

**Programa Nacional para la Prevención social de la Violencia y la  
Delincuencia**

**RESULTADOS DE LA  
INTERVENCIÓN INTEGRAL DEL  
DENOMINADO "MODELO  
MORELOS"  
(PROYECTOS TRASVERSALES)**

**CRIM/UNAM**

## **INDICE DE CONTENIDOS**

### **Introducción**

#### **PRIMERA PARTE: LA PROPUESTA**

1. Las dimensiones del tejido social
2. Los cinco componentes del modelo Morelos
3. La pregunta general que guía la evaluación y seguimiento
4. El universo de evaluación
5. Supuestos y preguntas específicas que guían la evaluación de cada uno de los cinco componentes del modelo Morelos
  - 5.1. Preguntas en relación al componente DIAGNÓSTICO COMUNITARIO
  - 5.2 Preguntas en relación al componente INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA
  - 5.3 Preguntas en relación al componente FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ
  - 5.4 Preguntas en relación al componente FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD LOCAL
  - 5.5 Preguntas en relación al componente REFLEXIÓN Y VALORACIÓN

#### **SEGUNDA PARTE: LOS RESULTADOS**

1. Componente diagnóstico comunitario
2. Componente intermediación comunitaria

3. Componente fomento a la cultura de paz
4. Componente fortalecimiento a la identidad local

### **TERCERA PARTE: VALORACIÓN DEL MODELO**

1. Considerandos previos
2. Las partes y el todo del Modelo Morelos
3. Las dificultades de articulación de las partes
4. Valoraciones finales

## **INTRODUCCIÓN**

La tarea de “Seguimiento y Evaluación” realizada por el CRIM/UNAM, en el marco del PRONAPRED en el Estado de Morelos en el 2013, se planteó dos universos de trabajo.

El primero de ellos se relacionó con cuatro proyectos formulados y propuestos de manera independiente por cada uno de los cuatro municipios que fueron seleccionados para operar el PRONAPRED, esto es, Cuernavaca, Cuautla, Jiutepec, y Temixco.

El segundo universo consistió en dar seguimiento a proyectos denominados transversales a instrumentarse en los cuatro municipios referidos, pero bajo una propuesta y estrategia integral de operación, denominada “Modelo Morelos”, formulada por el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Social del Estado de Morelos. Dicho modelo se compone de cinco elementos claramente diferenciados entre sí, y que trabajados de manera sinérgica en un territorio específico, se estima que pueden lograr impactos importantes en el fortalecimiento del tejido social.

El seguimiento y evaluación del Modelo Morelos no se centró en los resultados inmediatos de su aplicación, sino en analizar el comportamiento de los cinco elementos, vistos como un proceso de articulación de acciones. Por lo limitado del tiempo otorgado por el PRONAPRED para la instrumentación y evaluación del Modelo no se valoró la aportación del Modelo a los impactos comunitarios que se esperaban de él, sino sólo se identificó lo que puede facilitar u obstaculizar la potencialidad que se supone debe resultar de la sinergia entre sus componentes. En este documento se presentan consideraciones y resultados en este sentido.

## **PRIMERA PARTE: LA PROPUESTA**

### **1. LAS DIMENSIONES DEL TEJIDO SOCIAL**

El proyecto Modelo Morelos toma como telón de fondo la intención del PRONAPRED de fortalecer el tejido social. Se señalan cuatro grandes ámbitos en los que debe incidir todo proyecto social orientado a esta intención con el fin de prevenir la delincuencia:

- La dimensión personal es el ámbito de la conciencia y de valores y significados que orientan la conducta de los individuos.
- La dimensión familiar es el ámbito de relaciones personales cotidianas de mayor significación para la persona, sin prejuzgar la naturaleza jurídica de dichas relaciones.
- La dimensión comunitaria es el ámbito de relaciones personales y grupales cotidianas, más allá del ámbito familiar, y que para nuestros efectos suceden dentro de lo que se denomina Colonia.
- La dimensión social es el ámbito de relaciones personales y grupales frecuentes, más allá del ámbito comunitario, y que para nuestros efectos suceden dentro de lo que se denomina Municipio.

### **2. LOS CINCO COMPONENTES DEL MODELO MORELOS**

Teniendo como referencia lo anterior, el Modelo Morelos se planteó como propuesta de intervención comunitaria integral, para reconstruir el tejido social y prevenir la delincuencia.

Dicho modelo tiene cinco componentes claramente diferenciados que interactúan entre sí. Cada uno de los cinco componentes se ejecutó por un órgano externo a la comunidad, especializado en esa materia

específica, el cual intervino en campo en los tiempos y formas que exige la estrategia de intervención convenida por el colectivo de actores externos.

Los cinco componentes del Modelo Morelos y sus respectivas organizaciones ejecutoras fueron los siguientes:

- **DIAGNÓSTICO COMUNITARIO PARTICIPATIVO:** es la gente la que dice qué problemas tiene y cómo solucionarlos (OPI Consultores).
- **INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA:** la comunidad señala quiénes son sus interlocutores formales con el agente externo que provee un bien o servicio para coadyuvar en la solución de sus problemas (Universidad Tecnológica del Sur del Estado de Morelos).
- **FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ:** se promueve en y desde las escuelas una cultura de tolerancia, solidaridad, y respeto, como condición para fortalecer la convivencia comunitaria (Instituto para la Paz).
- **FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD LOCAL:** se promueve el conocimiento y reforzamiento de elementos materiales (espacios físicos, construcciones, monumentos, naturaleza) e inmateriales (valores, usos, costumbres, festividades, tradiciones) de carácter simbólico que articulan la identidad personal y comunitaria, en un territorio determinado (Fundación Entornos).
- **REFLEXIÓN Y VALORACIÓN:** se da seguimiento y se evalúan (dar valor) las acciones realizadas por las diversas organizaciones que intervienen en la operación del Modelo, vistas como componentes que interaccionan en un territorio (CRIM/UNAM).

Estos cinco componentes fueron planteados alrededor de la construcción y desarrollo de un proceso denominado "proyecto comunitario orientado a construir una cultura de paz". El supuesto que subyace a la concepción y operación del Modelo y de sus componentes es que la cultura de paz constituye el antídoto contra la delincuencia y el proceso de construcción de este tipo de cultura representa el medio para establecer vínculos sociales sanos, en un territorio determinado.

La operación del Modelo parte de la construcción de sinergias que se buscan en dos dimensiones:

- Entre miembros de una comunidad y los actores externos.
- Entre los responsables de cada uno de los componentes del Modelo.

### **3. LAS PREGUNTAS QUE GUIARON EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO MODELO MORELOS**

Para el seguimiento y evaluación del proyecto Modelo Morelos, se planteó dar respuesta a la siguiente pregunta general:

**¿De qué manera y con qué peso específico interactuaron los cinco componentes del Modelo Morelos, operados en un proyecto y territorio determinados?**

A su vez, para responder esta pregunta general, se formularon tres preguntas más concretas:

- **¿Cuál fue la especificidad del aporte de cada componente del modelo que lo distingue de los demás componentes?**
- **¿Cuáles fueron los vínculos sinérgicos esperados de cada componente, por parte de cada uno de los demás componentes, para poder cumplir su propósito específico?**

- **¿En qué medida se logró el resultado final esperado de la sinergia operativa de todos los componentes en la población atendida?**

#### **4. UNIVERSO DE EVALUACIÓN**

Cuatro proyectos operados bajo la metodología denominada “Modelo de Intervención Integral en la Comunidad”, seleccionados por el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Social del Estado de Morelos.

#### **5. SUPUESTOS Y PREGUNTAS ESPECÍFICAS QUE GUÍAN LA EVALUACIÓN DE CADA UNO DE LOS CINCO COMPONENTES DEL MODELO MORELOS**

##### **5.1. Preguntas en relación al componente DIAGNÓSTICO COMUNITARIO PARTICIPATIVO**

###### **Supuesto inicial:**

Quien vive un problema es quien está en mejor condición de expresar sus síntomas, signos y causas, lo que permite identificar con menor dificultad su origen, causa, efectos, y solución. Lo anterior no contradice la necesidad de que un actor externo ayude de diversas maneras a facilitar este proceso diagnóstico.

En este sentido, es necesario identificar la forma y medida en que este componente está aportando al logro de la sinergia buscada con los otros cuatro componentes del Modelo.

Por consiguiente, se preguntó:

- **¿Bajo qué criterios se seleccionaron las fuentes de información necesarias para el diagnóstico (información previamente disponible, informantes clave, sitio de entrevistas, instrumentos de recolección de información no documentada)?**
- **¿Bajo qué marco de referencia se definió la información que se considera relevante para el proyecto en cuestión?**
- **¿De qué forma se analizó y regresó en una primera instancia la información a los responsables de los otros componentes del Modelo?**
- **¿Qué mecanismos existen para darle seguimiento a la información entregada en primera instancia, a efectos de completarla o actualizarla?**

## **5.2 Preguntas en relación al componente INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA**

### **Supuesto inicial:**

Una comunidad necesita seleccionar a algunos de sus miembros para servir de interlocutores efectivos y expeditos con actores externos que ofertan la posibilidad de acercar bienes o servicios que pueden solucionar los problemas que ellos mismos identifican.

Lo anterior no prejuzga de entrada sobre cuáles deben ser los mecanismos de elección que otorgan la legitimidad de esa representación, ni sobre las formas de interacción que deben darse entre la comunidad y sus representantes; sin embargo, el actor externo

no puede evitar tener una postura sobre estos temas y dialogar sobre ellos directamente con la comunidad o con quienes la comunidad proponga para cumplir ese papel de intermediación.

En este sentido, es necesario identificar la forma y medida en que este componente está aportando al logro de la sinergia buscada con los otros cuatro componentes del Modelo.

Por consiguiente, se preguntó:

- **¿Bajo qué criterios se determinó que las personas que fungen o fungirían como intermediarias en el proyecto tienen una representación legítima?**
- **¿La información recabada por el componente DIAGNÓSTICO COMUNITARIO dio elementos para medir la legitimidad de la representación?**
- **¿Qué elementos del componente FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD LOCAL aportan o aportaron para la validación de quienes serán los interlocutores comunitarios?**
- **¿Qué perfiles se consideran necesarios para la INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA derivados de los propósitos del componente FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ?**
- **¿Qué tipo de compromisos deben establecerse para quienes hacen o harán la INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA con el propósito de asegurar que se aportarán insumos para el componente REFLEXIÓN Y VALORACIÓN?**
- **¿Qué elementos debe generar el componente REFLEXIÓN Y VALORACIÓN para darle seguimiento a la legitimidad y eficiencia de las personas de la comunidad que realizan la INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA?**

### **5.3 Preguntas en relación al componente FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ**

#### **Supuesto inicial:**

La escuela es una de las instituciones más reconocidas por la sociedad a la que se atribuye un gran poder para formar a las personas en materia de valores, actitudes y conductas frente a sí mismas y frente a los demás, en adición a su misión de transmitir conocimientos que se consideran necesarios para la vida de las personas.

Sin prejuizar sobre la vigencia y pertinencia de la forma en que actualmente opera el sistema escolar en todas sus dimensiones, se asume que la interacción de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia modela una determinada forma extrapolable en varios sentidos a la vida de estos mismos actores fuera del ámbito escolar. En esta dimensión, se considera que la escuela es una fuente importante para reconstruir o fortalecer el tejido social de la comunidad en donde está inserta.

Este componente es central en el Modelo, ya que es la instancia social que le sirve de anclaje. Es en sí mismo el proyecto comunitario para el que trabajan los otros componentes del Modelo, precisando que el proyecto no sólo busca impactar sobre lo que sucede al interior de la escuela, sino primordialmente lo que debe suceder al exterior de ella, en materia de conductas y actitudes de directores, maestros, alumnos y padres de familia.

El FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ no es una materia escolar, sino una visión que debe permear a la comunidad que vive en el territorio en donde se ubica la escuela.

En este sentido, es necesario identificar la forma y medida en que este componente está fortaleciéndose con la aportación de la sinergia buscada con los otros cuatro componentes del Modelo.

Por consiguiente, se pregunta:

- **¿Qué elementos para el fortalecimiento del componente FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ deben ser generados por necesidad por los otros cuatro componentes del Modelo, sin importar las características de la escuela y del territorio en donde está ubicada?**
- **¿En qué medida se está ajustando la instrumentación del proyecto al interior de cada escuela en lo particular, tomando en cuenta los aportes de los otros cuatro componentes del Modelo?**
- **¿Qué aspectos específicos del componente FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ se están enfatizando en cada escuela en particular para que influyan en lo que sucede fuera de la escuela, y que están basados en los insumos recibidos de los otros cuatro componentes del Modelo?**

#### **5.4 Preguntas en relación al componente FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD LOCAL**

##### **Supuesto inicial:**

Las relaciones sociales constructivas sólo pueden darse entre personas y grupos que tienen una identidad definida, la cual los conforma como sujetos individuales o colectivos con capacidad interactuar con seguridad y pro-actividad frente a “los otros”.

La identidad permite hacer aportes significativos a los demás, y recibir con seguridad lo que otros ofrecen. La identidad es condición necesaria para dinamizar una sociedad, sobre la premisa de buscar lo que nos une y respetar lo que nos diferencia, reconociendo el valor de estos dos elementos, para defenderlos con la misma intensidad.

Este factor de identidad está naturalmente asociado al territorio en donde viven las personas, sobre todo en condiciones de bajo índice de movilidad relativo al fenómeno de la migración e inmigración. Fortalecer la conciencia y la dinámica territorial ayuda al arraigo de las personas y por consiguiente a crear mecanismos más profundos y participativos de fortalecimiento de las relaciones sociales constructivas y de la identidad local.

En este sentido, es necesario identificar la forma y medida en que este componente está aportando al logro de la sinergia buscada con los otros cuatro componentes del Modelo.

Por consiguiente, se pregunta:

- **¿Qué de los elementos, considerados como obstáculos o facilitadores, para el FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD LOCAL han surgido del componente DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO?**
- **¿En qué medida el componente de la INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA refleja o se construye con elementos de identidad local?**
- **¿De qué forma el componente de FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ se diseña y se instrumenta con elementos generados por el componente de FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD LOCAL?**

- **¿En qué medida el componente REFLEXIÓN Y VALORACIÓN aporta en la identificación de elementos que ayudan al FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD LOCAL?**

## **5.5 Preguntas en relación al componente REFLEXIÓN Y VALORACIÓN**

### **Supuesto inicial:**

La decisión individual o grupal de iniciar una acción racionalmente prediseñada para el logro de un propósito se construye sobre el diagnóstico inicial de una situación que se quiere modificar, y sobre varios supuestos de comportamiento de variables que deben concurrir para alcanzar la situación deseada.

Este ejercicio racional predeterminado necesita ser revisado y cuestionado a medida que avanza la intervención (proyecto). Esto implica reflexionar metodológicamente sobre lo que está sucediendo, para conocer si los supuestos de comportamiento de las variables concurrentes se están comportando conforme a lo previsto. Esto resulta en una valoración de lo que está sucediendo, previsto o no, en función del propósito final de la intervención.

La idea de reflexionar sobre el Modelo de intervención como el que nos ocupa es para valorar la funcionalidad de la relación entre sus cinco componentes, sus obligados puntos de intersección, y las dificultades prácticas de aplicación.

Lo anterior no como un ejercicio académico o de laboratorio, sino como necesidad de conocer su potencial de impacto en un territorio en donde está lesionado el tejido social, con la consiguiente afectación en la vida cotidiana de personas reales, y para pronosticar las condiciones que se

requieren para que pueda ser aplicado en intervenciones que buscan atender situaciones semejantes.

En este sentido, es necesario identificar la forma y medida en que este componente está aportando al logro de la sinergia buscada con los otros cuatro componentes del Modelo.

Por consiguiente, se pregunta:

- **¿En qué medida el componente REFLEXIÓN Y VALORACIÓN toma en cuenta lo aportado de inicio por el componente DIAGNÓSTICO COMUNITARIO?**
- **¿Bajo qué formas el componente REFLEXIÓN Y VALORACIÓN es un instrumento construido y compartido por los responsables de la INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA?**
- **¿Bajo qué modalidades el componente REFLEXIÓN Y VALORACIÓN está retroalimentando las actividades del componente FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ, dentro y fuera de la escuela?**
- **¿En qué medida el componente REFLEXIÓN Y VALORACIÓN alimenta al componente FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD LOCAL?**

## SEGUNDA PARTE: LOS RESULTADOS

### 1. COMPONENTE DIAGNÓSTICO COMUNITARIO

La ejecución del primer componente del modelo estuvo a cargo de la organización OPI, cuyo proyecto se denominó "Inteligencia para la prevención", a la cual se le dirigió **el cuestionario, el cual no fue respondido por el destinatario.**

### 2. COMPONENTE INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA

La ejecución del segundo componente del modelo estuvo a cargo de la Universidad Tecnológica del Sur del Estado de Morelos, cuyo proyecto se denominó "Formación y capacitación de Comités de desarrollo Comunitarios", a la cual se le dirigió y respondió el siguiente cuestionario:

#### **¿Qué aportes recibiste para cumplir el objetivo de tu proyecto?**

a). Por parte del proyecto "Comunidades Educativas Libres de Violencia" (Instituto para la Paz):

*Respuesta: La contribución sustantiva por parte de este elemento consistió en el acceso a listas de asistencia y evidencia fotográfica del proceso de consolidación del comité de la colonia Carolina que fue el primero en constituirse y sirvió como modelo piloto de nuestra metodología.*

*De igual manera, el intercambio de información respecto a contactos en las diferentes colonias del polígono de Cuernavaca nos ayudó a aperturar espacios en tres colonias más de manera puntual.*

b). Por parte del proyecto "Inteligencia para la prevención" (OPI):

*Respuesta: OPI nos proporcionó mapas de los 4 polígonos que si bien contenían información muy general, apoyaron la visualización de los espacios físicos y su ubicación territorial.*

c). Por parte del proyecto "Reconstrucción de la identidad incidiendo en la estima comunitaria mediante formas alternativas de comunicación" (F.Entornos):

*Respuesta: Con los compañeros de Entornos establecimos desde un principio una alianza estratégica muy efectiva que nos permitió acceso a varias colonias de los 4 polígonos; cabe señalar que por la contigüidad temática entre la necesidad de ejercerse de los comités y su necesidad de reconocer su identidad, la relación con el proyecto Nuestra Mirada resulta inmediata y natural. Intercambiamos información sobre contactos y alternancia entre nuestra presencia y la suya que favoreció la elaboración de cronogramas más precisos.*

d). Por parte del proyecto: "Seguimiento y Evaluación" (CRIM-UNAM):

*Respuesta: Básicamente de este elemento hemos recibido retroalimentación de manera verbal respecto a la pertinencia de la interacción entre los elementos comunes como condición fundamental para la consolidación del modelo de intervención y sus alcances. Además por supuesto del presente cuestionario que permite un ejercicio inicial de autoevaluación.*

**¿Qué aportes hiciste para que los otros elementos del Modelo cumplieran mejor sus objetivos?**

a). Al proyecto "Comunidades Educativas Libres de Violencia" (Instituto para la Paz):

*Respuesta: Junto con este elemento realizamos el pilotaje de nuestra metodología al constituir el comité ciudadano de la colonia Carolina mediante un proceso extenso que inició a principios del año, mismo que nos ayudó a visionar el modelo de intervención de manera conjunta; cabe señalar que hemos colaborado a nivel interinstitucional desde hace un año intercambiando experiencias entre nuestros equipos de trabajo.*

b). Al proyecto Por parte del proyecto "Inteligencia para la prevención" (OPI):

*Respuesta: Se retroalimentó a este elemento con información respecto a nuestras necesidades para el diseño de sus encuestas y de manera esporádica y circunstancial pudimos proporcionar información sobre contactos en un par de colonias.*

c). Al proyecto "Reconstrucción de la identidad incidiendo en la estima comunitaria mediante formas alternativas de comunicación" (F. Entornos):

*Respuesta: Como señalamos antes con los compañeros de Entornos establecimos desde un principio una alianza estratégica muy efectiva que nos permitió acceso a varias colonias de los 4 polígonos; cabe señalar que por la contigüidad temática entre la necesidad de ejercerse de los comités y su necesidad de reconocer su identidad, la relación con el proyecto Nuestra Mirada resulta inmediata y natural. Intercambiamos información sobre contactos y alternancia entre nuestra presencia y la suya que favoreció la elaboración de cronogramas más precisos.*

d). Al proyecto: "Seguimiento y Evaluación" (CRIM-UNAM):

*Respuesta: Básicamente con este elemento hemos establecido retroalimentación de manera verbal respecto a la pertinencia de la interacción entre los elementos comunes como condición fundamental para la consolidación del modelo de intervención y sus alcances. Además por supuesto de la devolución del presente cuestionario que permite un ejercicio inicial de autoevaluación al que aportamos con la veracidad justa que merece.*

**¿Qué sugerencias harías para que en el futuro los otros cuatro componentes del Modelo te ayudaran al mejor cumplimiento del objetivo de tu proyecto?**

a). Al proyecto "Comunidades Educativas Libres de Violencia" (Instituto para la Paz):

*Respuesta: Insistirles en que coordinemos fechas para tener presencia contigua en las escuelas que ellos intervienen y optimizar los escenarios de colaboración.*

b). Al proyecto "Inteligencia para la prevención" (OPI):

*Respuesta: Socializar con más tiempo su información y precisar los datos respectivos de las personas líderes y contactos de cada demarcación en específico.*

c). Al proyecto "Reconstrucción de la identidad incidiendo en la estima comunitaria mediante formas alternativas de comunicación" (F.Entornos):

*Respuesta: Continuar con la estrategia de colaboración contigua como hemos hecho ya.*

d). Al proyecto: "Seguimiento y Evaluación" (CRIM-UNAM):

*Respuesta: Explicitar su metodología con antelación al momento operativo para facilitar nuestra integración activa.*

**¿Qué sugerencias harías para que en el futuro, visto en su conjunto, el "Modelo de Intervención Integral en la Comunidad" cumpla mejor sus objetivos?**

*Respuesta: Planificar juntos un cronograma de intervención escalonado y cumplir los tiempos programados, en la inteligencia de hacer un frente común y actuar como componentes de un todo mejor integrado.*

*Hacia la federación, atender las fechas de liberación de los recursos para que se cumpla lo planeado.*

### **3. COMPONENTE FOMENTO A LA CULTURA DE PAZ**

La ejecución del tercer componente del modelo estuvo a cargo del Instituto para la Paz, cuyo proyecto se denominó "Comunidades Educativas Libres de Violencia", a la cual se le dirigió y respondió el siguiente cuestionario:

*Respecto a los otros cuatro componentes del Modelo, plasmados en los proyectos correspondientes,*

#### **¿Qué aportes recibiste para cumplir el objetivo de tu proyecto?**

a). Por parte del proyecto "Inteligencia para la prevención" (OPI):

*Respuesta: La aplicación de un instrumento diagnóstico que permita conocer cuáles son los indicadores en materia de convivencia y situaciones que generen violencia al interior de los espacios educativos en los cuales intervienen el proyecto de comunidades educativas libres de violencia.*

b). Por parte del proyecto "Formación y capacitación de Comités de desarrollo Comunitarios" (UTESM):

*Respuesta: Al formarse comités de desarrollo comunitario se estableció un trabajo más sólido que favoreció a un mejor impacto en la comunidad, con padres de familia comprometidos con el desarrollo de cada comunidad o colonia.*

c). Por parte del proyecto "Reconstrucción de la identidad incidiendo en la estima comunitaria mediante formas alternativas de comunicación" (F. Entornos):

*Respuesta: Al igual que el trabajo que se realizó por parte de la UTSEM, el trabajo que realizó la Fundación Entornos contribuyó al reconocimiento de identidades, lo cual generó una sinergia que facilitó el empoderamiento de las personas en su comunidad o colonia.*

d). Por parte del proyecto: "Seguimiento y Evaluación" (CRIM-UNAM):

*Respuesta: El CRIM revisó puntualmente el proceso en el que los distintos elementos del Modelos interactuaron, dotándonos de elementos que permitieron generar vínculos más focalizados, generando así un impacto verdadero en las colonias y comunidades intervenidas.*

**¿Qué aportes hiciste para que los otros elementos del Modelo cumplieran mejor sus objetivos?**

a). Al proyecto "Inteligencia para la prevención" (OPI):

*Respuesta: Logramos que el vínculo que teníamos en las escuelas fuera aprovechado para que OPI pudiera tener un punto de encuentro fuerte a la hora de levantar el diagnóstico.*

b). Al proyecto "Formación y capacitación de Comités de desarrollo Comunitarios" (UTESM):

*Respuesta: Reforzamos los comités de desarrollo comunitario con los padres de familia de las escuelas en donde intervenimos, para que formaran parte de los mismos*

c). Al proyecto "Reconstrucción de la identidad incidiendo en la estima comunitaria mediante formas alternativas de comunicación" (F. Entornos):

*Respuesta: Vinculamos a los padres de familia para que pudiera formar parte de las capsulas que desarrolló la Fundación Entornos en cada colonia. Brindar un directorio de personas de la colonia para sumarlas al elemento de identidad*

d). Al proyecto: "Seguimiento y Evaluación" (CRIM-UNAM):

*Respuesta: Atendimos oportunamente a las acciones que el CRIM nos sugería para tener un impacto mayor en la comunidad.*

**¿Qué sugerencias harías para que en el futuro los otros cuatro componentes del Modelo te ayudaran al mejor cumplimiento del objetivo de tu proyecto?**

a). Al proyecto "Inteligencia para la prevención" (OPI):

*Respuesta: Pudiéramos establecer claramente cuál es el objetivo del diagnóstico para tener indicadores más claros y focalizados en las comunidades educativas*

b). Al proyecto "Formación y capacitación de Comités de desarrollo Comunitarios" (UTESM):

*Respuesta: Establecer espacios de encuentro y/o vínculo entre las actividades que realiza el comité con las que se fomentan en los espacios educativos.*

*Que los comités de desarrollo comunitario nos puedan apoyar con las escuelas de la colonia, respecto a la apropiación de un espacio público con miras a que se convierta en un territorio de paz.*

c). Al proyecto "Reconstrucción de la identidad incidiendo en la estima comunitaria mediante formas alternativas de comunicación"

(F.Entornos):

*Respuesta: Al igual que con el elemento de los comités puedan meter en las capsulas a las instituciones educativas, como un elemento que genera identidad al entorno.*

d). Al proyecto: "Seguimiento y Evaluación" (CRIM-UNAM):

*Respuesta: Que el seguimiento sea una constante en el desarrollo del proyecto ya que ayudará a que se cumplan todos los objetivos en tiempo y forma*

**¿Qué sugerencias harías para que en el futuro, visto en su conjunto, el "Modelo de Intervención Integral en la Comunidad" cumpla mejor sus objetivos.**

*Respuesta: Establecer una ruta crítica de trabajo en donde se posibilite la vinculación permanente por parte de los elementos comunes del Modelo, buscando desde un inicio, acciones concretas y simbólicas en donde se interactúe y se refuerce el impacto.*

*Establecer un cronograma general del Modelo que ayude a evitar sobre-intervenir a las comunidades o en un mejor escenario realizar acciones conjuntas en tiempo y espacio. Recalcar que este calendario se realice durante el desarrollo de la metodología del modelo.*

*Establecer un plan de trabajo, a través de reuniones quincenales o mensuales, donde se dé un seguimiento puntual a las acciones que se van realizando en el modelo. Esto facilitará la comunicación, interacción y el intercambio de experiencias entre elementos.*

#### **4. COMPONENTE FORTALECIMIENTO A LA IDENTIDAD LOCAL**

La ejecución del cuarto componente del modelo estuvo a cargo de la Fundación Entornos, A.C. cuyo proyecto se denominó "Reconstrucción de la Identidad Incidiendo en la Estima Comunitaria, mediante Formas Alternativas de Comunicación", a la cual se le dirigió y respondió el siguiente cuestionario:

*Respecto a los otros cuatro componentes del Modelo, plasmados en los proyectos correspondientes,*

##### **¿Qué aportes recibiste para cumplir el objetivo de tu proyecto?**

a). Por parte del proyecto "Comunidades Educativas Libres de Violencia" (Instituto para la Paz):

*Respuesta: Principalmente en forma de enlaces comunitarios. Se intentó articular una agenda en común que, debido a los tiempos institucionales de los centros educativos y a las propias necesidades del proyecto de "Comunidades...", en ésta primera etapa no tuvo viabilidad.*

b). Por parte del proyecto "Inteligencia para la prevención" (OPI):

*Respuesta: La información que generó el diagnóstico, en ésta primera etapa, no llegó al proyecto de Identidades de manera oportuna. Los posteriores insumos, como el mapeo realizado de las colonias, no representaron una guía que visibilizara las problemáticas que en esos momentos afectaban al sector de la población que estábamos interviniendo. Por otra parte, los indicadores plasmados en los mapas no representaron una herramienta de utilidad para un proyecto cuyo eje son las identidades. En cambio, un diagnóstico participativo que permita detectar problemas que afectan a un sector de la población en particular, provea información acerca de la existencia o no de organizaciones comunitarias y redes sociales, personajes clave y contexto social, nos permitiría planear o prever acciones encaminadas a desarrollar, de manera más eficiente, los proyectos de intervención comunitarios.*

c). Por parte del proyecto "Formación y capacitación de Comités de desarrollo Comunitarios" (UTESM):

*Respuesta: La aportación mutua fue en términos de coordinación para no entorpecer el desarrollo de las intervenciones. Se pactaron acuerdos para la presentación de nuestros proyectos de manera articulada en algunas comunidades, así como el intercambio de algunos enlaces comunitarios y un grupo de trabajo.*

d). Por parte del proyecto: "Seguimiento y Evaluación" (CRIM-UNAM):

*Respuesta: Consideramos que es un elemento fundamental para el seguimiento de los proyectos, el cual es necesario articular con los objetivos de cada proyecto, con claridad en la periodicidad del monitoreo y la pertinencia de los indicadores.*

**¿Qué aportes hiciste para que los otros elementos del Modelo cumplieran mejor sus objetivos?**

a). Al proyecto “Comunidades Educativas Libres de Violencia” (Instituto para la Paz):

*Respuesta: En esta primera etapa, el proyecto no se planteó trabajar de inicio con “Comunidades Educativas...” debido a las necesidades particulares que éste requería para llegar y establecerse en las instituciones educativas, sin embargo, las últimas comunidades en las que trabajamos, se sumó la participación de jóvenes estudiantes quienes desarrollaron un proyecto comunitario que vinculó a la escuela con su comunidad, por lo que observamos el potencial de trabajo que se podría desarrollar poniendo en práctica ejes de trabajo en común.*

b). Al proyecto “Inteligencia para la prevención” (OPI):

*Respuesta: Ninguno.*

c). Al proyecto “Formación y capacitación de Comités de desarrollo Comunitarios” (UTESM):

*Respuesta: Propusimos diversas reuniones de trabajo con la UTSEM para mostrarles de manera detallada el proyecto de identidades con el objetivo de acercarlos a nuestra manera de trabajo y con ello buscar estrategias conjuntas de trabajo comunitario mucho más coordinadas. Pactamos la no simultaneidad de las intervenciones por lo que en algunos municipios retrasamos nuestra inmersión a campo en favor del desarrollo del proyecto UTSEM. Se acordó presentar ambos proyectos como parte de un conjunto (Modelo) para posibilitar confianza en la comunidad y cercanía. Mantuvimos intercambio de cronogramas y comunicación telefónica en la fase de mayor intervención. Hicimos enlaces y presentaciones entre autoridades/líderes locales y los representantes de la UTSEM. Otro elemento que nos pareció fundamental comunicar es acerca del contexto social que encontrábamos en las colonias, que en la medida de las posibilidades y dinámicas de trabajo, lo comunicamos.*

d). Al proyecto: "Seguimiento y Evaluación" (CRIM-UNAM):

*Respuesta: A petición del equipo de trabajo, se puso a disposición el contacto con enlaces comunitarios y la observación/visita en la etapa de difusión de las 4 colonias de su interés.*

**¿Qué sugerencias harías para que en el futuro los otros cuatro componentes del Modelo te ayudaran al mejor cumplimiento del objetivo de tu proyecto?**

a). Al proyecto "Comunidades Educativas Libres de Violencia" (Instituto para la Paz):

*Respuesta: Sumar y promover la participación de jóvenes en proyectos asociados a su comunidad, así como la inclusión de la escuela en un proceso de exploración comunitaria.*

b). Al proyecto "Por parte del proyecto "Inteligencia para la prevención" (OPI):

*Respuesta: Un diagnóstico participativo que permita detectar problemas que afectan al sector de la población que se intervendrá, que incluya indicadores pertinentes al proyecto de Identidad y provea información acerca de la existencia o no de organizaciones comunitarias y redes sociales, personajes clave, contexto social, nos permitiría planear o prever acciones encaminadas a desarrollar, de manera más eficiente, los proyectos de intervención comunitarios.*

c). Al proyecto "Formación y capacitación de Comités de desarrollo Comunitarios" (UTESM):

*Respuesta: Generar espacios de encuentro entre vecinos, no necesariamente institucionalizados o jerarquizados, en el que se provean herramientas de autogestión y sustentabilidad comunitaria. Cuidar que la duplicidad de grupos (Comités de Desarrollo Comunitario vs. Comités de Colaboración municipal) conformados por vecinos/as no sea un elemento que divida a la comunidad. Por otro lado, vemos que la metodología facilita la elaboración de un diagnóstico comunitario que puede ser una fuente de retroalimentación para la planeación de acciones pertinentes a cada comunidad y a una guía para el conjunto de los proyectos que generarán intervenciones.*

d). Al proyecto: "Seguimiento y Evaluación" (CRIM-UNAM):

*Respuesta: Trabajo desde previo a la puesta en marcha de las intervenciones con todos los componentes del denominado "Modelo", elaborando en conjunto los indicadores de evaluación y mecanismos de monitoreo. Que cada elemento tenga claridad en las formas y el proceso de evaluación y seguimiento es indispensable para que el componente de evaluación retroalimente la propuesta y cumpla con sus objetivos.*

**¿Qué sugerencias harías para que en el futuro, visto en su conjunto, el "Modelo de Intervención Integral en la Comunidad" cumpla mejor sus objetivos.**

*Respuesta: Que se desarrolle un objetivo general y que éste se realice a partir de los objetivos específicos de cada proyecto. No obviar conceptos y/o categorías que son fundamentales para desarrollar intervenciones comunitarias. De manera operativa se debe posibilitar una inmersión cuidada y escalada de los proyectos para evitar que se atropellen, así como un claro conocimiento de lo que cada uno puede potenciar en la comunidad.*

## **TERCERA PARTE: VALORACIÓN DEL MODELO**

### **1. CONSIDERANDOS PREVIOS**

Para valorar debidamente y en su justa dimensión lo que se realizó por parte del Modelo Morelos, se deben tener en cuenta las siguientes situaciones de contexto:

a). La propuesta del Proyecto

El proyecto se presentó en el primer semestre del año 2013, conforme al calendario establecido por el PRONAPRED, lo cual implicaba que la ejecución del proyecto tendría al menos seis meses para instrumentarse en campo.

Siendo uno solo en su intencionalidad, el proyecto Modelo Morelos se dividió administrativa y presupuestalmente en cinco convenios respondiendo a cada uno de los cinco componentes, y con cinco diferentes organizaciones ejecutoras.

b). Tiempo de instrumentación del Modelo

El proceso de revisión y autorización del proyecto se retrasó por parte de las autoridades, por lo que, como el resto de los proyectos del PRONAPRED ejecutados en el Estado de Morelos en el 2013, su operación en campo inició prácticamente en el último cuatrimestre del año, con en el compromiso de realizar las acciones y ejecutar los presupuestos antes de terminar el año fiscal.

Las contrapartes gubernamentales del proyecto eran dos: por un lado, el Gobierno Estatal con el que se firmaron los convenios, y por otra, las autoridades municipales responsables del territorio en donde se ejecutaron los proyectos. Esta doble interlocución, sumada al poco

tiempo para la instrumentación del Proyecto, creó problemas de coordinación entre todos los actores externos, e incidió en las actividades de campo.

c). El reporte de resultados de cada componente del Modelo Morelos Dado que la fórmula administrativa y financiera utilizada fue que cada organización ejecutora responsable de un componente del Modelo Morelos celebrara un convenio por separado, los resultados de su trabajo fueron también presentados de manera individual, atendiendo los términos de referencia de su respectivo convenio.

## **2. LAS PARTES Y EL TODO DEL MODELO MORELOS**

a). Los componentes vistos en su propia especificidad.

La formulación del Modelo con base en componentes diferenciados implicó que cada uno fuera visto como un proyecto independiente, analizado y valorado como un proyecto independiente.

Así, cada componente, visto como proyecto, tuvo su propio fundamento, propósito, población objetivo, metodología, metas de atención y criterios de evaluación.

Los resultados alcanzados por cada uno de ellos pueden consultarse en el reporte final respectivo.

b). Los componentes vistos como partes de un todo.

Sin mengua de lo anterior, la hipótesis de trabajo del Modelo Morelos, visto como un todo, plantea que de los cinco componentes o partes que

lo componen, una de ellas es la sustantiva, y las otras cuatro son acciones coadyuvantes.

La parte sustantiva corresponde a la creación de cultura de paz en el ámbito escolar, cuya intervención debe estar respaldada por lo siguiente:

- Los insumos que genere el diagnóstico del entorno en donde se ubica la escuela.
- Las acciones de fortalecimiento comunitario que determinen los comités comunitarios creados en el territorio en donde está la escuela.
- Las acciones de fortalecimiento de la identidad territorial.
- Las acciones de seguimiento y evaluación de lo que está sucediendo dentro y fuera de la escuela en ese territorio determinado.

Así formulada, esta propuesta exige que el Modelo Morelos sea visto como un entramado de acciones coincidentes, secuenciales y sinérgicas, para lo cual se requiere crear mecanismos que a su vez generen procesos de interacción entre múltiples actores comunitarios. Esto desde luego requiere mucho más tiempo que cuatro meses, y además realizarlo de forma continua. Pretender evaluar la operación del modelo en un lapso corto resulta impertinente y hasta injusto.

### **3. LAS DIFICULTADES DE ARTICULACIÓN DE LAS PARTES**

En adición a los considerandos señalados al inicio de esta tercera parte, se añade la propia valoración que hacen los organismos ejecutores del trabajo que realizaron.

En este sentido, son coincidentes en señalar de diversas formas que el problema central de instrumentación del Modelo Morelos fue el de la articulación de las partes:

- **Faltó planificar la estrategia de intervención conjunta en campo**, en cada uno de los cuatro territorios seleccionados, para que los interlocutores de dentro y fuera de la escuela entendieran la propuesta integral.
- **Faltó realizar acciones simbólicas conjuntas** por parte de los responsables de cada componente en los territorios seleccionados.
- **Faltó diseñar cronogramas y rutas críticas territoriales ajustadas y coincidentes** para evitar la sobre-intervención en las comunidades, o las intervenciones aisladas.
- **Faltó tener un seguimiento detallado de los que se realizaba en campo**, con lo que se impidió tener mejor comunicación entre las organizaciones ejecutoras.
- **Faltó reforzar los propósitos finales del Modelo Morelos**, más allá de los propósitos específicos de cada uno de los componentes.

Estos déficits de articulación no sólo son atribuibles a los organismos ejecutores, sino también tuvieron que ver las dificultades para acceder a las escuelas seleccionadas, en razón de las normas, usos y costumbres de las autoridades educativas del plantel y de la supervisión.

A lo anterior se añade las dificultades a las que se enfrentaron los promotores de campo, en razón de situaciones de inseguridad que

experimentaron por las características de los polígonos y colonias seleccionadas para aplicar el PRONAPRED.

#### **4. VALORACIONES FINALES**

Las formas, tiempos, procedimientos, y normatividades marcadas por el gobierno federal, aunadas a las del gobierno estatal, que operaron el PRONAPRED 2013 no permiten hacer una valoración objetiva de la pertinencia de los proyectos operados, su impacto en la sociedad, y la eficiencia de sus instrumentadores.

a). Condiciones para la prevención del delito.

La vertiente de "lo social", en comparación con la vertiente de "lo policial" para la prevención del delito, se fundamenta en el reconocimiento de la multicausalidad de las conductas antisociales. Esto implica y obliga a que las intervenciones de prevención que se dirigen a atenuar las causas sean vistas como procesos graduales y continuos que influyan en la forma en que las personas se ven a sí mismas y a las demás. Los cambios en esta dimensión se deben traducir en valores y conductas reiteradas que conforman un cambio cultural.

Estos procesos no pueden estar sujetos a la lógica administrativa y financiera con la que opera el gobierno. Su planteamiento debe ser diferente a planear o programar la construcción de un edificio o de una autopista, bajo las condiciones que impone una normatividad fijada para el ejercicio presupuestal de un año fiscal determinado.

Los programas y presupuestos como se estructuran actualmente sirven para realizar cosas tangibles, no para generar procesos sociales.

b). La multiplicidad de actores intervinientes desde la oferta de los servicios sociales.

Son muchos los actores intervinientes en la oferta de servicios sociales para la prevención del delito desde la perspectiva de "lo social": gobierno federal, gobierno estatal, gobierno municipal, y organizaciones ejecutoras en campo de los proyectos. Cada una de esas instancias tiene sus propios tiempos y mecanismos de actuación, sus propios recursos humanos y son sujetos obligados de cumplimiento de normatividades. Esto para no hablar del papel que juega el poder legislativo en la definición de los presupuestos.

Si se pone todo esto en un marco de tiempo de año fiscal, la tarea de articulación de los actores ofertantes de los servicios, como el PRONAPRED, desde los poderes ejecutivos de los diferentes órdenes de gobierno, la debida articulación de las acciones suena casi imposible.

Más allá de cumplir en tiempo y forma lo que le toca administrativamente a cada instancia, en esta cadena y secuencia de responsabilidades, el tiempo que se le da a la ejecución de los proyectos en campo, que es lo que justifica todo lo anterior, es insuficiente y se realiza bajo la presión de un gasto que debe ser realizado para evitar los subejercicios, y reportar a tiempo los resultados obtenidos.

c). La complejidad de la intervención con los beneficiarios de los servicios sociales.

La prevención social se dará cuando algo suceda con las actitudes y conductas de las personas a las que se dirige el servicio que ofrece el gobierno. Estas personas viven en comunidades y territorios con problemas reales, con sus propias especificidades, con dinámicas

comunitarias complejas, con deformaciones sobre cómo “recibir” lo que el gobierno les ofrece, con mecanismos de sobrevivencia básica muy propias, y con expectativas de futuro difícilmente identificables.

Todo lo anterior hace que las intervenciones gubernamentales tengan que formularse en lógica de proceso, con estrategias bien definidas, con claridad de etapas a cubrir, con sensibilidad para anticipar desviaciones en la lógica del proceso, y con flexibilidad para modificar acciones programadas para asegurar el resultado deseado. Todo esto es casi imposible con la lógica y normatividad del PRONAPRED, y con el tiempo real que se tiene para instrumentar los proyectos.

El que un mismo proyecto se vuelva a programar para el siguiente año fiscal no es suficiente para que logre los resultados deseados, ya que la interrupción en la disponibilidad de recursos por períodos de alrededor de seis meses rompe las dinámicas que se hubieran construido en el ejercicio fiscal anterior.

d). La dificultad de valorar la pertinencia del Modelo Morelos.

Tomando en cuenta todo lo anterior, la valoración del Modelo Morelos, o de cualquier otro proyecto que tenga la intención de intervenir procesos sociales orientados para prevenir el delito, enfrenta serias dificultades.

La experiencia obtenida indica que el mayor reto del PRONAPRED está precisamente en aprender a trabajar en grupo (construcción del tejido social) y para ello se debe comenzar por respetar las necesidades de tiempos, espacios y recursos que conlleva el establecimiento de vínculos sociales y posibilidades de llevar a cabo encuentros, diálogos, acuerdo y acciones para la convivencia democrática, sana y creativa. No es casual

que el principal problema señalado por los integrantes de los componentes del Modelo haya sido que el tiempo y las tensiones generadas no les permitieron para pensar y actuar juntos.