INFORME DE RESULTADOS

Versión final

Evaluación externa del Programa Glorias del Deporte. Futbol Escuela de Vida

Citlalli Hernández Juárez
Con la colaboración de Laura G. Dávila Lárraga

Mayo de 2015

Contenido

1. Siglas y Acrónimos 3

2. Introducción 4

3. Diseño de la investigación 6

3.1 Preguntas de la evaluación 8

3.2 Componentes de la evaluación y metodología utilizada 9

3.2.1. Componente cualitativo 12

3.2.2. Componente cuantitativo 14

4. Análisis general del diseño del GDD 19

5. Resultados de corto plazo del Programa 26

5.1. Componente cualitativo – resultados por componentes 27

5.1.1. Componente de formación personal (o componente formativo) 27

5.1.2. Componente de entrenamiento deportivo (o componente deportivo) 32

5.1.3. Componente de tutoría y vinculación 35

5.1.4. Componente de actividades comunitarias 39

5.2. Componente cuantitativo – principales resultados 40

6. Resultados del análisis de la gestión y operación del Programa 48

6.1. Componente cualitativo 49

6.1.1 Capacitación de los actores que operan las Academias 49

6.1.2 Convocatoria y selección de la PO del GDD 51

6.1.3 Coordinación de la Academia 53

6.1.4 Instrumentación de los componentes del GDD 57

6.1.5 Acompañamiento, monitoreo y supervisión de las Academias 76

6.2. Componente cuantitativo – análisis de la selección de jóvenes participantes 79

7. Conclusiones 83

7.1. Análisis de las principales Fortalezas y Debilidades del Programa, y recomendaciones que se derivan 90

8. Bibliografía 100

9. Anexos [se encuentran en archivos separados] 102

9.1. Guías de entrevista utilizadas 102

9.2. Encuesta de evaluación inicial 102

9.3. Encuesta de evaluación final 102

9.4. Presentación en sesión con OSCs participantes en el Programa (contribuyó para validar los hallazgos de la evaluación cualitativa) 102

1. Siglas y Acrónimos

CESUP	Centro de Seguridad Urbana y Prevención
GDD	Programa Glorias del Deporte. Futbol Escuela de Vida (o Programa)
G1	Generación 1, es decir, los jóvenes que entraron en 2013 al Programa
G2	Generación 2, es decir, la primera cohorte de jóvenes que entró al Programa en 2014
G3	Generación 3, es decir, la segunda cohorte de jóvenes que entró al Programa en 2014
INEA	Instituto Nacional de Educación para los Adultos
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PO	Población objetivo del Programa
PRONAPRED	Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SERAJ	Servicios a la Juventud A. C.
SPPC	Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana
TdR	Términos de Referencia de la evaluación
YBI	YouthBuild International - México

2. Introducción

Como parte del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PRONAPRED),[1] con los esfuerzos coordinados de la Secretaría de Gobernación (SEGOB), entidades federativas y municipios, se puso en marcha en 2013 (de agosto a diciembre), en fase piloto, el Programa Glorias del deporte. Futbol Escuela de Vida (en adelante, GDD o Programa), en 21 municipios del país, contando con el involucramiento de siete Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) y cinco empresas privadas. A partir de esta experiencia y los resultados de la evaluación de la fase piloto, la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana (SPPC) de la SEGOB decidió impulsar la segunda fase del Programa en 2014. En esta fase se ofreció el Programa a todos los municipios o demarcaciones señaladas como prioritarias para el PRONAPRED. De éstos, inicialmente 55 municipios distribuidos en 29 estados del país decidieron instrumentarlo mediante la operación de 59 Academias para el desarrollo de los cuatro componentes del Programa: entrenamiento deportivo, formación personal (sesiones para jóvenes y padres o tutores), tutoría y vinculación con otras instituciones y, actividades comunitarias. No obstante, cinco de las Academias del GDD no pudieron ponerse en marcha en el ejercicio fiscal de 2014, principalmente por cuestiones de coordinación con los municipios.[2]

La finalidad del Programa es "ofrecer una oportunidad a jóvenes en condiciones de riesgo para desarrollar habilidad para la vida y para revalorar y definir su proyecto de vida con mirada de futuro y sin violencia a través del futbol".[3] Para lograrlo, el GDD se planteó dos objetivos específicos:

- Abrir Academias de futbol con espacios de formación para promover el desarrollo físico, emocional y relacional de jóvenes en situación de riesgo en algunas de las demarcaciones prioritarias de acuerdo al PRONAPRED; y
- Apoyar a los jóvenes en mayor condición de riesgo, para que definan su proyecto de vida a través de: motivación y atención personal, contacto con figuras del fútbol mexicano profesional, y testimonios de personajes exitosos.[4]

[1] Gobierno de la República (2014).
[2] Las cinco Academias programadas que no se pudieron abrir en el ejercicio fiscal 2014 fueron: una de las tres Academias programadas para Tijuana en B.C., La Paz en B.C.S, León en Gto., Cárdenas y Centro en Tab.
[3] YBI-USAID (2014: 3).
[4] YBI-USAID (2014: 5).

La población objetivo del Programa ha sido definida como las y los jóvenes de 13 a 16 años de edad que viven o estudian en las demarcaciones prioritarias del Programa Nacional de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, y que decidieron participar en el GDD.[5] La prioridad de atención del Programa se centra en atender a: i) jóvenes que no asisten a la escuela; ii) jóvenes que asisten a la escuela pero que se encuentran en riesgo de deserción (bajas calificaciones, ausentismo y/o reportes de mala conducta) y, iii) jóvenes que viven en condiciones de calle o que están bajo el resguardo de instituciones como el DIF o que han tenido conflicto con la ley.

El Programa tiene una duración de mínimo 3 meses y hasta 9 meses por generación atendida. En cada generación se busca atender a 80 jóvenes, 40 en el turno matutino y 40 en el vespertino. En general, se procuró atender a dos generaciones: de las 54 Academias en operación en 2014, en ocho se programó la atención de una sola generación (15%), en tanto en las 46 restantes se planeó atender a dos generaciones (85%).

Como parte de la puesta en marcha de esta segunda fase, se consideró necesario realizar la evaluación del Programa con el objetivo de identificar sus principales resultados. Con base en su diseño (objetivos) y operación, se buscó identificar las fortalezas y buenas prácticas, así como las limitantes y retos de su gestión, para formular recomendaciones que pudieran contribuir a la consolidación y posible expansión del Programa.

Considerando lo anterior, en la sección tres se detalla el diseño de la investigación, en el cual se incluyen las preguntas de investigación, así como las técnicas de acopio y análisis de información, tanto cualitativas como cuantitativas, que se utilizaron para la elaboración del informe, así como el esquema general de la evaluación.

En la cuarta sección se analiza de forma general el diseño del GDD, procurando responder a las dos primeras preguntas de investigación, relacionadas con este tema. Para tal efecto, con base en la revisión documental y en la observación directa de la operación del Programa se analizaron los siguientes aspectos del diseño: objetivos del GDD, población objetivo, temporalidad del modelo de intervención y puertas de salida del Programa, operación del Programa (componentes, manuales operativos, alimentos, equipo operativo del Programa) y coordinación con gobiernos municipales. En la quinta sección, se detallan los resultados de corto plazo del Programa, por componente, cualitativo y cuantitativo. En el componente cualitativo se desagrega por cada uno de los cuatro

[5] YBI (2014: 3-4, 6).

componentes del Programa, basándose en la observación directa que se tuvo del Programa en las Academias visitadas; en tanto, en el componente cuantitativo se describen los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios de evaluación tanto al inicio como al final de la intervención del Programa.

En la sexta sección se presentan los resultados del análisis de la gestión y operación del Programa, que permiten contextualizar e interpretar de mejor manera los resultados expuestos en la sección anterior. Nuevamente los resultados se dividieron por tipo de análisis, cualitativo y cuantitativo. Dentro del análisis cualitativo se analizaron los procesos de capacitación, convocatoria y selección, coordinación del equipo de la Academia, instrumentación de los componentes del GDD y el acompañamiento, monitoreo y supervisión de las academias. El análisis cuantitativo correspondió al análisis de la aplicación de la entrevista inicial, utilizada como parte del proceso de selección de los jóvenes participantes del GDD. Finalmente, en la séptima sección se presentan las conclusiones y el análisis de las principales fortalezas y debilidades del Programa, así como las principales recomendaciones que de este análisis se derivan.

3. Diseño de la investigación

Como parte de la puesta en marcha de esta segunda fase y con el objetivo de identificar los principales resultados del Programa, *YouthBuild International* - México (YBI) formuló los Términos de Referencia (TdR) para realizar la evaluación del GDD. Con base en su diseño (objetivos) y operación, esta evaluación buscó identificar las fortalezas y buenas prácticas, así como las limitantes y retos de su gestión y, con base en ellos, formular recomendaciones que puedan contribuir a la consolidación y posible expansión del Programa.

El alcance de esta evaluación, congruente con el objetivo planteado en los TdR, fue la medición de los **resultados intermedios** (de corto plazo) del Programa, es decir, si los componentes del GDD han producido beneficios en los jóvenes participantes del Programa, después de haber participado tanto en el Nivel Inicial como en el de Seguimiento, considerando que es hasta este momento donde posiblemente se podrían observar cambios importantes en los jóvenes.[6]

[6] Debido a que el inicio de actividades de las Academias del GDD fue variable, principalmente por diferencias en las concertaciones municipales, no en todas se pudieron impartir ambos niveles. Asimismo, estas diferencias en los tiempos de inicio de las Academias implicaron que en algunas de ellas la atención se prolongara hasta marzo-mayo, situación que no permitió la aplicación de la evaluación final en algunas

De forma complementaria, se propuso hacer un **análisis de diseño** del Programa con el objetivo de determinar si esta Intervención tiene un fundamento teórico consistente que especifique de forma precisa el mecanismo por medio del cual el Programa pretende conseguir determinados resultados en su población objetivo. Además se propuso revisar las principales actividades implementadas como parte del GDD bajo la óptica de un **análisis de procesos** en el cual se revisó si su gestión y operación está acorde con lo previsto. Si bien, estos componentes de la evaluación no son los centrales, el análisis general de los mismos es relevante para aportar elementos que contextualizan y permiten una mejor interpretación de los resultados del GDD en su población objetivo.

Para poder realizar los análisis descritos en los párrafos previos, se buscó contar con un enfoque cualitativo, mediante entrevistas directas, tanto a jóvenes y padres beneficiarios del Programa, como a actores clave tanto de la operación local del Programa, recolectadas a través de visitas realizadas a cuatro Academias del Programa, así como a actores centrales, claves en la toma de decisiones del Programa. Este enfoque cualitativo se buscó complementarlo con un enfoque cuantitativo, a través de una muestra de evaluación que se centró en las y los participantes en el GDD (adolescentes entre 13 y 16 años), de forma que los resultados pudieran ser representativos de la población atendida por el Programa. Sin embargo, como posteriormente se detallará, aun cuando esto no fue posible porque al número de jóvenes de la muestra a los que se les pudo aplicar la evaluación inicial y final, no fue suficiente para lograr que los datos fueran representativos de los participantes del GDD, se hizo un análisis descriptivo de los resultados y se cuenta con información que puede constituir un primer paso para una evaluación de mayor alcance.[7]

Es importante puntualizar que si bien, la evaluación presenta resultados derivados de la intervención del Programa que no pueden ser atribuidos en su totalidad a su intervención,[8] sí

Academias. Es importante también señalar que existe un último nivel Avanzado con duración de tres meses que no fue instrumentado en las generaciones analizadas, pero que se podría considerar el seguimiento de la muestra de la evaluación para identificar los resultados finales (o post-intervención) del GDD.

[7] Toda vez que no se cuenta con representatividad nacional de los jóvenes beneficiarios, no se pueden generalizar los resultados ni a la totalidad de participantes del Programa ni mucho menos a la población de adolescentes mexicanos.

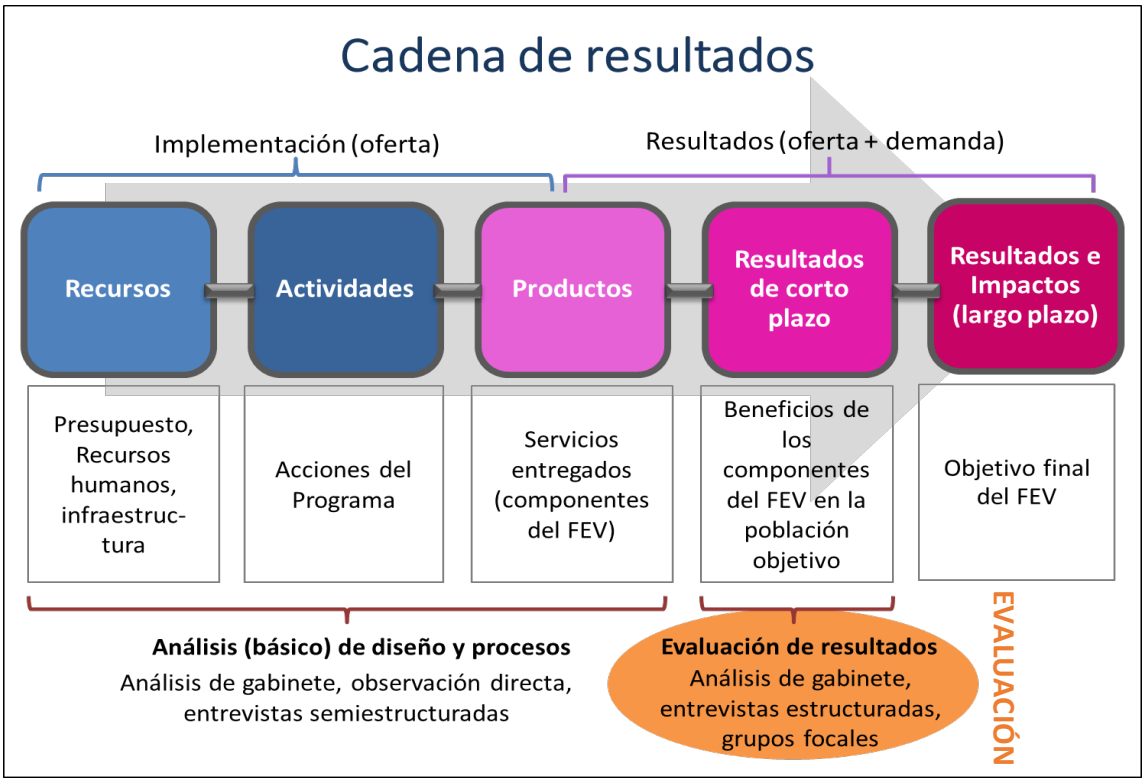
[8] Para poder tener certeza de que los resultados del Programa son atribuibles en su totalidad al mismo, sería necesario realizar una evaluación de impacto. No obstante, será importante evaluar la pertinencia de la misma, considerando, entre algunos aspectos: la fase en la que se encuentra el Programa, el costo de una

puede pensarse que el Programa contribuye a su logro. Considerando lo anterior, la evaluación que se presenta en este documento pretende, al detectar fortalezas y áreas de oportunidad del Programa, ser un apoyo para tanto fortalecer algunos aspectos de su diseño, gestión y operación, como para mejorarlos de tal forma que se pueda apoyar de mejor forma a los jóvenes que conforman su población objetivo, así como ser un precedente e insumo para futuras evaluaciones.

3.1 Preguntas de la evaluación

El planteamiento de los componentes de la evaluación y las preguntas centrales de la misma se orientaron conceptualmente por la lógica de la "cadena de resultados" que se presenta en la Figura 3.1. La idea general es poder analizar la implementación del Programa en cuanto a los recursos con los que opera, las acciones que realiza de acuerdo con sus componentes para poder lograr los objetivos planteados. Con base en esta consideración, como se detallará en este apartado, se realizaron diversas actividades como: análisis de gabinete, observación directa de las actividades de las Academias, grupos focales y entrevistas semiestructuradas y estructuradas.

Figura 3.1 Marco teórico y diseño de la evaluación



evaluación de este tipo y, los requerimientos técnicos necesarios para realizarla (umbral en la selección de jóvenes, aleatorización de actividades de promoción respecto a la selección de beneficiarios).

Fuente: Esquema de Cadena de resultados de UNDG (2010: 14).

En este marco, a continuación se presentan las **preguntas centrales** que guiaron la evaluación:

- ¿El Programa tiene un sustento conceptual y empírico sólido y su diseño tiene un planeamiento lógico?
- ¿Cuáles son los principales resultados intermedios de la intervención observados en la población beneficiaria en el corto plazo?
- ¿Corresponde la operación del GDD con el modelo operativo propuesto?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y cuáles podrían considerarse buenas prácticas de la gestión y operación del Programa?
- ¿Cuáles son las principales debilidades y retos de la gestión y operación del Programa?
- ¿Cuáles son los posibles factores (explicativos) de éxito y limitantes de los resultados observados?
- ¿Qué se recomienda para mejorar en el diseño y ejecución de la intervención con miras a su consolidación y expansión?

Para responder a estas preguntas, la investigación utilizó diversas técnicas de acopio y análisis de información, basadas en el enfoque de *métodos mixtos*, es decir, la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo, con lo cual se buscó la complementariedad de perspectivas para enriquecer la información sobre los resultados del Programa y su contexto.

3.2 Componentes de la evaluación y metodología utilizada

En primer lugar y como componente central de la evaluación, se realizó una **evaluación de los resultados intermedios** del Programa a los seis meses de implementación, es decir, los resultados de corto plazo de las intervenciones desarrolladas como parte del Nivel I y Nivel II sobre la población participante en el GDD.[9] Para ello, la evidencia se recabó mediante las siguientes metodologías:

- **Análisis de gabinete** para revisar la información recolectada por el GDD durante la etapa de reclutamiento, que correspondió a la población que solicitó participar en el mismo, aun cuando no se tuviera información específica sobre si fue aceptada o no. Fue de particular

[9] Como se señaló al inicio de este apartado, cabe reiterar que la evaluación de los impactos y resultados finales del Programa quedaron fuera del alcance de esta investigación.

interés analizar la información considerada por el Programa para la selección de sus beneficiarios.

- **Encuesta** (enfoque cuantitativo) para recolectar información directamente de una muestra de jóvenes participantes en el GDD, donde se buscó captar información socioeconómica básica, aspectos de la composición de su hogar, su educación, condición laboral, autoestima y propensión a conductas antisociales y delictivas para una muestra representativa de los jóvenes participantes del Programa. Para ello se elaboró un cuestionario con una batería de preguntas auto-aplicables por los jóvenes que se recolectó de manera inicial, mediante un sistema de captura, durante las primeras semanas de actividades del Programa y, posteriormente, mediante un cuestionario impreso, una semana antes de que concluya el Nivel II.[10]
- **Grupos focales con jóvenes** participantes (enfoque cualitativo) que consistió en la interacción de un grupo reducido de jóvenes (entre 6 y 12) facilitada por un moderador (investigador), quien formuló una serie de preguntas y dirigió la discusión, cuidando de mantenerla enfocada en los temas de interés. Para ello se elaboró una guía de entrevista para encauzar la labor del moderador.
- **Grupos focales con padres o tutores** de jóvenes participantes, quienes aun cuando no son la población objetivo del GDD, son pieza clave en los resultados que se desean en los jóvenes y por ello, también recibieron intervenciones a través de los "Talleres para familia" vinculados a cada Nivel. Se elaboró una guía de entrevista para encauzar la labor del moderador.

En el caso de los **análisis de diseño** y **de procesos,** complementarios al análisis de resultados, la metodología utilizada fue la siguiente:

- **Análisis de gabinete** que comprendió la revisión de información relacionada con el GDD contenida en medios físicos y/o electrónicos, proporcionada por SERAJ, YBI y Capital MX.[11]
- **Observación directa** del funcionamiento de algunas Academias.

[10] Si bien, los tiempos especificados para la aplicación de los cuestionarios fueron durante la primera semana para la evaluación inicial y durante la última para la evaluación final, la operación en las Academias y, en algunos casos, la falta de equipo de cómputo, impidieron la aplicación del cuestionario en los tiempos propuestos.

[11] Son contados los casos de Academias operadas por otra empresa, y todas las Academias de la muestra fueron operadas y coordinadas por Capital MX, por ello se hace referencia a dicha empresa en este Informe.

- **Entrevistas semi-estructuradas** (enfoque cualitativo) –individuales o grupales– para recoger información en profundidad de actores clave de la operación del GDD, captando sus opiniones, conocimientos y percepciones. Para ello se elaboraron guías de entrevista que se fueron ajustando según el desarrollo de la conversación con los diferentes actores, de forma tal que se hubiesen cubierto los diversos temas de interés.

Durante la investigación, así como en el diseño de los cuestionarios de evaluación y guías de entrevista[12] se dio énfasis en aquellos conocimientos, actitudes o comportamientos que el GDD busca desarrollar, reforzar o promover en los adolescentes participantes mediante sus intervenciones, como es la autoestima, la vida saludable alejada de las conductas de riesgo, la resolución de conflictos sin violencia, la formulación de un proyecto de vida, conocimientos sobre sexualidad, y la participación organizada en beneficio de la comunidad.

En la Figura 3.2 se esquematiza el desarrollo de las principales actividades de la evaluación.

Figura 3.2 Cronograma general de los componentes de la evaluación del Programa

Fuente: Elaboración propia considerando el diseño del Programa plasmado en su Manual Operativo.

[12] Se presentan en el Anexo 9.1.

En las siguientes secciones se describe la manera en que fueron seleccionadas tanto la muestra cualitativa como la cuantitativa, así como algunos detalles específicos de la aplicación de estos componentes.

3.2.1. Componente cualitativo

En cuanto a la selección de la muestra cualitativa, los criterios que se consideraron y que fueron discutidos y avalados en reunión conjunta con YBI y SERAJ para la determinación de las Academias a visitar fueron:

- Que tuvieran actividades regulares durante diciembre '14 – febrero '15 y que hubieran tenido Nivel II – Seguimiento.
- Que fueran operadas por diferentes OSCs.
- Que tuvieran "buen nivel de funcionamiento" según la percepción de SERAJ, como coordinador general del componente formativo del Programa.
- Que al menos una Academia de las seleccionadas estuviese ubicada en uno de los polígonos con mayor incidencia delictiva, como *proxy* del tipo de población objetivo (PO) que estaría atendiendo y que podría suponer un reto mayor para la operación del GDD.
- Que fueran cercanas a la Cd. de México, considerando presupuesto y tiempo de la evaluación.

Así, el equipo evaluador visitó durante 1.5 -2 días las siguientes Academias que se detallan en la Tabla 3.1.[13]

Tabla 3.1. Muestra de Academias visitadas contempladas en la investigación de campo

Academia	Periodo del trabajo de campo
Academia de Puebla (PUE)	1 y 2 de diciembre de 2014
Academia de Pachuca (HGO)	15 y 16 de diciembre de 2014

[13] En las actividades de campo se contó con la observación no participativa de Teresa Lanzagorta por parte de YBI.

Academia de Acapulco, Renacimiento (GRO)	27 y 28 de enero de 2015
Academia de Celaya (GTO)	9 y 10 de febrero de 2015

En cuanto a los alcances del abordaje cualitativo, se tiene que:

- Los hallazgos no son representativos de todo el GDD, sin embargo, se considera que se logró captar heterogeneidad en los mismos, lo que permite identificar aspectos relevantes de sus resultados y rasgos clave del funcionamiento de las Academias que aportan a la comprensión y aprendizaje general sobre la operación y gestión del Programa.
- Se debe reconocer que existe sesgo de la muestra de jóvenes (y padres) porque, por el alcance de esta evaluación, no se pudo incluir entre los actores clave a entrevistar, a las y los jóvenes que desertaron del GDD, ni se habló con sus papás. Asimismo, en los grupos focales con padres se reconoce que quienes participaron, son aquellos que suelen involucrarse y tienen interés de apoyar a sus hijos e hijas, aún con los esfuerzos que ello pudiera implicarles (ej. salirse más temprano del trabajo).

Finalmente, en la Figura 3.3 se presenta un resumen del número de entrevistas y grupos focales realizados a nivel central y local. Todo este material derivado de las entrevistas fue sistematizado y codificado con apoyo del software *QDA Miner 4 Lite,* para su posterior análisis.

Figura 3.3 Numeralia de la muestra de evaluación cualitativa

Actores clave a nivel central

Dependencia / Institución	Puesto
Secretaría de Gobernación	Director General Adjunto de Participación Ciudadana para la Prevención Social
Capital MX	Directora General
	Director Administrativo
	Director Deportivo del Programa
SERAJ	Coordinador Ejecutivo del Programa Futbol Escuela de Vida
	Líder del Proyecto Futbol Escuela de Vida
	Subdirectora Técnica

Actores clave a nivel local: operadores de Academias

Actor clave	No. de entrevistas
Director(a) ONG	1
Supervisor(a) regional	1
Coordinador(a) local de la academia	4
Entrenador(a) de la academia	4
Educador(a) de la academia	5
Promotor(a) de la academia	4

Actores clave a nivel local: población participante en el FEV

Actor clave	Grupos focales	Participantes
Jóvenes Generación 1 y 2	2	23
Jóvenes Generación 1	1	1
Jóvenes Generación 2	3	27
Jóvenes Generación 3	5	41
Padres	4	30

Total de entrevistas (individuales y grupales realizadas): **40**

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Componente cuantitativo

Como parte del componente cuantitativo de la evaluación de resultados intermedios del Programa se buscó estimar las proporciones de algunos atributos relacionados con cambios en conocimientos, actitudes o comportamientos de los jóvenes a nivel nacional, medidos a través de una muestra aleatoria de jóvenes participantes[14]. Para tal efecto, a través de un cuestionario auto-aplicable, se recolectó información de dichos jóvenes al inicio de la intervención (línea basal), que incluyó temas relacionados con características de su hogar, autoestima, conductas de riesgo, sexualidad, relaciones intrafamiliares y con la comunidad, con la idea de que algunos de estos temas se captaran nuevamente al concluir la intervención del Programa para poder estimar cambios en los jóvenes relacionados con la intervención. Asimismo, con la recolección de la línea basal, se pensaba verificar empíricamente, al contrastar la información con la entrevista inicial,[15] que no existieran diferencias sistemáticas en las características observables de los sujetos seleccionados en la muestra versus el universo de participantes en el GDD.

Para poder estimar el tamaño de la muestra, en primera instancia fue necesario conocer el total de la población que sería beneficiaria del Programa. De acuerdo con la planeación original de

[14] Es importante señalar que aun cuando el interés es poder medir esos cambios, no se puede tener certeza de que éstos sean atribuibles en su totalidad a la intervención del Programa, toda vez que no se cuenta con un grupo control de referencia.

[15] La entrevista inicial es el cuestionario utilizado por el Programa para seleccionar a sus beneficiarios.

2014, el Programa iba a operar en 59 Academias, ubicadas en 54 demarcaciones de 29 entidades federativas; todas las Academias estarían ubicadas en las demarcaciones prioritarias establecidas en 2014 dentro de los Lineamientos del PRONAPRED (SEGOB, 2014). En 50 de las 59 Academias, se pensaba atender a dos generaciones de jóvenes, mientras que en las 9 restantes se atendería a una generación. Cada una de las generaciones estaría conformada por 80 jóvenes, repartidos en dos turnos, uno matutino y otro vespertino, de 40 jóvenes cada uno. Asimismo, se esperaba que al menos la primera generación, recibiera los niveles Inicial y Seguimiento del Programa.

Con base en estas precisiones, se programó realizar una muestra representativa de los 4,720 jóvenes de la primera generación de 2014, para los cuales no se contaba con información sobre la varianza de las proporciones de los atributos a analizar. Por este motivo se consideró la mayor varianza posible, es decir, que la proporción de jóvenes que tienen el atributo a medir es 50% y en consecuencia, p=0.5 y q=0.5; asimismo, se consideró un nivel de confianza igual al 95% ($Z_{0.975}$=1.96) y un error máximo permitido de 5%(e=0.05), con base en los cuales se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra nacional:

$$n = Z_{\alpha}^{2} \frac{pq}{e^{2}}$$

Considerando que la población es finita (4,720 jóvenes), se ajustó el tamaño de muestra por el tamaño de la población, utilizando la siguiente fórmula:

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Finalmente, conforme la información proporcionada por YBI y SERAJ sobre la posible pérdida de alumnos en la transición entre Niveles (β), se consideró una sobremuestra del 25% (1/1-β) para procurar evitar la pérdida de representatividad. En este punto es importante puntualizar que, toda vez que en la fase piloto no se contó con ambos niveles de intervención, no fue posible contar con un porcentaje más preciso de deserción.

Con base en lo anterior, la muestra inicial propuesta correspondió a **444 jóvenes**, cuya selección se hizo de forma aleatoria con base en el listado de cada una de 59 las Academias consideradas. Asimismo, se indicó que, en caso de que algún joven seleccionado por alguna circunstancia no

pudiera responder la encuesta inicial, se solicitara la participación del siguiente joven en la lista para poder mantener el tamaño de la muestra.

Como se mencionó previamente, la apertura de las Academias depende de la decisión de los municipios y está ligada a la disponibilidad de recursos que éstos tengan, por lo que 11 de las 59 Academias programadas, no pudieron comenzar su operación en 2014 o no pudieron hacerlo en los tiempos programados, por lo que el universo total de jóvenes de la primera generación de 2014 que se podían considerar para la evaluación cuantitativa, descendió a 3,840 jóvenes. Sin embargo, el tamaño de la muestra requerido para poder tener representatividad, con los parámetros señalados era prácticamente el mismo (437 jóvenes), por lo que fue necesario seleccionar un mayor número de jóvenes en academias que aún no hubieran iniciado operaciones. Asimismo, en algunas Academias, como Benito Juárez, Q.R., por problemas operativos, no fue posible la aplicación del cuestionario al total de la muestra, mientras que en algunas otras no se pudo aplicar el cuestionario al número de jóvenes establecido de manera inicial (como en el caso de las Academias de Durango, Dgo., Pachuca, Hgo., Nuevo Laredo, Tamps., y Calpulalpan, Tlax.), por lo que esta situación también se consideró en la redistribución de la muestra.

La tabla 3.2 muestra el total de jóvenes seleccionados por Academia, incluyendo el número de jóvenes participantes en la primera generación y el número de jóvenes seleccionados en la muestra original y en la muestra definitiva utilizada para el estudio. Finalmente, se incluye una columna con el número de jóvenes para los cuales se pudo contar con su entrevista de evaluación inicial y de salida y que participaron en Academias en las que se impartieron tanto el Nivel I – Inicial, como el Nivel II – Seguimiento y para las cuales se analiza su información en el numeral 5.2.

Tabla 3.2. Muestra para la evaluación cuantitativa por Academia

Entidad Federativa	Demarcación	Academia	Generaciones	Jóvenes Generación 1/2014	Tamaño muestral original representatividad nacional - Generación 1/2014	Tamaño muestral final representatividad nacional - Generación 1/2014	Jóvenes con encuestas inicial y final en Academias con Nivel I y II	Evaluación inicial Generación 1/2014	Evaluación final Generación 1/2014	Entrevista inicial Generación 1/2014
Aguascalientes	**Aguascalientes**	**1**	**2**	80	9	19	1	19	1	80
Baja California	**Mexicali**	**1**	**2**	80	6	6	0	53	0	0
	Tijuana	**1**	**2**	80	9	9	NA	60	NA	0
		2	**2**	80	6	6	NA	0	NA	0
		3	**2**	80	4	0	NA	NA	NA	NA
Baja California Sur	**La Paz**	**1**	**2**	80	4	0	NA	NA	NA	NA
Campeche	**Campeche**	**1**	**2**	80	7	0	NA	7	NA	NA
	Carmen	**1**	**2**	80	11	0	NA	13	NA	NA
Chiapas	**Tapachula**	**1**	**2**	80	9	9	4	9	4	80
	Tuxtla Gutiérrez	**1**	**2**	80	6	6	6	11	6	84
Chihuahua	**Juárez**	**1**	**2**	80	5	15	NA	19	NA	0
	Chihuahua	**1**	**2**	80	12	22	NA	10	NA	0
Coahuila	**Matamoros**	**1**	**1**	80	7	7	NA	7	NA	0
	Saltillo (B)	1	2	80	8	8	0	6	0	80
DF	**Iztapalapa**	**1**	**2**	80	9	9	0	9	0	80
Durango	**Durango**	**1**	**2**	80	5	5	0	0	0	0
	Gómez Palacio	**1**	**2**	80	4	4	0	4	0	0
Guanajuato	**Celaya**	**1**	**2**	80	8	13	12	13	12	0
	León	**1**	**2**	80	10	0	NA	NA	NA	NA
Guerrero	**Acapulco**	**1**	**2**	80	3	3	3	3	3	
		2	**2**	80	4	4	1	4	1	0
	Chilpancingo	**1**	**2**	80	4	4	3	5	3	0
	Zihuatanejo	**1**	**2**	80	5	5	2	5	2	0
Hidalgo	**Pachuca**	**1**	**2**	80	9	9	1	1	4	0
	Tulancingo	**1**	**2**	80	4	4	NA	7	NA	
Jalisco	**Guadalajara**	**1**	**2**	80	6	12	0	12	0	87
	Tonalá	**1**	**1**	80	14	14	NA	13	NA	
México	**Toluca**	**1**	**2**	80	9	9	11	23	11	80
Michoacán	**Lázaro Cárdenas**	**1**	**2**	80	6	15	NA	16	NA	
	Morelia	**1**	**2**	80	8	10	NA	19	NA	
	Uruapan	**1**	**1**	80	11	23	NA	24	NA	
	Uruapan	**1**	**1**	80	10	12	NA	40	NA	
Morelos	**Cuautla**	**1**	**2**	80	8	8	NA	8	NA	
	Cuernavaca	**1**	**2**	80	7	7	NA	7	NA	0
Nayarit	**Tepic**	**1**	**1**	80	6	24	NA	11	NA	
Nuevo León	**Monterrey**	**1**	**2**	80	7	0	4	15	4	80
Oaxaca	**Oaxaca**	**1**	**2**	80	4	NA	NA	NA	NA	NA
Puebla	**Puebla**	**1**	**2**	80	6	6	NA	6	NA	
	Tehuacán	**1**	**2**	80	9	9	NA	8	NA	
Queretaro	**Queretaro**	**1**	**2**	80	5	5	0	5	0	76
Quintana Roo	**Benito Juárez**	**1**	**2**	80	10	0	NA	4	NA	97
	Othón P. Blanco	**1**	**2**	80	12	12	NA	13	NA	93
	Solidaridad	**1**	**1**	80	9	9	NA	10	NA	104
San Luis Potosí	**Ciudad Valles**	**1**	**2**	80	7	NA	NA	NA	NA	NA
	San Luis Potosí	**1**	**2**	80	10	NA	NA	NA	NA	NA
		2	**2**	80	4	NA	NA	NA	NA	NA
Sinaloa	**Ahome**	**1**	**2**	80	7	7	3	7	3	73
	Culiacán	**1**	**2**	80	9	9	8	9	8	84
Tabasco	**Cárdenas**	**1**	**1**	80	4		NA	NA	NA	NA
	Centro	**1**	**2**	80	13		NA	NA	NA	NA
Tamaulipas	**Nuevo Laredo**	**1**	**2**	80	7	7	0	0	0	73
	Victoria	**1**	**2**	80	8	8	0	9	0	76
Tlaxcala	**Calpulalpan**	**1**	**1**	80	8	14	NA	0	NA	
	Tlaxcala	**1**	**1**	80	10	12	NA	11	NA	
Veracruz	**Veracruz**	**1**	2	80	8	19	16	18	16	15
	Xalapa	**1**	2	80	6	10	9	10	9	8
Zacatecas	**Fresnillo**	**1**	**2**	80	7	7	NA	6	NA	
	Zacatecas	**1**	**2**	80	9	9	NA	7	NA	
		2	**2**	80	12	12	NA	12	NA	
Total		**59**	**109**	**4,720**	**444**	**456**	**84**	**588**	**87**	**1,350**

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por SERAJ sobre la distribución de las Academias y el número de jóvenes que serían atendidos.

Como se puede observar, para 456 jóvenes de la G2 se recolectó una línea basal, la cual permitiría verificar empíricamente si había o no diferencias sistemáticas en las características observables entre los sujetos de la muestra versus el universo de participantes en el GDD. Sin embargo, toda vez que no se aplicó la misma versión del instrumento en todas las Academias[16] y que no se

[16] En algunas Academias se aplicó la versión anterior de la Ficha para entrevista inicial que no cuenta con información suficiente para realizar la validación.

sistematizó la información en todos los casos, no fue posible realizar esta validación y, en consecuencia, únicamente se utilizó para analizar el perfil de los jóvenes participantes en el Programa. Los alcances y limitaciones específicos que tuvo el análisis cuantitativo se detallan en los apartados correspondientes (véase numerales 5.2 y 6.2). Finalmente, como se muestra en la misma Tabla 3.2, sólo en 24 de las 54 Academias se impartió el nivel II y, en 15 de ellas pudo aplicarse el cuestionario de evaluación final a un total de 84 jóvenes de los 152 jóvenes a los cuales se les había aplicado el cuestionario basal (55%).

4. Análisis general del diseño del GDD

En este apartado se dará respuesta a las dos preguntas de investigación siguientes: i) ¿el Programa tiene un sustento conceptual y empírico sólido y su diseño tiene un planeamiento lógico y coherente? y, ii) ¿qué se recomienda para mejorar en el diseño (y ejecución) de la intervención con miras a su consolidación y expansión?

Investigadores en diferentes países han encontrado que "el comportamiento antisocial y delictivo tiene un inicio temprano en los jóvenes, y la violencia más seria tiende a aumentar con la edad, acentuándose especialmente durante la adolescencia".[17] Por otro lado, investigaciones recientes han indicado que las manifestaciones de agresión a través de la niñez, adolescencia y edad adulta temprana no son las mismas para cada género, documentándose que los hombres son más agresivos que las mujeres, y en la adolescencia son responsables de más actos delictivos, siendo las agresiones más severas bajo el consumo de alguna sustancia adictiva.[18]

Por otro lado, la violencia y el crimen se han agravado en la última década como consecuencia del combate al narcotráfico, afectando de forma significativa a la población joven que representa cerca del 38% de las víctimas por homicidio en el país.[19] La situación de los jóvenes es particularmente relevante en el contexto mexicano, dado el porcentaje que representa del total de la población, casi una quinta parte (19.6%) tiene entre 10 y 19 años,[20] distribuyéndose en una similar proporción entre "adolescentes tempranos" (de los 10 a los 14 años) y "adolescentes

[17] Gaeta y Galvanovskis (2011: 48).
[18] Gaeta y Galvanovskis (2011). Este último hallazgo se derivó de una investigación con estudiantes adolescentes mexicanos.
[19] BM (2012: 9).
[20] Si se suman los menores de 10 años, en conjunto constituyen cerca del 40% de la población total, de acuerdo con INEGI (2010).

tardíos" (de los 15 a 19 años). Rangos de edad de acuerdo con la distinción que hace UNICEF en un sentido amplio, "dado el abismo de experiencia que separa a los adolescentes más jóvenes de los mayores".[21]

En materia educativa, aunque existe una cobertura casi universal del nivel de primaria y la eficiencia terminal es prácticamente del 100%, casi la mitad continúan la secundaria, y de éstos poco menos de la mitad terminan el nivel bachillerato.[22] Asimismo, hoy en día 11.6% de jóvenes entre 12 y 18 años no estudian y tampoco se encuentran trabajando,[23] lo que supone una mayor exposición a influencias extrafamiliares y extraescolares que, en ciertos contextos, los coloca en situación de riesgo o vulnerabilidad (ej. por la disponibilidad de sustancias nocivas o la existencia de pandillas).

Este marco justifica la creación e instrumentación de un programa como el GDD, cuyo diseño retoma elementos que han sido demostrados por diversas investigaciones, como el dotarlos de recursos –internos y externos–, que facilitan que los jóvenes puedan resolver satisfactoriamente las tareas evolutivas propias de la adolescencia, que contribuyen a la promoción de la competencia y a que presenten un desarrollo más saludable y positivo.[24] Siendo mayor el desarrollo mientras mayor el número de recursos o activos que posean.

Por ello, se considera un acierto que el GDD realice sus actividades en lugares seguros y que tenga intervenciones en tres diferentes ámbitos: (a) al nivel de la familia (como los talleres para padres o tutores), (b) al nivel de la comunidad (la apertura de la Academia,[25] el tema de la participación organizada y el componente de actividades comunitarias), y (c) al nivel institucional (con la presencia de modelos de adultos positivos –los educadores y entrenadores–, el trabajo en la Academia en un marco de apoyos y límites, así como, la influencia positiva del grupo de iguales –los otros jóvenes participantes–). Todo lo anterior, constituyen recursos externos[26] o "factores protectores externos", como refiere el Manual Operativo.[27]

[21] UNICEF (2011: s/p).
[22] Rodolfo Tuirán, Subsecretario de Educación Media Superior de la SEP, citado por Álvarez (2015).
[23] Estimación con base en la Encuesta Nacional de la Juventud 2010 realizada por SEP (s/f).
[24] Referidos en Oliva et. al. (s/a).
[25] Por la disponibilidad de actividades extraescolares estructuradas.
[26] De acuerdo con Oliva et. al. (s/a).
[27] YBI-USAID (2014: 8).

Además, se valora como pertinente que el Programa incorpore en su diseño recursos internos o "factores protectores internos"[28] de forma complementaria mediante sesiones de formación personal para favorecer el desarrollo de habilidades para la vida que fortalezcan su resiliencia,[29] inculcar valores, así como reforzar sus conocimientos en temas relativos a su etapa de vida y las conductas de riesgo. En este sentido, el GDD promueve cambios en las actitudes y comportamientos de los jóvenes con énfasis en cuatro áreas: autoestima, capacidad para tomar de decisiones, resolución de conflictos sin violencia y, expectativas de futuro (o proyecto de vida). Esto complementado con el abordaje de temas como los valores y su aplicación diaria, las dimensiones del ser humano, la sexualidad y las adicciones, por citar los más relevantes.

En suma, el GDD constituye un programa que incorpora un conjunto integral de recursos o factores protectores[30] focalizados en un subgrupo de la población joven, cuyos potenciales efectos positivos están alineados con la lógica de lo que persigue el PRONAPRED. No obstante, en qué medida se logrará alcanzar el máximo potencial posible de efecto en los jóvenes dependerá de la efectividad en su gestión e funcionamiento, del tiempo de exposición real que tengan los jóvenes al modelo de intervención del GDD, así como del nivel de involucramiento que se logre por parte de los padres de familia.[31] De ahí la relevancia del análisis que se presenta en la sección 6 de este Informe.

Derivado del trabajo de campo se constató que un valor agregado del diseño del Programa que entusiasma mucho a los jóvenes es que su entrenador sea un ex futbolista profesional. Sin embargo, su máximo atractivo es contar con entrenamiento de fútbol –su deporte favorito– y que sea gratuito, es decir, accesible para ellos. Los jóvenes también resultaron sorprendidos de saber que se les proporcionaría el uniforme e incluso un lunch. Como sería esperado por tratarse de adolescentes, las sesiones formativas en un inicio no son atractivos para los jóvenes (aunque sí para sus padres), por ello se considera pertinente que se establezca su asistencia a los mismos como una corresponsabilidad. Conforme pasa el tiempo, las sesiones formativas llegan a ser apreciadas por algunos jóvenes.

[28] YBI-USAID (2014: 8).
[29] Hallazgos al respecto en población joven en condiciones de pobreza se pueden revisar en Palomar (2012). Cabe señalar que cierto porcentaje de la PO del Programa presenta esta misma condición, y por ende, son beneficiarios del Programa Prospera.
[30] Si bien, como refiere el estudio de Oliva et. al. (s/a), existe una gama amplia de recursos, internos y externos que han sido validados empíricamente (40 en total).
[31] En adelante, se hará referencia a "padres" como sinónimo de "padres o tutores".

Recuadro 4.1. Cita ilustrativa de lo anterior.

P: ¿Qué es lo que más les ha gustado de la Academia? R: *El ex entrenador que había, la convivencia con los amigos, el entrenamiento, el futbol, los talleres donde nos enseñan a valorar las cosas que tenemos*. –Respuestas que más tuvieron eco entre los jóvenes de la G2 de Acapulco.

Independientemente del nivel de funcionamiento del GDD, es importante comentar algunos aspectos sobre el diseño actual del mismo, incluyendo el diseño de su mecanismo de operación y las modificaciones que se planean realizar en el presente año. El análisis presentado en la siguiente Tabla se basa principalmente en el diseño del Programa expresado en sus documentos normativos (el Manual Operativo, los Manuales de formación y el Manual Deportivo)[32] y, en su caso, se nutre de algunos hallazgos derivados del trabajo de campo.

Tabla 4.1. Análisis general del diseño del GDD, incluyendo su mecanismo de operación

Aspecto del diseño	Comentario u observación del equipo evaluador
Finalidad (en realidad, objetivo general del GDD)	• La finalidad del Programa estuvo asociada fundamentalmente con el fútbol, pero se ha incluido también el béisbol y se está considerando incursionar con otros deportes que gozan de la preferencia de la población joven (como el box, basquetbol), lo que obligaría a revisar la definición de la finalidad.[33] También existe margen para complementar la definición para que haga mayor justicia a lo que se busca con el modelo de intervención propuesto.
Objetivos específicos	• Al igual que el objetivo general del Programa, existe margen para mejorar su definición, de forma tal que reflejen lo que se pretende con cada uno de los cuatro componentes del GDD. Por otro lado, habría que explicitar si el Programa está direccionado a otro tipo de objetivos no establecidos en su normatividad, como es la intención de que sirva para hacer difusión del PRONAPRED y de las acciones de la SPPC. Ello abonaría a justificar, por

[32] YBI-USAID (2014), SERAJ (2014a, 2014b y 2014c) y Capital MX (2014).
[33] Referido en entrevista por Capital MX y corroborado también en entrevista con la SEGOB.

Aspecto del diseño	Comentario u observación del equipo evaluador
	ejemplo, la participación de figuras del deporte de renombre.
Población objetivo	• Cabría justificar claramente por qué se consideró el grupo de población de 13 a 16 años, y por qué dado el contexto nacional en materia de crimen, violencia y los factores de riesgo en la adolescencia, no se amplía el rango de edad para cubrir a los adolescentes tardíos (o un subconjunto de éstos). Esto conllevaría a trabajar en forma separada según el rango de edad de los jóvenes por lo mismo que señala UNICEF (2011). • Además, se requiere precisar dentro de la definición de la población objetivo (PO) del GDD, a quiénes se busca atender preponderantemente señalando los criterios de elegibilidad y, de ser posible, jerarquizarlos. Esto ayudará igualmente en la definición del índice para la focalización del Programa a nivel individual, minimizando el margen para la discrecionalidad en la selección de los jóvenes participantes. • Se requiere trabajar más en la perspectiva de género del Programa, más allá de establecer una cuota mínima de mujeres participantes, lo que incluiría conocer cuáles son los aspectos que harían más atractivo el Programa para la PO femenina (tanto la que ya acude, como quienes teniendo el perfil no han sido captadas por el GDD).
Componentes	• Podría capitalizarse la experiencia adquirida luego de dos años de intervención, para definir el mecanismo de operación del componente de Actividades comunitarias[34] y del de Vinculación,[35] de tal forma que su instrumentación no dependa de las voluntades e iniciativas particulares, principalmente de los educadores, sino que se ejecuten de forma sistemática en todas las Academias. Ello también implicaría hacer un ejercicio de planeación para identificar los recursos necesarios, incluyendo el tiempo necesario para la implementación de estas actividades, más aún

[34] Podría incluso analizarse la conveniencia de elaborar un Manual para el Promotor.
[35] Bajo la premisa que la tutoría en materia del proyecto de vida sí está definido en los Manuales de formación.

Aspecto del diseño	Comentario u observación del equipo evaluador
	cuando se propone un trabajo a nivel "personalizado". • En lo que respecta al componente formativo, sería deseable darle un carácter de "corresponsabilidad" a la participación de los padres en los talleres respectivos, por ser un factor asociado significativamente con la conducta de los jóvenes y que contribuiría a la sostenibilidad de los resultados del GDD. Cierto es que se debe considerar las restricciones que pudieran enfrentar los padres. • En lo que respecta al componente deportivo, habría que adecuar la lógica para contemplar el deporte que mejor corresponda a las preferencias de la PO en cada contexto, para asegurar que el Programa sea lo suficientemente atractivo para que decidan participar.
Temporalidad del modelo de intervención	• La duración del Programa va de tres a seis meses, tiempo que resulta insuficiente para que la PO experimente una verdadera transformación y que ésta sea sostenible post-Programa. Una gran mayoría de los actores entrevistados opinaron que "mínimo un año" de intervención aumentaría la probabilidad que esto se logre. Para que realmente el GDD contribuya con su fin último –reducir los niveles de violencia y delincuencia en el país, con énfasis en la población más vulnerable, los jóvenes–, para prevenir que adopten conductas de riesgo (o en su caso, que las abandonen) se requiere redoblar esfuerzos para que los jóvenes permanezcan en el Programa. • Esto implica dar seguimiento puntual a aquellos jóvenes con mayor probabilidad de abandono o que ya desertaron, de lo contrario se corre el riesgo de perder en el camino a quienes más necesitan el Programa.
Manuales de formación (Niveles I, II y III)	• Sería deseable estructurar el contenido de los talleres para padres en los Niveles II y III (al igual que se hizo en el Nivel I); así como incluir una propuesta de actividades de fin de semana alineada con los avances que va teniendo el componente formativo.

Aspecto del diseño	Comentario u observación del equipo evaluador
	• Además se recomienda considerar las sugerencias emitidas por los educadores usuarios de los Manuales, como aquellas documentadas en el numeral 6.1.4. • Podrían diseñarse dinámicas integrales donde ambos equipos, el deportivo y el formativo, trabajen conjuntamente, favoreciendo el aprendizaje en los jóvenes.
Manual Deportivo	• El Manual requiere ser revisado y complementado, asegurando que exista un diálogo real entre los objetivos del componente formativo y el deportivo, y que sirva efectivamente como instrumento de referencia para la labor de los entrenadores.
Esquema diferenciado de apoyos	• Los jóvenes resienten la transición entre un Nivel y otro debido a que el esquema de apoyos se ve reducido significativamente en términos del número de días que asisten a la Academia y a que ya no reciben uniformes, situaciones que los hacen sentir "desplazados"[36] ante la llegada de las nuevas generaciones. Esto podría incentivar el abandono del proceso, por ello debe analizarse la viabilidad de proporcionar cierto incentivo conforme van progresando de Nivel, debiendo ser un objetivo primordial del Programa. No basta con focalizar adecuadamente a la PO, sino afianzar su continuidad para que concluyan el modelo de intervención y se alcancen los objetivos del GDD (véase filas arriba, "temporalidad").
Puertas de salida del GDD	• Una opinión frecuente en los jóvenes –y sus padres– es que en cuanto a lo deportivo, sería deseable tener una meta a alcanzar como podría ser participar en un torneo de fútbol, aunque sea entre las generaciones y turnos de la Academia o contra otras Academias. • En materia formativa también debería plantearse desde el diseño, cuáles son las posibles puertas de salida del Programa para los jóvenes una vez

[36] Así coincidieron en expresarlo los pares de familia entrevistados.

Aspecto del diseño	Comentario u observación del equipo evaluador
	que concluye su periodo en el mismo. Para la SEGOB el reto de este año es justo el tema de la vinculación, lo cual contribuirá para afinar qué tipo de alternativas "base" se podrían ofrecer a los jóvenes, como pueden ser, becas o apoyos educativos para los que desean continuar estudiando.
Equipo que opera las Academias del GDD	• Para mejorar el trabajo del equipo de las Academias y lograr mejores resultados, convendría especificar más claramente el perfil, responsabilidades y atribuciones de las figuras operativas. La figura más desdibujada es la de Promotor y podría explotarse el potencial del Coordinador local. • No se describe la línea de mando al interior del equipo de las Academias, lo que daría a su vez claridad sobre el flujo de las comunicaciones e instrucciones, así como de responsabilidades.

Por último, cabe señalar que algunas de estas cuestiones ya han sido identificadas por los tomadores de decisión del Programa y se está trabajando en ello en el presente año.

5. Resultados de corto plazo del Programa

A lo largo del desarrollo de este apartado se presentan los hallazgos más relevantes que dan respuesta a la cuarta pregunta que guio esta evaluación: ¿Cuáles son los principales resultados intermedios de la intervención observados en la población beneficiaria en el corto plazo?[37] Se describen los resultados del componente cualitativo y posteriormente los del componente cuantitativo de la evaluación, reservando para el apartado de Conclusiones la discusión integral de ambos tipos de hallazgos. Se resaltan los resultados que fueron un común denominador en todas las Academias observadas, y se destacan aquellos elementos importantes que fueron característicos de algún grupo en particular.

[37] Véase numeral 3.1.

5.1. Componente cualitativo – resultados por componentes

A continuación se presentan los principales resultados sobre los cambios en los conocimientos, actitudes y comportamientos en los jóvenes beneficiarios –principalmente–, así como en su relación con sus padres, tomando como referencia aquellos aspectos que el GDD busca desarrollar, promover o fortalecer en los adolescentes a través de sus intervenciones. El contenido se deriva fundamentalmente del análisis de opiniones, experiencias y percepciones del conjunto de actores entrevistados: jóvenes de las G1, G2 y G3, padres (o tutores)[38] y figuras involucradas en la operación de las cuatro Academias visitadas en las ciudades de Acapulco (Gro.), Pachuca (Hgo.), Puebla (Pue.) y Celaya (Gto).[39] Asimismo, el contenido se complementa con valoraciones propias del equipo evaluador captadas en la investigación de campo.

En las entrevistas se hizo hincapié en que los actores identificaran aquellos aspectos atribuibles a su participación en el GDD, además, se buscó que distinguieran cuáles eran los avances o cambios vinculados a cada uno de los cuatro componentes del Programa. Sin embargo, se debe reconocer que al intervenir en forma simultánea en los jóvenes, existen resultados que no se pueden atribuir a un componente específico porque son más bien reforzados por el conjunto de componentes. El análisis del apartado 6 arroja elementos que pudieran ser explicativos del grado de incidencia de los componentes en estos resultados.

5.1.1. Componente de formación personal (o componente formativo)

Los jóvenes señalaron que a raíz de su participación en las sesiones formativas han aprendido lo siguiente: a conocerse y valorarse más, son más abiertos y seguros de sí mismos, lo que se refleja en que se han vuelto más comunicativos y participativos; consideran que son mejores personas porque han adquirido o reforzado valores como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad y la honestidad, el compañerismo, los cuales intentan aplicar en su vida actualmente. Como expresión de lo anterior, los jóvenes comentaron que han aprendido a escuchar las opiniones de los demás, a ser más comprensibles, a resolver sus conflictos sin recurrir (o lo hacen en menor medida) a la violencia –aun cuando disfrazada de "juego"–, y también hacen menor uso de groserías. Todo ello ha mejorado su convivencia con los demás compañeros. Adicionalmente, señalaron que hacen un

[3838] En adelante se les engloba como "padres" porque sólo hubo una excepción donde participó el abuelo de uno de los jóvenes.
[39] Se detalla en numeral 3.2.1.

esfuerzo por controlar su conducta y estar disciplinados durante las sesiones formativas,[40] lo que demuestra el nivel de respeto hacia el (la) educador(a) y la atención que le prestan durante los talleres. Cabe destacar que todos los jóvenes reconocen haber fortalecido su capacidad para trabajar en equipo gracias a las dinámicas que se organizan.

En concordancia con lo anterior, los temas abordados en las sesiones formativas que más les gustaron o que más recuerdan los jóvenes son: "¿quién soy yo?", los valores, sobre sexualidad, las drogas y las adicciones en general (cómo prevenirlas, los daños que causan), cómo reaccionar o actuar ante factores de riesgo, los distintos tipos de violencia incluyendo la intrafamiliar y el *bullying*, la discriminación (o "a tratar a todos por igual", como lo refirieron algunos), la dignidad, cómo alimentarse mejor, las ventajas y la utilidad de ahorrar.[41, 42] Los jóvenes de la Academia de Celaya fueron los que más profundizaron en los temas que han aprendido, reconociendo que existen diferentes dimensiones (ej. física, mental, social) y que están interrelacionadas.

Para los jóvenes que están en el Nivel II de Seguimiento algunos de estos temas los parecen algo repetitivos (porque ya los revisaron en el Nivel Inicial), por lo cual señalaron que comienza a generarles cierto aburrimiento. No obstante, varios de ellos valoraron que temas relativos a la sexualidad y las adicciones los han visto con mayor profundidad en comparación con la escuela.

La Academia, al ser un espacio que les ha permitido "olvidarse de sus problemas" y un lugar donde se sienten seguros, ha facilitado que los jóvenes hayan dejado el ocio y la vagancia, a la vez que han debido aprender a planear y organizar mejor el uso de su tiempo para poder cumplir con sus responsabilidades escolares –todos asisten a la escuela–, incluso si ha requerido despertarse más temprano de lo habitual. Esto también denota una mayor capacidad de los jóvenes para tomar decisiones favorables para su vida. De hecho, los jóvenes muestran más iniciativa no sólo para hacer sus tareas escolares, sino para apoyar con las tareas en casa (ej. lavar trastes, lavar los uniformes, aseo de la casa).

Lo anterior también ha sido favorecido por el hecho de que los padres han condicionado la asistencia de los jóvenes a la Academia al cumplimiento de sus responsabilidades, tanto

[40] En la medida de lo posible, tomando en cuenta el perfil de jóvenes que participan en el GDD.
[41] Por restricción de tiempo no fue posible ahondar en los conocimientos específicos que han adquirido los jóvenes respecto a dichos temas. Por otro lado, el tema del ahorro parece ser que se abarcó donde hubo sesión con el voluntariado de Scotiabank.
[42] Cabe señalar que algunos jóvenes de nivel medio superior también han tenido sesiones en algunos de estos temas por ser beneficiarios del programa Prospera.

personales como familiares, lo que también ha incidido en que varios jóvenes parece ser que han mejorado sus calificaciones (pudiendo ser reflejo también de mejoras en conducta y asistencia escolar). Si bien se reconoce que esta investigación tiene el sesgo de que no contempló entrevistar a jóvenes que, por el contrario, han bajado sus calificaciones escolares y por ello sus padres les impidieron seguir acudiendo a la Academia. Esto último fue señalado en la Academia de Puebla como la causal de que algunos jóvenes dejaran de asistir. Esto representaría un efecto no deseable del Programa porque refleja que los potenciales efectos positivos del GDD no fueron percibidos por los padres, y no compensaron el efecto negativo observado en las calificaciones de sus hijos.[43] Esto se aborda más adelante en términos de recomendaciones de mejora al Programa.

Por otro lado, los jóvenes manifestaron deseos de superación y en función de ello, algunos jóvenes consideran que son más perseverantes en lo que se proponen. En general, los jóvenes tienen una mayor claridad sobre sus expectativas de futuro, sobre lo que quisieran ser de adultos, asociándolo con las sesiones donde han trabajado en la definición de su "proyecto de vida".[44] Una mayoría de jóvenes se han planteado concluir una carrera profesional en ramas diversas (ej. docencia/pedagogía, medicina, electromecánica, robótica, mecatrónica), si bien también hay quienes manifestaron otro tipo de aspiraciones como ser futbolista profesional, entrenador de fútbol, preparador físico, técnico, chef o militar, por citar algunos ejemplos. Para ello, los jóvenes están más conscientes de la importancia de pensar, decidir y trabajar para lograr sus metas, como es seguir estudiando, o en su caso, retomar los estudios.

Esta serie de cambios psicológicos y conductuales de los jóvenes fueron corroborados por los padres entrevistados. A partir de que sus hijos(as) están en el GDD consideran que la comunicación con ellos(as) ha mejorado, habiendo mayor confianza y respeto entre ambas partas, por lo que los hijos(as) se muestran más expresivos y les comparten sus emociones y experiencias. Esto ha favorecido a su vez que haya una mayor convivencia familiar y en un ambiente de mutuo respeto. Un aspecto que los padres valoran ampliamente es que sus hijos(as) se han vuelto más afectivos hacia ellos –o demuestran su afecto de forma más abierta–.

Es importante señalar que en el caso particular de los padres de familia, el hecho de que hayan aceptado participar en los grupos focales (asumiendo lo que ello implica) es reflejo de que tienen

[43] Algunos jóvenes también abandonaron el GDD en cuanto transitaron al bachillerato –según comentaron sus excompañeros–, debido a que la escuela es más demandante en ese nivel.
[44] Pocas fueron las excepciones donde los jóvenes aclararon que aún no han abordado este tema.

cierto perfil. Por ejemplo, un número importante de ellos ha acudido a los talleres para familias del componente formativo y son quienes suelen apoyar en las actividades de fin de semana organizadas en el marco del GDD.[45]

Una de las sesiones que los padres consideran que les ha sido de mayor utilidad fue en la que compararon su etapa de adolescencia con la que de "los chicos de ahorita", porque aprendieron a "comprender y entender un poco más [a sus hijos], pero también a aconsejarles y enseñarles a valorar" (como lo expresaron padres de la Academia de Celaya). Esta disposición a cambiar también por parte de los padres es expresión del compromiso e interés por mejorar la relación con sus hijos(as), contribuyendo al logro de los objetivos del GDD. Desafortunadamente, aunque como es de esperarse por el tipo de PO del Programa, la percepción de las figuras que participan en la operación (educadores(as), coordinadores) es que un número importante de los jóvenes adolece de atención e involucramiento de sus padres, sea voluntaria o involuntariamente (ej. por las jornadas de trabajo de ambos padres),[46] lo que sin duda funciona como contrapeso porque afecta la consecución de los objetivos del GDD.

Los(as) educadores(as), coordinadores locales y promotores, coinciden con los padres en que hay cambios notorios en los jóvenes, siendo evidente una transformación en ellos entre el momento de su ingreso al GDD y el momento en que se llevó a cabo el trabajo de campo. Hay jóvenes que comenzaron con una actitud negativa, con comportamientos rebeldes, desobedientes, conflictivos y hasta retadores, quienes con el paso del tiempo han aprendido a transformar todo ello revirtiéndolo. Se han convertido en "líderes positivos", comprometidos, participativos e incluso proactivos durante las sesiones (y "jalan" a los demás en el mismo sentido).[47] Son jóvenes que han aprendido a tomar decisiones sobre lo que quieren para su vida, identificando las consecuencias –positivas y negativas– que se pueden derivar de ello. Estos resultados positivos han sido evidenciados igualmente en otras Academias, más allá de las observadas, según comentaron actores entrevistados que trabajan con varias Academias a la vez (la supervisora regional de Capital MX y el supervisor de SERAJ).

[45] Los padres de la Academia de Celaya, en opinión del equipo evaluador, parecen ser los más activos en términos de apoyar con las actividades del GDD, incluso en tareas administrativas de las educadoras.
[46] Inclusive varios jóvenes son hijos de madres solteras o bien están bajo el cuidado de sus abuelos.
[47] No obstante, como se comenta en el apartado 7 de Conclusiones, es necesario analizar las diferentes influencias que pudieran estar dándose entre los jóvenes participantes, principalmente por el hecho de que no toda población cumple con el perfil de la PO.

Debe enfatizarse que todo lo antes descrito no significa que los jóvenes han modificado por completo sus conductas, hábitos y comportamientos, sino que es plausible que el GDD ha logrado transformaciones positivas en dichos rubros, tomando como punto de referencia el perfil de los jóvenes al ingresar a la Academia. Igualmente, no significa por ejemplo que en todos los casos había una mala relación padres-hijos, pero donde sí la había es donde las acciones del Programa tuvieron posiblemente una incidencia mayor –y en los otros casos, sirvió como reforzamiento–.

Como es lógico pensar, la magnitud de dichas transformaciones está mediada por tres elementos: (1) el tiempo que llevan asistiendo los jóvenes a la Academia, (2) el nivel de funcionamiento de la Academia y, (3) el nivel de involucramiento de los padres. Hay más cambios en aquellos jóvenes que están en el Nivel de Seguimiento, es decir, que tienen cerca de seis meses dentro del GDD.[48] Por otro lado, cuando hay una buena dinámica al interior de los actores de la Academia, y todos muestran interés en hacer lo que les corresponde de la mejor forma, ello se refleja en los avances mostrados por los jóvenes. Como se refirió antes, el papel de los padres es insustituible y se nota cuando los jóvenes cuentan con su apoyo y motivación. A través del comportamiento observado durante los grupos focales, el equipo evaluador pudo corroborar también una diferencia en la conducta, la forma de expresarse, el nivel de madurez de las opiniones y comentarios, y en general, en la calidad de la participación entre los diferentes grupos de jóvenes entrevistados, lográndose un mejor trabajo con quienes estaban en el nivel de Seguimiento. Cabe resaltar que los jóvenes de la Academia de Acapulco, a pesar de residir en uno de los polígonos más peligrosos, fueron los que mejor calidad de participación tuvieron en los grupos focales.[49]

Por último, con relación a la participación de mujeres en el GDD, Capital MX señaló que hay un nivel de participación de "alrededor del 20%", lo que comprueba algo esperado, que el diseño del Programa no resulta tan atractivo para las mujeres como para los hombres. Las Academias de Pachuca y Celaya tienen un porcentaje aún más bajo, inferior al 10%. Por otro lado, algunos actores entrevistados en las Academias señalaron que también ha habido mujeres que han abandonado la Academia, presumiblemente porque no se logró la cohesión de grupo y/o que se sintieran en un ambiente agradable. Este representa otro de los sesgos de la investigación porque no se entrevistaron mujeres jóvenes que hubieran abandonado el GDD. En este aspecto destacan las Academias de Puebla y Acapulco de la muestra, porque el porcentaje de mujeres es de

[48] Sin que ello quiera decir que la asistencia de los jóvenes ha sido constante o regular en todo el periodo.
[49] Incluso, son jóvenes que mostraron mayor empatía hacia el equipo evaluador. Esto quizá asociado con los rasgos característicos que distinguen a la población costeña.

alrededor del 40% y 50% respectivamente, y Acapulco sobresale además porque las mujeres se hicieron escuchar más en los grupos focales.

Recuadro 5.1. Citas que ilustran lo anterior

"Hemos aprendida a exponer sin miedo, pues sabemos que nosotros somos importantes". –Joven de la Academia de Acapulco.

"*Me gustó la manera de trabajar en el taller porque me ayuda a cambiar mi pensamiento y mi forma de ser*". –Joven de la Academia de Puebla.

"Aquí [en la Academia] cuando nos dan un tema, nos lo dan bien a fondo y en la escuela solo lo hacen por hacerlo, te dejan un trabajo y ya". –Joven de la Academia de Puebla.

"*He aprendido a pensar, decidir y actuar para futuro".* –Joven de la Academia de Celaya.

"*Me ha ayudado a tomar mejores decisiones así como a poner en practica mis valores en la vida cotidiana*". –Joven de la Academia de Acapulco.

"Mi mayor sueño es jugar con un equipo europeo, pero es muy difícil que subas si no sabes, pienso empezar desde abajo y terminar hasta arriba y que en un futuro no nada más me recuerden como un futbolista, si no como una gran persona y un gran jugador de fútbol."–Joven de la Academia de Puebla.

"Han aprendido a convivir y respetarse cada uno. Yo ya no los he oído decirse groserías". –Madre de la Academia de Acapulco.

"*Mi hija es mucho más segura, participa más y da consejos, tiene esa seguridad de hablar*". –Madre de la Academia de Puebla.

"[Nuestro hijo] nos ha dado más confianza, nos platica más de lo que va a hacer, nos pide permiso y nos da el valor de padres, de no exigir lo que no merece y eso". –Padres de la Academia de Puebla.

5.1.2. Componente de entrenamiento deportivo (o componente deportivo)

Los jóvenes, al igual que sus entrenadores y los auxiliares entrevistados, refirieron de forma consistente que experimentaron cambios evidentes no sólo psicológicos o de comportamiento, sino físicos, como resultado del entrenamiento deportivo. Los jóvenes han adquirido o reforzado valores como el respeto y el compañerismo, han aprendido a controlar su carácter y sus reacciones, a escuchar y acatar indicaciones, a trabajar en equipo y a incluir a las mujeres como

parte de la cohesión de grupo.[50] Esto está asociado con las reglas y dinámicas establecidas por los entrenadores y su cuerpo auxiliar, como son penalizar el uso de las groserías y de la violencia, la mala conducta en general dentro de la cancha, con la ejecución de ciertos ejercicios (ej. dar vueltas a la cancha corriendo), e incluso han aprendido a pedir disculpas. Asimismo, durante los juegos o ejercicios tácticos que se realizan se impone la condición de que todos los integrantes del equipo deben intervenir, con énfasis en las mujeres, para que sea válida la anotación de su equipo, por citar un ejemplo del tipo de estrategia que usan los entrenadores para alentar el trabajo de equipo y que las mujeres sean integradas. Además, se ha identificado que los hombres llegan a asumir un papel protector de sus compañeras dentro de la cancha, pero también fuera de la Academia.

Otra transformación positiva que los jóvenes han experimentado es que pasaron de la pasividad a la proactividad, mostrando interés y disposición para apoyar en las tareas que requiera el entrenador o su cuerpo auxiliar. Coincidieron además en la apreciación de que los jóvenes han aprendido a tomar mejores decisiones, buscando "tomar lo que es bueno y no lo malo [para ellos]" (en palabras del entrenador de la Academia de Acapulco). Esto es consistente con los hallazgos del componente formativo.

En la parte física se han observado cambios en la condición, velocidad, fuerza y resistencia de los jóvenes, así como mejoras en aspectos técnicos (dominadas, precisión en los pases, el cabeceo, el saque de banda, pegar al balón con los diferentes perfiles y con efecto) y en el conocimiento de algunas tácticas básicas en la cancha (incluyendo saber ubicarse y jugar las diferentes posiciones). Todos los entrenadores y auxiliares entrevistados destacaron, sin embargo, que el aspecto en donde hubo un progreso considerable en los jóvenes es en la coordinación motriz, dadas las deficiencias observadas en la mayoría de los jóvenes cuando entraron en la Academia. Esto los hizo enfocarse inicialmente en esta capacidad debido a que "se necesita mucho tiempo y trabajo para que tengas un buen desarrollo, pero si han mejorado", como lo expresó el auxiliar entrevistado en la Academia de Pachuca. El realizar ejercicio de forma regular también ha favorecido la pérdida de peso de algunos de los jóvenes. Al preguntarles qué es lo que más les gusta de este componente, varios de los jóvenes refirieron que les gusta desde el calentamiento,

[50] Como se comentó antes, no es posible atribuir estos aprendizajes a un componente específico porque actúan de forma simultánea. El mejor de los casos es que se generen efectos sinérgicos.

los ejercicios y dinámicas que les ponen, y las retas que se hacen para cerrar la sesión, siendo estas últimas lo que más sobresale.

Los jóvenes muestran gran satisfacción por los logros alcanzados, reconociendo el esfuerzo, la disciplina y la perseverancia que ello implica, aprendiendo a sobreponerse a las dificultades que se presenten. Esto lo interiorizan todavía más los jóvenes que desean ser futbolistas profesionales.

Los resultados anteriores no significan que los jóvenes dominan las habilidades promovidas durante los entrenamientos actualmente, pero sí es posible presumir que debido a su participación en el GDD, han experimentado una mejora en comparación con el nivel de condición, aptitudes y capacidades al ingresar al mismo.

En cuanto a la participación e integración de las mujeres, el lapso de tiempo que se observó el entrenamiento en las Academias se pudo constatar que las mujeres realizan los ejercicios conjuntamente con los hombres, sin importar la diferencia de capacidad, habilidad y fuerza.[51] Incluso, en un par de casos las mujeres sobresalían en ejercicios de competencia individual en el grupo.

Por último, como se mencionó en el componente formativo, se reconoce el sesgo existente en esta investigación que no permite conocer la opinión de la PO que no se vio atraída por el Programa, o de quienes han desertado a lo largo del proceso, los cuales representan casos donde el Programa no pudo lograr sus objetivos.

Recuadro 5.2. Citas que ilustran lo anterior

"*He aprendido a no decir no puedo, no sé y hacerlo hasta llegar a la meta, intentarlo una y otra vez hasta que nos salga porque si podemos*". –Joven de Academia de Acapulco.

"*[El entrenamiento] me ayuda a desarrollarme más en la cancha y a tener mejor condición física"*. –Joven de Academia de Puebla.

"[Con el entrenamiento] he aprendido a seguir las reglas porque solo así podemos convivir en paz". –Joven de Academia de Puebla.

"[Lo que más me gusta de] los entrenamientos son específicamente las dinámicas, las retas y la definición". –Joven de Academia de Pachuca.

"*Me enseñaban tácticas fijas, como meter un gol sin tanta potencia, sin tanta fuerza, si aprendí,*

[51] De hecho hay mujeres que tienen más habilidad para jugar fútbol que algunos de sus compañeros.

me gustaron todas esas sesiones [deportivas]". –Joven de Academia de Puebla.

Derivado de la asistencia regular a la Academia, los jóvenes han logrado hacer nuevas amistades llegando a establecer fuertes lazos entre ellos, habiendo gran sentido de compañerismo y generándose un fuerte sentido de pertenencia al grupo al cual pertenecen (G1, G2, G3). En algunos casos, señalaron los padres de familia, las amistades dentro del GDD han alejado a los jóvenes de aquellas amistades que "están metidas en situaciones de riesgo o peligrosas". Como expresión de esto, destaca que en dos de las Academias (la de Pachuca y Acapulco), los jóvenes del GDD por iniciativa propia conformaron un equipo para competir dentro de una liga de fútbol. En Acapulco, estos jóvenes ganaron recientemente un torneo y fueron el único equipo de la liga que integró a una mujer, lo cual además los ha hecho sentir muy orgullosos y lo manifiestan.

5.1.3. Componente de tutoría y vinculación

Además del apoyo que brindan los educadores dentro del componente formativo para la elaboración del proyecto de vida, cuyos logros al respecto se han abordado anteriormente, se encontraron referencias de diversos casos donde han logrado canalizar a jóvenes con otras instituciones, organismos o personas especializadas en respuesta a sus necesidades. Esto a partir de lo que demandaron los mismos jóvenes o a través de situaciones que se hicieron evidentes y requerían pronta atención.

En la Tabla 5.1 se presentan las acciones de vinculación mencionadas por los actores entrevistados en el trabajo de campo.

Tabla 5.1. Acciones de vinculación realizadas o en vías de concretarse, por Academia

ACADEMIA		ACCIONES DE VINCULACIÓN
1	TODAS	• Se han identificado jóvenes con alguna adicción (drogas o alcohol) que se han canalizado a centros, instituciones o profesionistas especializados en su tratamiento. • Jóvenes con habilidad destacable y potencial para jugar fútbol de forma más profesional se les ha llevado a probar en algún club de fútbol, para que prueben este aspecto de su proyecto de vida. • Aquellos jóvenes que desean retomar sus estudios como parte de su proyecto de vida, se les ha canalizado con el Instituto Nacional de Educación para los

ACADEMIA		ACCIONES DE VINCULACIÓN
		Adultos (INEA), o según el caso, con el CONALEP o alguna institución educativa pertinente. • A los jóvenes que no tienen seguro médico se les vincula con Seguro Popular. Si bien a los jóvenes que se han lastimado durante el entrenamiento (al parecer dos casos), se les ha llevado a atender a un médico particular y Capital MX ha cubierto los gastos. • Durante la fase de convocatoria, se logró la colaboración de las escuelas aledañas a la Academia para poder identificar a la PO del GDD, contando en la mayoría de los casos con el apoyo de las(os) trabajadoras sociales.
2	ACAPULCO	• Con la intención de enseñar otro tipo de actividades dentro del componente formativo, se buscó la vinculación con un programa municipal que les da talleres de música (flauta) y dibujo artístico a los jóvenes semanalmente. • Se vincularon algunos jóvenes que consumían drogas con *Save the Children*, y también el CESUP[52] ayudó con los chicos que ya habían tenido algún problema con la Ley o que tenían problemas de drogas, "venían platicaban con ellos, llegaron a ir a sus casas para platicar con sus papás, era algo mucho más completo" –comentó la educadora. • Elaboraron un directorio de las instituciones y opciones para vinculación de los jóvenes en caso de alguna problemática.
3	PACHUCA	• Tentativamente, se acordó con el gobierno municipal que apoyará con psicólogo(s) del DIF para que acudan a la Academia y traten los problemas específicos que tengan los jóvenes (iniciaría este apoyo en enero 2015). Igualmente, se tiene planeado organizar talleres conjuntos con padres e hijos sobre temas relevantes como, drogadicción, alcoholismo, tabaquismo; derechos de las mujeres. • A un joven de la Academia que mejoró de forma sobresaliente en la práctica del fútbol, le dieron una beca para estudiar en la "Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte", dejando abierta la posibilidad de otorgar más becas.

[52] Centro de Seguridad Urbana y Prevención.

ACADEMIA		ACCIONES DE VINCULACIÓN
		• La directora de la OSC que participa en la Academia señaló que se ha valido de su red de contactos para vincular a jóvenes con alternativas que han requerido (ej. apoyo de una nutrióloga), toda vez que existe cierta pasividad en el gobierno municipal.
4	PUEBLA	• Al parecer no se ha hecho mucho en este sentido adicional a lo ya señalado (fila 1).
5	CELAYA	• En el periodo que no hubo recursos para mantener la operación de la Academia (de abril a septiembre de 2014), con la intención de dar continuidad al trabajo con los jóvenes de la G1, la educadora gestionó que el municipio apoyara con dos preparadores físicos para que se encargaran del entrenamiento. • Se organizaron dos ferias con OSCs y dependencias municipales relacionadas con acciones preventivas u otros bienes y servicios dirigidos a los jóvenes, para que los padres y jóvenes conocieran la oferta de apoyos. También se elaboró un Directorio con la información de contacto de todas las instituciones participantes. • Se buscó el apoyo de una despensa mensual para la mamá de unos jóvenes que requiere operación y por esta causa no puede trabajar. Además, se está buscando que el municipio apoye con esta operación. • Las educadoras se han valido de su red de contactos para brindar atención psicológica a unos jóvenes con déficit de atención. • Se hizo un acuerdo con la escuela donde se convocó a los jóvenes que ingresaron como G2, en el que se darían "puntos" como un incentivo para quienes acudieran al GDD. • Tentativamente, se está buscando conseguir algunas becas educativas del gobierno municipal.

Como se puede apreciar, los logros en términos de jóvenes que han sido vinculados o canalizados son heterogéneos entre las cuatro Academias visitadas, asociado con factores externos como la oferta de opciones disponible y el nivel de interés real de apoyar del gobierno municipal (o

estatal), pero también con factores intrínsecos al GDD (de gestión y operación) que se analizan más a detalle en el apartado 6.

Cabe destacar la Academia de Acapulco que ha buscado ampliar las opciones de todos los jóvenes participantes, mediante su acercamiento con otro tipo de actividades que han tenido muy buena aceptación por ellos. El equipo evaluador considera esta iniciativa como una "buena práctica". Por otro lado, también cabe reconocer la labor realizada por esta Academia y la de Celaya, por ser las únicas donde se hizo referencia a la elaboración del "directorio de instituciones para vinculación", acorde con lo establecido en el Manual Operativo.[53] En el caso de Celaya se suma que se ha logrado un buen nivel de involucramiento del gobierno municipal, y se han realizado esfuerzos adicionales para acercar a todos los jóvenes y sus padres la información que les permita aprovechar las opciones existentes en materia preventiva u otros bienes y servicios dirigidos a los jóvenes. Esto también se considera una "buena práctica".

Sin duda se requiere del compromiso familiar para que tenga mayor probabilidad de éxito la vinculación de los jóvenes, al ser los padres los principales responsables de alentar, apoyar y dar seguimiento a sus hijos(as), "porque las OSCs no pueden asumir ese papel" (como lo expresó el supervisor de SERAJ entrevistado).

No se tienen elementos para documentar los efectos que han tenido estas otras intervenciones (derivadas de la vinculación) en los jóvenes. Solamente se captaron testimonios que refieren a casos de jóvenes que han logrado dejar su adicción a las drogas "modificando su forma de ser por completo" (como refirió la promotora de la Academia de Acapulco). Durante el trabajo de campo no se entrevistó a algún joven que hubiera experimentado esta transición.

Resulta relevante subrayar que una opción de vinculación interesante y que sería pertinente incorporar podría ser el acercar la oferta de becas o apoyos para el estudio a aquellos jóvenes que lo requieren por su condición socioeconómica,[54] más aún cuando la permanencia en la escuela es una de las medidas de prevención más efectivas.

[53] YBI-USAID (2014: 20).
[54] Si bien es importante señalar que varios de ellos cuentan son becarios del programa Prospera.

5.1.4. Componente de actividades comunitarias

Al igual que con el componente anterior, los logros respecto a las actividades comunitarias organizadas como parte de las acciones del GDD son heterogéneos entre las cuatro Academias de la muestra, llevándose a cabo de forma más bien ocasional. Las actividades que se han emprendido están supeditadas al nivel de iniciativa de algún(os) actor(es) de la Academia, como la figura de educador y de algunos entrenadores (esto se analiza más a detalle en el numeral 6.1).

Existe un conjunto de actividades que también se han organizado en el marco del GDD pero que se catalogan como "actividades extra", porque no están enfocadas propiamente "a mejorar la convivencia entre los habitantes de las zonas prioritarias del programa: adultos, jóvenes, niñas y niños, y de colaborar en la construcción del tejido social, […] así como con la finalidad de realizar demostraciones de lo aprendido en el programa".[55] Este tipo de actividades extra se describen en el numeral 6.1.

En la Tabla 5.2 se presentan el tipo de actividades comunitarias que se han realizado de acuerdo a lo que señalaron los actores entrevistados en el trabajo de campo. En algunos casos se ha contado también con la participación del voluntariado de Scotiabank.

Tabla 5.2. Actividades comunitarias realizadas, por Academia

ACADEMIA		ACTIVIDADES COMUNITARIAS
1	TODAS	• Brigadas de limpieza donde los jóvenes barrieron la cancha o unidad deportiva y algunas calles, y recogieron la basura. En ocasiones, como en Acapulco, Pachuca y Puebla, comentaron que hubo gente de la comunidad que se integró también a la actividad y/o apoyaron prestando las escobas, recogedores y bolsas de basura, o proporcionándoles botellas de agua. • Organización de partidos entre las diferentes generaciones de jóvenes y entre los dos turnos.

[55] YBI-USAID (2014: 11).

ACADEMIA		ACTIVIDADES COMUNITARIAS
2	ACAPULCO	• El anterior entrenador organizó un rally, clases de zumba y de *crossfit*, en donde se tuvo una buena participación de padres e hijos, y sirvió para que se conocieran y convivieran los padres de familia que son parte de la comunidad sede de la Academia, propiciando el establecimiento de vínculos entre ellos, además de promover el GDD y sus beneficios a la comunidad. Tal como está propuesto en el Manual de formación del nivel Inicial.[56] • Los jóvenes elaboraron botes de basura de material reciclado para la unidad deportiva donde está alojada la Academia.
3	PACHUCA y CELAYA	• No pareciera que se hayan organizado otras actividades adicionales a las mencionadas (fila 1).
4	PUEBLA	• Los jóvenes participaron en un concurso de *grafitis* y se les asignaron algunas de las paredes del Centro Integral donde está la Academia. En el concurso se invitó que participara toda la comunidad. • Hicieron ofrendas y una obra de teatro y se invitó a toda la comunidad.

Los jóvenes reconocieron que a través de actividades como las brigadas de limpieza contribuyeron de forma positiva con su comunidad y, en su caso, resultaron gratamente sorprendidos con la participación espontánea de algunas personas. Sin embargo, al no llevarse a cabo como una práctica regular es comprensible que aún no se ha tenido un avance en la consecución de los objetivos de este componente: fomentar la participación de toda la comunidad en las zonas prioritarias del Programa, mejorar la convivencia entre los habitantes y colaborar en la construcción del tejido social.[57]

5.2. Componente cuantitativo – principales resultados

[56] SERAJ (2014a).
[57] YBI-USAID (2014).

Como se detalló en el numeral 3.2.2., se cuenta con la entrevista de evaluación inicial y final de 84 jóvenes de G2 (muestra de seguimiento), que representan el 19% de los 437 jóvenes necesarios para que la muestra sea representativa a nivel nacional. Si bien con el análisis de las características de los 84 jóvenes no es posible inferir las características de la población total, su análisis descriptivo puede aportar elementos valiosos que permitan identificar si hubo algunos cambios positivos o avances en las condiciones de los jóvenes. Debido a que se redujo considerablemente el tamaño de la muestra, perdiendo su representatividad, estos resultados deben tomarse con cautela y considerarlos como primeros avances.

De los 84 jóvenes que participaron en el GDD en 15 diferentes Academias de nueve entidades federativas: el 56% participó en el turno matutino y el 44% en el vespertino; el 85.7% son hombres y el 14.3% mujeres, el 34.5% de los participantes entraron a la edad de 13 años, siendo la edad promedio de estos jóvenes 14.15 años.

En cuanto a su situación familiar, los hogares de los jóvenes están compuestos en promedio por cinco integrantes, donde el 37% de los hogares son nucleares, es decir, formados por padre, madre y hermanos, mientras que el 27% son ampliados (ambos padres y algún otro familiar), el 27% son uniparentales (sólo vive uno de los padres en el hogar) y el 7% no vive con sus padres.

Una vez consideradas las condiciones demográficas de los jóvenes participantes de la muestra de seguimiento, se contrastará la información recolectada en la línea basal con la información correspondiente a la encuesta de evaluación final para poder revisar si existieron cambios en la forma de pensar y actuar de los jóvenes, medidos a través de este instrumento. Los cuatro grandes temas captados a través de los instrumentos son: educación, adicciones, autoconocimiento y relaciones sociales, conducta antisocial y delictiva, así como relación con los padres.

Antes de profundizar en el análisis resulta pertinente considerar algunos aspectos relevantes que pueden ayudar a entender los resultados del ejercicio cuantitativo como:

i) Desfase en los tiempos de arranque de las Academias[58] y, consecuentemente, el tiempo de intervención de las mismas fue menor al tiempo comprendido en el diseño del Programa para cubrir los niveles I y II (total: 6 meses), toda vez que en promedio se atendió a los jóvenes por

[58] Las Academias analizadas comenzaron actividades entre agosto y octubre, sin embargo, hubo incluso Academias que arrancaron hasta el 2015 y por tanto no fue posible considerarlas dentro del análisis.

cinco meses. Esta situación genera variabilidad en el tiempo de exposición de los jóvenes entre Academias, ya que, de acuerdo con los datos reportados por SERAJ, mientras que en Xalapa y Veracruz el tiempo promedio de intervención fue de tres meses, en las Academias de Acapulco, Chilpancingo, Zihuatanejo, Pachuca, Toluca, Ahome y Culiacán el tiempo promedio de intervención fue de seis meses;[59]

ii) La selección de los jóvenes participantes del Programa, como se analizará a mayor detalle en el apartado 6.2, no necesariamente pudo atraer a los jóvenes con mayor problemática en términos de la definición de la PO del GDD, que presentan una necesidad mayor de atención y, en consecuencia, en quienes se pudiera esperar observar mayores resultados;

iii) La asistencia de los jóvenes a las Academias es variable, de acuerdo con lo observado en campo y, aun cuando participaron en los dos niveles del Programa, para efecto del análisis de los resultados, no se contó con un registro estricto y sistematizado de su asistencia que permitiera considerar esta variable en el análisis;[60]

iv) Algunos aspectos institucionales entre los cuales están: la aplicación no homogénea de la última versión de la *Ficha para entrevista inicial*[61] y la captura parcial de la misma en la plataforma en línea del Programa, situaciones que impidieron la validación de la muestra de evaluación.

Adicionalmente, se detectaron tres aspectos relacionados con el diseño propio de la evaluación: i) debido a la restricción de tiempo y presupuesto, no fue posible contar con encuestadores que supervisaran y apoyaran en todo momento en la resolución de dudas durante la auto-aplicación del instrumento en la línea basal (programado en computadora), por lo que esta función la tuvo que desempeñar la figura de educador, ii) debido a los tiempos de cierre de las Academias, se decidió que la encuesta de evaluación final se aplicara mediante cuestionario en papel, lo que facilitaría que varios jóvenes pudieran responder la encuesta al mismo tiempo y,[62] iii) la posible

[59] Adicionalmente, como se mencionó en la sección 3.2.2, en 24 de las 54 Academias que operaron en el ejercicio fiscal 2014 contaron con nivel de Seguimiento y en ellas, se pudo aplicar el cuestionario final en 15 Academias en donde se logró aplicar el cuestionario final de la evaluación al 55% de los jóvenes para los cuales se contaba con cuestionario inicial.

[60] Esto asociado a que la plataforma en línea para capturar esta información no logró instrumentarse oportunamente y al 100%.

[61] La versión anterior capta solamente información básica de los jóvenes sin incluir preguntas para identificar los factores de riesgo asociados con la definición de la PO del GDD.

[62] Con la aplicación del instrumento en el sistema, éste realiza los pases en automático, por lo que el joven no puede dejar respuestas en blanco, en tanto que en la encuesta en papel sí puede, sin embargo, se esperaría que si hubo un acompañamiento en la aplicación del mismo, las encuestas en papel estuvieran

incertidumbre sobre la permanencia de los jóvenes en el Programa en el momento de responder la encuesta evaluación inicial pudo haber afectado el nivel de confianza para responder verazmente en esta etapa versus el nivel de confianza en la encuesta final, aun cuando se hizo hincapié en que las respuestas registradas en la encuesta inicial no tendrían implicaciones de algún tipo para los jóvenes.

A continuación se presentan los principales resultados derivados del análisis cuantitativo, organizados por grandes temas de interés.

Educación

Para el tema educativo se consideraron preguntas relacionadas con el nivel educativo aspiracional de los jóvenes y si tuvieron algún tipo de problema en la escuela en los últimos tres meses (reprobación, reportes, suspensiones, faltas). En las variables analizadas el común denominador fue que los casos más frecuentes son aquellos donde no se observaron cambios. Respecto a las expectativas educativas en particular, el 74% de los casos que no presentaron cambios tienen como expectativa educativa concluir la licenciatura o la escuela normal para maestros.

Las proporciones de casos en los que se detecta un mejor comportamiento o mejores expectativas educativas, se presentan en igual o menor frecuencia a los casos en que se detectó algún problema de comportamiento o una disminución en el nivel de expectativas educativas.

Adicciones

En cuanto a este tema, únicamente se consideraron dos preguntas relacionadas con el consumo de tabaco y alcohol, toda vez que se tuvo una mínima tasa de respuesta afirmativa en cuanto al consumo de drogas (inferior al 5%).[63] Al igual que en el tema educativo, los casos más frecuentes son aquellos donde no se observaron cambios. La proporción de casos donde disminuyó

correctamente llenadas, situación que no en todos los casos se presentó y en consecuencia, se puede considerar como hipótesis que no necesariamente se tuvo un acompañamiento adecuado en la aplicación de la misma. Esta situación, como pudo constatarse en campo, pudo obedecer a la dinámica de operación del Programa, toda vez que estas evaluaciones se aplicaron cuando la academia estaba en operación y en consecuencia, los educadores tenían que cumplir con sus actividades programadas (sesiones formativas con todo el grupo, captura de formatos).

[63] Tanto en la encuesta inicial como de salida, y los resultados además fueron confusos. Sin embargo, como se analiza en el numeral 6.2, en general, los jóvenes captados por el GDD no corresponden enteramente con el perfil de la PO, por lo que en este sentido el margen de efecto que pudiera tener el Programa se reduce.

frecuencia de consumo de tabaco o alcohol es menor que la proporción de casos donde se declara un aumento en la frecuencia de consumo, lo cual es un resultado no esperado.

Autoconocimiento y relaciones sociales

Para el análisis de estos componentes se utilizó la batería de preguntas de la sección V de ambos instrumentos. De las 26 preguntas, se consideró que 18[64] están relacionadas con el nivel de autoestima de los jóvenes, en tanto que 8[65] están relacionadas con sus relaciones personales.

Para crear cada índice se generaron variables dicotómicas por pregunta, donde la variable tomaba el valor de 1 cuando la respuesta era la deseada conforme cada pregunta,[66] para posteriormente generar un promedio de respuesta en una escala de 0 a 10.

Para el tema de autoestima se observó que, en promedio, en la evaluación inicial se tuvo el 81.8% de las respuestas esperadas, en tanto que en la evaluación final el promedio fue un poco menor, pero similar, al tener 80.2% de las respuestas esperadas, sin embargo, hubo mayor variabilidad en las respuestas de la evaluación final que en la inicial. Si se toma el valor promedio como referencia (0.8), se observa que prácticamente la mitad de los jóvenes entrevistados presentó en ambas entrevistas un nivel de autoestima superior al promedio, en tanto que 19% presentó un nivel inferior al promedio. Finalmente, en 1 de cada 3 jóvenes hubo un cambio en la clasificación con base en este criterio, no obstante, 57% de estos jóvenes mejoraron en esta escala de autoestima, en tanto que 43% empeoró.

En cuanto a los reactivos correspondientes al tema de relaciones personales se observó que, en promedio, en la evaluación inicial se tuvo el 78.6% de las respuestas esperadas, en tanto que en la evaluación final el promedio fue menor, al tener 69.4% de las respuestas esperadas, con mayor variabilidad en las respuestas de la evaluación final que en la inicial. Si para efectos de revisar los cambios se considera el menor valor como referencia (0.7), se observa que casi la mitad de los jóvenes entrevistados presentó en ambas entrevistas un nivel de autoestima superior al promedio (46% de los jóvenes), en tanto que 16% presentó en ambas un nivel inferior al promedio. Finalmente, en el 38% de los jóvenes hubo un cambio en la clasificación con base en este criterio;

[64] Las preguntas consideradas en el tema de autoestima fueron de la 1 a la 10, 12, 14, 19 a 22, 25 y 26.
[65] Las preguntas consideradas en el tema de relaciones personales fueron 11, 13, 15 a 18, 23 y 24.
[66] A manera de ejemplo, para la pregunta "soy feliz con el tipo de persona que soy", la respuesta deseada es que el joven responda "con frecuencia" o "siempre", por lo que si se tenía alguna de estas respuestas, la variable tomaba el valor 1, en tanto que si respondía "nunca" o "rara vez", la variable tomaba el valor 0.

en este caso, 31% de éstos jóvenes mejoraron en esta escala de relaciones personales, en tanto que 69% empeoró.

Al revisar cada pregunta de manera aislada, se observa que las preguntas con mayor tasa de cambio positivo (diferencia de 10%) fueron: "creo tener varias cualidades buenas" y "desearía sentir más aprecio por mí mismo/a"; mientras que las preguntas "tiendo a pensar que todo yo soy un fracaso", "he pensado dejar/abandonar la escuela" y "me cuesta trabajo expresar mis sentimientos, opiniones, necesidades o deseos" son las que presentan una disminución en la frecuencia de respuesta deseable en más de 10 puntos porcentuales.

Con base en estos resultados, que si bien, como se mencionó en el apartado tres, no pueden ser atribuibles en su totalidad al Programa y no pueden inferirse para todos los jóvenes participantes, sí detectan un área de oportunidad en cuanto al trabajo con los jóvenes en materia de autoestima y relaciones personales, y quizá sería importante poder detectar los casos donde se tienen mayores problemas para poder apoyarlos de mejor manera (poner cierto énfasis en ellos) o incluso vincularlos con otros servicios que permitan reforzar estos aspectos.

Conducta antisocial y delictiva

Para poder analizar las conductas antisocial y delictiva se utilizaron las preguntas de la sección 5.7 del cuestionario inicial y 5.4 del final, basadas en el *Cuestionario de Conductas Antisociales – Delictivas (A-D)*,[67] con base en la cual se mide la propensión a dejarse llevar por los impulsos antisociales y/o delictivos cuando el ambiente y las circunstancias lo favorezcan.

Considerando lo anterior, el indicador sobre conducta antisocial se construyó utilizando las primeras 20 preguntas, en tanto el indicador sobre conducta delictiva se construyó utilizando las últimas 10 de cada sección. Posteriormente se utilizó la escala mexicana de Seisdedos y Sánchez (2001) para clasificar a los jóvenes de acuerdo con la propensión o percentil de la distribución en la que se encuentran.

La Tabla 5.4 muestra que en la revisión del cambio en el indicador de conducta antisocial, los casos más frecuentes fueron aquellos donde no se observaron cambios de clasificación en la agrupación de percentiles (44%). En tanto, los porcentajes de jóvenes que en la entrevista final tuvieron una

[67] Seisdedos (1995).

menor propensión antisocial respecto a la propensión de la entrevista inicial, es un poco mayor que aquellos cuya propensión se incrementó en la entrevista final (29% vs. 27%).

Tabla 5.4 Jóvenes por percentil de propensión de conducta antisocial

Percentil		Entrevista final					
		0 a 10	11 a 50	51 a 70	71 a 90	91 a 100	Total
Entrevista inicial	0 a 10	25	14	3	0	0	42
	11 a 50	19	9	2	3	0	33
	51 a 70	2	3	0	0	0	5
	71 a 90	0	0	0	2	1	3
	91 a 100	0	0	0	0	1	1
	Total	46	26	5	5	2	84

Fuente: Cálculos propios con base en la escala de Seisdedos y Sánchez (2001).

Si se revisan las preguntas de forma individual, la pregunta 5 “decir groserías o palabras fuertes” es la que tiene mayor incidencia en ambas entrevistas (73% en la inicial y 60% en la final), sin embargo, es también la que presenta una reducción mayor en cuanto a su incidencia. Le siguen en incidencia la pregunta 17 “comer, cuando está prohibido, en clase, en el trabajo, en el cine, etc.” con una incidencia del 35% en la inicial y 43% en la final y, la pregunta 20 ”pelearse con otros (con golpes, insultos o palabras ofensivas)”, con incidencia del 43% en la inicial y 26% en la final. En cuanto a la mejora en los indicadores de las preguntas 5 y 20, parece estar relacionada con las normas de convivencia con límites que se establecen los educadores y entrenadores, así como las sesiones respecto a la resolución de conflictos sin el uso de la violencia, y los refuerzos al respecto que se hacen a través del fútbol, aportando elementos para mejorar el comportamiento de los jóvenes.

En cuanto al análisis de la propensión a tener conducta delictiva, la Tabla 5.5 muestra que en la revisión del cambio en este indicador, los casos más frecuentes fueron aquellos donde no se observaron cambios de clasificación en la agrupación de percentiles (58%). Los porcentajes de jóvenes que en la entrevista final tuvieron una menor propensión delictiva respecto a la propensión de la entrevista inicial, es apenas mayor que aquellos cuya propensión se incrementó en la entrevista final (21% vs. 20%).

Tabla 5.5 Jóvenes por percentil de propensión de conducta delictiva

Percentil		Entrevista final					
		0 a 10	11 a 50	51 a 70	71 a 90	91 a 100	Total
Entrevista inicial	0 a 10	45	10	3	1	1	60
	11 a 50	14	2	0	0	0	16
	51 a 70	0	3	2	1	0	6
	71 a 90	1	0	0	0	1	2
	91 a 100	0	0	0	0	0	0
	Total	60	15	5	2	2	84

Fuente: Cálculos propios con base en la escala de Seisdedos y Sánchez (2001).

Si se revisan las preguntas de forma individual, la pregunta 25 "gastar frecuentemente en el juego (las maquinitas) más dinero del que se puede" es la que tiene mayor incidencia en ambas entrevistas (13% en la inicial y 14% en la final). Le sigue en incidencia la pregunta 29 "destrozar o dañar cosas en lugares públicos" con una incidencia del 4% en la inicial y 11% en la final. Aunque los resultados del índice delictivo son contrarios a lo esperado, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas al inicio de la revisión de los resultados cuantitativos, como se sugirió anteriormente, sería importante detectar los casos en los cuales hay una mayor propensión a presentar este tipo de conductas delictivas para poder enfatizar la atención en ellos.

Relación con los padres

Para generar el índice se crearon variables dicotómicas por pregunta (de la sección 5.8 del cuestionario inicial y 5.5 del final), donde la variable tomaba el valor de 1 cuando la respuesta era la deseada conforme la pregunta,[68] para posteriormente generar un promedio de respuesta en una escala de 0 a 10.

Con base en este índice se observó que, en promedio, en la evaluación inicial se tuvo el 72.6% de las respuestas esperadas, en tanto que en la evaluación final el promedio fue prácticamente el mismo, al tener 72.5% de las respuestas esperadas, también con una variabilidad en las respuestas similar.

Si se toma ese valor promedio como referencia (0.7), se observa que prácticamente el 44% de los jóvenes entrevistados presentó en ambas entrevistas un nivel de buena relación con sus padres, superior al promedio, en tanto, el 25% presentó en ambas un nivel inferior al promedio.

[68] A manera de ejemplo, para la pregunta "mis padres muestran interés por mi cuando estoy triste, enfadado/a o preocupado/a", la respuesta deseada es que el joven responda "con frecuencia" o "siempre", por lo que si se tenía alguna de estas respuestas, la variable tomaba el valor 1, en tanto que si respondía "nunca" o "rara vez", la variable tomaba el valor 0.

Finalmente, en prácticamente 1 de cada 3 jóvenes hubo un cambio en la clasificación con base en este criterio; no obstante, de estos jóvenes que cambiaron de clasificación se tiene que la mitad mejoraron en esta escala en tanto que la otra mitad empeoró, lo cual resulta confuso y no acorde a lo esperado.

En cuanto a la revisión de preguntas específicas, en la mitad de ellas prácticamente no hubo cambio, en tanto las preguntas con mayor incidencia de respuesta positiva fueron, en el caso de la evaluación inicial, "mis padres ponen límites de la hora a la que debo volver a casa" (89%), mientras que en la evaluación final, corresponde a la pregunta "cuando hablo con mis padres, ellos muestran interés y atención" (88%).

De acuerdo con los resultados presentados, cabe señalar que si bien no se identificó un cambio generalizado en los jóvenes en el sentido esperado, con base en estos índices analizados es posible reconocer casos de jóvenes a los cuales sea importante dar un mayor seguimiento, como en el tema de autoestima, relaciones personales y las conductas delictivas. Asimismo, como se mencionó antes, será importante tener en cuenta las consideraciones planteadas al inicio de la revisión de los resultados, dentro de las cuales se encuentra el nivel de asistencia a la Academia, toda vez que se esperaría que el cambio de actitud y comportamiento de los jóvenes esté relacionado con el tiempo real de exposición a los componentes del Programa. Por otro lado, y como se señala en el apartado 4, sin duda hay transformaciones que requieren un mayor tiempo de intervención para que se puedan observar en los jóvenes con el perfil de la PO del GDD.

6. Resultados del análisis de la gestión y operación del Programa

Si bien este componente de la evaluación no es el central, se considera relevante porque aporta elementos que contextualizan y permiten una mejor interpretación de los resultados del GDD en su población beneficiaria, los jóvenes participantes (presentados en el apartado 5).

En los sub apartados siguientes se presentan los hallazgos más relevantes que dan respuesta a las siguientes preguntas que guiaron esta evaluación:

- ¿Corresponde la operación del GDD con el modelo operativo propuesto?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y cuáles podrían considerarse buenas prácticas de la gestión y operación del Programa?
- ¿Cuáles son las principales debilidades y retos de la gestión y operación del Programa?

- ¿Cuáles son los posibles factores (explicativos) de éxito y limitantes de los resultados observados?

El análisis cualitativo que se presenta en el numeral 6.1 se basa en el trabajo de campo realizado en las cuatro Academias de la muestra y se nutre también con el trabajo de campo en el Distrito Federal que incluyó entrevistas a actores clave del nivel central de la Secretaría de Gobernación (SEGOB), de Capital MX y de SERAJ.[69]

Por su parte, el análisis cuantitativo del numeral 6.2 se centra en el perfil de jóvenes que ingresaron al Programa en 2014, como *proxy* de la eficacia de la focalización de su PO con base en evidencia empírica.[70] Para ello se analiza la información de la "Ficha para entrevista inicial".[71]

6.1. Componente cualitativo

Los cinco procesos sustantivos que se analizan son: (1) la capacitación de los actores que operan las Academias, (2) la convocatoria y selección de la PO del GDD, (3) la coordinación de la Academia, (4) la instrumentación de los cuatro componentes del GDD, y (5) acompañamiento, monitoreo y supervisión de las Academias.

6.1.1 Capacitación de los actores que operan las Academias

La percepción generalizada de los actores entrevistados que participan en las Academias (coordinadores locales, educadores, entrenadores[72] y promotores), es que la capacitación recibida a nivel central fue deficiente debido a que el tiempo programado fue limitado, lo que imposibilitó hacer una revisión detallada de aspectos como el diseño del Programa, los roles de cada figura, y el manejo de grupos de jóvenes con el perfil de la PO del GDD. Adicionalmente, no todas las personas que se han involucrado en las Academias en el presente año pudieron estar presentes en esta capacitación. A ello se suma que las figuras que operan las Academias no cuentan con mayor referente sobre sus roles y responsabilidades dentro del GDD que el "Manual Operativo del

[69] Véase numeral 3.2.
[70] Una limitante es que no se contó con un identificador que permita conocer con precisión cuáles jóvenes fueron finalmente aceptados o inscritos en el GDD, sin embargo, presumiblemente se aceptó a todos los que completaron la Ficha para entrevista inicial.
[71] En el numeral 6.2 se detallan los alcances de este análisis porque no se contó con la información de todo el universo de jóvenes que aplicó al GDD debido a que no funcionó la plataforma en línea como se tenía previsto.
[72] En adelante "entrenadores" refiere al entrenador y su cuerpo auxiliar.

Programa" (Manual Operativo),[73] donde se presenta una explicación general de sus funciones, permitiendo una interpretación "personalizada" de éstas y de cómo deben llevarse a cabo en la práctica, dando lugar a diferentes formas y niveles de funcionamiento de las Academias observadas. Por ejemplo, una de las funciones del Coordinador local es "Dinamizar el trabajo en equipo con todos los actores locales",[74] sin embargo, no se establece cuál será el mecanismo para ello como podría ser la realización de reuniones periódicas con todos los que participan en la Academia. Por ello se observó que en la práctica los Coordinadores locales han instrumentado su propia forma de trabajo (se analiza en el numeral 6.1.3).

Algunos de los entrevistados inclusive no reconocen todas las funciones que se enuncian en el Manual Operativo para su perfil. Adicionalmente, varios de los actores entrevistados refirieron que han ido aprendiendo a desempeñar sus funciones conforme va operando la Academia ("he tenido que aprender conforme se dan las cosas", como lo refirió un actor de Pachuca), si bien reconocen que han recibido orientación o apoyo para resolver dudas por parte de figuras como el supervisor regional de Capital MX (o de SERAJ en lo referente a la parte formativa).

Cabe destacar que en tres de las cuatro Academias de la muestra (Acapulco, Puebla y Celaya), las educadoras señalaron que complementario a dicha capacitación central, recibieron capacitación por parte de su OSC enfocada principalmente en la ejecución del componente formativo, pero también sobre aspectos administrativos.

Los actores de nivel central entrevistados están conscientes de las deficiencias en el proceso de capacitación, y en función de ello tienen propuesto realizar capacitaciones locales (o regionales) en donde participen todas las figuras involucradas en el funcionamiento de la Academia, incluyendo a los actores gubernamentales, como el enlace municipal y algún actor del gobierno estatal. Esto coincide con sugerencias de los propios operadores locales entrevistados, además de que solicitan que se realice con la debida anticipación al arranque de la convocatoria de la PO, y se destinen más días para asegurar que cuenten con una capacitación adecuada en los aspectos relevantes relacionados con el GDD y el perfil de jóvenes que se busca captar. Esto será crucial para potenciar el buen funcionamiento de las Academias y, en consecuencia, el logro de los objetivos del Programa.

[73] Los manuales existentes que guían el accionar dentro de las sesiones con la PO se abordan en los numerales 6.1.3 y 6.1.4.
[74] YBI-USAID (2014: 12).

6.1.2 Convocatoria y selección de la PO del GDD

De acuerdo con el trabajo de campo, este proceso se llevó a cabo conforme con lo establecido en el Manual Operativo. Entre los mecanismos más utilizados para realizar la convocatoria de los jóvenes se mencionaron los siguientes: (1) acudir a las escuelas secundarias (principalmente) y de bachillerato, donde además se buscó el apoyo de los trabajadores sociales para poder identificar a aquellos jóvenes con el perfil de la PO (en riesgo de deserción, con problemas de conducta, de aprovechamiento o ausentismo), (2) dar volantes y/o perifonear en la unidad deportiva o el lugar donde se alojará la Academia, así como en canchas de fútbol de los alrededores, (3) elaborar material propio como carteles para colocarlos en puntos clave como en las tiendas de abarrotes. Otra de las formas comunes como se enteraron varios de los jóvenes participantes fue de "boca en boca" por quienes ya estuvieron en el GDD una generación previa, o por familiares o amigos que escucharon sobre el Programa.

En las Academias de la muestra las figuras que participaron más activamente en la convocatoria fueron los educadores y promotores y, en segundo lugar, los coordinadores locales, sin que se identificara un caso donde haya apoyado el entrenador. En cuanto al gobierno municipal, parece ser que solamente en Celaya hubo participación, favorecido por el hecho de que el promotor es personal del municipio responsable de la "coordinación de participación ciudadana", por lo que fue la sede donde se habló también de la realización de reuniones con líderes comunitarios.

Los jóvenes entrevistados y las figuras del equipo operativo de las Academias corroboraron que se siguieron los demás procesos contemplados para su inscripción en el GDD: entrevista personal para el llenado de la "Ficha para entrevista inicial" (en algunos casos se recurrió al auto-llenado), entrega de documentación y firma de los formatos respectivos.

En lo referente a la eficacia de este proceso, de acuerdo con las figuras de las OSC locales, el tiempo destinado a la convocatoria –en principio 15 días– no resulta en todos los casos suficiente para realizar los esfuerzos necesarios y captar al número de jóvenes propuestos como meta (80 por generación), y asegurar que todos ellos cumplan con el perfil que busca el Programa. En varias Academias se alcanzó la meta algunas semanas posteriores al arranque formal de actividades. Cabe resaltar que por un problema de comunicación con SERAJ, algunas de las OSCs participantes no utilizaron el formato de la Ficha para entrevista inicial vigente, sino el formato utilizado en 2013, el cual no contiene una serie de preguntas encaminadas a identificar la problemática de los

jóvenes solicitantes, con énfasis en el perfil de PO del Programa. Esto lleva a cuestionarse cómo es que se realizó la focalización de la PO en dichas Academias, o bien, si por las restricción de tiempo aceptaron a todos los jóvenes que aplicaron sin aplicar filtro alguno.

Debido a lo anterior y con base en lo señalado en las entrevistas, así como lo observado por el quipo evaluador, de los jóvenes inscritos en el GDD alrededor del 60-70% cubren el perfil de la PO,[75] mientras que el resto parece ser que esencialmente cubre el requisito de pertenecer a un polígono dentro de la cobertura del GDD, lo que los hace vulnerables por el contexto donde viven.

En la Academia de Acapulco tuvieron una amplia respuesta de los jóvenes, por lo que priorizaron a aquellos "con mayor número de problemas", acorde con lo que busca el Programa: "generar una oportunidad para las y los jóvenes en mayor condición de riesgo y vulnerabilidad".[76] En contraste, en la Academia de Puebla fue donde tuvieron mayores dificultades para la convocatoria debido a que el tiempo que se les dio para la convocatoria fue menor a los 15 días, lo que se tradujo en que cerca del 50% de los jóvenes no parece cubrir el perfil de la PO.

Tal parece que los mecanismos que siguieron los educadores y demás figuras involucradas en la convocatoria para asegurar el cumplimiento de la meta de 80 jóvenes por generación en un lapso de tiempo restringido, repercutió en que no se lograra captar un número significativo de jóvenes que están en mayor riesgo y vulnerabilidad dentro la PO: aquellos que no asisten a la escuela (ni trabajan) y aquellos que "viven en condición de calle o que están bajo el resguardo de instituciones como el DIF y también a jóvenes en conflicto con la ley".[77] Esto igualmente se reflejó en el perfil de los jóvenes que participaron en los grupos focales, siendo todos ellos estudiantes, la mayoría de nivel secundaria (89%).[78]

La implicación de que no se destine el tiempo adecuado para realizar la difusión y convocatoria, es que se destinen recursos del Programa hacia población que no lo necesita, dejando fuera a jóvenes que sí requieren de sus intervenciones. La implicación de que no se instrumenten estrategias para llegar a la población joven que padece mayor riesgo, es que es justo en esta población donde se esperaría explotar el máximo potencial del GDD, contribuyendo a alejarlos de

[75] Véase numeral 6.2 donde se hace un análisis cuantitativo al respecto.
[76] YBI-USAID (2014: 5).
[77] YBI-USAID (2014: 5).
[78] 10 de 92 participantes (véase apartado 3).

las condiciones que los hacen altamente vulnerables o en peligro de reincidir en conductas de riesgo y/o delictivas. Todo ello incide en el nivel de efectividad del GDD.

6.1.3 Coordinación de la Academia

En la investigación de campo se constató lo mencionado anteriormente, que la falta de una capacitación adecuada y de directrices claras no sólo sobre el qué hacer, sino sobre el cómo hacerlo, se ha traducido en formas de coordinación heterogéneas entre las Academias del GDD visitadas. En principio, la figura de "Coordinador local" es la responsable de todo lo relacionado con el proceso de coordinación tanto al interior de la Academia, como con los socios o actores externos (ej. gobierno municipal, voluntarios). Sin embargo, en la práctica, los Coordinadores locales tienen distinto nivel de involucramiento y liderazgo con el equipo de la Academia, y no desarrollan funciones de forma estandarizada entre las diferentes Academias, lo cual repercute en aspectos como el trabajo de equipo entre los actores locales y, en consecuencia, en el nivel de funcionamiento de las Academias.

En la Academia de Acapulco fue donde se observó que el Coordinador local desempeña de mejor forma sus funciones, tomando como referente lo que señala el Manual Operativo, como él mismo lo refiere en cuanto al apoyo al componente deportivo: "[me encargo de] gestionar los diferentes proyectos que haga el entrenador para las actividades del fin de semana con el enlace municipal, tenerle todo listo, ver los horarios de las canchas, las instalaciones. Prácticamente me encargo de que todo esté listo para que no tenga inconveniente alguna en la realización de sus labores… mantener el equipo resguardado, llevar el inventario del material que se utilizó ese día y reportar cada incidente que tengamos dentro de la Academia". Los reportes de asistencia del equipo operativo de la Academia no se realizan en un formato específico, sino a través de medios como el *WhatsApp* o mensajes de texto que envía diariamente a la supervisora regional de Capital MX.

Cabe resaltar que asociado con su formación profesional y la deficiente capacitación, esta figura no cuenta con las capacidades necesarias para "verificar el cumplimiento de funciones del equipo", así como "vigilar el funcionamiento operativo de la Academia, avances del plan de trabajo y cronograma", de forma que pueda identificar alguna falla en la parte pedagógica a cargo del educador(a) o del entrenamiento. Su atribución en este sentido se acota a estar presente en las sesiones formativas y deportivas, controlar la conducta de los jóvenes y atender cualquier suceso que llegara a suceder.

En esta Academia se percibió la existencia de un buen trabajo de equipo, donde hay una comunicación constante entre todos los actores locales, si bien actualmente las reuniones entre todo el equipo se realizan de forma esporádica "cuando así lo amerita". Cabe señalar que el liderazgo ejercido por el entrenador anterior de la Academia fue reconocido precisamente porque asumió más el rol de "coordinador de la Academia" y organizaba reuniones periódicas con todo el equipo para planificar las actividades a desarrollar. Esta forma de trabajo funcionó muy bien, logrando un buen nivel de involucramiento de todos los actores (operadores, jóvenes y padres de familia), a decir por todos los actores entrevistados. Desafortunadamente, el Coordinador local no asumió ese liderazgo en la ausencia de este personaje, ni dio continuidad a su forma de trabajo, lo cual hubiera sido deseable para mantener el nivel de participación alcanzado y el seguimiento de las diferentes actividades que lo motivaban.

En Pachuca sucede algo similar con la Coordinación local de la Academia. Parece ser que existe una comunicación constante entre el Coordinador y los responsables del componente formativo y el deportivo ("nos comunicamos por mensaje o *WhatsApp* todos los días para comentar cómo van los chavos, qué actividad habrá en la semana…", como lo refirió uno de los actores entrevistados). Por ello, el Coordinador local subestima la necesidad de realizar reuniones periódicas entre todo el equipo. Igualmente, el Coordinador local no tiene las capacidades para vigilar el accionar del educador y el entrenador, por lo que se concreta a estar presente en las sesiones y apoyar cuidando la conducta de los jóvenes. Por otro lado, respecto a la función de "vincular las actividades con el municipio", si bien ha logrado el compromiso del municipio para desarrollar ciertas actividades en el presente año,[79] al parecer, los logros en aspectos relevantes como conseguir el lugar para la realización de las sesiones formativas y algunas vinculaciones de jóvenes, han sido más bien resultado de la labor de la directora de la OSC.

En ambas Academias, el Coordinador local ha establecido un vínculo más estrecho y colaborativo con el educador(a) que con el entrenador, muestra de ello es que se ha involucrado en el escaneo de documentos de los jóvenes y en la captura en la plataforma de la información solicitada relacionada con el componente formativo.

En la Academia de Puebla, en comparación, el Coordinador local asume más en un papel de "director" que de "coordinador", siendo el enlace entre la Academia y el municipio para lo

[79] Señaladas en Tabla 5.1.

relacionado esencialmente con la provisión de los espacios deportivos y educativos, y atender los requerimientos del municipio, es decir, asuntos de tipo administrativos de la Academia. Además, está al pendiente de la asistencia del equipo y de los jóvenes aunque no está presente en las sesiones educativas y deportivas, como en los dos casos antes descritos. En la práctica no pareciera que se llevan a cabo acciones sistemáticas para la coordinación del equipo de la Academia, como lo comentó uno de los entrevistados: "habíamos acordado [reunirnos] todos los lunes cada 15 días, pero por las cuestiones que van saliendo a veces no es en lunes, o a veces cuando hay que planear las actividades de fin de semana pues es cuando tenemos las reuniones".

A pesar de ello, existe muy buena coordinación al interior del equipo formativo (es la única Academia que cuenta con dos educadoras), y hay comunicación entre éste y el equipo deportivo. En este caso no se reconoce un liderazgo como tal de la Academia, de hecho ante cualquier situación, problema o duda, el responsable de cada componente –formativo y deportivo– se apoya directamente con su supervisor o coordinador, de SERAJ o de Capital MX (respectivamente), quien posteriormente lo aborda con el Coordinador local. Por otro lado, no parece haber avances sobresalientes que denoten la "vinculación de actividades con el municipio",[80] que es una función del Coordinador local.

La Academia de Celaya representa un caso particular donde no sólo ha fracasado la coordinación del equipo local, sino que el trabajo de equipo está polarizado. Por un lado se encuentra el equipo de educadoras y el promotor que actúan bajo el liderazgo de una de las educadoras que funge además como coordinadora de la parte formativa, y por el otro, se encuentran la Coordinadora local y el entrenador. Esto explica de cierta forma que no se han organizado reuniones con todo el equipo recientemente. En este caso, la figura de Coordinador local ha asumido un papel más limitado, no así de "tiempo completo" como lo han asumido en las otras academias. En este caso, la Coordinadora local al parecer acude diario a la Academia pero sólo por un lapso en la mañana y en la tarde, teniendo una reducida interacción con los jóvenes y sus padres. En el caso particular de la captura de información del componente formativo en la plataforma, su participación ha sido un tanto forzada debido al retraso en esta tarea, no como una iniciativa de tipo colaborativa como se dio desde un inicio en las academias de Acapulco y Pachuca. Por último, respecto a la función de vinculación de actividades con el municipio, este ha quedado más a cargo del promotor y la educadora-coordinadora.

[80] YBI-USAID (2014: 12).

Aunque no está establecido en el Manual Operativo, todos los Coordinadores locales refieren que también están a cargo de prestar el apoyo necesario cuando se llega a lastimar algún joven, aunque ello requiera acudir a un servicio médico particular y solventar los gastos, que posteriormente son reembolsados por Capital MX. Asimismo, los Coordinadores locales tuvieron a su cargo del "lunch" que se proporciona a todos los jóvenes que asisten a la Academia, incluyendo desde la compra de los insumos, su preparación y su transportación. Esta responsabilidad ha sido en detrimento de un uso más eficiente del tiempo de los Coordinadores, toda vez que no tienen la capacidad para ello, no cuentan con recursos suficientes (10 pesos por joven) y su proveedor está restringido a la tienda "Soriana" que "es una tienda cara para el presupuesto que están manejando" (como lo expresaron todos los entrevistados). Esto repercute en la cantidad, calidad y variedad del lunch que se puede proveer a los jóvenes.[81]

Una excepción en este punto es la Academia de Celaya que sigue bajo el esquema anterior, es decir, el lunch está a cargo de un proveedor externo, lo que ha favorecido la provisión de un lunch más variado y completo en comparación con las otras academias. Esto ha sido un logro de la Coordinadora local que llegó a un acuerdo favorable con el proveedor (y de éste con algunos patrocinadores), si bien se hizo referencia que "también se le da un pago por parte de Capital MX, es un apoyo al proveedor que nos está haciendo los alimentos". El equipo evaluador desconoce la razón de que este pago funcione solamente en una de las academias de la muestra.

Otro común denominador entre las tareas de los Coordinadores que no está como tal en el Manual Operativo, es que se encargan de recabar testimonios en forma de fotos y videos del trabajo de los jóvenes durante las sesiones.

Una de las limitaciones que se identificaron en todos los casos de estudio se relaciona con la capacidad resolutiva del Coordinador local, toda vez que hay ciertos problemas identificados no sólo por Coordinadores locales, sino por otros actores del equipo de la Academia, pero que no han logrado ser resueltos a la fecha del trabajo de campo (ej. inestabilidad en la autorización para el uso de la cancha o del lugar donde se realizan las sesiones, instalaciones que no son del todo adecuadas para las actividades del GDD, fricciones existentes entre los integrantes del equipo que no se han logrado disipar, la impuntualidad de algunos actores que no se ha podido revertir, la

[81] La percepción de los jóvenes respecto al lunch se presenta en el numeral 7.1.

falta de organización de actividades de fin de semana por parte del componente deportivo, por señalar algunos ejemplos).

Factores adicionales que han complejizado en la labor de coordinación del equipo son, por un lado, la falta de claridad sobre la línea de mando al interior de las Academias (como lo describió un actor relacionado con varias Academias: "a veces el entrenador dice 'yo soy quien manda en las Academia', 'no' dice el educador, 'yo tengo un rol fundamental' y el Coordinador local dice lo mismo"). Por otro lado, la coexistencia de diferentes canales de comunicación, ya que además de la comunicación vía el Coordinador local, existen los canales directos que establecen los equipos de supervisión de Capital MX (con el componente deportivo y el coordinador) y de SERAJ, y de las propias OSC (con el componente formativo y el promotor). Por ello, en ocasiones las instrucciones o comunicaciones llegan distorsionadas, incompletas o inclusive se pierden, lo que pudiera también explicar lo señalado en el párrafo anterior.

Por último, otro aspecto que fue transversal a las academias de estudio, fue el hecho de que si bien el Coordinador local "revisa los reportes de asistencia de las y los jóvenes", esto no trasciende en un seguimiento sistemático de aquellos jóvenes que dejan de asistir a la Academia,[82] inclusive en varios casos sólo se procede al reemplazo por otro joven de la lista de espera. Las implicaciones de esto es que no se identifican las causas del abandono del proceso y que no se actúe en consecuencia oportunamente (inclusive mediante ajustes al diseño del Programa), por lo que podría estarse perdiendo a la población joven que más requiere las intervenciones del Programa.

6.1.4 Instrumentación de los componentes del GDD

Componente formativo

Tomando como referencia lo que establece el Manual Operativo respecto al rol y perfil del "educador o educadora", y derivado del trabajo de campo,[83] es posible señalar que no todos los educadores cuentan con la experiencia de manejo de grupos de jóvenes con las características de la PO del GDD y no todos tienen la capacidad para acompañar los procesos formativos tomando como referencia lo que se plantea en el "Manual de formación" del Nivel correspondiente. En una

[82] Ocasionalmente se realiza el seguimiento de algunos jóvenes, pero son casos específicos y muchas veces el seguimiento lo realiza la figura de educador(a).
[83] De la observación de las sesiones y algunas entrevistas con actores clave.

de las cuatro academias visitadas la figura de educador se encontraba aun cursando la carrera y ésta era en Administración y, aunque se comentó que recibió capacitación pedagógica por su OSC, por el trato con los jóvenes,[84] así como por la ejecución de la sesión fue evidente que no cubría del todo con el perfil.

Lo anterior denota cierta deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de la figura de educador por parte de algunas OSC. Si a ello se añade que no hubo una capacitación adecuada por parte del GDD, esto también repercute en la heterogeneidad en el funcionamiento de las Academias, en particular de este componente. Cierto es que al menos en tres de las cuatro Academias de la muestra, sí hubo una inversión por parte de la OSC para brindar una capacitación complementaria al educador(a), como se resaltó en el numeral 6.1.1.

No obstante las deficiencias señaladas, se percibe como fortaleza que los educadores muestran –en mayor o menor grado– un gran compromiso y entusiasmo por apoyar a los jóvenes participantes, logrando establecer lazos de confianza con ellos al ser personas que les prestan atención, dialogan con ellos, escuchan sus dudas, problemas e inquietudes, en suma, "[los] hacen sentir importantes" (como lo expresaron los jóvenes entrevistados). Sin duda de esta forma y por el trabajo cotidiano con los jóvenes en las sesiones, los educadores representan una "influencia positiva para ellos y ellas", acorde con lo señalado en el Manual Operativo.[85]

A diferencia de la figura de Coordinador local (y de promotor), en este caso existe mayor claridad no sólo sobre qué papel debe asumir la figura de educador, sino también existen Manuales de formación para cada uno de los tres niveles que contempla el modelo de intervención formativo,[86] que son una referencia para el quehacer del educador en las sesiones. El contenido de estos manuales fue desarrollado por gente con experiencia en la materia, pero hay un reconocimiento de que falta que madure más la propuesta, la cual tuvo que ser ajustada en más de una ocasión para responder a demandas de los tomadores de decisiones del GDD.

Las principales áreas de mejora identificadas por quienes han sido usuarios de los mismos se presentan a continuación:

[84] Si bien cabe resaltar que su actitud empática con los jóvenes, varios de ellos apegados al perfil de PO, era algo muy apreciado por ellos.
[85] YBI-USAID (2014: 13).
[86] SERAJ (2014a, 2014b, 2014c).

- Hay sesiones que tienen mayor nivel de desarrollo que otras, las cuales abordan la temática de forma superficial (ej. el tema sobre la buena alimentación) [87] y no parecen considerar la edad de la PO a la que están dirigidas ("no son niños de primaria", señalaron algunos entrevistados). Dado esto último hay una percepción casi generalizada de que esto último repercute en dichas sesiones "sobra tiempo" lo que obliga al educador a desarrollar otras dinámicas para cubrir el tiempo que dura la sesión, 1.5 hrs. en promedio (porque en la práctica se destina la primera media hora para el lunch y registrar la asistencia de los jóvenes). Así lo refirió un actor clave responsable del componente educativo de una Academia: "En el manual nos marcan una hora y media de taller, pero cuando mucho son 40 minutos, entonces nosotros hacemos otras dinámicas, por decir algo, cuando llegan hacemos una dinámica, luego se les da el taller y cerramos con otra dinámica que refuerce el tema".
- Hay sesiones que podrían ser más dinámicas y propiciar a la reflexión de forma activa, porque les parece que el abordaje propuesto es más tipo escolarizado (ej. privilegiando la transmisión de contenidos). Esto fue reforzado por los jóvenes al señalar entre los aspectos que "menos les gustan" del componente formativo, el tener que escribir, porque eso lo hacen en la escuela. Por ello, cuando los educadores perciben que no está funcionando la sesión sugerida en el Manual, algunos instrumentan una dinámica alternativa (ideada previamente), y otros señalaron que se ven obligados a improvisar.
- Debería darse mayor énfasis a la interacción entre los diferentes temas, es decir, es necesario "hablarles [a los jóvenes] de la integridad de las dimensiones". Por ejemplo, "las drogas tienen que ver con la dimensión intelectual, sino también afectan la dimensión física" (como lo expresó una de las educadoras entrevistadas).
- Igualmente, en términos de integralidad, es necesario retomar la intención original de lograr el diálogo entre el desarrollo del componente formativo y los aprendizajes que se pretende reforzar en los jóvenes mediante el entrenamiento futbolístico.
- Para la construcción del proyecto de vida se debería considerar que no todos los jóvenes tienen una clara idea de lo que significan ciertos conceptos (o vocabulario) que se emplea como: misión, objetivo, meta, horizonte, visualizar. Así que habría que comenzar con un trabajo previo al respecto.

[87] En dos academias ejemplificaron con este tema.

- En cuanto al Nivel II, los jóvenes expresan cierto cansancio porque los temas de formación les parecen repetitivos. Si bien su inclusión tuvo una lógica de "reforzamiento", se sugiere cuidar de no saturar el abordaje de ciertos temas con el grupo, sin dejar de considerar que habrá jóvenes podrían requerir una atención diferenciada.
- En el Nivel II no se identificó alguna Academia que haya abordado lo relativo a promover la "participación organizada" de los jóvenes, con base en los objetivos planteados en el Manual de formación. Esto tendría que revisarse y adecuarse a la luz de los recursos disponibles en las Academias (entre ellos, el tiempo).
- Respecto a los instrumentos para medir los avances de los jóvenes a lo largo del proceso, haría falta adecuarlos considerando el perfil de la PO establecido[88] porque, por ejemplo, no capturan si hay algún progreso de los jóvenes en su escuela (ej. mejoría en calificaciones, en conducta, en su asistencia escolar), o bien, si han reingresado a estudiar, o se ven orillados a combinar los estudios con el trabajo.

Todos los educadores reconocieron que los Manuales de formación son sólo una guía para desarrollar el componente formativo, pero estaban conscientes de que tenían margen de maniobra para imprimir su creatividad y experiencia propia en la sesiones. A un año de operación del Programa es posible capitalizar toda la experiencia adquirida en la instrumentación de los niveles Inicial y Seguimiento,[89] toda vez que se encontraron voces de jóvenes que señalaban que las sesiones formativas les parecían divertidas e interesantes ("nos divertimos mucho con los juegos y dinámicas que nos enseñan", así lo expresaron unos jóvenes en Acapulco). Este hallazgo es relevante porque a pesar de que hubo varios comentarios de los jóvenes de que algunas sesiones les parecían aburridas, hubo dos Academias donde, en contraste, se encontraron varios comentarios positivos, en la Academia de Acapulco y de Puebla ("me gusta la manera de trabajar en el taller porque me ayuda a cambiar mi pensamiento y mi forma de ser", comentario vinculado a una de las dos educadoras de Puebla). También se reconoce que los jóvenes de la Academia de Celaya fueron quienes explicaron de mejor forma los conocimientos adquiridos en las sesiones (como la existencia de las diferentes dimensiones y valores) y hubo casos de jóvenes que reconocieron su aprecio por las sesiones y los aprendizajes que les han dejado.

[88] Esto se debió en principio a un desfase en los tiempos en que se tuvieron ciertas definiciones, según comentó un actor de nivel central en entrevista.
[89] Porque por la temporalidad de las Academias, el Nivel III Avanzado no se ha instrumentado todavía.

Los educadores destacaron también la importancia de contar con el apoyo de especialistas para que aborden con mayor profundidad ciertos temas y respondan de mejor forma a las dudas e inquietudes de los jóvenes. Tal y como lo expresó un actor de la Academia de Celaya, "vemos la necesidad de no sólo lo que nosotros podemos y sabemos darles, sino cómo nos apoyamos de gente con experiencia. Creemos que necesitamos alguien que sea especialista, por ejemplo, en el tema de sexualidad, porque luego los chavos preguntan cosas que no sabemos".

Como parte del componente formativo también se llevan a cabo las sesiones con los padres o tutores de los jóvenes. El desarrollo y periodicidad con que se han organizado estas sesiones varía entre una Academia y otra, al parecer en Puebla y Celaya se llevan a cabo de forma más sistemática cada 15 días, seguido de la Academia de Acapulco donde la frecuencia ha variado, y Pachuca donde por ejemplo, los padres de la G3 no habían recibido alguna sesión al momento del trabajo de campo. La participación de los padres también es variable aunque esto puede ser reflejo de lo atractivo que resultaron los talleres para ellos, pero también estar relacionada precisamente con el perfil de la PO (ej. que una mayoría carece de la atención e interés de sus padres, como sucedió con la G2 de Celaya). Los padres entrevistados en la Academia de Celaya corroboraron su participación en varios talleres de esta forma (coincidiendo con la opinión de los padres de otras academias): "Nos ponían actividades, terapias, nos hablaban de los problemas que teníamos con nuestros hijos, de cómo los podíamos resolver. También nos hablaban de adicciones, vinieron unas niñas a dar su testimonio de que se habían rehabilitado".

En cuanto a las demás funciones a cargo del educador(a), en general los entrevistados tienen claridad al respecto, siendo las actividades más referidas las siguientes: enviar a SERAJ –como OSC coordinadora de la parte formativa del GDD– reportes semanales de los avances de los jóvenes durante el proceso y de todo lo acontecido en la Academia ("envío un reporte cada miércoles donde indico la asistencia de los chavos, las actividades que se hayan realizado, si se cumplió con el material adecuado, con los alimentos, si se hizo alguna actividad extra con los papas", así lo refirió una educadora en entrevista), mantener en orden y actualizados los expedientes de los jóvenes, vincular a los jóvenes,[90] y capturar la información solicitada en la plataforma en línea de Capital MX (esto último no está explícito en el Manual Operativo entre las funciones del educador).

[90] Esto se comenta más adelante.

Aunque el equipo evaluador no cuenta con el dato duro, con base en la investigación de campo, se apreció que hay Academias que han logrado mantener una asistencia promedio de 70-90%, más aún si se trata de la G3 por ser la más reciente (ej. las academias de Acapulco y Puebla), mientras que las otras parecen tener una asistencia menor y/o muy variable. Dar seguimiento a los jóvenes que no asisten a la Academia (por varios días consecutivos) o que abandonan el proceso es un aspecto relevante para un Programa relativamente nuevo como el GDD y el tipo de objetivos que persigue, por su potencial para informar decisiones de mejoras al Programa para poder retener a los jóvenes por el tiempo previsto para favorecer cambios sostenibles en ellos. Como se mencionó previamente, esto no es asumido como una tarea del Coordinador local y aunque lo llegan a realizar los educadores,[91] no es una práctica que se realice sistemáticamente, por ejemplo, no se conoce (ni se documenta) la causal de todos los casos de jóvenes que han abandonado el Programa.

Entre las principales limitantes que enfrenta este componente se identifican las siguientes. Primero, es importante reconocer que dado el perfil de jóvenes que busca el Programa, la tarea del educador resulta por demás compleja, más aún si se considera una proporción jóvenes participantes-educador de 40. Así lo expresó uno de los educadores entrevistados: "La actitud de los chicos más que nada, los chicos luego vienen muy rebeldes y distraídos con problemas de su casa o de la escuela, entonces me cuesta mucho meterlos en lo que tienen que hacer". Debido a ello, en la práctica ha funcionado que tanto el Coordinador local como el Promotor apoyan durante el desarrollo de las sesiones (ej. con el control de la conducta del grupo, la organización de los jóvenes, repartir los materiales que se usarán).[92] Solamente en dos de las cuatro Academias visitadas hay formalmente dos educadoras, cada una responsable de ciertos grupos (Celaya) o bien, alternan sesiones con todos los grupos (Puebla). La Academia de Acapulco cuenta con una educadora, pero en este caso la Promotora funge como educadora cuando se requiere su ayuda, contando con la capacidad para desempeñarse como tal porque tiene el perfil y experiencia previa.

A pesar de que así ha funcionado en la práctica, una opinión generalizada fue que el tamaño de los grupos debería ajustarse en función de lo que implica el manejo de un grupo con las

[91] Por ejemplo, en entrevista en la Academia de Acapulco comentaron: "nosotros tenemos los teléfonos de todos, cuando no vienen les damos seguimiento. Ellos saben que nos tienen que avisar cuando no vayan a venir, […] le mandan mensaje a [la educadora] o a mí en el Facebook".

[92] De acuerdo al Manual Operativo una de las funciones del Promotor sí es el apoyar a la figura de educador.

características de la PO, asegurándose de mantener la atención, el interés y la participación activa de todo el grupo. Los jóvenes, por su parte, en grupos de mayor tamaño pueden enfrentar mayor dificultad para asimilar los contenidos de las sesiones.

Segundo, un factor que actúa en detrimento de la labor del educador es que la Academia no siempre se cuenta con la infraestructura y el mobiliario adecuado para el desarrollo de las sesiones. De las Academias visitadas, la que cumple con las condiciones para ello es la de Puebla, el resto enfrenta problemas como: falta de mobiliario o que está en mal estado (mesas, sillas) (Celaya, Pachuca), eventuales cambios de sede que obligan a utilizar lugares alternos que suelen no ser propicios (Pachuca, Acapulco), el salón lo ocupan otros usuarios al mismo tiempo (Acapulco). Adicionalmente, estas tres Academias no cuentan con el equipo –laptop, proyector, pantalla– para utilizar los recursos audiovisuales que se proponen en los Manuales de formación (principalmente en el nivel I). El uso de este equipo ha probado su utilidad en la Academia de Puebla, como lo refiere una de las educadoras: "entre menos les estés dando rollos [a los jóvenes] y les pongamos más cuestiones visuales los atrapas más. Entonces [los audiovisuales] si los vemos como una herramienta importantísima." Cabe señalar que un comentario generalizado de los actores de las Academias entrevistados fue que la calidad de los materiales de papelería proporcionados es deficiente.

Otro aspecto relacionado con los recursos y que representa una limitante es el tiempo que disponen los educadores para realizar todas las tareas bajo su encargo, que no resulta equiparable con las actividades y responsabilidades del resto del equipo de las Academias. Los educadores consideran que no cuentan con el tiempo necesario para llenar los formatos predefinidos para el componente formativo (y, en su caso, capturarlos en la plataforma en línea),[93] atender las solicitudes de información adicionales, y además destinar un tiempo para preparar adecuadamente las sesiones formativas (previendo el material necesario que se utilizará). Respecto a esto último, el equipo evaluador pudo apreciar que en dos Academias el educador no había preparado previamente la sesión (ej. uno de los educadores revisó el tema que abordaría justo al inicio de la misma y solicitó en ese momento las copias del formato con que trabajarían los

[93] Esta tarea no se explicita en el Manual Operativo (a diferencia del caso del Coordinador local), sin embargo, en el Manual de formación sí se establece que habrá que "rendir informes a las instancias correspondientes".

jóvenes), además de que no llevó a cabo un cierre adecuado del tema abordado.[94] Esto afecta por un lado la calidad del desarrollo de las sesiones, y por el otro, es más fácil que los jóvenes se salgan de control cuando las sesiones son menos dinámicas, afectando eventualmente su participación en el GDD.

Con relación a las solicitudes de información, un número importante proviene del gobierno municipal principalmente y son solicitudes diversas a las cuales Capital MX, vía el Coordinador local, debe responder por ser la entidad contratante. No obstante, los entrevistados refieren que esto llega a representar una carga de trabajo importante y les resulta frustrante que pareciera no haber posibilidad de negociación de Capital MX con el gobierno municipal, o bien, que no siempre se considera su opinión o de SERAJ –como coordinador de las OSC–, para determinar la viabilidad de sus demandas o exigencias de información.

Toda vez que se identificó la limitante del Coordinador local de supervisar y retroalimentar la labor formativa de los educadores (más allá de reportar su asistencia y puntualidad), SERAJ se encargó de proporcionar acompañamiento pedagógico. Esto se analiza a detalle en el numeral 6.1.5.

Por último, en la siguiente Tabla se presentan las buenas prácticas identificadas por el equipo evaluador instrumentadas en el componente formativo.

Tabla 6.1. Buenas prácticas del componente formativo

Academia	Descripción de la buena práctica
Acapulco	Alineado a lo que plantea el Manual de formación de "Identificar liderazgos y habilidades para potenciar el trabajo de las y los jóvenes",[95] se cuenta con "Monitores" que son jóvenes de la G2 entusiasmados en participar apoyando a los jóvenes de la G3, auxiliando tanto en los talleres formativos (como en los deportivos). Esto ha favorecido que los Monitores no resientan el cambio en el número de días de asistencia a la Academia, y los

[94] Los jóvenes durante la sesión relataron en el formato, las cosas que les benefician y perjudican, así como las redes de apoyo que también les ayudan y les perjudican en torno a las adicciones. El equipo evaluador pudo revisar algunos de los formatos y se relataban aspectos sensibles como que a veces son familiares los que los "jalan" a beber o drogarse, que en ocasiones se deprimen, por mencionar algunos ejemplos significativos del tipo de sesiones que requieren contar con un adecuado manejo y cierre.
[95] SERAJ (2014a: 12).

Academia	Descripción de la buena práctica
	hace sentir importantes al servir de ejemplo y motivación de jóvenes en similares condiciones, favoreciendo su compromiso y sentido de pertenencia al Programa. La Promotora que la OSC contrató es psicóloga, por lo que complementa muy bien el perfil de la educadora, haciendo buena mancuerna para el desarrollo de las sesiones y la consejería a los jóvenes. Si bien se reconoce que este perfil no es el que originalmente requiere un Promotor.
Pachuca	Acorde con lo que se menciona el Manual de formación, aunque no de forma precisa, sobre que "eventualmente se ofrecerá apoyo académico para que puedan mejorar su rendimiento académico"[96], el Educador (y el Coordinador local) cuando les "sobra tiempo" del taller, lo destinan para que los jóvenes realicen sus trabajos y tareas escolares, y en su caso, los apoyan a resolver sus dudas. Esto es importante porque hay Academias donde la asistencia se ve afectada en temporada de exámenes.
Puebla	Las educadoras se alternan entre los diferentes grupos como una forma de variar la forma de llevar las sesiones con los jóvenes. Al igual que en Acapulco con los "Monitores", toman a los líderes de grupo y los hacen trabajar a su favor (en ambos componentes). Para apoyar a las educadoras con toda la parte administrativa y la gestión de los expedientes de los jóvenes beneficiarios, se contó con jóvenes de servicio social.[97] Esto les libera tiempo para la preparación de las sesiones.
Celaya	Un hecho a reconocer, es que una de las educadoras tuvo la iniciativa de dar continuidad a la labor con la G1, aún a pesar de que ya no se contaba con los recursos del GDD, asumiendo las veces de educadora y entrenadora

[96] SERAJ (2014a: 8).
[97] El equipo evaluador desconoce si esto fue iniciativa de las educadoras o del Coordinador local.

Academia	Descripción de la buena práctica
	(sin lunch), y posteriormente logró el apoyo de dos preparadores por parte del municipio.[98] De esta forma logró retener a varios jóvenes de la G1 para que retomaran el Nivel II de Seguimiento una vez que volvió a operar la Academia formalmente. Parece ser que la educadora ha hecho que interactúen de mejor forma los temas formativos y lo relativo a la construcción del proyecto de vida de los jóvenes. Al igual que en Acapulco, resultó buen complemento el hecho de que la segunda educadora contratada fuera psicóloga.

Componente deportivo

Un aspecto transversal observado en todo el equipo que participa en las Academias es la falta de una capacitación adecuada que les brinde conocimiento detallado sobre el GDD y sus objetivos, sobre el perfil de la PO y la forma de trabajar con ellos (si bien se tuvo una plática con una psicóloga al respecto), así como tener un panorama integral de las habilidades para la vida que busca fomentar el GDD a través del componente formativo y reforzar dentro del componente deportivo. Asimismo, actores de nivel central resaltaron que no existe un mecanismo –adicional a la capacitación– para que Capital MX se asegure de que todos los entrenadores cumplan con un perfil adecuado, esto es, que cuenten con la preparación y experiencia para impartir entrenamiento formativo y manejar grupos de jóvenes con las características de la PO del GDD. Cierto es que Capital MX lleva a cabo el contacto con los ex jugadores dentro de su red de contactos, los entrevista e incluso los visita en su domicilio para lograr tener una idea sobre su posible capacidad para asumir el rol de entrenador, porque "no es solo que tengan un nombre 'rimbombante' sino que tengan un buen perfil para poder llevar a 260 chavos en una Academia siendo un ejemplo para ellos", como lo refirió un actor de Capital MX. No obstante, el tipo de capacidades que deben cubrir no está igualmente descrito en el Manual operativo, como en el caso del educador.

[98] Esto fue de abril a septiembre de 2014.

A pesar de lo anterior, al igual que los educadores, todos los entrenadores expresaron su entusiasmo por trabajar con el perfil de jóvenes como los que acuden a la Academia, sintiéndose orgullosos de contribuir en cambios positivos en sus vidas, llegando a ganarse su confianza y estableciendo lazos de amistad con algunos de ellos. Al respecto, el entrenador de Acapulco comentó: "somos maestros, psicólogos, algunas veces padres, hermanos, tratamos de empatizar, de ponernos en algún nivel en el que podamos ayudarles".

Por la brecha generacional no todos los jóvenes conocían de la trayectoria de su entrenador pero se informaron, ya sea por sus padres o la información en Internet, y en principio dudaban si realmente un ex futbolista profesional sería su entrenador, pero sin duda esto fue de lo que más les atrajo para solicitar entrar al GDD (y a sus padres). Conforme corroboraron que efectivamente serían entrenados por un ex futbolista, ello les ha llenado de entusiasmo, además de que por haber llegado a jugar profesionalmente (e incluso en la Selección Mexicana) esta figura se convierte en un modelo adulto positivo "de éxito" para los jóvenes, más aún cuando proviene de un contexto y experiencia de vida similar a la de ellos, actuando como motivador de los jóvenes y de su proyecto de vida.

De los entrenadores entrevistados, dos de ellos reconocen que el fútbol es un medio para atraer a los jóvenes, resaltando la relevancia de la parte formativa: "los chavos vienen por el deporte […], el fútbol es un muy buen instrumento para que los acerques a lo educativo"; "mi interés como profesor es que vayan a las aulas, la cancha es para que se diviertan, se distraigan, generen lazos, lo más importante para mí es que tengan disciplina, orden, que piensen y que razonen para qué hacen las cosas […] si ellos razonan de a poquito, lo van a ir trasladando a su vida cotidiana, esa es una realidad". De hecho, con excepción de la Academia de Celaya donde existe cierta tensión entre el componente deportivo y el formativo, los entrenadores del resto de las Academias impulsan a los jóvenes a que participen en las sesiones formativas, como está señalado en el Manual operativo, y no permiten que entrenen aquellos que no asisten a la sesión formativa.

En general, los entrenadores conocen las responsabilidades a su encargo, incluyendo la evaluación de los avances de los jóvenes aunque no pareciera que se encarguen de la captura en la plataforma en línea de los reportes respectivos.[99] Cabe resaltar que en el caso de este componente, no suelen tener que atender solicitudes de información adicionales provenientes del

[99] Esto parece ser una tarea asumida por el Coordinador local.

municipio, por lo que hay cierto desequilibrio en la carga de trabajo en comparación con el componente formativo.

En cuanto a los entrenamientos, el hecho de no tener una idea clara sobre el modelo formativo se traduce en que no todos los entrenadores buscan reforzar o contribuir al desarrollo de habilidades para la vida en los jóvenes alineado con lo que se va revisando en el componente formativo, si bien es cierto que lo hacen de alguna forma a partir de su propio diseño de las sesiones de entrenamiento con los jóvenes.[100] Al respecto, cabe señalar que a diferencia del componente formativo donde los manuales se utilizan –en mayor o menor grado– como referente, los entrenadores y sus auxiliares no utilizan el "Manual Deportivo"[101] debido a que lo consideran poco pertinente dadas las capacidades físicas observadas en la mayoría de los jóvenes al entrar en la Academia. Como lo comentaron dos entrenadores entrevistados: "sinceramente no lo puedo seguir porque está muy sofisticado. Son chavos que tienen muy poca coordinación, entonces primero hicimos trabajos de coordinación para que después no se lastimaran"; "tuvimos que retroceder un poco, no pudimos empezar a ponerlos a patear un balón si no saben correr".

El entrenador de una Academia resume de esta forma las funciones y roles que deben asumir como parte del GDD: "nuestra función realmente seria trabajar en cancha, pero de ahí surgen muchísimas tareas más, que tenemos que encararlas, según nuestras posibilidades, preparación y la objetividad que tengas para algunas cosas […] Ojalá todos [los entrenadores] llegaran a tener el comentario adecuado para el chico que lo necesita en ese momento". Sin embargo, dentro de las Academias visitadas se identificó un caso donde el entrenador pareciera solamente centrarse en la práctica del fútbol sin vincularla con los aprendizajes del componente formativo, además, el equipo evaluador pudo observar que no contó con la capacidad para resolver de forma asertiva un conflicto entre dos jóvenes. Esto corrobora lo que jóvenes de la G1 y G2 y padres de familia participantes en los grupos focales comentaron respecto al trato y forma de trabajar del entrenador, siendo el único que llega a hablarles con groserías (no alineado a lo que pretende el GDD), lo cual al parecer derivó en la deserción de algunas mujeres.

Los entrenadores también reconocen que entre sus tareas se encuentra la coordinación de actividades extra con los jóvenes en los fines de semana (su involucramiento en las actividades

[100] Como se señaló antes, en este sentido es difícil identificar a qué componente atribuir ciertas habilidades o cambios positivos en los jóvenes.
[101] Capital MX (2014).

comunitarias se señala más adelante). El tipo de actividad y frecuencia con que se han organizado varía dependiendo de la iniciativa del entrenador en cada Academia. Entre las actividades referidas se encuentran: llevar a los jóvenes a ver partidos del fútbol profesional (todas); acudir al Mundo Futbol (Pachuca); una conferencia de César Andrade, un partido con los jóvenes de la escuela de fútbol del entrenador y con los "Topos", el equipo de invidentes (Puebla); acudir a La Feria, a la Confederación Mexicana de Futbol y al Estadio Azteca (Celaya). Los padres de familia destacaron que todas estas actividades extra han servido para motivar a los jóvenes (y a los padres que auxilian), favoreciendo su permanencia en el Programa.

Cabe mencionar que las actividades extra también son resultado de gestiones que realiza Capital MX desde el nivel central –siendo un valor agregado de esta empresa–, y lo que ha buscado la SEGOB es que todas las Academias que opera la empresa puedan gozar de este tipo de beneficios adicionales en forma (más o menos) equitativa. En este punto queda señalar que al parecer hubo casos (aislados) donde la actividad prevista fue cancelada, causando cierta frustración en los jóvenes, "es que los chavos se emocionan y cuando ves que nadie te responde, esas cosas merman la participación de los jóvenes. Cuando tú les promete algo hay que cumplirles, porque son muy susceptibles cuando no se les responde", como lo comentó una educadora en entrevista.

En donde los entrenadores no tienen tanta claridad es en la línea de mando dentro del equipo de la Academia, como se señaló, habiendo algunos entrenadores que sienten que son responsables de que funcione correctamente "su Academia". Si bien esto tiene la ventaja de potenciar su nivel de involucramiento en todo lo concerniente con los jóvenes y la Academia, por otro lado puede ser factor de ciertos desencuentros con el equipo de la Academia.

En cuanto a las figuras relacionadas con este componente, pareciera que el "encargado de cancha" no asume todas las tareas previstas, sino que se concentra en "abrir y cerrar las instalaciones de acuerdo al horario establecido" y "garantizar el abastecimiento de agua",[102] habiendo al menos dos Academias donde señalaron fallas respecto al abasto del agua y resaltaron su relevancia para prevenir casos de deshidratación.

En lo tocante al Auxiliar técnico, los entrenadores consideran como indispensable el apoyo del Auxiliar(es) dado el tamaño de los grupos y el perfil de los jóvenes. En todas las Academias de estudio el entrenador cuenta con uno (Celaya, Acapulco y Puebla) o hasta con tres auxiliares

[102] YBI-USAID (2014: 13).

técnicos (Pachuca), y todos ellos cumplen con los roles previstos con excepción de uno, fungir "como apoyo psicológico y médico para los y las jóvenes",[103] porque no tienen ese perfil. Sobre la cuestión del apoyo médico, tres de los cuatro entrenadores mostraron preocupación por no contar con los conocimientos necesarios ni con personal capacitado para atender casos de golpe de calor, deshidratación, un problema cardiaco o respiratorio, algún golpe o accidente grave. Esto fue lo que comentaron y sugirieron dos de los entrenadores: "como el fútbol es un deporte de contacto pues son más propensos a que ocurra un accidente [y] si llegara a pasar no tenemos la información para saber qué hacer"; "deberíamos tener todos los días un doctor en las academias porque si llega a pasar una tragedia en una sola Academia, esto [el Programa] se cae. Entonces es importantísimo que esté un doctor contigo, podría ser un pasante, pero va a saber qué hacer en una emergencia real. Aparte no se les hacen ningún examen médico previo [al entrar al GDD]. El otro día llegó un chico que no podía respirar, me dice 'tengo asma y no traje mi ventolin' y yo no supe que hacer."

En términos de las limitaciones que afectan el desempeño del entrenador, además de lo relativo a la poca pertinencia del Manual Deportivo para servir de guía o referencia en su tarea, no siempre se cuenta con la infraestructura adecuada para el entrenamiento, ya sea por el tamaño de los grupos (Pachuca), que no es propiamente una cancha de fútbol (Pachuca, Celaya),[104] porque en ocasiones les cambian el lugar para entrenar por diversas circunstancias (Celaya), o bien, es una cancha que se calienta demasiado por ser de pasto sintético y el clima muy caluroso (Acapulco). Adicionalmente, en el caso de Acapulco los balones no resultan adecuados al clima, por lo que se ponchan fácilmente.

En cuanto a los uniformes, en todos los casos decidieron entregarlos conforme con su asistencia a la Academia. Sin embargo, una de las observaciones que hicieron es que no todos los zapatos deportivos ni los uniformes llegaron en las tallas debidas. Esto se explica por el tiempo con que Capital MX debe iniciar la requisición, por lo que se ve obligada a basarse en un estimado de tallas a partir de la demanda de generaciones previa.

Por último, en la siguiente Tabla se presentan las buenas prácticas identificadas por el equipo evaluador instrumentadas en el componente deportivo.

[103] YBI-USAID (2014: 13).
[104] En Celaya es una cancha de béisbol y no cuentan con porterías, y en Pachuca es una cancha de cemento un poco más grande que una de basquetbol.

Tabla 6.2. Buenas prácticas del componente deportivo

Academia[105]	Descripción de la buena práctica
Acapulco	Como se señaló, los jóvenes "Monitores" auxilian al entrenador en las actividades deportivas, "de ejemplo". El entrenador anterior veía en qué posición eran buenos los jóvenes y éstos tenían que competir con los demás para ganarse la posición y la titularidad no tanto siendo muy bueno jugando fútbol, sino con el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad. Esto fue muy valorado por los jóvenes. El actual entrenador, a través de castigos como dar vueltas a la cancha, les ha inculcado la disciplina, no emplear groserías, ser puntuales y tener un buen trato hacia las mujeres, valores que refuerzan lo abordado en el componente formativo.
Pachuca	Igual que en Acapulco, inculcan la puntualidad poniendo a correr al que llegue tarde, o también, a todo el grupo de forma que se fortalezca el trabajo en equipo para alentarse a ser puntuales. Podría considerarse una buena práctica apoyarse con tres auxiliares técnicos, todos ellos con preparación adecuada, para poder dar una atención más cercana a los jóvenes, dado el tamaño de los grupos. Uno de ellos, de hecho, se ha compenetrado muy bien con los jóvenes.
Puebla	En ocasiones trabajan algunas actividades con grupos separados de niñas y quienes tienen capacidades diferentes, reconociendo que requieren una atención diferenciada y apoyarles en lo que más requieren. Al igual que las educadoras, toman a los líderes de grupo y los hacen

[105] No se identificó una buena práctica en la Academia de Celaya, en este componente. Por el contrario, es importante señalar que los uniformes no se habían entregado al momento del trabajo de campo porque el entrenador consideraba recomendable que la autoridad municipal estuviera presente, sin embargo, dado que la asistencia a la Academia era baja, esto se había estado posponiendo.

Academia[105]	Descripción de la buena práctica
	trabajar a su favor "jalando" al resto de sus compañeros.

Componente de tutoría y vinculación

En términos de vinculación, con excepción de los casos de jóvenes que han sido llevados a probarse en clubes de fútbol, el resto de acciones en la materia se han llevado a cabo por la figura de Educador(a) y/o Coordinador local de la Academia, y en el caso de la Academia de Celaya ha habido una participación muy importante también del Promotor. A partir de lo que contempla el Manual Operativo, cabe resaltar que podría haber mayor colaboración en esta tarea por parte del equipo deportivo, es decir, que no se concrete en canalizar a los jóvenes identificados con algún problema con la figura de educador.

Ahora bien, el ejercicio de canalización de los jóvenes ha sido de forma focalizada sea por demanda propia del joven o porque se visibilizó su problemática, y está supeditado a la propia iniciativa de los operadores de la Academia. No se realiza como una práctica sistemática que implique un diagnóstico personalizado para identificar "los servicios adicionales que puedan requerir [cada uno de los] jóvenes, tales como becas o apoyos para el estudio, atención psicológica, médica o legal, entre otros, con el fin de canalizar a las y los participantes a instituciones u organizaciones que puedan brindar estos servicios, sin costo, o a un costo accesible".[106] Esto fue verificado en los grupos focales con los jóvenes quienes manifiestan que, en lo que llevan de participar en el GDD, no habían sido entrevistados sobre sus necesidades o solicitudes de apoyo adicionales a los del Programa.

El nivel de involucramiento del gobierno municipal es heterogéneo: en Celaya ha habido muy buena disposición de colaborar, en Pachuca pareciera que todo ha quedado en la intención de apoyar pero no se han concretado formalmente los apoyos para la vinculación de jóvenes,[107] en Acapulco da la impresión de que hay buena colaboración, y finalmente en Puebla se concretan a realizar lo que está en Convenio y son muy estrictos con ello.[108] Como sería esperado, y también corroborado por la SEGOB y Capital MX, a mayor involucramiento de los gobiernos estatal y/o

[106] YBI-USAID (2014: 11).
[107] Como se describió antes, hay propuestas para realizarse en 2015 pero no se sabe si se cumplieron.
[108] El enlace municipal facilitó los datos de organizaciones a donde podrían vincularse los jóvenes (si bien, no se sabe si su apoyo trasciende más allá de esto), además de que se proporciona el apoyo de un programa que da talleres artísticos a los jóvenes.

municipal, son mejores los resultados derivados del Programa. De acuerdo con las entrevistas al nivel central, es posible suponer que no existe como tal un mecanismo que pueda vincular los recursos transferidos al gobierno municipal (vía el gobierno estatal), para que haya un mayor nivel de participación en todo lo relacionado con la Academia, como es en la vinculación de los jóvenes, en correspondencia con lo que representan sus demandas al Programa (ej. solicitudes de información diversas a Capital MX).

En términos de tutoría, en todos los casos se identificaron avances en la formulación del proyecto de vida de todos los jóvenes que participaron en la investigación cualitativa, más aún en quienes están en el Nivel II de Seguimiento (véase numeral 5.1). No obstante, SERAJ –como coordinador del componente formativo– identificó que no todos los educadores han sido capaces de trabajar este tema adecuadamente debido a la falta de cumplimiento con el perfil, si bien reconoce que es no es un tema sencillo.

Como ya fue mencionado, un aspecto pendiente seria trabajar en que cada joven, con ayuda del educador, decida qué servicios (o siguientes pasos) necesita y qué decisiones concretas debe tomar para garantizar su acceso.[109] Esta tarea tiene relevancia para encauzar a los jóvenes a en la consecución de las metas planteadas en su plan de vida, sin embargo, en la práctica la ausencia de avances al respecto es reflejo, por un lado, de la carencia de tiempo (y otros recursos) por parte de los educadores, lo cual debe sumarse a su carga de trabajo dentro del aula. Por otro lado la existencia y acceso a (escasas) oportunidades para los jóvenes del GDD constituye otra de las restricciones, como son becas o apoyos escolares, capacitación técnica para el trabajo (enseñanza de oficios), como se sugiere en el Manual Operativo.[110] En este mismo sentido se encuentra el tema relativo al proyecto a nivel comunidad, es decir, de la "participación organizada", el cual no se ha abordado en ninguna Academia porque seguramente enfrenta las mismas restricciones que el proyecto de vida individual.

Cabe reconocer que desde el nivel central en todas las instituciones –SEGOB, SERAJ y Capital MX–, se tiene vislumbrada la necesidad de identificar cuáles podrían ser las "puertas de salida" para los jóvenes del GDD. Esto es lo que sugiere un actor de SERAJ cuando se le consultó sobre qué debería seguir para los jóvenes que se "gradúan" o salen del Programa: "es necesario que tenga propuestas de salida claras para los jóvenes, decirles cuál es la meta a alcanzar. Considerar una,

[109] Referido en YBI-USAID (2014: 16).
[110] YBI-USAID (2014).

dos, tres opciones, a nivel de continuidad y de crecimiento". Esto guarda correspondencia con el seguimiento al proyecto de vida de los jóvenes, toda vez que tiene el potencial de causar frustración en ellos si una vez definiéndolo no consiguen encontrar opciones o alternativas que les permitan dar los pasos siguientes.

De lo anterior está consciente el Director General Adjunto de la SPPC de la SEGOB, quien declaró que "el gran reto de este año [2015] es la vinculación […] la clave es la canalización, o sea qué hacemos como gobierno para ofrecerles otras alternativas a los jóvenes". En este sentido, adelantó que está construyendo alianzas para ver que las acciones existentes (ej. programas para el empleo de todos los niveles de gobierno, becas o apoyos para emprendedores, becas educativas federales) focalicen sus acciones de forma prioritaria en los jóvenes que participan en el GDD. Lo cierto es que habría que reconocerse qué compete al ámbito de acción de la SEGOB y qué tendría que analizarse en un nivel superior en el marco de la política pública encaminada a los jóvenes.

Componente de actividades comunitarias

Al igual que el componente anterior, este componente no se desarrolla de forma sistemática en ninguna de las Academias. El tipo y número de actividades comunitarias emprendidas con los jóvenes dependen de la iniciativa propia de los educadores, principalmente, y de algunos entrenadores, si bien cuentan con el apoyo del Coordinador local y/o el Promotor. Una de las limitantes de este componente es que no siempre se consiguen los recursos necesarios para alentar el desarrollo de diferentes actividades de forma periódica (porque parece ser que no son contemplados por el Programa).

Por otro lado, otra limitante es que la figura de Promotor en la práctica no ha asumido un papel preponderante en este componente como estaba previsto (con excepción de Celaya), porque su perfil no se describe en el Manual Operativo y sus responsabilidades no fueron comprendidas por las OSC responsables de su contratación. Esto derivó en que se desdibujó esta figura y los mismos Promotores lo comprobaron durante la entrevista, porque no tienen claras sus responsabilidades dentro de la Academia. En Pachuca y Puebla los Promotores, por ejemplo, se concretan a apoyar con la disciplina del grupo y reparto de materiales, si bien en Puebla también ha apoyado en otras tareas como en la convocatoria y entrevista de jóvenes. En Acapulco, la Promotora además de apoyar a la educadora, también tiene la preparación para suplirla cuando se requiere. El mejor de

los casos es el Promotor de Celaya quien "[tiene] contacto con los presidentes de colonos, las estructuras sociales y los jóvenes y niños"[111] del polígono donde se ubica la Academia, lo que facilita que pueda apoyar en la organización de las actividades comunitarias.

Por último, en la siguiente Tabla se evidencia una buena práctica identificada por el equipo evaluador instrumentada en los componentes de Tutoría y vinculación y de Actividades comunitarias.

Tabla 6.3. Buena práctica de los componentes de Tutoría y vinculación y de Actividades comunitarias

Academia	Descripción de la buena práctica
Celaya	A pesar de que no estaba previsto como parte del perfil de la figura de Promotor (preferentemente un(a) joven identificado con su comunidad para ser el vínculo entre ésta y el proceso formativo),[112] la OSC que opera en Celaya decidió invitar como Promotor a un funcionario del municipio responsable de la Coordinación de Participación Ciudadana del área de Desarrollo Social, y por ende, responsable de las cuestiones de prevención social donde se inserta el GDD. Esto ha favorecido que haya un acercamiento permanente con el municipio y la oferta disponible de apoyos para los jóvenes y sus familias (incluyendo la oferta de otras instituciones u OSCs dentro del municipio), además de que las educadoras puedan apoyarse de forma importante para la organización de las actividades comunitarias y se consigan los recursos adicionales (ej. árboles para que sean plantados, pintura para pintar bardas).

[111] Como señaló en entrevista.
[112] Así fue descrito por SERAJ en entrevista con dos actores clave, aunque no está explícito en el Manual Operativo, como tampoco el que se involucre en la vinculación de los jóvenes.

6.1.5 Acompañamiento, monitoreo y supervisión de las Academias

Acompañamiento, monitoreo y supervisión del componente formativo por parte de SERAJ

El acompañamiento pedagógico de los educadores encargados del componente formativo se considera un elemento relevante debido al corto tiempo de instrumentación del Programa, a la curva de aprendizaje de los educadores, y que los Manuales de formación tuvieron modificaciones posteriores al piloto y no han sido probados en la práctica.[113] Al respecto, SERAJ tuvo que descartar la idea de aprovechar su plataforma de capacitación en línea para poder instrumentar una "asesoría en línea" debido a que "no todas las academias empezaron al mismo tiempo,[114] entonces nunca hubiera sido viable",[115] debido a la restricción de recursos humanos de la OSC. La alternativa que se instrumentó fue organizar reuniones virtuales vía *Skype* con los educadores y, en su caso, los Coordinadores de educadores. Esta última figura se creó en algunas OSC que operan más de una Academia ante la limitación de los Coordinadores locales de vigilar la labor pedagógica de los educadores.

Los participantes se dividieron en grupos y se les solicitó su participación dos días a la semana con dos horarios a elegir, sin embargo, no se llevaron a cabo de manera periódica (sino en determinadas ocasiones)[116] y no fue posible asegurar que todos los actores involucrados se conectaran. Otra limitante del desempeño de este acompañamiento fue que el tiempo efectivo para resolver dudas, emitir comentarios o compartir experiencias sobre el componente formativo se redujo significativamente, porque la mayor parte se centraba en revisar otro tipo de preocupaciones o problemas de tipo operativo (ej. retraso en los pagos, problemas con la disponibilidad de las aulas). Ante esto, "se fijó al menos 15-20 minutos de las sesiones se hablara de la metodología pedagógica" –relató SERAJ–, no obstante, esta medida no aseguró el seguimiento de todos los involucrados, proporcionando retroalimentación o asesoría de forma oportuna a lo largo de todo el proceso formativo para garantizar la consecución de los objetivos de los talleres.

En lo tocante al monitoreo y supervisión del componente formativo, SERAJ como responsable también de ello se basó fundamentalmente en tres acciones: 1) el reporte periódico

[113] De hecho por el tiempo de operación del Programa, el Manual del Nivel III – Avanzado, no se ha utilizado.
[114] Véase numeral 5.2.
[115] Como explicó un actor entrevistado.
[116] Percepción en la que coincidieron los educadores.

(semanalmente, por lo general) por parte de los educadores, y en su caso, de los Coordinadores de éstos, para señalar lo acontecido en la Academia relacionadas con el componente, y las eventualidades o problemas que surgieron; 2) el contacto virtual mediante llamadas, mensajes de texto o *WhatsApp, y* correo electrónico; y 3) visitas a las Academias por parte de personal de SERAJ, las cuales no siguieron una estrategia preestablecida, sino que "el 90% de las visitas que se realizaron a las Academias fue porque había un problema" –como refirieron actores de SERAJ–. En este sentido la supervisión ha sido más bien de tipo correctiva que preventiva.

Como resultado de esta supervisión hubo dos casos donde se reemplazó al Educador. Sin embargo, la percepción del equipo evaluador es que la capacidad resolutiva de esta supervisión está limitada, y como expresión de ello se identificaron los siguientes casos. Uno de los educadores observados no cubre el perfil y a pesar de haber sido comentado con la OSC –según refirió SERAJ–, no se han tomado medidas al respecto. No se hicieron esfuerzos por (re-)orientar el trabajo del Promotor dentro de las Academias. No ha habido eco a demandas de educadores en términos de no contar con un espacio propicio para realizar sus sesiones, o sobre la existencia de tensiones fuertes al interior del equipo de la Academia. No han podido ser mediadores de las solicitudes de información del gobierno municipal cuando éstas resultan excesivas.

Acompañamiento, monitoreo y supervisión de las Academias por parte de Capital MX

Las principales acciones que instrumentó Capital MX como instancia de coordinación general y responsable de la operación correcta de las Academias del GDD,[117] son las siguientes: 1) el reporte diario (por lo general) por parte de los Coordinadores locales para relatar lo acontecido en la Academia y las eventualidades o problemas que surgieron, principalmente mediante llamadas, mensajes de texto o WhatsApp y correo electrónico; y 2) visitas a las Academias por parte su estructura operativa, las cuales al igual que SERAJ, no siguieron una estrategia sistemática de supervisión. Una tercera vía para el monitoreo iba a ser la plataforma en línea de Capital MX donde se concentraría y se actualizaría toda la información referente al GDD, pero desafortunadamente no operó conforme a lo planeado (no pudo instrumentarse al 100%) y por el momento se acotó su funcionalidad y la información capturada.

La estructura operativa para realizar el acompañamiento, monitoreo y supervisión de las Academias consiste básicamente en: un Coordinador local en cada Academia, ocho supervisores

[117] Como se señaló antes, son contados los casos de Academias operadas por otra empresa.

regionales, seis líderes regionales, además del Director Deportivo quien es responsable de ver todo lo concerniente con los entrenadores y la Directora General de Capital MX en la cima de la jerarquía. Al respecto, se aprecia como un obstáculo que "la estructura se volvió más jerárquica y vertical, y entonces les toma más tiempo tomar decisiones resolutivas" –en opinión de un Coordinador local, pero que ilustra la percepción de varios actores entrevistados–. La ineficiencia del proceso se ve agravada por la existencia de diferentes canales de comunicación no sólo con el Coordinador local, sino con los demás integrantes del equipo, llegando a haber comunicados o instrucciones que se duplican, se distorsionan o se pierden (como se ha documentado antes). En opinión del equipo evaluador estos factores limitan la capacidad resolutiva de la estructura de supervisión. Como ejemplo de ello están los problemas referidos en el apartado previo (sobre SERAJ), puesto que su solución también es competencia de Capital MX como responsable de las Academias en un sentido más amplio. Asimismo, actores del nivel central comentaron que existen deficiencias en el desempeño de algunos entrenadores (ej. que no asisten regularmente o no cubren el perfil); en una Academia no cuentan con porterías para el entrenamiento de fútbol; o bien, no se dirigieron esfuerzos con la intención de reducir la heterogeneidad en el accionar de la figura del Coordinador local en las Academias.

Cabe mencionar que Capital MX está consciente de la necesidad de revisar la estructura operativa de supervisión, según adelantó un actor de esta empresa en entrevista, por lo que podría ser que se prescinda de la figura de supervisor regional.

Independientemente de qué tipo de supervisión se realice, sea del componente formativo o del funcionamiento general de las Academias, cabría cuestionarse la efectividad y coordinación de tales esfuerzos por parte de SERAJ y de Capital MX, toda vez que a pesar de haber una comunicación permanente con el equipo de las Academias, hay problemas que no se han identificado y/o apoyado a resolver oportunamente. Como nota al margen, es importante señalar que existen otros mecanismos de monitoreo y supervisión del GDD que operan al nivel central, como reuniones entre todas las instancias involucradas (con excepción de los gobiernos municipales) donde se revisa igualmente todo lo relacionado con el Programa. Adicionalmente, dentro de la SEGOB existe la Dirección General de Operación Territorial encargada de dar seguimiento a los recursos y a las Academias y le pasa un reporte a la Dirección responsable del GDD. Sin embargo, se insiste en que tales acciones no están del todo coordinadas con la intención

de lograr sinergias, por lo que pudieran existir casos de Academias que no han sido visitadas para constatar su funcionamiento.

Por último, en la siguiente Tabla se evidencia una buena práctica identificada por el equipo evaluador instrumentada para hacer más eficiente el proceso de supervisión de las Academias.

Tabla 6.4. Buena práctica en el proceso de supervisión de las Academias

Academia	Descripción de la buena práctica
Acapulco	Tanto el Coordinador de educadores de la OSC al frente de esta Academia, como la Supervisora regional de Capital MX se conocen y tienen buena comunicación, lo que pareciera que ha facilitado un trabajo de acompañamiento y supervisión más eficiente en favor de la Academia y su equipo. Por otro lado, la Supervisora de Capital MX ha diseñado sus propios formatos para unificar el reporte de información diversa que le piden de las Academias bajo su responsabilidad, lo que también abona a la eficiencia de este proceso.

6.2. Componente cuantitativo – análisis de la selección de jóvenes participantes

Como parte del proceso de selección de participantes, se requisita una "Ficha para entrevista inicial" que recaba información sobre la situación personal y familiar del joven, su situación escolar y laboral, así como sus condiciones de vulnerabilidad asociadas con el perfil de jóvenes que busca captar el Programa. Con base en esta información se establecen indicadores de riesgo que sirven para la selección de los jóvenes participantes en el Programa, como se explica en la propia Ficha.

Para la elaboración de este análisis, como se observa en la Tabla 6.5 se contó con información de 2,876 jóvenes de 24 Academias,[118] captada a través de esta Ficha: 1,350 corresponden a jóvenes

[118] Como se documentó previamente, la plataforma en línea donde se capturaría esta información para el total de Academias no se pudo instrumentar oportunamente, y cuando se solicitó la captura de esta Ficha, solamente se dio prioridad a la captura de la información básica de los jóvenes, lo que impidió contar con toda la batería de preguntas relevantes para este apartado (y para la validación de la muestra de evaluación).

del proceso de selección para la primera generación de 2014 (G2) y 1,526 a jóvenes del proceso de selección para la segunda generación de 2014 (G3). Del total de jóvenes, 2,229 son hombres y 647 son mujeres (es decir, el 22.5%).[119] Toda vez que no se cuenta con información específica sobre si el total de los jóvenes para los cuales se tiene entrevista, decidieron inscribirse al Programa o no, y debido a que la información de algunas Academias corresponde a 40, 80 o 160 jóvenes, el análisis supondrá que las entrevistas corresponden a los jóvenes que decidieron participar en el GDD.

Tabla 6.5 Jóvenes con entrevista inicial, por Academia, generación y sexo

Academia	Generacion						Total		
	20141			20142					
	Hombres	Mujeres	% mujeres	Hombres	Mujeres	% mujeres	Hombres	Mujeres	% mujeres
Acapulco I UDA	-	-	-	35	7	16.7	35	7	16.7
Aguascalientes	67	13	16.3	70	10	12.5	137	23	14.4
Ahome	59	14	19.2	-	-	-	59	14	19.2
Benito Juárez	71	26	26.8	43	23	34.8	114	49	30.1
Celaya	-	-	-	25	4	13.8	25	4	13.8
Chilpancingo	-	-	-	56	24	30.0	56	24	30.0
Ciudad Victoria	59	17	22.4	53	23	30.3	112	40	26.3
Cuernavaca	-	-	-	31	9	22.5	31	9	22.5
Culiacán	54	30	35.7	-	-	-	54	30	35.7
Guadalajara	68	19	21.8	44	35	44.3	112	54	32.5
Iztapalapa	68	12	15.0	51	17	25.0	119	29	19.6
Monterrey	66	14	17.5	61	19	23.8	127	33	20.6
Nvo. Laredo	57	16	21.9	66	53	44.5	123	69	35.9
Othón P. Blanco	84	9	9.7	45	18	28.6	129	27	17.3
Pachuca	-	-	-	65	8	11.0	65	8	11.0
Queretaro	62	14	18.4	57	14	19.7	119	28	19.0
Saltillo	77	3	3.8	65	15	18.8	142	18	11.3
Solidaridad	87	17	16.3	-	-	-	87	17	16.3
Tapachula	69	11	13.8	69	11	13.8	138	22	13.8
Toluca	74	6	7.5	63	17	21.3	137	23	14.4
Tuxtla Gutiérrez	62	22	26.2	57	23	28.8	119	45	27.4
Veracruz	11	4	26.7	63	16	20.3	74	20	21.3
Xalapa	6	2	25.0	66	15	18.5	72	17	19.1
Zihuatanejo	-	-	-	43	37	46.3	43	37	46.3
Total	1,101	249	18.4	1,128	398	26.1	2,229	647	22.5

Cabe resaltar que el porcentaje de mujeres se logró incrementar para la G3 en comparación con G2 de 2014, al pasar de 18% a 26%. Asimismo, destacan casos como las Academias como Guadalajara, Nuevo Laredo y Zihuatanejo, donde el porcentaje de mujeres alcanzado fue superior al 40%. No obstante, en algunas otras Academias, como Aguascalientes, Celaya, Pachuca, Saltillo, Tapachula y Toluca, la participación de las mujeres fue menor a 15%. Esto podría atribuirse a que

[119] Este dato coincide con la cifra señalada respecto al porcentaje de mujeres participantes a nivel nacional, tanto de SERAJ como de Capital MX.

el deporte que se promociona, futbol en la mayoría y béisbol en la academia de Saltillo, no necesariamente es popular entre las mujeres de los polígonos atendidos en esos contextos, o bien, en algunos casos, aún pueden ser considerados por los padres como deportes privativos del género masculino y por ello no alientan a que sus hijas participen.

En cuanto a la edad de los participantes, la Tabla 6.6 muestra la distribución de los participantes por edad y generación. Como puede observarse, el 84.2% de los jóvenes se encuentran en el rango de edad de atención del Programa (13 a 16 años). Adicionalmente, destaca que las Academias hayan dado atención a 13.2% de jóvenes menores de 13 años y a 1.9% de jóvenes mayores de 16 años. Esto posiblemente obedezca a situaciones especiales que quizá se encuentran documentadas, toda vez que si bien es claro que puedan presentar condiciones similares a los jóvenes entre 13 y 16 años, en principio no cumplen con el criterio de la PO del Programa (al respecto se analiza en el apartado 4). Un factor de riesgo en ampliar el rango de edad puede ser la diferencia de fuerza de un niño de 10 versus un joven de 20 años, lo que podría derivar en accidentes que afecten la salud de los jóvenes, además de que como señala la UNICEF (2011), existen otras diferencias relevantes entre los adolescentes tempranos y tardíos que orillarían a un manejo de grupos por separado.

Tabla 6.6 Jóvenes con entrevista inicial, por generación y edad

Edad	20141	20142	Total	% Edad
10	12	-	12	0.4
11	21	25	46	1.6
12	107	214	321	11.2
13	407	429	836	29.1
14	425	456	881	30.6
15	223	242	465	16.2
16	128	111	239	8.3
17	20	26	46	1.6
18	1	4	5	0.2
19	-	2	2	0.1
20	1	-	1	0.0
NE	5	17	22	0.8
Total	1,350	1,526	2,876	100.0

Como se mencionó previamente, con base en la información de la Ficha se establecen indicadores de riesgo que sirven para la selección de participantes del Programa. Para ello, se valoran seis aspectos: situación personal, situación familiar, educación, trabajo, salud y conflicto con la Ley. Es importante señalar que no se cuenta con información sobre los criterios para considerar que se tiene riesgo en el indicador dado, y no se indica si algún factor de riesgo tiene preferencia sobre

otros (ej. si el tener riesgo en el componente educativo pesa más que el tener riesgo en el de situación familiar), aunque parece ser que no existe ninguna jerarquización entre los distintos factores de riesgo.

La Tabla 6.7 presenta información de la incidencia en cada uno de los indicadores de riesgo: el que mayor incidencia presenta es el indicador de educación (65%) seguido del indicador de situación familiar (35%), mientras que el indicador de conflicto con la Ley es el que presenta la incidencia menor (6.2%).

Tabla 6.7 Jóvenes con algún riesgo, por tipo de criterio

Criterios	En riesgo	
	Jóvenes	%
Situación personal	363	12.6
Situación familiar	997	34.7
Educación	1,867	64.9
Trabajo	624	21.7
Salud	795	27.6
Conflicto con la ley	179	6.2

Finalmente, para efectos del análisis se considera que cada uno de los indicadores de riesgo tiene el mismo valor, es decir, no se puede pensar que el indicador de salud es más importante que el de educación, por lo que la escala que se revisa tiene valores enteros que van del 0 al 6 donde el valor 0 representa que no hay indicadores de riesgo y el valor 6 que presenta todos.

La Tabla 6.8 presenta tanto la cifra absoluta como relativa de jóvenes por número de indicadores de riesgo y por generación. Se observa que prácticamente no existieron cambios en la distribución entre generaciones y que prácticamente la mitad de los jóvenes de las Academias o bien no presentan indicadores de riesgo o sólo presentan uno.

Tabla 6.8 Jóvenes con entrevista inicial, por número de criterios de vulnerabilidad

Criterios	20141		20142		Total	
	Jóvenes	%	Jóvenes	%	Jóvenes	%
0	258	19.1	298	19.5	556	19.3
1	407	30.1	469	30.7	876	30.5
2	352	26.1	383	25.1	735	25.6
3	204	15.1	247	16.2	451	15.7
4	86	6.4	94	6.2	180	6.3
5	32	2.4	30	2.0	62	2.2
6	11	0.8	5	0.3	16	0.6
Total	1,350	100.0	1,526	100.0	2,876	100.0

Si bien este resultado podría interpretarse como un área de oportunidad para la focalización a nivel de jóvenes, la focalización geográfica de las Academias permite considerar que el contexto en el que habitan representa por sí mismo un factor de riesgo para ellos, haciéndoos vulnerables. No obstante, será importante revisar el tiempo y los mecanismos destinados para la selección de beneficiarios para que se pueda cumplir cabalmente con los criterios de elegibilidad definidos por el Programa.

7. Conclusiones

El Programa Fútbol. Escuela de Vida (GDD) constituye un programa con un ambicioso diseño que busca dotar de un conjunto integral de recursos o factores protectores a un subgrupo de la población joven (entre 13 y 16 años), que han probado su eficacia para contribuir a la promoción de la competencia y a un desarrollo más saludable y positivo en los jóvenes. Con base en ello, el GDD dirige sus acciones hacia los jóvenes que presentan conductas de riesgo, o son vulnerables a caer en dicha situación, reconociendo su potencial para prevenir la violencia y la delincuencia, que son problemas que han afectado de forma significativa a los jóvenes del país en la última década.

Entre los factores protectores o intervenciones que lo hacen un programa novedoso está la vinculación de sesiones de formación personal con el entrenamiento deportivo en uno de los deportes que gozan de mayor preferencia a nivel nacional –el fútbol–, complementado con la participación de un ex jugador profesional como entrenador, todo ello de forma gratuita, es decir, haciéndolo accesible para toda la población elegible para entrar al Programa. De esta forma, a través de la apertura y puesta en operación de las Academias en las zonas identificadas por el gobierno con los mayores índices de violencia y delincuencia del país, llena un vacío impostergable en materia de disponibilidad de espacios seguros donde se oferten actividades extraescolares que

sean atractivas y accesibles para los jóvenes. Otro vacío que llena el Programa, en la voz de los propios jóvenes participantes, es en la parte institucional y personal, porque el componente formativo pone énfasis en el abordaje de temáticas y desarrollo de habilidades para la vida que son relevantes para los jóvenes, y que en la escuela no se trabajan con la didáctica y el tiempo adecuado para su compresión y/o internalización en forma de cambios o mejoras en sus conocimientos, actitudes o comportamientos de los jóvenes.

Por otro lado, otro vacío que cubre el GDD es la falta de atención e involucramiento por parte de los padres (o tutores) de los jóvenes. Una fortaleza del equipo operador del Programa es que tanto los educadores como los entrenadores (y quienes les apoyan en ambos componentes), además de ser un "referente adulto positivo" para ellos, logran establecer lazos de confianza con los jóvenes asociado a que les prestan atención, platican con ellos, los escuchan, en suma, los hacen sentir personas importantes.

Estos elementos son explicativos de la percepción generalizada de los actores entrevistados (incluidos los padres de familia) respecto a que los jóvenes han experimentado transformaciones positivas y han adquirido (o profundizado) conocimientos en diversos temas afines, a partir de su participación el Programa, siendo más notorios los cambios en quienes tienen más tiempo en el mismo (es decir, los que están en el Nivel de Seguimiento).[120] Si bien los hallazgos del componente cuantitativo tienen limitaciones importantes y deben tomarse con cautela, los resultados corroboran lo anterior esencialmente en términos de la conducta de los jóvenes, puesto que hay una mejora en los aspectos analizados como: el no emplear groserías o palabras fuertes o no pelearse con otros (con golpes, insultos o palabras ofensivas). En este sentido, parece ser que las normas de convivencia con límites que establecen los educadores y entrenadores, así como los propios temas de las sesiones formativas, y los refuerzos al respecto que se hacen a través del fútbol, han contribuido para mejorar ciertos rasgos del comportamiento de los jóvenes.

Sin embargo, otro aspecto que sería importante considerar del análisis cuantitativo, que abarca a una población mayor a la comprendida mediante un estudio cualitativo, es que existe cierta población del GDD con mayor propensión a presentar conductas de riesgo (como lo reflejado en el análisis de conductas delictivas) o a ser vulnerables (como lo identificado en el análisis de

[120] Al momento de la investigación, por el tiempo que lleva el Programa, no se ha instrumentado el Nivel III – Avanzado, el último del modelo de intervención hasta ahora planteado en el Manual Operativo.

autoestima y relaciones personales), en quienes sería recomendable enfatizar la atención del Programa.

La atención de las carencias o vacíos existentes referidos representa en sí mismo cierto avance en materia de política pública para la atención de este sector prioritario de la población. Ahora bien, los resultados que ha mostrado la población joven atendida por el GDD,[121] documentados en este informe, si bien van en el sentido esperado deben considerarse aún como resultados intermedios (o de corto plazo) "promedio" del Programa. Esto porque, en opinión del equipo evaluador, todavía existe un amplio potencial para aumentar la efectividad del Programa, asociado con los siguientes factores: la focalización de los jóvenes participantes, el nivel de gestión y funcionamiento de las Academias, el tiempo de exposición que tengan los jóvenes al modelo de intervención del GDD, así como del nivel de involucramiento que se logre por parte de los padres. A partir del trabajo de campo del componente cualitativo de esta evaluación y del análisis cuantitativo del perfil de jóvenes participantes, de estos estos elementos depende el alcance de los resultados del Programa observados. Y a ello se suman elementos del propio diseño del GDD, como se explica a continuación.[122]

En términos de la focalización de los jóvenes participantes, a partir del análisis cuantitativo y cualitativo, se puede concluir que debe reforzarse el mecanismo para reclutar e identificar a la población que más requiere del GDD, asegurándose que el personal responsable cuente con los recursos necesarios para ello (incluyendo que esté suficientemente capacitado y se destine el tiempo apropiado para llevar a cabo el proceso). La focalización geográfica de las Academias permite considerar que el contexto en el que habitan representa por sí mismo un factor de vulnerabilidad para los jóvenes, sin embargo, habría que definir claramente si éste podría ser considerado como criterio de elegibilidad (que sería idóneo, habiendo los recursos necesarios), o bien, si debe prevalecer el enfoque en aquellos que mayor problemática presentan y donde podrían tener mayor margen de incidencia las acciones del Programa. Actualmente, pareciera que la restricción de tiempo en que se hizo la selección de los jóvenes, afectó en que prácticamente la mitad de los jóvenes no presentan indicadores de riesgo, o bien, sólo presentan uno de los seis incluidos en la Ficha para entrevista inicial.

[121] Plausiblemente, atribuibles a sus intervenciones, aunque no se puede afirmar con precisión ante la ausencia de un diseño de evaluación tipo experimental o cuasi-experimental (considerando jóvenes en condiciones y contextos similares pero sin intervención).

[122] Se destacan los puntos más relevantes y en el apartado 7.1 se incluyen más a detalle algunos aspectos.

Adicional a ello, en materia de diseño cabría cuestionarse si el rango de edad contemplado responde a lo que el contexto nacional en materia de crimen, violencia y los factores de riesgo en la adolescencia requiere en términos de cobertura. Igualmente, en el diseño es necesario fortalecer la perspectiva de género del Programa, en lo cual hay avances pero aún falta por hacer y en ello ya se está trabajando por parte del nivel central. Si bien, cabe plantear la necesidad de considerar deportes que sean de la preferencia de las mujeres que son parte de la PO, y hacer un diagnóstico de qué aspectos serían más atractivos para ellas de un programa con los objetivos del GDD.

Otro aspecto que habría que explorar con mayor detenimiento son los efectos que pudiera tener la interrelación entre población joven "no elegible" con población que sí corresponde con el perfil de la PO. El equipo evaluador considera que pudieran estar generándose contaminaciones de influencias no solo positivas, sino también de carácter negativo entre ambos grupos de jóvenes, lo cual podría derivar en resultados no esperados del Programa.

Ahora bien, en términos del nivel de gestión y operación de las Academias, la heterogeneidad observada en campo y que se refleja en Academias que funcionan de mejor forma que otras (en sentido amplio, es decir, incluyendo la infraestructura disponible), apoya la idea de que es posible aumentar los efectos del Programa si se logra un mejor funcionamiento de las Academias. Debe buscarse, en lo posible, una operación más homogénea y sistemática de todos sus componentes, de forma que los logros no dependan de forma sustantiva de ciertas personalidades detrás de la Academia. Esto es, que las acciones como la vinculación de los jóvenes con otras opciones de apoyo, o la realización de las actividades comunitarias, no estén supeditadas a la iniciativa propia del educador o entrenador en turno, sino que se den lineamientos más precisos para asegurar una eficaz instrumentación de estos componentes.

Cabe resaltar que los resultados en los jóvenes asociados con educadores o entrenadores que tienen (o tuvieron) un desempeño sobresaliente, permite vislumbrar lo que podría ser el potencial a alcanzar por el GDD y que lleva a sugerir que se fortalezcan los mecanismos de acompañamiento, monitoreo y supervisión en la práctica, para que ello contribuya a garantizar el correcto funcionamiento de todas las Academias. Por otro lado, también resultaría deseable que se capitalice la experiencia adquirida en el tiempo que ha operado el Programa, para mejorar la planeación de los recursos que requieren las figuras del equipo de la Academia, por ejemplo,

estimar con mayor precisión el tiempo que requiere el educador para el ejercicio de todas las tareas formales, más la atención de solicitudes de información adicionales.

En términos de los recursos del Programa, sin entrar a los detalles sobre cómo estos se distribuyen y cómo se asignan a sus componentes, se considera relevante que se pudieran "pilotear" diferentes modelos de intervención para informar decisiones de ajuste al diseño del GDD con base en su costo-efectividad. Tomando como referencia (1) que la contratación de tiempo completo de un ex futbolista de fútbol implica un presupuesto importante,[123] (2) que el Programa actualmente ya es conocido, y (3) que los jóvenes señalaron en entrevista que su máximo deseo es continuar recibiendo entrenamiento de fútbol, entre los modelos "alternativos" a considerar podría ser que el componente deportivo esté a cargo de un profesional de educación física (que cubra el perfil y tenga la vocación para trabajar con la PO) y que figuras del futbol, así como otras figuras que podrían representar un modelo positivo de éxito para los jóvenes (diversos profesionistas de renombre no sólo del ramo deportivo) tengan sesiones (planificadas) de interacción con los jóvenes. Esto último abonaría en términos de orientación vocacional para los jóvenes, y permitiría afinar su proyecto de vida.

En lo que respecta al tiempo de exposición de los jóvenes al modelo de intervención del GDD como factor explicativo de los resultados del Programa, adicional al tema de identificación de la PO, reviste la mayor relevancia de asegurar que esta población, una vez cautiva, tenga una asistencia regular y no abandone el proceso antes de tiempo. Esto tiene relevancia al tratarse de una intervención de tipo formativa - progresiva como el modelo de intervención planteado en el GDD. Por ello, además de que la Academia ejerce fuerza de atracción de los jóvenes, en mayor o menor medida por su nivel de funcionamiento (como se explicó), se deben establecer los mecanismos adicionales necesarios para identificar con tiempo aquellos jóvenes más propensos a desertar del Programa y/o dar seguimiento puntual a todos los que lo abandonen. Esto permitirá identificar de forma oportuna si es necesario hacer ajustes a la operación del Programa o inclusive retroalimentar su diseño.

Al respecto, en cuestión de diseño, cabe señalar que la temporalidad del Programa requiere ser revisada a la luz del tiempo que sería recomendable para aumentar la probabilidad de que los cambios positivos reflejados en los jóvenes puedan ser sostenibles a lo largo del tiempo, aun

[123] Opinión compartida por varios actores de nivel central de distintas instituciones.

cuando dejen de participar en el Programa. Hasta ahora todo pareciera indicar que no se ha logrado sensibilizar a todos los gobiernos estatales y municipales, sobre la importancia no sólo de lograr que más jóvenes se beneficien de las acciones iniciales del GDD (primer ingreso a la Academia), sino que aquellos que ya participan, permanezcan y transiten a los siguientes Niveles. De lo contrario, la incidencia del Programa estará acotada a reducir el tiempo de exposición a influencias extrafamiliares y extraescolares, con los riesgos que conlleva "la calle" en los polígonos atendidos, sin que de ello se pueda esperar trascender en cambios de fondo en los comportamientos de los jóvenes en la lógica preventiva en la que se enmarca el GDD.

En lo referente al nivel de involucramiento por parte de los padres, cabe señalar que los talleres dirigidos a ellos no se han logrado instrumentar de forma periódica sino a decisión de cada Academia, lo que pareciera que le resta la relevancia debida a esta intervención dentro del componente formativo. Incluso se sugeriría analizar la conveniencia de convertir la participación en los talleres como una "corresponsabilidad" de los padres, así como se estableció para los jóvenes,[124] de forma tal que se pueda tener mayor posibilidad de influir en ellos, bajo el reconocimiento de que su papel es insustituible por el Programa y resulta crucial para reforzar los objetivos que persigue.

Como reflexión final, cabe reconocer que desde el nivel central en todas las instituciones –SEGOB, SERAJ y Capital MX–, se tiene vislumbrada la necesidad de identificar cuáles podrían ser las "puertas de salida" para los jóvenes del GDD. Lo anterior guarda fuerte correspondencia con el seguimiento al plan de vida de los jóvenes, toda vez que tiene el potencial de causar frustración en ellos si una vez definiéndolo no consiguen encontrar opciones o alternativas que les permitan dar los pasos siguientes proyectados. Esto sin duda refuerza lo que varios estudiosos en los temas de jóvenes y movilidad social y ocupacional han indicado: que hace falta mucho por hacer para ofrecer a los jóvenes opciones de crecimiento y desarrollo, que les permitan en un futuro insertarse en el mercado laboral "como fuente de acceso a bienestar y por su relevancia para apuntalar o contrarrestar los procesos de reproducción de la pobreza o la desigualdad".[125] Indudablemente "a México le urge una política de juventud de gran alcance y efectividad" que considere las diversas realidades de los jóvenes[126] y el contexto actual de crimen y violencia en el

[124] Quienes no pueden entrar al entrenamiento si no acuden a la sesión formativa.
[125] Yaschine, Iliana citada en Gandini y Padrón (2014: 113).
[126] Como expresa Gómez-Hermosillo (2014: s/p).

que resultan ser los más afectados. Lo cierto es que en este tenor, habría que identificar qué compete al ámbito de acción de la SPPC de la SEGOB y qué debe ser analizado en un nivel superior en el marco de una estrategia de acción pública enfocada en los jóvenes.

7.1. Análisis de las principales Fortalezas y Debilidades del Programa, y recomendaciones que se derivan

Fortalezas en materia de Diseño	
• El GDD representa una alternativa innovadora para los jóvenes que son de por sí vulnerables al residir en zonas con los mayores índices de violencia y delincuencia del país. • El GDD considera intervenciones integrales que llenan un vacío existente, la disponibilidad de programas o actividades extraescolares que promuevan las competencias y el desarrollo positivo del adolescente, satisfaciendo la necesidad de acceso a un espacio seguro para el esparcimiento y formación de los jóvenes. • Para los jóvenes el máximo atractivo es contar con entrenamiento de su deporte favorito de forma gratuita, porque así les es accesible. Además, tener a un ex futbolista profesional como entrenador les entusiasma y constituye además un referente de "éxito". • Resulta pertinente la vinculación de estos beneficios con la corresponsabilidad de los jóvenes de participar en los talleres de formación personal, componente que llega a ser apreciado por los jóvenes a lo largo del proceso.	
Aspecto del diseño	**Debilidades en materia de Diseño y Recomendaciones**
Finalidad (realmente, objetivo general del GDD)	• La finalidad del Programa originalmente estaba asociada solamente con el fútbol, pero ya se está considerando incursionar con otros deportes que gozan de la preferencia de la población joven con el perfil de la PO (como el box, béisbol, basquetbol), lo que obligaría a revisar la definición de la finalidad. También existe margen para complementar la definición para que haga mayor justicia a lo que se busca con el modelo de intervención propuesto.
Objetivos específicos	• Al igual que el objetivo general del Programa, existe margen para mejorar su definición, de forma tal que reflejen lo que se pretende con cada uno de los cuatro componentes del GDD. Por otro lado, habría que explicitar si el Programa está direccionado a otro tipo de objetivos no establecidos en su normatividad, como es la intención

	de que sirva para hacer difusión del PRONAPRED y de las acciones de la SPPC. Ello abonaría a justificar, por ejemplo, que se mantenga la participación de figuras del deporte de renombre.
Población objetivo	• Cabría justificar claramente por qué se consideró el grupo de población de 13 a 16 años, y por qué dado el contexto nacional en materia de crimen, violencia y los factores de riesgo en la adolescencia, no se amplía el rango de edad para cubrir a los adolescentes tardíos (o un subconjunto de éstos). Esto conllevaría a trabajar en forma separada según el rango de edad de los jóvenes por lo mismo que señala UNICEF (2011). • Además, se requiere precisar dentro de la definición de la población objetivo (PO) del GDD, a quiénes se busca atender predominantemente, señalando los criterios de elegibilidad y, de ser posible, jerarquizarlos. Esto ayudará igualmente en la definición del índice para la focalización del Programa a nivel individual, minimizando el margen para la discrecionalidad en la selección de los jóvenes participantes. • Se requiere trabajar más en la perspectiva de género del Programa, más allá de establecer una cuota mínima de mujeres participantes, lo que incluiría conocer cuáles son los aspectos que harían más atractivo el Programa para la PO femenina (tanto la que ya acude, como quienes teniendo el perfil no han sido captadas por el GDD).
Componentes	• Podría capitalizarse la experiencia adquirida luego de dos años de intervención, para definir el mecanismo de operación del componente de Actividades comunitarias[127] y del de Vinculación,[128] de tal forma que su instrumentación no dependa de las voluntades e iniciativas particulares, principalmente de los educadores, sino que se ejecuten de forma sistemática en todas las Academias. Ello

[127] Podría incluso analizarse la conveniencia de elaborar un Manual para el Promotor.
[128] Bajo la premisa que la tutoría en materia del proyecto de vida sí está definido en los Manuales de formación.

	también implicaría hacer un ejercicio de planeación para identificar los recursos necesarios, incluyendo el tiempo que requiere la ejecución de estos componentes, más aún cuando se propone un trabajo a nivel "personalizado". • En lo que respecta al componente formativo, por ser un factor asociado significativamente con la conducta de los jóvenes y que contribuiría a la sostenibilidad de los resultados del GDD, sería deseable darle un carácter tipo "corresponsabilidad" a la participación de los padres en los talleres respectivos (además de que obligaría a organizarlas periódicamente). Cierto es que se deben considerar las restricciones que pudieran enfrentar los padres. • En lo que respecta al componente deportivo, habría que adecuar la lógica para contemplar el deporte que mejor corresponda a las preferencias de la PO en cada contexto, para asegurar que el Programa les sea lo suficientemente atractivo para que decidan participar. • Adicionalmente, por su carácter innovador y dado la fase inicial en que se encuentra el Programa, sería recomendable pilotear otros esquemas de intervención (en una lógica de redistribuir de diversas formas el presupuesto del GDD entre sus componentes) para informar ajustes al diseño con base en un criterio de costo-efectividad.
Temporalidad del modelo de intervención	• La duración del Programa está establecida de tres a seis meses, tiempo que resulta insuficiente para que la PO experimente una verdadera transformación y que ésta sea sostenible post-Programa. Una gran mayoría de los actores entrevistados opinaron que "mínimo un año" de intervención aumentaría la probabilidad que esto se logre. • Para que el GDD contribuya con su fin último –reducir los niveles de violencia y delincuencia en el país, con énfasis en la población más vulnerable, los jóvenes–, previniendo que adopten conductas de

	riesgo (o en su caso, que las abandonen) se requiere redoblar esfuerzos para que los jóvenes permanezcan en el Programa durante todo el proceso. Esto implica dar seguimiento puntual a aquellos jóvenes con mayor probabilidad de abandono o que ya desertaron, de lo contrario se corre el riesgo de perder en el camino a quienes más necesitan el Programa.
Manuales de formación (Niveles I, II y III)	• Sería deseable estructurar el contenido de los talleres para padres en los Niveles II y III (al igual que se hizo en el Nivel I); así como incluir una propuesta de actividades de fin de semana alineada con los avances que va teniendo el componente formativo. • Además se recomienda considerar las sugerencias emitidas por los educadores usuarios de los Manuales, como aquellas documentadas en el numeral 6.1.4. • Podrían diseñarse dinámicas integrales donde ambos equipos (formativo y deportivo) trabajen conjuntamente, favoreciendo el dinamismo de las sesiones formativas.
Manual Deportivo	• El Manual requiere ser revisado y complementado, asegurando que exista un diálogo real entre los objetivos del componente formativo y el deportivo, y que sirva efectivamente como instrumento de referencia para la labor de los entrenadores.
Esquema diferenciado de apoyos	• Los jóvenes resienten la transición entre un Nivel y otro debido a que el esquema de apoyos se ve reducido en términos del número de días que asisten a la Academia y ya no reciben uniformes, esto los hace sentir "desplazados"[129] ante la llegada de las nuevas generaciones. Esto podría incentivar el abandono del proceso, por ello debe analizarse la viabilidad de proporcionar cierto incentivo conforme van progresando de Nivel, debiendo ser un objetivo primordial del Programa. No basta con focalizar adecuadamente a la PO, sino afianzar su continuidad para que concluyan el modelo de

[129] Así coincidieron en expresarlo los pares de familia entrevistados.

	intervención y se alcancen los objetivos del GDD (véase filas arriba, "temporalidad").
Puertas de salida del GDD	• Una opinión frecuente en los jóvenes –y sus padres– es que en cuanto a lo deportivo, sería deseable tener una meta alcanzar como podría ser participar en un torneo de fútbol. • En materia formativa también debería plantearse desde el diseño, cuáles son las posibles puertas de salida del Programa para los jóvenes una vez que concluye su periodo en el mismo. Para la SEGOB el reto de este año es justo el tema de la vinculación, lo cual contribuirá para afinar qué tipo de alternativas "base" se podrían ofrecer a los jóvenes, por ejemplo, becas o apoyos educativos para los que desean continuar estudiando.
Equipo que opera las Academias del GDD	• Para mejorar el trabajo del equipo de las Academias y lograr mejores resultados, convendría especificar más claramente el perfil, responsabilidades y atribuciones de las figuras operativas. La figura más desdibujada es la de Promotor y podría explotarse el potencial del Coordinador local. • No se describe la línea de mando al interior del equipo de las Academias, lo que daría a su vez claridad sobre el flujo de las comunicaciones e instrucciones.

Fortalezas en materia de Gestión y Operación	
• Aunque en mayor o menor grado, el personal al frente de las Academias del GDD muestra un gran compromiso y entusiasmo por apoyar a los jóvenes participantes, logrando establecer lazos de confianza con ellos: les prestan atención, platican con ellos, los escuchan, en suma, los hacen sentir importantes. • Sin duda, hay mejores resultados si (a) hay mayor involucramiento de los gobiernos estatal y/o municipal, y (b) cuando todos los actores de la Academia trabajan como equipo. • Se han organizado una serie de actividades adicionales con los jóvenes que han servido como "motivadores", favoreciendo su permanencia en el GDD (y ha alentado también a sus padres a seguir apoyando su asistencia).	
Aspecto de la gestión y operación	**Debilidades en materia de gestión y operación del GDD y Recomendaciones**
Recursos Humanos al frente de la Academia	• El Programa debe asegurarse que el personal al frente de la operación de las Academias, además de cubrir el perfil definido, conozca a detalle el GDD y su modelo integral de intervención, así como que esté suficientemente capacitado para desempeñar su papel dentro del Programa, teniendo conocimiento de la forma de trabajar con el perfil de jóvenes que son parte de la PO. • Igualmente, convendría capitalizar la experiencia tras dos años de operación, para hacer un ejercicio de planeación participativo donde se puedan identificar los recursos que requieren los diferentes actores para tener un buen desempeño (incluyendo equipo de cómputo y audiovisual). • En ese mismo sentido, podría explotarse la experiencia y lecciones aprendidas de las figuras operativas que han mostrado un desempeño sobresaliente para compartirlo con el resto de los operadores (y puedan aplicarlo en su labor diaria), así como la adopción de las buenas prácticas que se identifiquen. • La carga de trabajo actual de la figura de educador no es equiparable

	con el resto del equipo de la Academia, por lo que podría considerarse ampliar el equipo de trabajo del componente formativo, además de determinar cuál sería un tamaño de grupo recomendable en términos pedagógicos considerando que la población que capta el GDD tiene un perfil que complejiza la labor formativa, principalmente, pero también el entrenamiento deportivo. • Los responsables del componente deportivo señalan que es necesario contar con personal para apoyo médico por el tipo de actividades que se realizan, ellos no cuentan con estos conocimientos y porque no se solicita examen médico a los jóvenes.
Infraestructura con que cuenta la Academia	• Se deberían idear un mecanismo para asegurar que los gobiernos municipales garanticen los espacios adecuados para el desarrollo de las actividades del GDD, toda vez que esto repercute ampliamente en que los talleres y actividades deportivas se puedan desarrollar cabalmente, así como mantener el interés y motivación de los jóvenes para participar en el Programa.
Coordinación con gobiernos municipales	• No están acotadas las demandas de información por parte de los gobiernos municipales, ni se busca la reciprocidad entre dichas demandas y el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos de su parte (ver fila anterior).
Focalización de la PO del Programa	• Los resultados sugieren que debe reforzarse el mecanismo para reclutar e identificar a la población que más requiere del GDD, es decir, que logra cubrir el perfil de la PO establecido, asegurándose que el personal responsable cuente con los recursos necesarios para ello (incluyendo el material de difusión, que esté capacitado y se destine el tiempo apropiado para llevar a cabo el proceso).
Seguimiento de los jóvenes participantes	• Un potencial del Coordinador local que podría explotarse es el seguimiento de los jóvenes con el perfil de la PO que comienzan a faltar a la Academia o que han desertado, con la intención de

	conocer las causas y de ser posible, actuar en consecuencia para lograr retenerlos hasta que concluyan el proceso formativo.
Continuidad del Programa	• Teniendo presente que existen aspectos estructurales que impiden que el Programa opere de forma continua en el año –lo cual sería idóneo–, cabe recomendar que la población participante (y sus padres) cuente con la información precisa que les de seguridad sobre la continuidad de los siguientes Niveles del GDD, y los medios por los cuáles pueden conocer las fechas de reanudación de actividades de las Academias. • Por parte del GDD, sería relevante mantener actualizados los datos de contacto de todos los jóvenes participantes. Como se señala en materia de diseño, asegurar su permanencia en el Programa debe ser una de las prioridades.
Vinculación de los jóvenes	• Este elemento dentro del componente de tutoría y vinculación reviste relevancia no sólo para dar atención especial a aquellos jóvenes con una problemática específica, sino en sentido amplio, para ofrecer alternativas de continuidad y crecimiento a los jóvenes durante y una vez "graduándose" del GDD. Esto les permitirá ver más aterrizado el trabajo realizado durante todos los Niveles del modelo de intervención respecto a la definición de su proyecto de vida. • Se deberían reforzar los esfuerzos de coordinación con el sector salud (para apoyar en la materia de adicciones y riesgo de la adolescencia como el embarazo temprano), y el sector educativo para que provea apoyos para la continuidad de los estudios de los jóvenes. • Además, se requiere de la coordinación con otras instancias y niveles de gobierno que mejor puedan responder a las demandas de los jóvenes participantes en el Programa (y que se les dé prioridad de atención a este grupo).

Acompañamiento, monitoreo y supervisión	• Debido a que el personal del componente formativo aún se encuentra en la curva de aprendizaje debido a que no se pudo instrumentar un mecanismo de acompañamiento efectivo y que no se han logrado cubrir todas las temáticas comprendidas en los Manuales respectivos, sería conveniente establecer una estrategia formal (sistemática) de acompañamiento que permita retroalimentar y asesorar oportunamente a los educadores a lo largo de todo el proceso. En este punto, un aspecto importante es asegurarse que los educadores preparen anticipadamente los talleres para no correr el riesgo de perder el control del grupo o, peor aún, perder su interés en el Programa. • En términos del monitoreo y supervisión del correcto funcionamiento de todos los componentes del GDD, tomando como referencia lo previsto en su normatividad, igualmente se requiere diseñar una estrategia que se instrumente sistemáticamente de forma que cubra el total de las Academias (o una muestra representativa), que se realice con carácter preventivo y no solo correctivo (atendiendo todos los problemas que emergen día a día). • Además de la definición clara de la línea de mando y los canales de comunicación eficientes, se requiere dotar de las capacidades necesarias al personal de la estructura operativa de supervisión para asegurar su capacidad resolutiva, de forma tal que el contacto permanente con el equipo en las Academias se exprese efectivamente en un buen funcionamiento generalizado.
Alimentos (o "lunch")	• Este apoyo se encontró entre lo que "menos gusta" a los jóvenes, sin embargo, resulta necesario bajo la consideración de que cierto porcentaje de jóvenes no consumen alimentos (ya sea que desayunen o coman) antes de llegar a la Academia, debido a su horario en la escuela. Toda vez que en la Academia serán sometidos a dos horas de entrenamiento físico, en ocasiones intenso, habría que asegurarse que el "snack" con que se piensa reemplazar el lunch

	actual proporcione los requerimientos energéticos necesarios para evitar cualquier problema de salud en los jóvenes. • Podrían explorarse otras opciones como buscar que padres o gente de la comunidad prepare los alimentos a cambio de un apoyo monetario, y que éstos se focalicen en aquellos jóvenes que no alcancen a comer antes de entrar a la Academia.

8. Bibliografía

Álvarez, Rubén. 2015. *Hay responsabilidad de la escuela en abandono de estudios: Tuirán.* [http://www.educacionfutura.org/hay-responsabilidad-de-la-escuela-en-el-abandono-de-estudios-tuiran/] Consultado el 30 de abril de 2015. México.

BM (Banco Mundial). 2012. "La Violencia Juvenil en México. Reporte de la situación, el marco legal y los programas gubernamentales." [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/11/29/000356161_20121129060725/Rendered/PDF/NonAsciiFileName0.pdf] (consultado el 10 de marzo de 2015)

Capital MX. 2014. *Manual Deportivo*. Programa Fútbol. Escuela de Vida. México.

Gaeta, Martha y Agris Galvanovskis. 2011. "Propensión a Conductas Antisociales y Delictivas en Adolescentes Mexicanos" en *Psicología Iberoamericana* Vol. 19 No. 2 (pp. 47-54).

Yaschine, Iliana. 2014. "Reflexiones en torno al análisis de la movilidad ocupacional intergeneracional de la población en condiciones de pobreza crónica", citada en Gandini y Padrón (Coordinadoras). *Población y trabajo en América Latina: abordajes teórico-metodológicos y tendencias empíricas recientes*. UNAM. México.

Gertler, Paul, Sebastian Martinez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings y Christel M. J. Vermeersch. 2011. *Impact Evaluation in Practice.* The World Bank. [http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf] (consultado el 1 de julio de 2014)

Gobierno de la República. 2014. *PRONAPRED* (Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia 2014-2018). México.

Gómez-Hermosillo, Rogelio. 2014. *Invertir en la juventud.* El Universal. Opinión. [http://www.eluniversalmas.com.mx/editoriales/2014/12/73729.php] (consultado el 11 de diciembre de 2014).

INEGI. 2010. *Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.* [http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=cpv10_pt]. Consultado el 20 de abril de 2015. México.

Oliva, Alfredo, Lucía Antolín, Miguel A. Pertegal, Moisés Ríos, Águeda Parra, Ángel Hernando y Ma. Del Carmen Reina. s/a. *Instrumentos para la Evaluación de la Salud Mental y el Desarrollo Positivo Adolescente y los Activos que lo promueven.* Junta de Andalucía. Consejería de Salud.

Palomar, Joaquina. 2012. *Identificación de un modelo de resiliencia y su relación con la movilidad social de beneficiarios del programa de desarrollo social Oportunidades. Resumen Ejecutivo.* Universidad Iberoamericana. México.

Scales, P. C., Benson, P. L., Leffert, N. y Blith, D. A. 2000. "The contribution of developmental assets to the prediction of thriving among adolescents". *Applied Developmental Science*, 4, 27-46.

Seisdedos y Sánchez. 2001 *Cuestionario de Conductas Antisociales-Delictivas (A-D). Manual,* desarrollado por Seisdedos (1995) *con la adaptación a la población mexicana.* Manual Moderno. México.

SEP. s/f. *Los jóvenes y la educación. Encuesta Nacional de la Juventud 2010.* [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2249/1/images/vf-jovenes-educacion-ninis.pdf]. Consultado el 10 de abril de 2015. México.

SERAJ. 2014a. *Manual de formación Nivel I. Inicial*. Programa Fútbol. Escuela de Vida. México.

SERAJ. 2014b. *Manual de formación Nivel II. Seguimiento*. Programa Fútbol. Escuela de Vida. México.

SERAJ. 2014c. *Manual de formación Nivel III. Avanzado*. Programa Fútbol. Escuela de Vida. México.

SERAJ. 2014d. *Ficha para entrevista inicial*. Programa Fútbol. Escuela de Vida. México.

UNDG (*United Nations Development Group*). 2010. *Results-Based management Handbook. Strengthening RBM harmonization for improved develompment results.* UNDG.

UNICEF. 2011. "La adolescencia temprana y tardía". *Punto de Mira.* [http://www.unicef.org/spanish/sowc2011/pdfs/La-adolenscencia-temprana-y-tardia.pdf].

YBI (YouthBuild International – México)- USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). 2014. *Manual Operativo del Programa Glorias del Deporte. Futbol Escuela de Vida.* México.

9. Anexos [se encuentran en archivos separados]

9.1. Guías de entrevista utilizadas

9.2. Encuesta de evaluación inicial

9.3. Encuesta de evaluación final

9.4. Presentación en sesión con OSCs participantes en el Programa (contribuyó para validar los hallazgos de la evaluación cualitativa)