jóvenes capacitados en computación básica y diseño gráfico previsto para el final del proyecto, se tienen documentados 21, de los cuales 16 se encuentran ya trabajando en empresas especialmente del sector privado e informal. Estos 16 jóvenes representan el 76% de la totalidad de egresados de Brisas. Esto indica que se avanza adecuadamente a la consecución del objetivo específico de “proveer oportunidades de empleo” con lo que también se verifica el cumplimiento del indicador de impacto referido a “incremento del # de jóvenes que obtienen empleo”. Así, este componente logra a dos años un buen nivel de ejecución y desempeño de acuerdo a lo programado inicialmente. Esto es sustentado en las fortalezas metodológicas que se describen a continuación.

Las Fortalezas en la metodología de Empresa Educativa:

- Capacidad programática para dar sustento y soporte a las demandas de la prevención dirigidas a la inserción laboral, la emprendeduría y autogestión cooperativa empresarial
- Identificación del equipo con la visión del programa institucional
- Buena capacidad técnica profesional
- Están dispuestos a crecer en el corto plazo
- Se cree y se le apuesta al potencial creativo y emprendedor juvenil de la comunidad
- Se está posicionando como un prestador de servicios profesionales en temas informáticos y de diseño en general

Sin embargo también se puede señalar algunos aspectos que han intervenido en forma negativa:

Las debilidades

- Poco espacio en la infraestructura actual para la cantidad de jóvenes atendidos
- La prestación de servicios se ve limitada por lo difícil del acceso hasta El Limón
- Hay personas que no se arriesgan a llegar hasta la sede de Empresa Educativa por razones de seguridad.

• Incidencia en gobiernos regionales / Universidad de Calle /Parlamento Juvenil Centroamericano PJC

Este es el componente político de Ceiba y se operativiza mediante el programa Universidad de Calle.

<p><u>Objetivo específico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Promover el diálogo y esfuerzos de apoyo dentro de la juventud a nivel de la región centroamericana
<p><u>Resultado esperado al final del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gente joven de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua presentan propuestas a autoridades nacionales que reflejan las necesidades y prioridades de la gente joven. ○ Formación de redes entre organizaciones que trabajan con gente joven en Centro América. ○ Esfuerzos de cabildeo e incidencia resultan en un aumento de la sensibilización pública en temas relacionados con los/as jóvenes a nivel local, nacional e internacional

⁴³ Ver Listado de egresados ya insertos en empresas en Anexo Físico y documentación adicional.

Indicadores:

- Incrementa el dialogo entre organizaciones en Guatemala y Centro América sobre temas relacionados con los/as jóvenes.
- Esfuerzos de incidencia por parte de los/as jóvenes participantes y de la organización han influido en política nacional relacionada con temas juveniles.

En este componente se revisa el programa Parlamento Juvenil Centroamericano. Inicialmente se tenía previsto un taller focal con la totalidad de miembros de la Junta Directiva. Este no fue posible por razones presupuestarias, debiendo replantear la recolección de información vía entrevistas telefónicas. Solamente se pudo contactar a cinco de los miembros actuales. Se realizaron entrevistas estructuradas a fin de conocer la valoración de los logros previstos, los imprevistos, el valor agregado del proyecto, temores y apuestas futuras hacia esta iniciativa.

Lo convocatoria: En términos generales, la mayoría de los entrevistados coinciden en que la convocatoria a la Segunda Asamblea superó lo acontecido en la primera. En ésta se contó con buena parte de la membresía organizativa original. Aunque algunas opiniones sostienen que no existe un contenido estructurado y consensuado metodológicamente en las asambleas, otras opinan que existen avances en la identificación de temáticas juveniles regionales. De ahí que se logre planificar con un buen nivel algunas acciones conjuntas.

Lo participativo: Luego de la Asamblea en Honduras decayó la participación de las organizaciones en cada país. Algunos de los miembros de la Junta Directiva que fueron electos en esta asamblea refieren que a la vuelta fue difícil mantener la comunicación con la totalidad de organizaciones a nivel nacional y con la Junta Directiva a nivel regional. En este aspecto han incidido una serie de factores entre los que se cuenta que algunos de los miembros han tenido que dejar los trabajos en las organizaciones que representaban en el PJC, sin contar con personas que les suplan en las responsabilidades de coordinación asumidas. En otros casos se ha dado un ausentismo e indiferencia para llevar a cabo los compromisos asumidos. Sin embargo, se dice que la participación vuelve a crecer cuando está próxima la Asamblea anual del Parlamento. Esto sugiere para algunos que muchas de las organizaciones y personas que participan de la iniciativa están más atraídas por la curiosidad turística que por la compenetración en la discusión de la realidad de la juventud centroamericana y del sur de México.

Las actividades previstas: Algunas de las acciones previstas no fueron implementadas en la totalidad de los países porque aunque existe una realidad compartida, la temática de violencia juvenil, droga y desarrollo adquiere ciertas particularidades sociales y culturales para ser abordada en cada país. No es posible hablar con la misma facilidad del tema en países en los cuales existen pandillas juveniles que en otros en los que la temática todavía se ve como un tabú. Se tenía previsto realizar 3 actividades simultáneas: Mural público en cada uno de los países, Chat masivo para celebrar el día de la juventud y pronunciarse contra las injusticias que afectan a la juventud, y una Marcha hacia las instituciones y entidades legislativas de cada país. Algunos de los inconvenientes para su realización han sido la falta de continuidad de algunas organizaciones que habían asumido compromisos directivos en la asamblea, quienes ya no tomaron contacto con el Presidente de la misma. Otro aspecto que se menciona es referido a que responder a los intereses de Ceiba para realizar algunas actividades debilita la idea del parlamento en su naturaleza autónoma y además limita contar con un trabajo estructurado. Para el caso de Guatemala, había tres actividades puntuales de las cuales solo se tiene cumplida una, la cual era una actividad de Ceiba y no del parlamento, "...pero que en algún momento se le tuvo que dar el tinte del parlamento para cumplir".

Incompatibilidad temática: Otro aspecto que resalta es que en algunos casos, los miembros del Parlamento a su vuelta a cada uno de sus ámbitos laborales se encuentran con la imposibilidad de dar continuidad a los acuerdos porque en algunas organizaciones todavía no se ve con absoluta claridad y convencimiento la importancia de vincular sus temas juveniles con el fenómeno social de la violencia. De esta cuenta que se tiene que hacer un trabajo de sensibilización y fortalecimiento temático al interior de las organizaciones mismas. De más está decir que en estos casos, la tarea de sumar nuevas organizaciones a la iniciativa no es tan fácil en el actual momento.

La Junta Directiva: Respecto de la Junta Directiva actual se piensa en general que es una *figura* electa pero que no acciona conjuntamente y que tampoco tiene posibilidad de toma de decisiones, a partir de que la mayor parte de las mismas son dirigidas desde la coordinación de Ceiba en Guatemala. Esto también tiene reflejo en otros aspectos sustantivos del trabajo.

El contenido sustantivo del Parlamento: Poca información a los grupos que fueron convocados; plantear solo pincelazos de lo que se esperaba en el parlamento; plantear una Alianza de las organizaciones no muy bien fundamentada y sin claridad de lo que se pretendía; y el poco interés en informarse por parte de las organizaciones, son algunas de las valoraciones referentes al contenido de las Asambleas anuales pero que denota igualmente que no se conoce con claridad el documento marco del proyecto por la totalidad de participantes.

El papel de Ceiba en el fortalecimiento organizativo: En este sentido se refieren opiniones disímiles; desde quienes sostienen que es valioso el aporte de Grupo Ceiba a partir de su amplio conocimiento y recorrido en la temática, hasta quienes piensan que responder a los intereses de Ceiba para realizar algunas actividades debilita la idea del parlamento en su naturaleza autónoma y eso hace que no se tenga ningún trabajo estructurado. Desde la Coordinación se dice que esto es necesario por el momento ya que la iniciativa surge de Ceiba y que tiene que velar por que no se desvíe del rumbo en estos primeros años. Se dice que ciertamente se contempla el funcionamiento independiente del PJC a futuro pero que por el momento se debe llevar la "batuta" desde Grupo Ceiba en Guatemala.

Al margen de la legitimidad de ambas posiciones, lo que resulta claro es que en dos años de trabajo no se logra contar con una propuesta estructurada de trabajo, tanto a nivel operativo como a nivel estratégico conceptual. Y esto comienza a hacerse sentir especialmente en aquellas organizaciones que vienen participando desde el primer parlamento y ven la pertinencia e importancia de la iniciativa para la región, creen en ella y le apuestan todo, pero también reconocen que no se ha avanzado en lo sustancial del trabajo como tal, que es en el sentido ideal, generar incidencia política en función de los derechos de la juventud a nivel regional. Esto debido en buena medida a que no se cuenta con una identidad propia como Parlamento y como Junta Directiva y tampoco un marco operativo de procedimientos para ejecutar las actividades.

La discontinuidad de los cuadros directivos: Otro aspecto referido es la poca posibilidad de avance hacia la consolidación del trabajo sustantivo cuando se cambia anualmente a la Junta Directiva. Esto parece coincidir con el hecho de que esta figura está cumpliendo una función eminentemente logística para preparar las Asambleas anuales. El hecho de no poder tomar decisiones en lo metodológico también apunta hacia el papel meramente operativo de la Junta.

Poca de incidencia actual: Existe entonces de manera compartida entre los entrevistados, la percepción de que en el actual estado de cosas todavía no se realiza incidencia en la temática. Se comienza a generar algunos valores agregados e impactos inscritos en el plano individual de algunos participantes que han cambiado su manera de vivir, pero en función del protagonismo que deben tener los jóvenes para realizar un proceso de incidencia como tal, todavía falta definir aspectos conceptuales, metodológicos y operativos de la iniciativa. Con esto se podrá igualmente generar una precisa articulación en red de organizaciones juveniles.

De acuerdo con esto, vale preguntarse, ¿cuál es el fin estratégico de la conformación de la red centroamericana?, ¿Se quiere que ésta tenga su propia dinámica, en función de qué puntos en común? ¿cuáles son las agendas mínimas de la red? ¿Acciona por sí misma o cada vez que es convocada por Ceiba? ¿Si funciona por sí misma, cuál es su alcance y ámbito de acción independiente?

Lo anterior remite a tomar en cuenta que la implementación de esta iniciativa involucra una serie de factores objetivos de implementación y logística, pero también factores subjetivos que se manifiestan en las expectativas participativas y metodológicas que cada una de las organizaciones va configurando alrededor de la temática, a partir de que también tienen ya un buen recorrido de trabajo con jóvenes en cada uno de sus países; por lo que es natural que en el espacio temporal recorrido comiencen a demandar un soporte que de continuidad a lo que supone incrementar la capacidad de diálogo e interlocución abierta, tal como lo estipula el proyecto inicial del Parlamento. De acuerdo a esto se puede decir que este diálogo directo con organizaciones de jóvenes en la región está comenzando a develar la necesidad de dar continuidad a una de las grandes categorías de prioridad del proyecto inicial que es: “Proponer proyectos piloto para los años 2006 y 2007 a nivel local, regional y nacional”⁴⁴ Estos proyectos tendrían que estar sustentados en un marco estratégico conceptual y operativo del cual se desprendería una estrategia programática para cada uno de los tres componentes: Violencia Juvenil, Droga y Desarrollo. En suma, una direccionalidad institucional específica para el Parlamento para dotarlo de capacidad propia para avanzar al objetivo específico de este programa adscrito a Universidad de Calle, cuya importancia ha sido ya apuntada en el otro componente que abarca. Algunas de las sugerencias para la implementación de dicha direccionalidad institucional se detallan en el apartado IV referido a Recomendaciones de este informe.

2.3.2 Eficiencia de la gestión actual

La eficiencia se entiende aquí como la capacidad de implementar el proyecto dentro de los tiempos y presupuestos aprobados, la capacidad de planificación, el monitoreo, evaluación y ajuste de actividades para mejorar el trabajo.

Planificación

Existe un adecuado nivel de planificación, monitoreo y evaluación de los componentes educativos y actividades, aunque aun no se haya implementado un sistema de PMyE que sea abarcador de la totalidad de componentes. Se tuvo a la vista un POA para guiar la ejecución del proyecto en Brisas, en el que se indica las actividades y las fechas de realización. Estas actividades están cuantificadas y presupuestadas. Igualmente existe una planificación estratégica institucional que vence este año y se está en la preparación de otra para los años próximos. Se tiene claramente definido los alcances de los montos y rubros desde el financiamiento de Trocaire: 3 facilitadores de Calle, 6 facilitadores educativos; se le paga al Coordinador General, porcentaje mínimo del financiamiento para el coordinador del proyecto y para el contador, y la mayor parte del financiamiento es para Educación, mediadores de Calle y Centro de Documentación. Se sigue la programación de actividades a ejecutar anualmente en cuanto a capacitaciones. Se guía por medio de un presupuesto adjunto al convenio de cooperación; Grupo Ceiba elabora otro formato de ejecución presupuestaria mensual con el porcentaje ejecutado y el saldo por ejecutar y el porcentaje de ejecución al día. Se lleva el control de cheques emitidos en cortes mensuales. Al momento de la evaluación se llevaba ejecutado un 58% en el rubro de Recurso Humano, siendo el porcentaje justo proyectado a dos años y medio de gestión. El 42% restante se corresponde con lo presupuestado para el tiempo restante. Los otros rubros igualmente indican una correcta ejecución presupuestaria con algunas variaciones en cuanto a actividades, insumos, etc., que se

⁴⁴ Proyecto PARLAMENTO JUVENIL CENTROAMERICANO SOBRE DROGA, MARA Y DESARROLLO”. s/f. p.6. Fotocopias.

ejecutan con el acuerdo de los donantes. La variante más importante en la ejecución se ha dado en el rubro de combustibles por las restricciones que se establecen y que provocan demasiado desgaste institucional. Hay informes de auditoría apoyados por Trocaire previos a la ejecución de este proyecto en 1999. Igualmente un ejercicio de auditoría institucional del 2005 al 2006 sin el aporte de Trocaire.

Supervisión y Monitoreo

Grupo Ceiba cuenta con una contrapartida institucional que consiste esencialmente en la observancia y monitoreo de la totalidad de actividades y procesos desde la Coordinación para una mejor implementación y gestión del proyecto en Brisas. Desde aquí se realiza en monitoreo institucional de la capacidad programática de Grupo Ceiba. En el caso de Educación Formal Alternativa, se realiza la supervisión y monitoreo en Brisas con la visita del Director Técnico dos veces al mes con una agenda diseñada. Se realiza una entrevista con el Coordinador, luego con los mediadores, con estudiantes y líderes según sea el caso, para cruzar información de lo tratado con el Coordinador. Esta información es trasladada a un cuadro de monitoreo. Este mismo procedimiento realiza el Coordinador de área con los mediadores y alumnos. En este caso, se pudo observar las matrices de monitoreo semanal en las cuales se tienen ocho áreas a evaluar:... bajo tres rangos, así: para los insumos necesarios de los mediadores: A=Observado, B=Parcialmente observado y C=No observado. De acuerdo a este rango en cada una de las áreas de monitoreo, el Coordinador hace observaciones en la matriz, las que son revisadas por los mediadores quienes firman la matriz cuando existe acuerdo sobre las observaciones del Coordinador. En el Programa de Calle se realizan informes narrativos sobre las actividades realizadas, los tiempos y la calidad de los resultados del acompañamiento.

La mediadora de calle cuenta con un plan operativo anual, realiza planes mensuales y semanales de las actividades a realizar y un informe mensual que es entregado al Coordinador de Calle. Desde la Coordinación de Calle se cuenta con un formato de monitoreo de las actividades de Calle donde se observa la planificación, los tiempos y los beneficiarios de esas actividades puntuales. La actual mediadora de Calle en Brisas cuenta con una amplia experiencia porque fue quien estuvo realizando el acompañamiento durante varios años en El Limón. Tiene pensum cerrado en licenciatura en docencia de Educación Media y además se desempeña como maestra en otros centros de estudio comunitarios.

Evaluación

Hay evaluación interna de las actividades, aunque no necesariamente formalizada con documentos escritos pero que se refleja en informes, planes y las conversaciones sostenidas durante esta evaluación. Durante la evaluación se pudo conocer los mecanismos de observancia y monitoreo de la mediación educativa; se tiene la percepción de que se precisa una revisión de los instrumentos actuales a fin de adaptarlos o enriquecerlos en función de los últimos dos años de ejecución.

2.4 Capacidad operativa: Fortalecimiento institucional

2.4.1 Recursos Humanos⁴⁵

Para el caso de Brisas en los dos años en curso del proyecto, el equipo de trabajo se ha mantenido constante sin que se haya tenido que enfrentar diferencias sustantivas en la implementación metodológica, aunque se señala cierta resistencia a su aplicación. Las variaciones que se han dado van en el sentido de trasladar algunos mediadores de Brisas hacia El Limón porque éstos ya estaban capacitados para mediar los contenidos del Bachillerato. Brisas ha cumplido el rol de exportador de mediadores. Esto dio lugar a llamar a otras mediadoras, quienes inicialmente requirieron un estímulo en su capacitación para hacerse cargo del Básico en Brisas. Algunas de ellas están cursando estudios universitarios. Se constató que la antigua coordinadora de Brisas, que ahora Coordina El Limón se encuentra estudiando la carrera intermedia de Historia en la Usac.

2.4.2 Capacitación del personal

El proyecto en sí mismo implica capacitar al personal ya que el modelo educativo implementado es muy demandante y evoluciona rápidamente⁴⁶. Se hacen esfuerzos de capacitar al personal una vez por mes, en dos líneas: la parte metodológica que tiene que ver

⁴⁵ Los recursos humanos del actual proyecto en Brisas resumen dos elementos: el manejo técnico de los temas, y la disposición que se tiene para realizar este trabajo bajo las condiciones en que se realiza. Se busca fortalecer las carencias que se tienen técnicamente hablando en personal que cuenta con una buena disposición para los desafíos del trabajo. También se ha dado casos de personal con una buena capacidad técnica pero que no se identifica con las comunidades y la población atendida. Los inconvenientes se dan en el sentido de romper con los roles tradicionales de que el maestro es que sabe y el que enseña. En estos casos no se trasciende hacia el mutuo aprendizaje para una construcción conjunta del conocimiento, de acuerdo con los criterios de la metodología de Ceiba.

⁴⁶ Los valores y las pautas culturales que se deben conocer al trabajar con poblaciones muy vulnerables dentro de lo cual no es extraño que se encuentren con violentados, violentos, abusados-abusadores, para lo cual los mediadores tienen que aprender a moverse en esos ámbitos. Hasta el momento, Ceiba cuenta a lo interno con una capacidad interna de dar esos contenidos en un 70%. El otro 30% se cumple invitando a personas externas para mediar otros contenidos. Estas temáticas adicionales son VIH- Sida, temáticas de carácter especializado en informática, Soft Ware libre, Derechos Humanos, etc. En el tema educativo se tiene la suerte de que la mayoría de los coordinadores son pedagogos y eso facilita y garantiza un

con la identidad del trabajo, la planificación de guías, etc.; y la otra parte referida al proceso de personalización que se dirige al crecimiento de los mediadores a partir de los aportes teóricos que dan fundamento filosófico pedagógico a la metodología de Ceiba ya referidos arriba.⁴⁷ Sin embargo, con lo observado en la presente evaluación, se estima que el componente de capacitación aun cuando se tiene visualizado no parece estar articulado con precisión hacia la formación, especialmente en la perspectiva intermedia del trabajo. Los mediadores de Brisas refieren espacios de reflexión para la implementación y reformulación de las guías mensuales pero en lo referente a la capacitación en temáticas más amplias que les puedan nutrir personalmente, se recuerdan pocas y muy espaciadas temporalmente. Sin embargo, se tiene conciencia desde la Coordinación general de la necesidad de fortalecimiento institucional a través de capacitaciones que abarquen desde lo administrativo hasta lo formativo operativo.

2.4.3 Identificación de Mediadores/as de Brisas

Los mediadores de Brisas hacen mucho más de lo que deberían de acuerdo al salario recibido. Esto es atribuido a que tienen una buena identificación con el trabajo lo cual fue plenamente constatado en entrevistas con mediadoras de primaria acelerada y básicos.⁴⁸ Este aporte adicional de los mediadores se fundamenta en el convencimiento que tienen de la importancia del trabajo que se realiza a partir de la necesidad de la comunidad. Esto no solo se refiere a Brisas sino que es algo que se da en la totalidad de comunidades atendidas por Ceiba. Esto se complementa con que la mayoría de mediadores viven en la misma comunidad, lo que aporta un valor agregado del proyecto. Otro aspecto que se resalta en las entrevistas realizadas es que para los mediadores trabajar con Ceiba les permite situarse en una posición alternativa y diferente al estatus que tienen los maestros del sistema tradicional, porque valoran el papel de vanguardia que juega Ceiba en el país, el reconocimiento que se ha ganado con base en los aportes que deja en la comunidad de la cual forman parte en su mayoría. Además cuentan con conocimientos adicionales para realizar su trabajo: manejan tecnología, están trabajando con una población que nadie atiende, utilizan diferente tipo de recursos educativos, todo lo cual le da sentido de pertenencia y además sentido de vida al mediador mismo. Esto es algo que aparece expresado en los talleres focales realizados con ellos y los beneficiarios directos. El hecho de estar en una institución sustentable por sí misma, eleva el reconocimiento y aporte de los mediadores, como tales y como personas.

2.5 Sostenibilidad del proyecto

2.5.1 Recursos

Al momento de la evaluación se planteaba la posibilidad de financiamiento por parte del MINEDUC para pagar mediadores educativos. Se debe mencionar que esto no afecta lo acordado en el convenio del proyecto con Trocaire. Esta parte es importante porque evidencia una buena capacidad de gestión y en ese caso es mayormente notable, en la medida en que una instancia que tiene un enfoque completamente diferente a la apuesta metodológica de Ceiba, está dispuesta a asumir al menos por cuatro meses, los salarios destinados a la mediación educativa. Si no se ejecuta se va al fondo común. Si el MINEDUC lo hubiera dado el dos de enero se hubiera podido replantear los fondos dirigidos para salarios.

En otro orden, se está conciente que Brisas ha dejado de crecer en su infraestructura debido a los costos. Pero se espera que en el año próximo se pueda concluir el espacio propio como Centro comunitario de Aprendizaje. Se necesita la ampliación de servicios a nivel de educación con recurso humano, equipo e infraestructura. Por cuestiones financieras se tuvo que cerrar el nivel diversificado en Brisas.

seguimiento y actualización de las temáticas. En este momento la experiencia indica que se necesita al menos tres horas diarias para que los mediadores puedan preparar el material y el contenido, así como planificar y realizar visitas domiciliarias cuando son requeridas.

⁴⁷ Lo metodológico se hace una vez por mes: desde la planificación y el diagnóstico, evaluación y la actualización en el uso de las TICs (Tecnologías de Información: plataforma virtual para que el maestro aprenda a hacer uso del Internet para desarrollar procesos más interactivos y dinámicos en los estudiantes).

⁴⁸Una manera de poder compensar este esfuerzo es que algunos mediadores trabajan dos jornadas: una en la mañana con primaria y después del medio día con los básicos con lo cual completan las ocho horas de trabajo devengado. Esto tampoco es la salida ideal. Con lo asignado presupuestariamente los mediadores están dando más de lo que reciben salarialmente. Esto habla bien la eficiencia del trabajo, sin embargo es algo que no siempre puede asegurar un buen rendimiento a lo largo del tiempo en menoscabo de la eficacia. Los mediadores trabajan mediante contratos cerrados de doce meses, dejando el último mes de estos para el descanso vacacional, pero no gozan de los salarios adicionales como el Bono 14, el aguinaldo. En este momento se comienza una discusión interna sobre la necesidad de ampliar el horario a ocho horas de trabajo diario de los mediadores educativos remunerada para que se pueda planificar y organizar los contenidos luego de las cinco horas diarias de trabajo directo con los estudiantes. Aquí el factor económico juega un rol importante. En otras palabras ese tiempo extra de preparación del trabajo educativo no están siendo remuneradas con los fondos disponibles. En comparación con los sueldos de los maestros oficiales, los mediadores de Ceiba devengan un poco más, haciendo la salvedad de que esto tampoco representa lo justo ni equipara el esfuerzo que invierten en desarrollar el trabajo.

2.5.2 Diversificación de fuentes financieras

Ceiba ha contado con el apoyo de una gama de donantes con diferentes perspectivas de desarrollo lo cual indica el buen nivel de reconocimiento y aceptación que se tiene de su trabajo. Entre éstos se cuenta: Grupo Abele, Cáritas, CISS y Conferencia Episcopal, de Italia; AID-PAMI, de Estados Unidos; Radda Barnen, Suecia; FODE, FCIL, CASIRA de Canadá; UNICEF, Fundaciones SOROS y Kellogg, Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial.⁴⁹ Dentro de las futuras fuentes financieras se puede mencionar a AIN que a partir de este año la contará como una contraparte permanente en el su trabajo hacia los derechos humanos de la juventud.

Se proyecta contar con la aprobación de un proyecto del BID dirigido al fortalecimiento de los Centros Virtuales, lo cual significaría para Brisas un fortalecimiento de sus centros tecnológicos con los niños. Otra fuente futura de financiamiento es el gobierno de Japón que va a dar dinero para la construcción del Propio Centro de Desarrollo Humano en Brisas, a raíz de que la municipalidad les donara una manzana y media de terreno. CECI de Canadá financió el inicio de la construcción. Ahora se espera que el gobierno de Japón financie la segunda fase de la construcción, si no la totalidad de la misma. Uno de los principales benefactores permanentes es el padre Roger Fortín de CASIRA – Canadá.

2.5.3 Alianzas a futuro

Se proyecta continuar la alianza con el poder local si en las futuras elecciones vuelve a ganar el actual alcalde de Brisas de San Pedro. Siempre ha respaldado el trabajo de Ceiba en Brisas, el reconocimiento al trabajo. Está conciente de que Ceiba realiza lo que el gobierno municipal no puede realizar por el municipio por falta de dinero. De igual manera se tiene buena relación con los Cocodes porque en muchos casos los hijos de los líderes de aquellos estudian en el proyecto de Ceiba y eso permite una buena relación. Con los padres de familia también se espera seguir en buena relación porque desde Grupo Ceiba les brinda la opción de dar educación a sus hijos. Con la oferta de Ceiba se les allana el camino y se les da la esperanza de educación para sus hijos.

La comunidad no resulta atractiva para otras organizaciones por las difíciles condiciones del entorno. Otras organizaciones presentes prestan servicios de capacitación artesanal pero no cuentan con recursos suficientes para generar una alianza fuerte a nivel operativo. En lo estratégico en función de la temática puntual del trabajo no existe otra organización en Brisas ni el Limón.

2.5.4 Fortalecimiento institucional

Se necesita más personal para sistematizar: procesos, productos, documentos, investigación permanente. La multiplicidad de funciones de los coordinadores ha sido positiva en cuanto a la capacidad de realizar tareas diversas, forma parte de la historia institucional, pero ahora se comienza a notar el costo en aspectos como la concentración de información, concentración de procesos, etc., que no permite sistematizar los conocimientos de esa capacidad de diversificar las actividades. Se necesita Sistematizar como uno de los ejes que podría contribuir al crecimiento y la consolidación de procesos y conocimientos internos a nivel metodológico, de la planificación y de la historia institucional.

El tema más importante en la actualidad son los cuadros medios del trabajo. Se ha crecido mucho en el nivel de los grupos de base pero a nivel de los cuadros altos a nivel cualitativo; pero donde no se tiene recurso humano es el nivel operativo medio especialmente en el nivel de gestión y negociación de proyectos que requiere un tiempo muy valioso institucional.

2.5.4.1 Imagen institucional

Aquí se abordan varias entradas temáticas que pueden dar cuenta de la sostenibilidad a partir de la imagen institucional en ambos sentidos, positivo y negativo, a partir de los aportes de entrevistas institucionales, con donantes y valoraciones interpretativas de la evaluación.

Crecimiento institucional: Se estima que Ceiba va a crecer institucionalmente a partir del papel importante que está desarrollando en la temática de Violencia juvenil, Droga y Desarrollo. Es un líder silencioso en dicha temática a partir de una propuesta de prevención operativa y validada en la práctica. No existe en el país otra institución que haya llegado a tener una sistematización tan clara de lo que quiere hacer en esta temática, además de la estructura y el equipo técnico para hacerlo y el nivel de capacidad de ejecución programática. Esto se fundamenta en que Ceiba es quien legaliza a los jóvenes que son atendidos por la otra instancia que trabaja la temática: APREDE. Esta organización no cuenta con el personal suficiente para abarcar un componente operativo, estructural y preventivo como el de Ceiba en la actualidad.

Los estigmas comunitarios: se dice que es algo que siempre ha estado presente en el trabajo pero se sostiene desde la Coordinación que debido a esa permanente estigmatización se tiene la autoridad de conocimiento y de dominio temático para enfrentar, proponer y debatir. El estigma se convierte así en un dispositivo ideológico que es reconvertido y utilizado en función de la capacidad programática de Ceiba. Se hace positivo en función de la representatividad institucional.

Aun cuando el planteamiento resulta interesante, provoca una serie de interrogantes: En una situación institucional de tan grandes implicaciones para la temática de Violencia juvenil, droga en el país, ¿cómo se materializa el compromiso y respaldo institucionales, del conjunto? Con un trabajo cuyo desarrollo y desenlace puede traer consecuencias políticas y hasta físicas para GC su personal, ¿qué

⁴⁹ "EL CAMINO DE CEIBA. Una estrategia para la inclusión social y la prevención de la violencia". Op. Cit. Pp. 10

está haciéndose para prevenir y preparar a la institución y su personal para estas eventualidades?; y ¿quiénes participan en las discusiones sobre estos temas y quiénes toman las decisiones sobre los mismos? ¿Qué apoyos pueden requerirse?

Política interna de contratación: Un aspecto que se menciona en las entrevistas es el referido a la política de contratación del personal, específicamente en lo concerniente a la contratación de personas que ya tienen familiares trabajando dentro de la institución. Esto se menciona a fin de que se pueda abordar con claridad en las cooperaciones en curso para que no generen malos entendidos en las futuras alianzas institucionales.

Equidad de género: Se dice que es un eje transversal en toda la estrategia programática. No se ha querido implementar como un programa definido porque no se quiere cargar con un nuevo contenido conflictivo el ya difícil contexto que se vive a nivel de conflictividad en la comunidad. Sin embargo, dada la importancia que tiene en la actualidad el trabajo directo hacia la prevención de la Violencia basada en Género, y en un contexto intermediado por dicha inequidad dentro del ámbito de acompañamiento de Ceiba, esto podría ser retomado, dada la importancia creciente para la cooperación también, mediante un espacio en el que se pueda compartir todo el contenido del análisis del sistema sexo-género y de la violencia basada en género. El evaluador estima que el aporte a la discusión de la temática desde el trabajo de Ceiba haría visibles importantes relaciones en la inequidad de género dentro del fenómeno de Violencia juvenil y Droga sin que eso signifique llevar nuevos conflictos desde el acompañamiento organizativo a las comunidades atendidas.

Análisis FODA Institucional

Se consignan aquí algunas ideas analíticas de la estrategia programática actual de Grupo Ceiba en ámbito interno y externo de la gestión, a partir de los aportes institucionales propios, de los donantes y lo percibido desde la evaluación externa.

• Fortalezas

Ámbito institucional

- Creatividad para encontrar respuestas a diversas situaciones de la gestión
- Se tiene claro que la relación de cooperación con donantes debe partir del respeto, comunicación y conocimiento mutuo y no de la subordinación hacia aquellos en función del financiamiento
- Conciencia de su buen posicionamiento en la temática
- La dinámica de descentralización que se está comenzando a dar
- Capacidad programática y administrativa

Ámbito programático metodológico

- Adecuada infraestructura y recurso humano comprometido y surgido desde dentro de los programas
- Reconocimiento y respeto en el acompañamiento comunitario (Calle)
- Buen trato hacia la niñez y juventud participante en el proyecto en general
- Arranque de un proceso muy ambicioso (PJC)
- Espacio de escucha a los jóvenes (PJC)

• Oportunidades

Ámbito externo

- Existencia de jóvenes formados en cada país de la región centroamericana (PJC)
- Sinergia temática claramente visualizada en el Parlamento Juvenil Centroamericano
- Visibilizar la oportunidad de acción política de la juventud a nivel regional
- Población en general que demanda respuestas a su situación de exclusión
- Alianzas interinstitucionales

• Debilidades

Ámbito institucional

- Actitud defensiva y poco humilde cuando se trata de la crítica, abrir alianzas y articular con otras organizaciones nacionales o locales
- Acción muy focalizada, no se dan alianzas muy fluidas y tendencia a egocentrismo institucional
- No se muestra con claridad la membresía de la Junta Directiva
- Contratación de familiares

- **Amenazas**

Ambito Externo

- Amenaza operativa: la policía
- Enfoque de las nuevas autoridades presidenciales
- Posibilidad de que la cooperación deje de interesarse en el país
- Narcotráfico y crimen organizado
- Desarticulación de las redes locales de Coordinación (PJC)

3. EL IMPACTO DEL PROYECTO⁵⁰

De acuerdo con la propuesta original, los indicadores de impacto propuestos en el proyecto son:

- Niveles de participación comunitaria en el programa
- Incremento en el número de jóvenes comunitarios participando en el programa
- Aumento en el número de jóvenes comunitarios que avanzan exitosamente en el sistema educativo
- Incremento en el número de jóvenes comunitarios que obtienen empleo
- Disminución en participación en maras entre la población juvenil participante del programa
- Disminución en el uso de drogas entre la población juvenil participante
- Incrementa el diálogo entre organizaciones en Guatemala y Centro América sobre temas relacionados con los/as jóvenes.
- Esfuerzos de incidencia por parte de los/as jóvenes participantes y de la organización han influido en política nacional relacionada con temas juveniles.

⁵⁰ La interpretación valorativa se realizó mediante un ejercicio de análisis retrospectivo de impactos: proceso de auto-evaluación mediante 5 talleres de reflexión y aprendizaje de 7 horas aproximadas cada uno, en los cuales se identificó impactos positivos, negativos, intencionados o no, y los puntos clave para adaptar las actividades futuras del proyecto y para entender el impacto y alcance como tal al finalizar los cinco años de ejecución del mismo. Para profundizar en la dimensión institucional de impactos alcanzados: Cfr. Documento de Análisis retrospectivo de impactos en el Anexo v.iii.

Para la valoración del impacto requerida en los TdR, se revisó cuatro aspectos interrelacionados: i) el análisis de indicadores de impactos dentro del diseño del proyecto⁵¹; ii) una Interpretación valorativa del entorno y las consecuencias del proyecto de los diferentes grupos involucrados en los primeros dos años del proyecto⁵²; iii) lo constatado en el apartado de estado actual del proyecto (2.3.1 arriba) y iv) lo observado en las visitas de evaluación en Brisas y entrevistas dirigidas.

En términos generales los impactos suelen manifestarse luego de tres años de ejecución, -en proyectos a largo plazo- o luego de la finalización de éstos. Sin embargo a partir de la experiencia ganada en 18 años de trabajo en la temática, el conocimiento de la zona de trabajo, junto a su capacidad de réplica metodológica, es posible identificar niveles, dimensiones e impactos directos del trabajo de Grupo Ceiba en los primeros dos años del proyecto desarrollado en Brisas. De acuerdo con la metodología apuntada, se enumeran a continuación los impactos mencionados por todas las dimensiones entrevistadas (Ver *Coincidencias* en Anexo v.iv), estableciendo una jerarquización y clasificación empírica⁵³ de éstos de acuerdo con la frecuencia que fueron mencionados y el nivel o sector en el cual están inscritos.⁵⁴

Participación comunitaria en el programa

El indicador de participación comunitaria en el programa, refleja un impacto del 28.6 % en las relaciones sociales comunitarias, 21.4% en las Relaciones de poder y el Crecimiento individual respectivamente, 14,3% en los Recursos y en la calidad de vida comunitaria respectivamente.

Jóvenes avanzando exitosamente en el Sistema educativo

En el indicador de Jóvenes avanzando en el sistema educativo, se dan impactos en el ámbito de la Educación en un 72.7%, en el crecimiento individual en un 18.2% y en los recursos en un 9.1%.

Incremento del número de Jóvenes participando en el programa

En el incremento de jóvenes participando en el programa también se da un impacto del 45.5% en las relaciones sociales, un 36.4% en el crecimiento individual y un 18.1% en la calidad de vida de los jóvenes que participan en el programa.

Nivel de Jóvenes obteniendo empleo

El indicador de jóvenes obteniendo empleo se refleja en el nivel de Trabajo con un 57%, a nivel de Recursos el un 43%.

Disminución participación en maras

El ámbito de impacto donde se refleja la Disminución en la participación en Maras es la Educación con un 60%; asimismo en las Relaciones Sociales comunitarias en un 40% dentro del trabajo de Ceiba en Brisas.

Disminución de consumo de drogas

En el impacto referido a la Disminución en el consumo de drogas, se refleja en un 60% en las Relaciones sociales atribuidas al proceso de personalización; la Educación y el Crecimiento individual reflejan un 20% respectivamente.

Diálogo entre organizaciones de CA

El impacto del Diálogo entre organizaciones en CA, se refleja en un 60% en las Relaciones sociales, y un 20% en la Educación y el Crecimiento individual respectivamente.

Incidencia política

El impacto referido a la Incidencia política se refleja en un **40%** en *Educación*, **40%** en las *Relaciones de poder* y un **20%** en los *Recursos comunitarios*.

El indicador de Impacto Participación comunitaria en el Proyecto cuenta con el mayor Estado de Cumplimiento con una frecuencia de **14**, se manifiesta en un **28.6 %** en las *Relaciones sociales comunitarias*, en un **21.4%** en las *Relaciones de poder* y el *Crecimiento individual* respectivamente, en un **14,3%** en los *Recursos* y en la *Calidad de vida* comunitaria respectivamente. El indicador de Jóvenes avanzando en el sistema educativo se ubica como el segundo más identificado con una frecuencia de **11**, reflejando impactos en el

⁵¹ Ver Anexo v.i.

⁵² Ver Anexo v.ii

⁵³ Elaborada a partir de la frecuencia (cantidad de veces) que aparecen identificados, coinciden y están vinculados a los indicadores de impacto del proyecto en la totalidad de talleres de análisis retrospectivo de impacto realizados. La porcentual se establece relacionando la cantidad de veces formuladas en cada área clasificatoria versus la frecuencia total.

⁵⁴ La clasificación por sectores aquí consignados se hace con base en ejercicios validados de indicadores de equidad ya publicados. Cfr. Escalante, Ana Cecilia: "Ojos que ven... corazones que sienten: Indicadores de equidad". Unión mundial para la naturaleza, Fundación Arias por la paz y el progreso humano. Serie hacia la equidad. Pp. 24-25.

ámbito de la *Educación* en un **72.7%**, en el *Crecimiento individual* en un **18.2%** y en los Recursos en un **9.1%**. En el indicador Jóvenes participando en el programa también con una frecuencia de **11** se da un impacto del **45.5%** en las *Relaciones sociales*, un **36.4%** en el *Crecimiento individual* y un **18.1%** en la *Calidad de vida* de los jóvenes que participan en el programa.

En el indicador de jóvenes obteniendo empleo referido **7** veces, el impacto mayor se localiza en el nivel de *Trabajo* con un **57%**, a nivel de *Recursos* el impacto es de **43%**.

El indicador de Disminución en la participación en Maras, referido **5** veces, reflejándose en la *Educación* con un **60%**; asimismo en las *Relaciones sociales* comunitarias en un **40%**. El impacto disminución en el consumo de drogas, **5** veces referido, se refleja en un **60%** en las *Relaciones sociales* atribuidas al proceso de personalización; la *Educación* y el *Crecimiento individual* reflejan un **20%** respectivamente. En el impacto referido al Diálogo entre organizaciones en Centroamérica, se una frecuencia de **5**, se refleja en un **60%** en las en la dimensión de *Relaciones sociales*, en la *Educación* y el *Crecimiento individual* en un **20%** respectivamente. El impacto referido a la incidencia política tiene una frecuencia general de **5**, reflejándose en un **40%** en la *Educación*, **40%** en las *Relaciones de poder* y un **20%** en los *Recursos*.

III. CONCLUSIONES

Generales

- Asociación Grupo Ceiba propicia y acompaña en Guatemala los pasos iniciales para una contracultura integral humana: educativa, lúdica, formativa y de empoderamiento comunitario, que hace visibles las potencialidades y liderazgos creativos de sectores poblacionales vulnerados, estigmatizados y perseguidos por su pertenencia de clase, identificación étnica y de género, especialmente en áreas y contextos marcados por grandes inequidades de larga data; experiencia que comienza a ser reconocida en una red de organizaciones juveniles centroamericanas con un creciente interés en la temática.
- Contribuye a la deconstrucción del concepto de criminalización del fenómeno socio cultural de los movimientos juveniles que a partir de sus condiciones de exclusión y marginación enfrentan permanentemente riesgos de vinculación a estructuras de crimen organizados, alta estigmatización social y / o persecución directa desde las instituciones nacionales educativas y de seguridad nacional, con la aquiescencia de un Estado que no cumple con los preceptos constitucionales hacia el Desarrollo del potencial juvenil y que al mismo tiempo, consiente y alienta dichos mecanismos represivos.
- Esta deconstrucción contribuye a la descriminalización de los colectivos juveniles, pero igualmente, a la dignificación del ser humano por sí mismo como el elemento fundamental para la reconstrucción del tejido social vulnerado. Esta descriminalización pasa por articular igualmente otras dimensiones del entorno socio cultural, a partir de la atención personalizada y respetuosa de las redes comunitarias existentes.

Del proyecto

- La apuesta institucional de Grupo Ceiba parte de una estrategia alternativa de inclusión social y prevención que brinda una oportunidad de desarrollo integral a jóvenes y menores de edad en alto riesgo de vincularse a los movimientos juveniles denominados maras, y al tráfico y consumo de droga, en contraste con la perspectiva de abordaje tradicional y represivo de la problemática. El proyecto ejecutado es altamente pertinente para las necesidades identificadas en Brisas a partir de las carencias y tendencias de riesgo de la población a la cual está dirigido.
- En el caso de Trocaire y Comic Relief, este proyecto es pertinente en la correspondencia de la propuesta de Ceiba con los principios internacionales de trabajo con niñez y juventud en mayor desventaja, protagonismo y consulta hacia niños y jóvenes, trabajo integrado, apoyo a organizaciones y movimientos sociales hacia la niñez y juventud, compromiso a largo plazo, aprendizaje de la experiencia y desarrollo de la práctica, y apoyo a trabajo con escaso financiamiento internacional.
- La propuesta original fue elaborada con un buen nivel de articulación y lógica desde el objetivo general, los objetivos específicos y actividades por componente. No obstante deja imprecisiones puntuales para la evaluación intermedia del mismo. Esto ha generado de igual manera la percepción de cierta inconsistencia de los informes narrativos, especialmente en lo referente a los avances del proyecto. Por lo tanto, la reformulación del mismo contribuirá a su mejor desempeño en los dos años de gestión futura. Para esto se cuenta con guías orientativas y puntos clave en lo positivo y negativo desde los talleres de impactos aquí desarrollados. Estas guías evidentemente implican tanto a Grupo Ceiba como a Trocaire y AIN, especialmente en lo referente a observar criterios válidos, relevantes y administrables de Evaluabilidad de los proyectos futuros; lo que también implica el desarrollo de sistemas adecuados de PMyE de parte de los donantes y la inclusión permanente de la contrapartes asociadas en todo el ciclo de planificación del proyecto, especialmente cuando se vinculan a temáticas de alto impacto social, técnico y cualitativo como la presente.

De la ejecución operativa y eficiencia

- La estrategia institucional y de ejecución del proyecto evaluado aquí, está contribuyendo con un alto nivel de eficiencia a lograr los objetivos específicos, los resultados esperados y un buen nivel de cumplimiento intermedio de los indicadores guía del proyecto, constatándose ya en algunos casos el cumplimiento de los resultados esperados al final del proyecto.
- El instrumento metodológico estratégico de la propuesta de Grupo Ceiba es el acompañamiento en Calle, que cuenta, para el caso de Brisas, con una sola persona que reúne capacidades idóneas para llevarlo adelante; sin embargo pareciera no visualizarse, ni a nivel institucional ni de los donantes, la necesidad de implementar y fortalecer una cobertura adecuada que asegure su seguridad física, emocional y económica. Esto podría ser extensivo a todos los mediadores de Calle. Se recomienda tomar en cuenta la posibilidad de ampliar a dos mediadores el programa de calle en Brisas y tomar decisiones operativas y financieras para su cobertura social, física y económica adecuada. Esto evidentemente redundará en el fortalecimiento de este componente cuya importancia estratégica es contundente.

De la sostenibilidad del proyecto

- A partir de lo novedoso de la metodología integral, Grupo Ceiba ha podido generar una buena diversificación de sus fuentes financieras, habiendo vinculado a su sostenibilidad diversos enfoques de Desarrollo. De esta cuenta se proyecta un buen desempeño y crecimiento financiero que podría apuntalar su acompañamiento y propuesta metodológica a nivel regional.
- Con este potencial de crecimiento y vinculación de carácter permanente a nuevas oportunidades de financiamiento desde instituciones donantes, se requiere una reflexión conjunta sobre las tendencias negativas identificadas relativas a la imagen institucional y la capacidad de alianzas dentro del análisis FODA institucional.

Del impacto del proyecto

- En una dinámica de trabajo en temáticas de alto riesgo e impacto social como la que desempeña Grupo Ceiba, los resultados de la prestación de servicios pueden ser visualizados claramente a partir de los registros existentes en los componentes de Educación Formal Alternativa y Empresa Educativa aún cuando a nivel institucional no se cuenta con un Sistema de PMyE; no así los impactos, ya que estos están relacionados, muchas veces limitados y obstaculizados por la concurrencia dinámica de factores políticos, sociales, culturales y económicos, especialmente en las problemáticas derivadas de la Violencia juvenil y droga.
- Se tiene identificado con buen nivel de claridad el núcleo central de impacto del trabajo de GC en Brisas a dos años de la implementación del proyecto. Este acusa tendencias de impacto medio alto, medio y medio bajo. La tendencia media alta se manifiesta con mayor intensidad en los indicadores asociados a la infraestructura operativa que da soporte a la prevención: centro de documentación, escuela, empresa educativa. En indicadores asociados a comportamientos individuales como Obtención de empleo, Disminución en la participación en maras, en el consumo de drogas la tendencia es menor, así como de procesos político sociales, como el Diálogo e incidencia política.
- A partir de este ejercicio de evaluación se cuenta con las líneas maestras para la formulación del sistema de indicadores del proyecto en los siguientes dos años de ejecución. Entendiendo como sistema de indicadores, el conjunto de formulaciones de impactos futuros de trabajo referidos tanto al entorno comunitario de Brisas en sus dimensiones ya apuntadas, como también hacia los sectores de beneficiarios directos más estratégicos. Por lo tanto es muy recomendable el inicio de un proceso de formación y reflexión interna institucional para la construcción de dicho sistema de indicadores que contribuya a la reformulación de indicadores de impactos al final del proyecto, tratando de visibilizar en dichas formulaciones, la procedencia, edad y género de los beneficiarios y participantes directos y poniendo especial atención en la formulación de indicadores referidos a la disminución en la participación en maras y al consumo de drogas en la población participante en el proyecto.
- La definición de las dimensiones aquí identificadas que engloban indicadores particulares de GC en Brisas, aportan elementos analíticos para la constitución de un sistema de indicadores de Prevención y Articulación social en iniciativas conjuntas de Desarrollo que aborden la temática de violencia juvenil, droga y Desarrollo.

Del PJC

- Se destaca el hecho de que todas las personas entrevistadas refieren la pertinencia y potencial de la iniciativa en la región. A partir de ésta, se ha podido comenzar a hablar de la temática en los diferentes países de la región en los cuales las condiciones políticas pueden determinar el abordaje pleno o encubierto y hasta perseguido de la misma.
- También se apunta el hecho de que las organizaciones mismas han desarrollado un conjunto de actividades al interior en función de preparar los encuentros anuales, lo cual ha permitido mantener la expectativa presente de la temática y la buena disposición para darle continuidad.
- Sin embargo, en lo referente al funcionamiento, comunicación y toma de decisiones, se apuntan, los siguientes aspectos que debilitan su curso actual: Falta de definición de los aspectos estratégicos conceptuales; carencia de una direccionalidad institucional en la cual se reflejen con claridad los aspectos relacionados al ámbito estratégico conceptual y el ámbito estratégico operativo del Parlamento.

IV. RECOMENDACIONES

Del diseño del proyecto

- Es altamente recomendable la reformulación del proyecto para los dos años siguientes de ejecución. Esta reformulación debiera enfocarse en los siguientes aspectos: i) Elaborar un marco lógico a fin de que la contraparte cuente con una matriz clara de referencia para la evaluación final del proyecto. Este marco hará visible la articulación y coherencia de las actividades, resultados esperados para cada uno de los componentes del proyecto así como el sistema de indicadores de impacto finales. ii) Estrechamente relacionado con lo anterior, se recomienda la formulación de indicadores de impacto referidos tanto a la población en general, como los sectores específicos de niñez y juventud atendida, tomando como base los resultados del análisis retrospectivo de impactos ya realizado. iii) Esta formulación de impactos deberá contener los criterios adecuados de formulación. Para esto podría considerarse apropiado dar continuidad a la segunda fase del análisis de impacto aquí realizado, mediante la cadena de planificación de impactos futuros, atendiendo el rango temporal a mediano y largo plazo. El corto plazo es precisamente el que se caracteriza en este ejercicio. En dicha reformulación se deberá incorporar las sugerencias de los hallazgos de este ejercicio y la construcción y correcta formulación de los indicadores de impacto propuestos, utilizando como insumos los impactos ya identificados y poniendo especial atención hacia aquellos impactos de proceso de carácter estratégico.

De la ejecución operativa y eficacia

- La Eficacia en el planteamiento de Desarrollo defendido por Ceiba en una temática como la que se acompaña en Brisas no es lineal, mucho menos sus impactos. En este tipo de acompañamiento se avanza, retrocede y a veces se paralizan especialmente desde los componentes que acompañan comportamientos y procesos políticos. A partir de lo evaluado se recomienda la implementación de un diagnóstico institucional para conocer los instrumentos de monitoreo existentes con vistas a la formulación de un Sistema de Monitoreo actualizado capaz de observar los comportamientos de estos indicadores de proceso.

De la sostenibilidad del proyecto

- Capacitar, seleccionar y / o contratar otra persona que reúna las características idóneas para el acompañamiento de Calle en Brisas, ya que con ello se estaría asegurando la continuidad del proyecto desde su base de articulación comunitaria, así como la continuidad y preservación del capital humano que ha venido configurando y preservando, junto a su propia integridad física y emocional, un cúmulo de conocimiento, métodos, instrumentos que aun no han sido sistematizados a profundidad y que corren el riesgo de ser vulnerabilizados por el contexto de vulnerabilidad mismo.

Del impacto del proyecto

- Es estratégicamente recomendable comenzar con la celeridad oportuna, la formulación y diseño de un proyecto de estudio y reflexión regional para la constitución del sistema de indicadores de impacto ya referido en las conclusiones, que a partir de la experiencia guatemalteca, se amplíe e involucre a organizaciones que acompañan esta temática en la región en Centroamérica, por ser ésta una región de alta concentración e incidencia de jóvenes en alto riesgo de participación en dichas problemáticas.
- Esta urgencia se sustenta, en primer lugar, en el hecho cada vez más evidente de la falta de voluntad política existente desde los Estados de la región para el abordaje preventivo de la misma. En segundo lugar, porque existen experiencias ya validadas en varios países de la región que se han involucrado directamente al trabajo preventivo y al acompañamiento respetuoso y directo de jóvenes que ya militan en los movimientos juveniles estigmatizados como maras. En tal sentido, no debería dejarse al tiempo la valiosa oportunidad de sistematizar dichas experiencias y conocimientos en función de perfilar un marco teórico conceptual, y analítico operativo, que permita abordar con mejores criterios, el acompañamiento a la temática desde organizaciones y actores locales, regionales e internacionales.
- Este ejercicio deberá tener como base una estratégica operativa claramente definida en sus alcances, créditos de participación y atribución hacia el conjunto de organizaciones que trabajen la temática. Para esto sería oportuno incluir dentro de la agendas mínimas del PJC, un componente específico que apoye dicho estudio, aunque el mismo no necesariamente debiera ser convocado ni dependiente de aquel.

Del PJC

- Se recomienda avanzar en la formulación de los proyectos piloto de la propuesta, mediante la elaboración de agendas mínimas por país participante, y asimismo la constitución legal del Parlamento.
- Abrir una oportuna discusión sobre el rol que juega la Junta Directiva electa, en relación con el Coordinador de Universidad de Calle y de éste con la Coordinación general de Grupo Ceiba.
- Darle sustento y direccionalidad institucional a fin de evitar la duplicidad de esfuerzos y discontinuidad en los alcances del proyecto. La Direccionalidad institucional implica: definir dos grandes ámbitos: i) el ámbito estratégico conceptual: se deberá definir lo estratégico teórico conceptual del trabajo: dotar de contenido al Enfoque de desarrollo del PJC.; dotar de contenido a las 3 líneas o ejes o componentes: Violencia juvenil, droga y Desarrollo. Para ello se cuenta ya con mínimos acuerdos sobre conceptos homogéneos de la temática: (ya no se habla de mara sino de violencia juvenil, p, ej.) lo cual implica llegar a grandes puntos de

encuentro y convergencia de la Red; identificar expectativas mutuas; definir la estrategia programática que se desprende de cada una de las líneas o componentes, es decir, establecer la estrategia programática. ii) el ámbito estratégico operativo: con la estrategia programática definida se podrá establecer una cadena o lógica de acción institucional que abarque desde la identificación y formulación de la problemática, que pase por la identificación de actividades estratégicas, resultados de actividades, aplicación de los resultados y se pueda desarrollar una posible cadena de impactos futuros hasta llegar a definir un punto de llegada a cinco años como máximo; es decir perfilar un marco lógico como la guía operativa del trabajo que deberá ser reformulada constantemente, pero precisa de un referente para la calidad de la gestión del proyecto, tanto de los donantes como del PJC en sí mismo.