



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**“PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS Y  
RESULTADOS DEL PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE LA  
ANTISOCIALIDAD DE LA PRECEPTORÍA JUVENIL DE REINTEGRACIÓN  
SOCIAL DE TEXCOCO DEL AÑO 2014”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA**

**VIRGINIA MORENO MARTINEZ**

**DIRECTOR**

**DR. EN C.P. Y S. JOEL MENDOZA RUÍZ**

**REVISORES**

**DR. EN C. ALEJANDRO ALEJO POMPILIO AGUILAR MIRANDA**

**DRA. EN E. MARIA JOAQUINA SÁNCHEZ CARRASCO**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, DICIEMBRE DE 2016.**

Texcoco, México a 13 de Octubre de 2016

**M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE  
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO  
PRESENTE**

**AT'N L. EN D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZÁLEZ  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN.**

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Propuesta de Instrumento de Evaluación de Procesos y Resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad de la Preceptoría Juvenil de Reintegración Social de Texcoco del año 2014" que para obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública presenta la sustentante Virginia Moreno Martínez, con número de cuenta 0714923 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

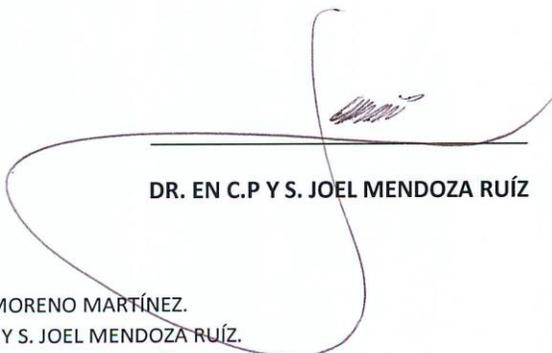
**ATENTAMENTE**



**DRA. EN E. MARÍA JOAQUINA  
SÁNCHEZ CARRASCO**

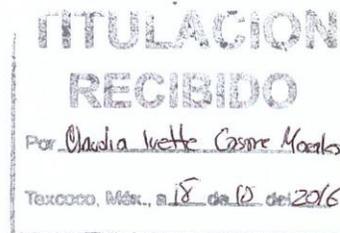


**DR. EN C. ALEJANDRO ALEJO  
POMPILIO AGUILAR MIRANDA**



**DR. EN C.P Y S. JOEL MENDOZA RUÍZ**

C. c. p. VIRGINIA MORENO MARTÍNEZ.  
C. c. p. DR. EN C.P Y S. JOEL MENDOZA RUÍZ.  
C. c. p. L. EN D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZÁLEZ.



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a la Universidad Autónoma del Estado de México, en específico al Centro Universitario UAEM Texcoco que fue el recinto donde me forje con los conocimientos que me han permitido llegar hasta aquí. A los profesores que me acompañaron a lo largo de este camino y me compartieron los conocimientos que me han hecho crecer como persona y estudiante.

En especial agradezco al Dr. Joel Mendoza Ruíz, al Dr. Alejandro Aguilar Miranda y a la Dra. Joaquina Sánchez Carrasco; quienes hicieron posible que esta investigación culminará de manera exitosa gracias a los conocimientos transmitidos.

Asimismo agradezco a los Servidores Públicos que laboran en la Preceptoría Juvenil Regional de Reintegración Social del Municipio de Texcoco ya que me han brindado todo su apoyo en proporcionarme información para realizar el presente trabajo. En especial agradezco a la Presidenta de ésta Institución que se mostró muy amable e interesada en mi trabajo; accedió a que le aplicara una entrevista, contestó la propuesta de instrumento de evaluación al Programa de Prevención de la Antisocialidad y me facilitó algunos documentos sin los cuales la realización de este trabajo no hubiera sido posible.

## **DEDICATORIA**

La presente investigación se la dedico a mi Familia porque gracias a ellos concluyó una etapa más en mi vida. Su apoyo ha sido indispensable en cada uno de los logros obtenidos en mi persona. A mi padre por proporcionarme su apoyo incondicional, el cual ha sido indispensable para superarme como estudiante. A mi madre que con su amor y consejos me ha hecho una persona dedicada y responsable. A mis hermanos que siempre me impulsan a seguir adelante.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1. ELEMENTOS CONCEPTUALES: LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS, LA POLÍTICA BUROCRÁTICA Y LA MEJORA CONTINUA</b> .....	<b>4</b>
1.1 Concepto de Evaluación de Programas .....	4
1.1.1 Evaluación de insumos .....	7
1.1.2 Evaluación de procesos .....	8
1.1.3 Evaluación de Resultados .....	10
1.2 Política de la Burocracia .....	13
1.3 La mejora continua .....	18
<b>CAPITULO 2. PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE LA ANTISOCIALIDAD</b> .....	<b>20</b>
2.1 Contexto Internacional .....	20
2.2 Contexto mexicano .....	24
2.3 Los Procesos del Programa de Prevención de Antisocialidad .....	29
2.4 Registro de Resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad .....	32
<b>CAPITULO 3. DISEÑO Y RESULTADOS DE UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN PARA EL PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE LA ANTISOCIALIDAD</b> .....	<b>35</b>
3.1 Evaluación de Procesos del Programa de Prevención de la Antisocialidad .....	35
3.2 Propuesta de Instrumento de Evaluación Continua (de Procesos, Interacciones y contenido) .....	42
3.3 Evaluación de Resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad .....	61
3.4 Propuesta de Instrumento de Evaluación Continua de Resultados .....	67
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>71</b>
<b>PROPUESTAS DE MEJORA CONTINUA</b> .....	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>76</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS</b> .....	<b>83</b>

# ÍNDICE DE SUBPROGRAMAS

<b>Subprograma 1. Detección y Atención de Factores de Riesgo Social para Prevenir Conductas Antisociales .....</b>	<b>36</b>
<b>Subprograma 2. Difusión para la Prevención Social .....</b>	<b>37</b>
<b>Subprograma 3. Fortalecimiento a la Integración Social.....</b>	<b>38</b>
<b>Subprograma 4. Actualización y capacitación a los servidores públicos adscritos a las preceptorías juveniles .....</b>	<b>39</b>
<b>Subprograma 5. Supervisión y Evaluación .....</b>	<b>40</b>
<b>Subprograma 6. Investigación .....</b>	<b>41</b>

# **PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS Y RESULTADOS DEL PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE LA ANTISOCIALIDAD DE LA PRECEPTORÍA JUVENIL REGIONAL DE REINTEGRACIÓN SOCIAL DE TEXCOCO DEL AÑO 2014.**

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente la delincuencia juvenil y las conductas antisociales son uno de los problemas más graves que aqueja a nuestra sociedad. Por tal razón en México nuestras leyes dan las bases para prevenir, disminuir y dar atención a este conflicto tomando en cuenta que los adolescentes son los más vulnerables a cometer algún acto delictivo.

Años atrás el sistema penal juzgaba por igual tanto a los adolescentes como a los adultos, por ésta razón con el paso del tiempo se han tomado medidas para brindarles un trato justo que salvaguarde su integridad. Esta labor la realizan las preceptorías, las cuales se rigen bajo dos programas que tienen la finalidad de disminuir la delincuencia juvenil por medio de acciones de prevención y en caso necesario mediante tratamiento.

Debido a la labor que efectúan las preceptorías en la atención del problema antes mencionado, es necesario evaluar los programas bajo los cuales se rige esta institución, con el fin de detectar las deficiencias que presentan y solventarlas para alcanzar mejores resultados. En esta investigación sólo nos enfocaremos en el Programa de Prevención de la Antisocialidad enfocado a la Preceptoría Juvenil de Texcoco, con el propósito de conocer cómo se llevan a cabo sus procesos y los resultados logrados en la actualidad.

La Evaluación de procesos y resultados implica analizar el Programa de manera exhaustiva y reconocer las deficiencias en cuanto a los procesos establecidos para realizar cada actividad, asimismo permite conocer los resultados alcanzados con la ejecución de éstos. Se busca evaluar el Programa con la finalidad de identificar las deficiencias que enfrenta, para proponer cambios que permitan lograr mejores resultados. Es por eso que la pregunta que se plantea en la investigación es la siguiente:

¿Qué elementos debe considerar la propuesta de instrumento de evaluación, por procesos y resultados, del Programa de Prevención de la Antisocialidad de la Preceptoría Juvenil Regional de Reintegración Social de Texcoco?

El presente trabajo tiene como objetivo: Diseñar una propuesta de instrumento de evaluación continua de procesos y resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad que permita detectar las fallas y deficiencias que se presentan en el Programa, para que a futuro sirva para realizar cambios que logren mejores resultados.

En las Ciencias Políticas y Administración Pública se abordan temas como la Evaluación de Programas, la estructura de las organizaciones, la eficiencia, la eficacia y la efectividad, por lo que ésta investigación es de gran importancia para la disciplina y para la sociedad debido a que con la información recolectada se podrán realizar propuestas para mejorar el Programa de Prevención de la Antisocialidad, a fin de atender el problema de delincuencia juvenil.

Un instrumento de evaluación continua de procesos y resultados debe considerar los procedimientos (procesos), interacciones, contenido y resultados; mostrando las fallas y deficiencias del Programa de Prevención de la Antisocialidad. De esta manera podrá servir a futuro para reorientar la Toma de decisiones y reorganizar el Programa, mejorando en forma sostenible sus resultados.

La investigación se abordará haciendo uso del marco teórico de la evaluación; específicamente evaluación de procesos y resultados. Asimismo se utilizará teoría de la política de la burocracia, ya que considera elementos que se relacionan ampliamente con la ejecución de los programas, además de la definición de mejora continua que establece las bases para solventar las deficiencias.

La investigación es de alcance exploratorio debido a que ha sido un tema poco estudiado. En el desarrollo de la investigación se hace uso de técnicas cualitativas, tales como, la observación participante, la realización de entrevista; así mismo también se realiza análisis documental (del Programa de Prevención de la Antisocialidad y del balance anual de resultados) y la aplicación de un instrumento de evaluación.

A nivel metodológico se pretende una articulación permanente entre la pregunta de investigación, el referente empírico (información obtenida a través de las técnicas de investigación), y el marco teórico.

# **CAPITULO 1. ELEMENTOS CONCEPTUALES: LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS, LA POLÍTICA BUROCRÁTICA Y LA MEJORA CONTINUA**

El presente capítulo aborda los elementos conceptuales de la evaluación de programas, de la política burocrática, y de la mejora continua. Una tarea de las organizaciones es la ejecución y evaluación de programas. En ese sentido, los elementos clave deben ser poner en marcha las estrategias de un programa y su valoración constante según sus insumos, sus procesos y sus resultados. El fin de la evaluación es lograr retroalimentar, para el ajuste incremental de las variables programáticas, destacando la organizacional.

Este trabajo se centra en el desarrollo de las organizaciones como consecuencia de la evaluación de sus programas, por lo que se presenta un análisis de diversas definiciones, las funciones y los componentes de los conceptos involucrados. Posteriormente, se justifica la importancia de la política burocrática y la mejora continua como proceso que satisface el requisito primario de eficiencia operativa de las instituciones públicas.

## **1.1 Concepto de Evaluación de Programas**

La evaluación es una herramienta que permite valorar el grado de eficiencia de un programa o política pública. Compara en qué grado se han logrado los objetivos establecidos y valora si es prudente seguir con el programa o suspenderlo. Merino señala que:

[...] la evaluación es un instrumento integrado en el análisis de las políticas de carácter multidisciplinar y de reciente especialización profesional que tiene por objeto apreciar la eficacia, de los programas o políticas públicas, comparando sus resultados e impactos con los objetivos asignados y los medios puestos a su disposición, emitiendo juicios de valor (2010:5).

La evaluación se considera como un instrumento de análisis de las políticas públicas. Tiene como propósito conocer el grado en que se cumplieron las metas y objetivos del programa, realizando una comparación entre los resultados logrados y los objetivos establecidos. Además mide el grado de eficiencia confrontando los resultados obtenidos con los recursos que se utilizaron para lograrlos.

La evaluación no es sólo una comprobación de conformidad de la acción pública, sino que expresa un juicio de valor sobre el éxito de los resultados y los impactos deseados o no de las políticas públicas y ese juicio de valor se debe extraer con el mayor riesgo y garantías, de ahí la exigencia de una sólida metodología (Merino, 2010:5).

La evaluación tiene múltiples funciones, es un proceso que comprueba como han sido las acciones públicas mediante la expresión de juicios de valor. Reconoce si la política o programa es adecuada en la atención de un problema, demostrando si la acción ha generado algún impacto en este. Asimismo compara los logros obtenidos con los resultados deseados, garantizando información objetiva; que permitirá modificar y reorientar la política para que alcance mejores resultados. Gómez considera que “la evaluación determina en qué medida y cómo se han logrado los objetivos, permite analizar las políticas públicas para mantenerlas, modificarlas o terminarlas, es un instrumento muy útil para mejorar el diseño de nuevas políticas” (2010:10).

El autor antes citado considera a la evaluación como una estrategia, por medio de la cual se pueden comparar los logros obtenidos de un programa o política pública en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos. Considera que con el análisis se puede obtener información sobre las fortalezas y debilidades de las políticas, y de esta forma se podrá tomar la decisión de modificarla o darle fin. Según Feinstein:

La evaluación se lleva a cabo con dos propósitos principales: para aprender de la experiencia, extrayendo lecciones que puedan aplicarse con el fin de mejorar el diseño y la implementación de políticas públicas (y/o programas y/o proyectos),

y para la rendición de cuentas al público y/o a quienes han aportado los recursos utilizados, y en algunos casos al Parlamento (2006:1).

Para este autor la evaluación tiene dos propósitos fundamentales. El primero es aprender, debido a que el análisis permite obtener información sobre los logros y fallas de un programa; de esta manera se pueden considerar que acciones han traído efectos positivos y cuales negativos para tomarlos en cuenta en el diseño de una política o programa similar. El segundo propósito es que sirve como un mecanismo de rendición de cuentas. Debido a que al evaluarse una política el gobierno puede dar a conocer a la sociedad los alcances y efectos positivos que se han logrado al atender algún problema; explicando como una acción ha favorecido en la disminución o tratamiento de alguna demanda pública. Merino señala que:

La evaluación de Programas se convirtió en una herramienta de control y de retroalimentación para los gestores públicos, pero es, sobre todo, como práctica de responsabilidad y transparencia democrática que la evaluación de políticas públicas puede alcanzar su mayor potencial. Si se evalúa para corregir errores y mejorar, dando cuenta a la ciudadanía, la evaluación sirve para afirmar el ejercicio de la responsabilidad administrativa y para obtener legitimación de la acción Pública (2010:46).

Como ya se mencionó anteriormente la evaluación tiene varias funciones; de acuerdo con la autora antes citada, la más importante es que es una herramienta de la cual hacen uso los gobiernos para legitimarse ante la sociedad. Además permite revelar los logros y alcances obtenidos en una administración; y es utilizada como un mecanismo de transparencia que expresa como se llevan a cabo las acciones gubernamentales. Es decir que la evaluación es más utilizada como un instrumento político que sirve a los gobiernos para certificar sus logros.

Algunos componentes de todo trayecto evaluativo son indispensables para poner en marcha la evaluación de programas; estos son: 1. Descripción de la política, programa o proyecto, 2. Identificación de los actores involucrados, 3. Identificación, definición y descripción del problema, 4. Objetivos y preguntas en el marco de la investigación evaluativa, 5. Construcción de la evidencia empírica, 6. Procesamiento y análisis de los datos y 7. Socialización de los resultados (Di Virgilio, 2012:71).

Para realizar la evaluación de una política o programa se requiere de conocimiento a fondo sobre la acción. Se deben considerar aspectos del diseño, tales como, el conocimiento de metas y objetivos que se pretenden alcanzar, los actores que se ven involucrados en cada una de las etapas del programa y el problema que la acción emprendida va atender. Esta información permitirá identificar los factores que pueden ocasionar fallas y que impiden el cumplimiento de objetivos y de esta manera se podrán considerar posibles alternativas de solución.

Con base en las definiciones presentadas y comentadas, considero que la evaluación es una herramienta que permite conocer el funcionamiento de un programa respecto a la atención de un problema social. Permite obtener información para retroalimentar y hacer más eficiente un programa; y además puede ser utilizado para mejorar la planificación de otros programas o políticas.

Existen diferentes tipos de evaluación a continuación se mencionarán algunos.

### **1.1.1 Evaluación de insumos**

La evaluación de insumos se refiere principalmente a los componentes y a la materia prima que permiten que se lleven a cabo las acciones y estrategias de un programa. Los insumos pueden incluir personas, capital disponible, habilidades y conocimientos; de esta manera se puede conocer si son suficientes para lograr las acciones que se pretenden alcanzar. “El modo de evaluación por insumos se centra en la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la realización de cierta tarea: el número y capacidad técnica del personal, la información disponible, el nivel de financiamiento y el apoyo político” (Majone, 1997: 220).

Este tipo de evaluación realiza un análisis que confronta los recursos disponibles con las estrategias y acciones que se pretenden lograr dentro de un programa.

Toma en cuenta a los actores que ejecutan las actividades, considerando el conocimiento y habilidades con las que cuentan y el interés de los gobiernos sobre esta acción. Además se reflexiona sobre el presupuesto que se otorga para que se realicen las acciones de la política o programa.

Este tipo de evaluación es de suma importancia ya que se analizan todos los componentes disponibles que se tienen para emprender una acción. Por un lado, se consideran las habilidades y conocimientos con las que cuentan los recursos humanos, ya que es lo que permitirá que las acciones se ejecuten de manera adecuada. Por otro lado, se toma en cuenta el recurso económico, el cual es un factor determinante para ejecutar las acciones.

A menudo, “[...] las variables de insumos son más importantes que los productos desde el punto de vista estratégico, en otras ocasiones constituyen toda la información que se tiene a la mano” (Majone, 1997: 220). La evaluación de insumos tiene una gran relevancia; ya que considera todos los componentes con que se cuenta para la puesta en marcha de las acciones.

Los autores antes citados mencionan que la evaluación por insumos se centra en el estudio de los recursos, habilidades y personas que hacen posible la ejecución de las acciones. Los insumos son la materia prima para ejecutar cualquier actividad y permiten que todo en conjunto se transforme en acciones concretas. La evaluación de insumos debe ser realizada en todas las evaluaciones, ya que permitirá realizar un análisis de los elementos que serán necesarios para que se logren los objetivos de un programa de manera adecuada.

### **1.1.2 Evaluación de procesos**

La evaluación por procesos consiste en estudiar los procedimientos, a fin de conocer cómo se llevan a cabo las actividades establecidas en un programa. Se enfoca en detectar como funciona un programa administrativamente y en cómo se llevan a cabo las estrategias para cumplir con los objetivos. CONEVAL establece que:

La evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las

interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del programa. El enfoque cualitativo pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (2013:10).

La evaluación de procesos a través de métodos de análisis busca encontrar las causas de los resultados logrados por un programa. Engloba todos los aspectos que pueden influir a que se logren ciertos resultados tomando en cuenta tanto factores internos como externos.

Parafraseando a Alvira en Merit, el modo de evaluación por procesos, permite comparar teóricamente el diseño del programa y como se ha llevado a cabo en la práctica; de esta forma se valora si la ejecución fue adecuada o no. (s/a: 26). La evaluación por procesos requiere tener información clara sobre un programa. Pretende conocer todo lo que se establece en éste, con el fin de que sirva como base para confrontar las acciones establecidas en el diseño y el cómo se han llevado a la práctica. Esta evaluación tiene como propósito conocer si las acciones están siendo ejecutadas de manera adecuada y en caso de que no sea así permite detectar las fallas, con el propósito de modificarlas para lograr mejores resultados.

“La evaluación de procesos analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de su gestión” (CONEVAL, s/a: 2). La evaluación del programa permitirá detectar las fallas que se dieron en la ejecución y así se podrá modificar el programa con la finalidad de que mejore y optimice sus resultados.

La evaluación de proceso responde a una de las preocupaciones que se encuentran en la base de muchas demandas de evaluación: obtener información de forma progresiva, sobre la marcha de una política o programa y durante su desarrollo, con el fin de darla a conocer a sus responsables para poder introducir las modificaciones programáticas que se estimen oportunas (Fundamentos de evaluación de políticas públicas, 2010:87).

Este tipo de evaluación consiste en la recolección de información de manera continua conforme una política o programa están en marcha. Tiene como propósito servir a los responsables como instrumento de modificación y cambio a las deficiencias encontradas en un programa. Esta evaluación podrá detectar las fortalezas y debilidades de la estructura del programa, para contribuir proponiendo alternativas de solución que permitan que el programa mejore sus resultados.

Para Majone “la evaluación por proceso toma en consideración los métodos empleados para transformar los insumos (políticos, económicos etc.) en productos o resultados” (1997:219). El enfoque de evaluación por procesos, considera cómo los recursos con los que cuenta un programa, se convierten en resultados. Reflexiona de qué manera puede influir la materia prima en el logro de las metas y los objetivos programáticos; analizando si los procedimientos son adecuados para lograr los objetivos.

La Evaluación de Procesos se enfoca en la recopilación de información que permita conocer como se está ejecutando algún programa. Revisa cual es la forma de operar de este, así como los factores que intervienen a que logre ciertos resultados; para hacer una comparación entre lo que se establece en el diseño del programa y la forma en que se ejecuta, de esta manera se conocerá si es eficaz. A continuación se mencionará que es la evaluación de resultados.

### **1.1.3 Evaluación de Resultados**

La evaluación de resultados se orienta a realizar un análisis comparativo; confrontando los logros obtenidos de un programa, con los objetivos establecidos en éste. Intenta conocer los factores que han obstaculizado el cumplimiento de los objetivos además de que permite valorar el progreso y desarrollo del programa.

Parafraseando a Merino (2010), la evaluación de resultados debe proporcionar información suficiente para hacer una valoración sobre los resultados obtenidos por

algún programa y tomar la decisión de continuarlo. La evaluación de resultados, permite conocer el grado en que se han cumplido los objetivos de un programa mediante un análisis metódico. Además identifica como ha influido en la disminución de una problemática social, para contemplar si es necesario modificarlo o concluirlo. Según Merit:

La evaluación de los resultados, consiste en conocer hasta qué punto los resultados fueron alcanzados y a qué coste. Reconoce los efectos derivados de las políticas o programas aplicados, distinguiendo entre los productos (outputs) y los efectos (outcomes) de dichos productos, ya que muchas veces los resultados de un programa pueden ser achacados a otros factores externos o los efectos pueden repercutir en una población más grande de la población objetivo (s/a: 26).

La autora antes citada menciona que la evaluación por resultados se encarga de conocer en qué medida se han logrado los objetivos de un programa. Considera los aspectos internos y externos que pudieron involucrarse en la puesta en marcha y modificar su ruta. Asimismo reconoce la diversidad de factores que pueden afectar la política y toma en cuenta los diversos efectos, tanto positivos como negativos que estos pueden traer.

“El objetivo de la evaluación de resultados es evaluar hasta que punto los programas sociales tienen una clara consistencia interna y una orientación hacia resultados, basados en la documentación y procesos de los propios programas” (Hernández, 2008:19). La evaluación de resultados permite conocer la relación que existe entre la puesta en marcha de las acciones y actividades establecidas en el diseño de un programa, respecto al cumplimiento de los objetivos de este. De esta manera permite reflexionar si las líneas de acción establecidas en el Programa son adecuadas para el logro de objetivos y metas.

La evaluación de resultados implica tener conocimiento sobre los objetivos y metas de un programa, para que de esta manera se puedan comparar con los resultados logrados y se realice un análisis adecuado sobre la medida en que los objetivos se han logrado. “Las metas tendrán que definirse con claridad, los

resultados deberán de ser medibles sin ambigüedad y el instrumento de medición deberá ser confiable” (Majone, 1997: 20). El mismo autor señala que las metas de un programa o política deben ser claras para que sus resultados se puedan medir de manera concreta.

Según Majone “La evaluación de resultados se concentra en los productos o consecuencias de una actividad particular [...] se considera como el procedimiento obligado para la estimación del valor de cualquier actividad deliberada. Consiste en comparar las metas u objetivos con los resultados” (1997: 219). La evaluación de resultados se centra en hacer un análisis entre los objetivos y metas que se tienen planeados en un programa, en relación al grado en que estos se han llevado a cabo. Realiza una descripción de las fallas que se presentaron en la ejecución del programa, para modificarlo y reorientarlo al cumplimiento de los objetivos.

La Evaluación de resultados permite conocer la situación en la que se encuentra un programa; para estar al tanto de la capacidad que han tenido las instituciones para ponerlo en marcha. Las instituciones deben hacer lo posible para que el programa se ejecute adecuadamente. “La evaluación de resultados da la posibilidad de tener un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas para alcanzar resultados” (CONEVAL, s/a: 2).

Tomando en cuenta a los autores antes citados, podemos concluir que la evaluación de programas es un mecanismo necesario que permite conocer las fallas y deficiencias de un programa, así como la medida en que se han logrado los objetivos establecidos. Se puede decir que los tipos de evaluación antes mencionados (evaluación de insumos, de procesos, y de resultados), son necesarios para realizar un análisis detallado involucrando todos los factores que pueden contribuir a que los objetivos de un programa no se logren. Éstos permitirán obtener información suficiente para retroalimentar una política o programa.

A continuación se hará referencia a la política burocrática, que hace mención a cómo las administraciones públicas se organizan para diseñar y ejecutar las

políticas y programas públicos. Posteriormente se aludirá a la relación que existe entre la evaluación de los programas y la ejecución de estos por parte de las administraciones públicas.

## **1.2 Política de la Burocracia**

La Administración Pública hoy en día se encarga de la formulación de políticas y programas. Peters menciona que “Tradicionalmente se ha considerado la administración pública como el proceso y estructuras relacionados con la aplicación de reglas, en realidad incluye procesos concernientes a la formulación de las mismas” (1995:10).

Para la administración pública es muy complicado diseñar y ejecutar políticas, debido a que la realidad social es muy compleja. Aunque esta disciplina se apoya de otras ciencias no es suficiente para que las políticas contemplen todos los factores que se pueden ver involucrados en algún fenómeno social. Además de que la administración pública también se ve afectada por factores internos que la limitan a lograr los objetivos de manera eficiente.

En la teoría administrativa se ha hecho uso de otros enfoques que han servido para comprender y apoyar a la administración. Esto con el fin de diseñar políticas que sean más eficientes en la atención de demandas. Aunque se ha notado que estos enfoques aun cuentan con algunas deficiencias. Aparte del estudio del sistema político y la economía política, dentro de la teoría administrativa han sido importantes el enfoque de contingencia y el de la implementación (Peters, 1995:10).

La administración se relaciona ampliamente con diversos factores externos que pueden influir y afectar el diseño de estrategias para la atención de problemas. Por esta razón es necesario hacer uso de otros enfoques que permitan diseñar políticas y programas más acertados y orientados a atender la realidad social; contemplando los múltiples factores que pueden desviar los resultados esperados de un programa.

Sin embargo aún con el uso de estos enfoques todavía se encuentran deficiencias en la teoría administrativa. En primer lugar, el inadecuado entendimiento de la burocracia como parte fundamental del proceso político [...] La segunda insuficiencia es que no han visto a la administración pública como un área del gobierno susceptible de comparaciones significativas aun cuando: a) la administración pública se le asignan tareas relativamente comunes en todos los sistemas políticos; b) las estructuras por las cuales se conduce la administración son prácticamente similares; y c) las burocracias públicas tienen casi siempre una estructura formal (Guy Peters, 1995:11).

Tal como se mencionó en la cita anterior, las teorías utilizadas por la administración todavía muestran algunas limitaciones debido a que consideran que la burocracia es fundamental en el proceso político. Además de que no se considera a la administración pública como un ente capaz de realizar tareas complejas. La falta de información sobre la realidad social da paso a que se diseñen políticas incongruentes para la atención de los problemas. Peters menciona que “El resultado de estas insuficiencias es que se difunden una serie de mitos sobre las sociedades en desarrollo, como las latinoamericanas, que derivan en políticas inadecuadas o injustas” (1995:11).

Parafraseando a Peters el tamaño del Estado ha dificultado todavía más el trabajo de los administradores públicos. Lo anterior debido a que las organizaciones tienden a establecer interrelaciones complejas, los recursos disponibles para el administrador son limitados y los ciudadanos observan puntualmente al gobierno y la burocracia pública” (1995:12-13). Por tal razón es más complicado para las administraciones públicas realizar sus tareas de manera eficaz, porque se enfrentan con grandes problemas que impiden que se logren los objetivos de manera eficaz.

Las administraciones públicas son comúnmente influenciadas por la burocracia, debido a que se ven involucrados intereses particulares que afectan el desempeño de éstas. Según Peters “La gran mayoría de las organizaciones públicas tienen una cantidad de elementos burocráticos que tienden a afectar su desempeño” (1995:70). Peters menciona:

“[...] que Burocracia se refiere a las organizaciones que tienen una estructura de administración piramidal, que aplican reglas universales e impersonales para mantener la estructura de autoridad, y que subrayan los aspectos no discrecionales de la administración” (1995:69). Las administraciones públicas se rigen por elementos burocráticos ya que son dirigidas en forma jerárquica. Es decir, existe un cargo gerencial el cual se encarga de dar órdenes a los subordinados; además existen reglas y normas universales bajo las que se rige la Administración y deben ser respetadas por los subordinados ya que de esta manera se mantiene la autoridad.

Las administraciones actuales, muestran diversas insuficiencias debido a que la rigidez y el sistema burocrático bajo el cual se rigen, las limita a cumplir los objetivos de manera eficaz. Cuando se habla de Burocracia nos referimos a que en una organización existen jerarquías en los mandos y están representadas principalmente en los organigramas.

La preocupación por la estructura y la forma de las organizaciones ha dominado el estudio de la administración pública. Esto se atribuye al predominio de la búsqueda de la organización perfecta sobre otros posibles atributos organizacionales como la ganancia, el desempeño y la responsabilidad ante actores externos. La estructura del sector público depende de la historia, las condiciones económicas y sociales, así como ciertas ideas de los propósitos del gobierno. Esas condicionantes determinan cierto arraigo que afecta cualquier intento de reforma gubernamental, sino es que la lleva al franco fracaso (Peters, 1999: 241).

Las administraciones públicas se dedican primordialmente al estudio de la composición de las organizaciones. Éstas buscan identificar los atributos que tienen las organizaciones, para así diseñar un modelo de organización ideal. Sin embargo las administraciones públicas no toman en cuenta que las organizaciones se desenvuelven en diversos contextos en donde intervienen diversos factores que impiden realizar cambios e innovaciones, además de que influyen a que estas tomen ciertas direcciones.

Por otra parte, la estrategia organizacional va más allá de analizar la estructura interna. De igual manera se encarga de elegir la manera en que se distribuye metódicamente la toma de decisiones y la implementación derivada. En tal sentido, se han encontrado cinco modos de organización, los cuales se describirán bajo los siguientes subtítulos.

a) Organización por el área atendida. “Se refiere al uso de oficinas regionales con las diferencias más interesantes en las culturas organizacionales: la supervisión y control de las políticas centrales, o bien, la descentralización de la estrategia para privilegiar procesos decisorios gerenciales” (Peters, 1999: 260-261). Este tipo de organización tiene dos formas de administrar, la primera se enfoca a supervisar y controlar las políticas de forma jerárquica y rígida. Por otra parte, la segunda privilegia la toma de decisiones en conjunto, en ella influyen todos los mandos de la organización mediante la descentralización de funciones.

b) Organización por clientela. “Se justifica por mejorar la atención a grupos poblacionales específicos (veteranos, habitantes urbanos, agricultores, etc.), o bien, por asistir a quien carece de patrocinio (indígenas, trabajadores extranjeros, etc.)” (Peters, 1999: 275). Este tipo de organización se administra por medio de estrategias más específicas considerando a los grupos que atiende. Se enfoca en dar atención a ciertos grupos con características definidas, además de atender a los sectores más vulnerables que carezcan de recursos económicos.

c) Organización por proceso. Implica el eslabonamiento de actividades especializadas para potenciar la productividad conjunta: contabilidad, compra, ingeniería, derecho, entre otras. La organización por proceso involucra individuos calificados, prácticas uniformes y perfeccionamiento de las operaciones (Peters, 1999: 266-268). La Organización por proceso pretende enlazar acciones que logren en conjunto mayor productividad y mejores resultados. Involucra el uso de recursos humanos capacitados y el mejoramiento de los procesos para maximizar los beneficios.

d) Organización por propósito. Constituye la base de organización más frecuente, pues asume la implementación de políticas en áreas temáticas determinadas: defensa, educación, salud, etc. Para ello, desarrolla culturas e ideologías sobre la base de tareas que debe realizar y los medios por los que pueden realizarse (Peters, 1999: 280).

Como se menciona en la cita anterior, la organización por proceso es una de las formas más comunes con la que se dirigen las administraciones públicas hoy en día, debido a que consiste en ejecutar políticas enfocadas a un sector en específico. Por lo que cada una de sus funciones, van dirigidas a cumplir los objetivos establecidos en una política.

e) Organización interna

Establece una disyuntiva para los problemas internos. El primer camino, supone que la máxima jerarquía es responsable de la toma de decisiones y que estas son imperativas, por lo que toda la información pertinente debe comunicarse hacia arriba. El segundo itinerario, admite que el sistema jerárquico debe obviarse para establecer en su lugar un sistema de cooperación y negociación, con poder y recursos distribuidos, así como con el imperativo de formar coaliciones (Peters, 1999: 284).

La organización por área atendida establece dos formas de dirigirse; la primera es jerárquica en la que los altos mandos son los encargados de tomar decisiones y de establecer las tareas a los subordinados, y cualquier información se debe notificar al gestor. La segunda forma de dirigir una organización es por medio de la convivencia entre los altos mandos y los subordinados con la finalidad de llegar a negociaciones que les facilite cumplir las metas de la organización, esta forma de regir implica la toma de decisiones involucrando a todos los elementos que componen la organización para que de esta forma se favorezca al logro de metas. Tal como lo menciona Harmon “Se parte de un especial cuidado y consideración del dinero público, mismo que debe usarse adecuadamente y los efectos de su uso deben ser los más explícitos que se pueda. En tal sentido, eficiencia, eficacia y

efectividad son tres grados distintos de lo expuesto” (1999: 67). Lograr la eficiencia, la eficacia y la efectividad es primordial para que las administraciones públicas sean prósperas. Permite que la sociedad aumente la confianza en ellas debido a que logran las metas establecidas haciendo uso eficiente de los recursos.

### **1.3 La mejora continua**

La reestructuración permanente de los procesos tiene como finalidad que los servicios o productos brindados a la ciudadanía sean eficaces y eficientes. Adicionalmente, permitirá aumentar la capacidad de las administraciones de forma obligatoria. Esta adecuación debe generar cambios de manera cíclica, con el propósito de corregir las fallas y deficiencias que se tienen en los procesos. “Algunos de estos cambios son: los operadores y mandos tienen mayor claridad acerca de las metas y acerca de los destinatarios de su actividad, saben mejor lo que deben hacer y la forma como deben hacerlo al normalizarse sus operaciones y productos” (Aguilar, s/a: 410).

El sentido es adecuar las estrategias y líneas de acción que permitan lograr los resultados esperados; de esta manera los servicios brindados a la ciudadanía serán eficaces y eficientes. Considerando que los prestadores de servicio están conscientes de los resultados que pretenden alcanzar.

García, Quispe y Raez; (2003) consideran que la mejora continua requiere de los siguientes elementos: 1) un líder en la organización; 2) un comité que se encargará de detectar las fallas para readecuar los procesos de manera constante; 3) motivación y concientización por parte de los prestadores de servicios, que vaya encaminada al logro de metas; 4) información recabada por el sistema y los usuarios del servicio; y 5) asesoramiento externo.

El proceso de cambio debe estar asociado “[...] al grado de normalidad, la mejora en el proceso y el nivel de satisfacción y lealtad del usuario a los bienes y servicios que produce” (Aguilar, s/a: 405). Este modelo implica la retroalimentación constante de los procesos para generar un mejor producto.

Por medio de lo anterior, podemos decir que la mejora continua es un proceso informado que pretende la reestructuración de los procesos para que los servicios salientes sean satisfactorios para la sociedad. Otra ventaja es que puede ser usado como mecanismo de control, debido a que es sometido a evaluación constante.

Con lo visto en este capítulo se puede decir que la evaluación de programas es un elemento importante para que las organizaciones cumplan de manera eficaz y eficiente sus objetivos. Conjuntamente se debe tomar en cuenta la política burocrática debido a que la burocracia es la que se encarga de diseñar y ejecutar las acciones de los programas. Asimismo la mejora continua es un proceso fundamental mediante el cual se garantiza que los servicios que se otorgan satisfagan a la sociedad.

## **CAPITULO 2. PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE LA ANTISOCIALIDAD**

En este capítulo se aborda el objetivo, los procesos y los resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad. Estos aspectos tienen sus bases en los ámbitos nacional e internacional. Sobre el objetivo, la normatividad del Estado de México expresa:

El objetivo es detectar y atender los factores de riesgo social, en jóvenes y adolescentes que se encuentran en situaciones vulnerables, haciéndolos susceptibles en la manifestación de conductas antisociales; mediante el desarrollo de actividades artísticas, deportivas, culturales, de capacitación para el trabajo, canalización a instituciones de salud e integración al núcleo escolar; estableciendo opciones de entrenamiento y socialización que permitan fomentar la superación personal, ofreciendo alternativas para evitar el consumo de drogas, alcohol, violencia, embarazos no deseados, relaciones destructivas, trastornos alimenticios, problemas de identidad, trastornos emocionales, deserción escolar, entre otros, propiciando una cultura de la legalidad (Programa de Prevención de la Antisocialidad, 2014:s/p).

La finalidad del Programa de Prevención de la Antisocialidad es detectar y dar tratamiento a los jóvenes que son vulnerables para cometer alguna conducta antisocial. Se pretende que mediante el desarrollo de diversas actividades ocupacionales canalicen sus emociones de manera positiva. Asimismo se tiene por objeto reintegrarlos a la sociedad por medio de alternativas que impidan que se involucren en vicios o problemas.

### **2.1 Contexto Internacional**

El Programa de Prevención de la Antisocialidad se creó para atender apropiadamente a menores infractores, distinguiendo así el trato con respecto a las sentencias penales de los adultos. Este Programa se alineó a los diversos Tratados, convenciones y reglamentos internacionales que tienen como finalidad la protección

de los menores. El Sistema de Prevención Social y Tratamiento de Menores del Estado de México menciona que:

La Convención sobre los Derechos del Niño [...] es el instrumento internacional de más fuerza política y social a nivel mundial, con gran influencia, para procurar una mayor protección y defensa de los derechos humanos de los menores en el ámbito interno de los Estados partes (s/a:215).

Este acuerdo establece los lineamientos que permiten el respeto y la protección de los derechos de los menores en caso de que se vean involucrados en la comisión de alguna conducta antisocial. Insta medidas adecuadas para los menores de edad con el fin de que sean atendidos de manera apropiada, respetando sus derechos y garantizando su seguridad. La Convención sobre los Derechos del niño menciona que:

[...] todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño. (Convención sobre los Derechos del niño, 2006:10).

Como se menciona en la cita anterior todos los acuerdos tomados por las instituciones públicas a favor de los niños deben garantizar sus derechos. En caso de que se vean inmersos en un proceso judicial se deben establecer órganos y procedimientos especiales que protejan y supervisen la adecuada aplicación de medidas judiciales. La justificación del trato especial se basa en respetar sus derechos por la vulnerabilidad propia que representa la etapa de la niñez o adolescencia. Las Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil indican que:

La prevención de la delincuencia juvenil es parte esencial de la prevención del delito en la sociedad. Si los jóvenes se dedican a actividades lícitas y socialmente útiles, se orientan hacia la sociedad y enfocan la vida con criterio humanista, pueden adquirir actitudes no criminógenas (Directrices RIAD, 1990: 1).

Todos estos ordenamientos Internacionales establecen que la educación adecuada impedirá que los menores se involucren en la comisión de delitos. De igual manera instauran las medidas de protección de los menores que se vean involucrados en la comisión de alguna conducta antisocial. En todos los casos se ve la posibilidad de reinsertar socialmente a los jóvenes con la intervención mínima de la ley. Como se menciona en las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la Justicia de Menores:

Con objeto de promover el bienestar del menor, a fin de reducir la necesidad de intervenir con arreglo a la ley, y de someter a tratamiento efectivo, humano y equitativo al menor que tenga problemas con la ley, se concederá la debida importancia a la adopción de medidas concretas que permitan movilizar plenamente todos los recursos disponibles, con inclusión de la familia, los voluntarios y otros grupos de carácter comunitario, así como las escuelas y otras instituciones de la comunidad (1985: 1).

Las Reglas de Beijing indican que es obligación de todos participar en la educación de los menores de edad con la finalidad de que éstos no se vean involucrados en la comisión de conductas antisociales. Se menciona que se debe hacer uso de todos los recursos disponibles para proporcionarles un tratamiento adecuado a las necesidades que presentan como sujetos vulnerables.

Los acuerdos internacionales privilegian la prevención, es convicción que la atención oportuna evitará que los menores se vean inmersos en actos delictivos. Por esta razón “Los programas preventivos deben centrarse en el bienestar de los jóvenes desde su primera infancia”. (Directrices del RIAD, 1990:1).

Las directrices del RIAD estipulan que se deberá reconocer la necesidad y la importancia de aplicar una política progresista de prevención de la delincuencia, así como de estudiar sistemáticamente y elaborar medidas pertinentes que eviten criminalizar y penalizar al niño por una conducta que no causa graves perjuicios a su desarrollo ni perjudica a los demás (Directrices del RIAD, 1990; 1).

Los ordenamientos jurídicos tienen dos propósitos simultáneos. Además de la prevención del delito o de conductas antisociales, buscan la protección del niño

mediante estrategias de trato adecuado. De igual manera, instauran las obligaciones de todos los sectores de la población en lo referente a la protección de los menores de edad. Persuadiendo a cada quien las responsabilidades que tienen para prevenir que los menores se vean involucrados en la delincuencia juvenil y en caso de que así sea se respeten sus derechos.

De igual manera Los organismos gubernamentales deberán asignar elevada prioridad a los planes y programas dedicados a los jóvenes y suministrar suficientes fondos y recursos de otro tipo para prestar servicios eficaces, proporcionar las instalaciones y el personal para brindar servicios adecuados de atención médica, salud mental, nutrición, vivienda y otros servicios necesarios, en particular de prevención y tratamiento del uso indebido de drogas y alcohol, y cerciorarse de que esos recursos lleguen a los jóvenes y redunden realmente en beneficio de ellos (Directrices del RIAD, 1990:5).

Los gobiernos tienen la obligación de diseñar e implementar políticas y programas que prevengan que los niños y adolescentes cometan algún delito o conducta antisocial. Se deben asignar los recursos necesarios para llevar a cabo acciones que eviten que los menores se expongan a factores que los orillen a la delincuencia juvenil. Por otro lado las Reglas de Beijing señalan que:

Los Estados miembros se esforzarán por crear condiciones que garanticen al menor una vida significativa en la comunidad fomentando, durante el periodo de edad en que el menor es más propenso a un comportamiento desviado, un proceso de desarrollo personal y educación lo más exento del delito y delincuencia posible (Reglas de Beijing, 1985: 1).

Con lo mencionado anteriormente se puede decir que el Estado está obligado a garantizar las condiciones necesarias para que los menores de edad se desarrollen personalmente. Les corresponde brindar educación que permita que los menores se encuentren alejados de la realización de conductas antisociales, debido a que en esta etapa son más vulnerables a ser influidos por factores que pueden desviar sus conductas.

Los Estados tomarán todas las medidas apropiadas para promover el establecimiento de leyes, procedimientos, autoridades e instituciones

específicas para los niños de quienes se alegue que han infringido las leyes penales, o a quienes se acuse o declare culpables de haber infringido esas leyes (Reglas de Beijing, 1985:13).

En la cita anterior podemos ver que el Estado debe promover e implementar la creación de políticas, leyes y reglamentos que promuevan la creación de instituciones especiales y adecuadas para la atención de los menores de edad. Estas deben brindar orientación para prevenir que los menores se involucren en la delincuencia. En caso de ser necesario se les proporcionará apoyo cuando hayan cometido alguna conducta delictiva, de tal manera que se les garantice un trato digno, en el cual se respeten sus derechos como personas que se encuentran en pleno desarrollo.

Por su parte México aceptó y ratificó legalmente la Convención sobre los derechos del niño el 21 de Septiembre de 1990, propiciando con ello que la misma forme parte del derecho interno de conformidad con lo dispuesto por el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Con esta adhesión nuestro país asume el compromiso de adecuar su legislación nacional, tanto la de ámbito federal como la de las entidades federativas, a los postulados del instrumento internacional (El Sistema de Prevención Social y Tratamiento de Menores del Estado de México, s/a: 215-216).

En México se adoptaron los diversos convenios realizados internacionalmente, propiciando diversas reformas a las leyes. Esto sirvió para modificar y crear leyes y reglamentos, los cuales dieron pie a la existencia de políticas y programas, cuya finalidad es la prevención de las conductas antisociales en los niños y adolescentes. De igual manera buscan la reintegración social de los menores que se hayan visto involucrados en la comisión de actos ilícitos.

## **2.2 Contexto mexicano**

En el Estado de México existen leyes y reglamentos que protegen la integridad de los menores. Cuando estos se ven involucrados en la delincuencia juvenil el trato que se les proporciona va alineado al respeto de sus derechos. Los ordenamientos jurídicos establecen la responsabilidad de todos los actores; considerando el papel

que juega el gobierno, las instituciones, los defensores y los padres o tutores de los menores de edad.

Desde 1995 se aplica en el Estado de México la Ley de Prevención Social y Tratamiento de menores, que contiene significativos avances y aspectos trascendentales, no tan sólo en lo que se refiere a las garantías elementales del debido proceso de todo ser humano involucrado en la comisión de conductas antisociales, sino también para el establecimiento de otras figuras jurídicas para alcanzar un sistema de tratamiento de menores más humano, justo y equitativo, que procura el respeto y la protección de los derechos de los menores infractores (Ley de Justicia para adolescentes del Estado de México, 2006: 2).

A partir de esta Ley en el Estado de México se ha logrado un gran avance en materia de protección de los niños y adolescentes. Éste ordenamiento legal considera los derechos de los menores de edad, los procedimientos aplicables y las personas que se verán involucradas en la defensa del menor para que el trato sea más justo y digno.

“La Ley de Prevención Social y Tratamiento de menores del Estado de México contiene significativos avances y se ajusta, fundamentalmente, al espíritu de la Constitución Mexicana y al de la Convención sobre los Derechos del niño”. (El Sistema de Prevención Social y Tratamiento de Menores del Estado de México, s/a: 223). A partir de lo enunciado se constata que nuestro sistema se ha ido alineando a la normatividad internacional, considerando los diversos convenios en nuestra Carta Magna y de igual manera en las diversas leyes y reglamentos.

De igual manera se ha instaurado un sistema que toma en cuenta los roles y funciones de cada actor involucrado. Razón por la cual se garantizan los derechos del niño, se establece el tratamiento y el procedimiento especializado que se debe llevar a cabo en cada etapa del proceso jurídico. En el caso de:

La Ley de Justicia para adolescentes del Estado de México tiene por objeto establecer un sistema integral de justicia para adolescentes en el Estado de México, en el que se observen los principios, derechos y garantías previstos, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Tratados Internacionales aplicables; Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, Ley para la Protección de los Derechos de las niñas, niños y

adolescentes del Estado de México, que se aplicará a través de los órganos, instancias y procedimientos considerados en esta ley (LJAEM, 2006:7).

De igual manera este ordenamiento se adapta a los Tratados Internacionales y a las Leyes y Reglamentos del ámbito federal. La Ley de Justicia para Adolescentes pretende proteger los derechos y garantizar las condiciones necesarias para que los niños y adolescentes sean tratados dignamente.

El planteamiento de la justicia para adolescentes tiene como principal objetivo procurar la reintegración social y familiar de aquellos que se vean involucrados en la comisión de una conducta antisocial, en ningún momento se pretende señalarlos como un sector potencialmente peligroso, sino como un sector que debe ser protegido ante las influencias negativas de quienes se fortalecen ante la imposibilidad de actuación que tiene las autoridades que aplican la justicia (LJAEM, 2006:3).

Los Ordenamientos jurídicos y el sistema de justicia pretenden que los niños o adolescentes que se vean involucrados en la delincuencia Juvenil no sean señalados como actores peligrosos para la sociedad. Se piensa que esas acciones no son realizadas de forma consiente, debido a que los menores se ven influenciados por diversos factores que los orillan a cometer actos ilícitos. Por esta razón se procura que los menores de edad sean tratados de manera especial, fomentando así la reintegración a la sociedad con el apoyo de las instituciones públicas y de la familia. La Ley de ejecución de penas privativas se propone:

Adoptar las medidas más convenientes para la prevención y la disminución de la delincuencia, coadyuvando con las demás instituciones públicas afines, en la política criminal que implemente el Ejecutivo del Estado, tanto en lo que se refiere a la prevención del delito, como en lo que atañe al tratamiento del delincuente y realizar investigaciones criminológicas, para implementar la política Criminológica del Estado (LEPPRLEM, 1985:8).

En esta Ley se considera que la prevención de la delincuencia en los menores de edad implica un trabajo coordinado. Se ve involucrado el poder ejecutivo, las instituciones públicas a las que les compete la prevención del delito y la misma sociedad. Las acciones que estos actores realicen tienen que ir encaminadas a

prevenir las conductas antisociales y a dar tratamiento a los menores que han cometido conductas delictivas.

Las medidas de orientación y protección tienen por objeto prevenir la comisión de las conductas antisociales por los adolescentes, así como la reincidencia, habitualidad y profesionalización en los mismos. Su objetivo es la promoción de la integración total de los adolescentes al entorno socio familiar, con la participación del sector público, social y privado (LJAEM, 2006:47).

Los programas y acciones tienen como propósito prevenir que los menores de edad se involucren en la delincuencia. Buscan orientar y educar regularmente a los niños y adolescentes con el propósito de canalizar sus emociones a actividades que los beneficien. En caso de que los menores hayan cometido algún delito, se pretende reintegrarlos a la sociedad con la finalidad de que ya no se involucren en la realización de este tipo de conductas.

Las Leyes establecen las instituciones gubernamentales que deben llevar a cabo los procesos jurídicos de los adolescentes, así como las responsabilidades que tienen cada una. En estas ordenanzas se señalan los principios que se deben respetar, de igual manera indica quienes son las personas a las que les compete esta ley y los derechos que tienen.

En el Estado de México la Ley establece la edad mínima de 11 años, para que un menor pueda ser sujeto de la ley de Prevención Social y Tratamiento de menores, que se ha considerado internacionalmente como adecuada porque un menor antes de los once años no tiene personalidad como individuo total o plenamente configurada, ni es frecuente que realice conductas gravemente antisociales (SPSTMEM, s/a: 218).

La Ley antes citada establece cierta edad para que un menor pueda ser puesto a disposición. Toma en cuenta que los menores a cierta edad no son capaces de cometer delitos o conductas graves. Además se considera que los menores no cuentan con una personalidad definida que suscite a que cometan este tipo de conductas más adelante.

Acorde al espíritu de la reforma constitucional, la medida de tratamiento en internamiento, sólo deberá imponerse como última razón y ejecutarse en condiciones y circunstancias, que garanticen el respeto de los derechos humanos de los adolescentes. Así mismo, deberá garantizarse a los adolescentes el derecho de disfrutar de actividades y programas útiles que garanticen a los adolescentes el derecho de disfrutar de actividades y programas útiles que garanticen su reincorporación familiar y social (LJAEM, 2006:3).

En la cita se indica la pretensión de que los menores que se vean involucrados en la comisión de algún delito reciban tratamiento externo. El internamiento sólo se considera en casos extremos como última medida, y se procura que se garantice el respeto a los derechos del menor ejecutando acciones rentables que permitan que éste se reintegre a la sociedad de forma digna.

Los programas de las medidas de orientación, protección y tratamiento, medidas, se aplicarán a todos los adolescentes en forma individual, progresiva e integral, a través de los sistemas de tratamiento que sirvan para orientar, coordinar, dar seguimiento y evaluar al mismo (LJAEM, 2006:54).

De lo anterior, se deducen estrategias para prevenir las conductas antisociales y reintegrar a los adolescentes, éstas deben ser aplicadas a los menores de forma individual. Se procura respetar sus derechos y dar atención personalizada para obtener un diagnóstico de la situación en la que se encuentra cada menor y, posteriormente, dar seguimiento oportuno.

Por esta razón corresponde a la Preceptoría Juvenil, desarrollar el Programa de Prevención de la Antisocialidad, Ejecutando actividades encaminadas a la detección y atención de los factores relacionados con la Antisocialidad, con la finalidad de prevenir la manifestación de conductas antisociales en los adolescentes y/o adultos jóvenes, así como aplicar el Programa de Reintegración para Adolescentes y dar cumplimiento a las resoluciones emitidas por los jueces de las materias (Reglamento de las Preceptorías, 2013: 2).

Como se mencionó anteriormente la Preceptoría es la institución gubernamental que se encarga de aplicar programas que garanticen la protección de los menores. El Programa de Prevención de la Antisocialidad, va encaminado a realizar acciones que permitan detectar y prevenir la realización de conductas antisociales o delictivas en

los adolescentes. Por otro lado, el Programa de Reintegración Social se encarga de cumplir las resoluciones impuestas por los jueces en caso de que los adolescentes hayan cometido algún delito.

### **2.3 Los Procesos del Programa de Prevención de Antisocialidad**

La Preceptoría se rige bajo dos programas, en este trabajo sólo se aborda el Programa de Prevención de la Antisocialidad. A continuación se mencionará de manera más precisa como se desarrollan los procesos de cada una de las acciones y actividades que se establecen en el Programa.

El Programa de Prevención de la Antisocialidad tiene como propósito identificar y atender los factores que pueden provocar que los menores de edad se vean inducidos a realizar algún acto delictivo. Se les proporciona orientación y capacitación sobre actividades que sean productivas para su desarrollo personal. El Programa se divide en seis subprogramas, a continuación se establecen los objetivos particulares que se pretenden lograr con cada acción:

El primer subprograma es la **Detección y Atención de Factores de Riesgo Social para Prevenir las Conductas Antisociales**, el cual pretende “Detectar y atender a adolescentes y jóvenes en estado de riesgo para la comisión de conductas antisociales, con el objetivo de prevenir y proporcionar tratamiento en etapas tempranas de la Antisocialidad” (PPA, 2014: s/p).

Esta acción intenta detectar a los adolescentes que puedan ser vulnerables, para involucrarse en la realización de conductas antisociales. Se les brinda atención proporcionando un tratamiento adecuado en etapas tempranas de la Antisocialidad, es decir, antes de verse involucrado en la comisión de algún delito o acto ilícito que atente contra la sociedad.

Para detectar a estos adolescentes se toman en cuenta las actitudes que los adolescentes puedan presentar. Se consideran los problemas con sus compañeros o maestros, bajas calificaciones, adicciones, baja autoestima y muchos otros comportamientos que los hacen vulnerables a las conductas antisociales.

Posteriormente, se proporciona orientación y en caso de ser necesario se brinda el tratamiento.

Los adolescentes se integran a actividades de apoyo psicológico, sociológico, médico, pedagógico, jurídico y, de ser necesario se canalizarán a grupos de autoayuda, en actividades artísticas, culturales, deportivas, programas de capacitación para el trabajo, así como a instituciones educativas y de salud (PPA, 2013: s/p).

Cuando se detecta a un menor en estado de riesgo se le brinda tratamiento interno, se le realiza el diagnóstico para conocer si la organización puede proporcionarle el tratamiento adecuado, y en caso contrario se canaliza a instituciones públicas externas: de salud, de autoayuda o del tipo que sea requerido para que el adolescente pueda reintegrarse a la sociedad.

El segundo subprograma es la **Difusión para la Prevención Social**, con este se pretende transmitir y dar a conocer a la población cuales son las acciones que llevan a cabo las instituciones encargadas de aplicar el Programa de Prevención de la Antisocialidad y el Programa de Reintegración Social. Asimismo se encargan de difundir que actitudes o conductas en los adolescentes los hacen propensos a realizar una conducta antisocial.

Esta estrategia pretende “Promover y difundir acciones para prevenir conductas antisociales mediante la emisión de mensajes, con la finalidad de influir en el comportamiento de los adolescentes, generando una cultura de legalidad” (PPA, 2013: s/p). Con este subprograma se procura que la sociedad conozca sobre las instituciones que se encargan de la previsión de conductas antisociales así como de dar a conocer las acciones que se llevan a cabo para prevenir y atender este tipo de conductas. La detección y prevención de la antisocialidad es un factor en el que es necesario que se involucren más actores, por lo que es necesaria la difusión de información que permita identificar factores de riesgo en los adolescentes.

A través de conferencias, pláticas, seminarios y talleres, se tiene como objetivo reafirmar normas y valores sociales y morales, aportando conocimientos sobre problemáticas de orden social, para sensibilizar y capacitar sobre los síntomas conductuales, relacionados con los factores concomitantes a las conductas

antisociales, problemas que involucren a la familia, y que, día a día, afecten gravemente a los adolescentes (PPA, 2013: s/p).

Con estas acciones se intenta involucrar a la sociedad para que se informe y se oriente, con la finalidad de identificar las conductas que inciden en la comisión de conductas antisociales. En este proceso se incluye a profesores, padres de familia, estudiantes y autoridades para que propicien la difusión de la información.

El tercer subprograma es el del **Fortalecimiento a la Integración Social** y pretende que los adolescentes que se hayan visto involucrados en la comisión de alguna conducta antisocial no vuelvan a atentar contra la ley. De la misma manera evita que los adolescentes que presentan conductas conflictivas se involucren en la realización de este tipo de conductas.

Se contemplan actividades que propicien y favorezcan el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, para modificar actitudes e incorporar, a adolescentes y jóvenes al ámbito escolar, laboral, familiar y social, a través de actividades artísticas, culturales, deportivas, educativas, de capacitación para el trabajo, salud y en la organización de los mismos (PPA, 2013: s/p).

El cuarto subprograma es **Actualizar y Capacitar a los Servidores Públicos** adscritos a las Preceptorías Juveniles. La finalidad es que todos los servidores públicos que laboran allí estén capacitados y preparados para brindar los tratamientos adecuados, asimismo se encarga de que conozcan la legislación en materia de adolescentes para que así se garanticen sus derechos.

Se procura “Fortalecer las relaciones interpersonales, con la finalidad de integrar equipos de trabajo orientado a resultados, propiciando cambios positivos en la actitud del personal de las Preceptorías Juveniles” (PPA, 2014: s/p). Con esta actividad se trata de que los servidores públicos que laboren en la Preceptoría trabajen en equipo, para lograr los resultados esperados.

El quinto subprograma es la **Evaluación y Supervisión** que tiene la finalidad de constatar que las actividades en materia de Prevención Social, se desarrollen dentro de lo estipulado en este programa se llevan a cabo evaluaciones continuas, con lo cual se valora la aplicación y efectividad del mismo; así mismo,

se desarrollaran líneas de investigación que permitan coadyuvar en la prevención de conductas antisociales (PPA, 2014: s/p).

A partir de la acción establecida en el Programa, se pretende supervisar y dar seguimiento al Programa. Es un mecanismo de control que permite vigilar el cumplimiento de los objetivos establecidos, para conocer que tan efectivas han sido las acciones y actividades que se establecen en el Programa de Prevención de la Antisocialidad. En esta evaluación “[...] se efectúan análisis comparativos sobre las metas realizadas y programadas, para cuantificar el desempeño y cumplimiento en los objetivos planteados”. (PPA, 2014: s/p)

El sexto subprograma es el de **Investigación** que pretende [...] Investigar las variables sociales que propician la manifestación del delito (PPA, 2014: s/p). Con esta estrategia se intenta que por medio de investigaciones se detecten e identifiquen cuales son los factores que pueden provocar que los menores se vean involucrados en la comisión de alguna conducta antisocial. Con la detección de estos factores se podrán tomar medidas para crear estrategias que provoquen que estos propicien la realización de actos delictivos.

Se puede decir que las estrategias y acciones que establece este programa van encaminadas a informar a la sociedad para que se involucre en la atención del problema de la delincuencia juvenil. Se contemplan acciones que van desde identificar las causas que propician la realización de delitos, hasta proporcionar el apoyo para los que ya hayan cometido alguna conducta antisocial. Este Programa intenta dar un tratamiento tanto preventivo como correctivo.

## **2.4 Registro de Resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad**

La Delincuencia Juvenil es un problema que afecta a la sociedad en general y aumenta año con año. “En el fuero común, de 2000 a 2008 los jóvenes de 16 a 29 años representaron en promedio 50% de los presuntos delincuentes del país en materia penal” (Banco Mundial, 2011:37). Se considera que los jóvenes son los que se involucran en mayor medida en la comisión de algún delito.

Con la reforma del artículo 18 realizada a la Constitución Política en el año 2005 se pretendía que La Federación, los estados y el Distrito Federal (hoy Ciudad de México) crearán un sistema de justicia aplicable para los adolescentes que atentarán contra la ley. La Carta Magna dio paso a que se crearan instituciones que fueran capaces de prevenir la delincuencia en los jóvenes, y de reintegrarlos a la sociedad en caso de cometer alguna conducta antisocial.

Estas reformas se hicieron con el propósito de que los adolescentes y jóvenes adultos que se vieran involucrados en la comisión de alguna conducta delictiva no fueran sentenciados al internamiento. Se pretendía que cumplieran su sentencia externamente teniendo la ventaja de ser apoyados para reintegrarse a la sociedad y evitar repetir realizar estas conductas.

Con la modificación de estas normas el número de menores reclusos disminuyó en los últimos años. En 1998 fueron presentados 4,667 menores infractores por delitos del fuero común, cifra que disminuyó a 219, diez años después. No obstante, el número de internados en los centros para menores infractores ascendió a 12, 404 en 2009 (CESOP, 2011:1)

Con las estadísticas anteriores se puede decir que aunque estas modificaciones al marco normativo han sido de gran apoyo para que los menores no sean internados. También se puede notar que no ha disminuido el índice de delincuencia juvenil debido a que sólo se evita que los menores no sean internados; pero el número de adolescentes que ingresan a centros de prevención aumenta cada vez más.

Se puede afirmar que aunque los programas pretenden prevenir la comisión de conductas delictivas en los menores de edad y reintegrarlos a la sociedad; no se ha logrado un gran avance. Las estadísticas muestran que la delincuencia juvenil va en aumento; el hecho de que cada vez ingresen más jóvenes a los centros de prevención y reintegración social demuestra que no se ha disminuido la delincuencia juvenil. Por tal razón se puede percibir que no se están cumpliendo los objetivos de los programas que rigen a estas instituciones.

El objetivo primordial de los programas de reintegración social es proporcionar a los delincuentes la asistencia y la supervisión que necesitan para aprender a vivir sin cometer delitos y evitar recaer en la delincuencia. Su propósito es ayudar a

los delincuentes a desistir del delito y a reintegrarse exitosamente dentro de la comunidad (UNODC, 2013:6).

Estos Programas tienen como fin proporcionar un tratamiento adecuado a los adolescentes que han atentado contra las leyes. Esto se realiza mediante la asistencia para capacitarlos e inculcarles la realización de actividades que los ayude a su desarrollo personal, para prevenir que se vean involucrados en la comisión de actos delictivos con la finalidad de que logren reintegrarse a la sociedad.

Con los datos vistos se puede concluir que los programas para prevenir la delincuencia no han logrado gran avance en el cumplimiento de los objetivos. Se puede notar como los menores de edad se han visto involucrados en la realización de algún delito. Las cifras nos muestran que hay un ascenso en el ingreso de menores de edad a los Centros de Prevención y Readaptación Social, de esta manera podemos apreciar que la delincuencia juvenil cada vez aumenta más.

Se puede concluir que el surgimiento del Programa de Prevención de la Antisocialidad tiene bases sólidas como sustento. Proviene de tratados internacionales que intentan disminuir el problema de la delincuencia juvenil. México es un país que adapta los marcos normativos de estos tratados con el objeto de atender el problema de la delincuencia ajustándolo a sus leyes.

El programa se crea con la finalidad de disminuir la delincuencia juvenil mediante la realización de acciones que prevengan la realización de conductas antisociales. Se promueve que los menores que han cometido un delito se reintegren a la sociedad por medio de la orientación y capacitación para que se involucren al medio laboral.

Por esta razón es necesario que el programa se evalúe. En el siguiente capítulo se analizarán los procesos y resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad teniendo como fin detectar las fallas y debilidades que presenta y que impiden que se logren los resultados esperados. Posteriormente se propondrá una propuesta para adecuar los procesos y se realizará una proyección de los resultados que se podrían lograr si los procesos se modificarán.

## **CAPITULO 3. DISEÑO Y RESULTADOS DE UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN PARA EL PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE LA ANTISOCIALIDAD**

En el presente capítulo se abordará la evaluación de procesos y resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad. Esta se llevará a cabo mediante la revisión del Programa del año 2014 y por medio de información obtenida del instrumento de evaluación aplicado a la Presidenta de la Preceptoría.

El propósito es valorar los procedimientos que se desarrollan en cada uno de los subprogramas del Programa de Prevención de la Antisocialidad. Se realizará una propuesta de evaluación de los procesos, con el objeto de detectar sus fallas y solventarlas para lograr mejores resultados. Asimismo se realizará una propuesta de evaluación por resultados que no sólo se centre en valorar el cumplimiento de las metas, sino que considere el impacto que genera en la atención del problema de comisión de conductas antisociales de menores.

Las fallas y deficiencias se identificarán tomando como base la teoría de evaluación de procesos y resultados. Posteriormente se retomarán aspectos relacionados con la teoría de la política de la burocracia y la mejora continua, con la finalidad de generar propuestas de mejora que permitan adecuar los procesos y por consiguiente lograr los resultados esperados.

En el siguiente apartado se aborda la evaluación de los procesos del Programa considerando los procedimientos, las interacciones y el contenido; dando pauta a una propuesta de evaluación. Adicionalmente se evaluarán los resultados del Programa tomando en cuenta los logros y alcances obtenidos.

### **3.1 Evaluación de Procesos del Programa de Prevención de la Antisocialidad**

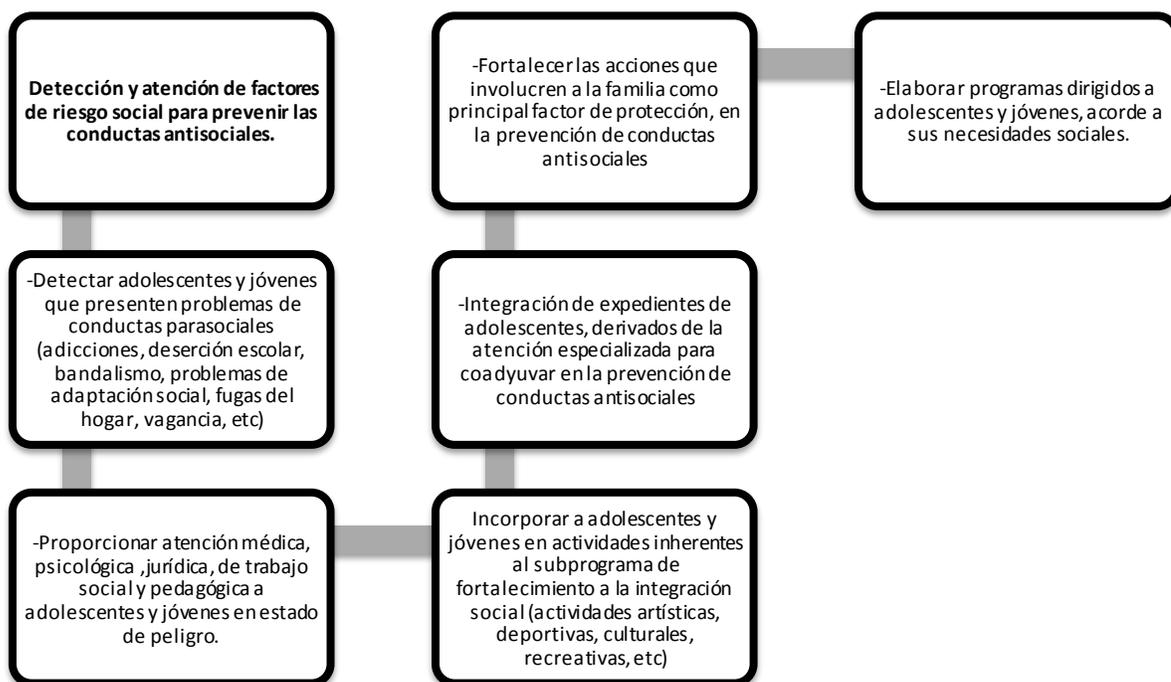
Para realizar esta investigación se hace una revisión general del Programa que permite realizar la evaluación de los procesos, tomando como base la teoría (evaluación, Política de la Burocracia, mejora continua). Posteriormente se realiza

la evaluación de los resultados teniendo como referencia los alcances obtenidos en la atención del problema y mediante una entrevista realizada a la Presidenta de la Preceptoría Juvenil.

Finalmente se elaboró un instrumento que contiene cada una de las estrategias que se ejecutan en cada subprograma y los posibles problemas que impiden su ejecución. Este instrumento fue aplicado a la Presidenta de la Preceptoría, lo que permitió evidenciar las fallas que impiden el logro de las metas para después realizar propuestas a los procesos que pueden lograr mejores resultados.

Se detectó que el Programa de Prevención de la Antisocialidad tiene muchas deficiencias. En primer lugar los subprogramas incluyen una sobrecarga de actividades que impide que se logren las metas de manera eficaz. Asimismo los subprogramas son independientes por lo que cada uno establece la ejecución de diversas actividades.

**Subprograma 1. Detección y Atención de Factores de Riesgo Social para Prevenir Conductas Antisociales**



**Fuente: Programa de Prevención de la Antisocialidad; 2014: s/p**

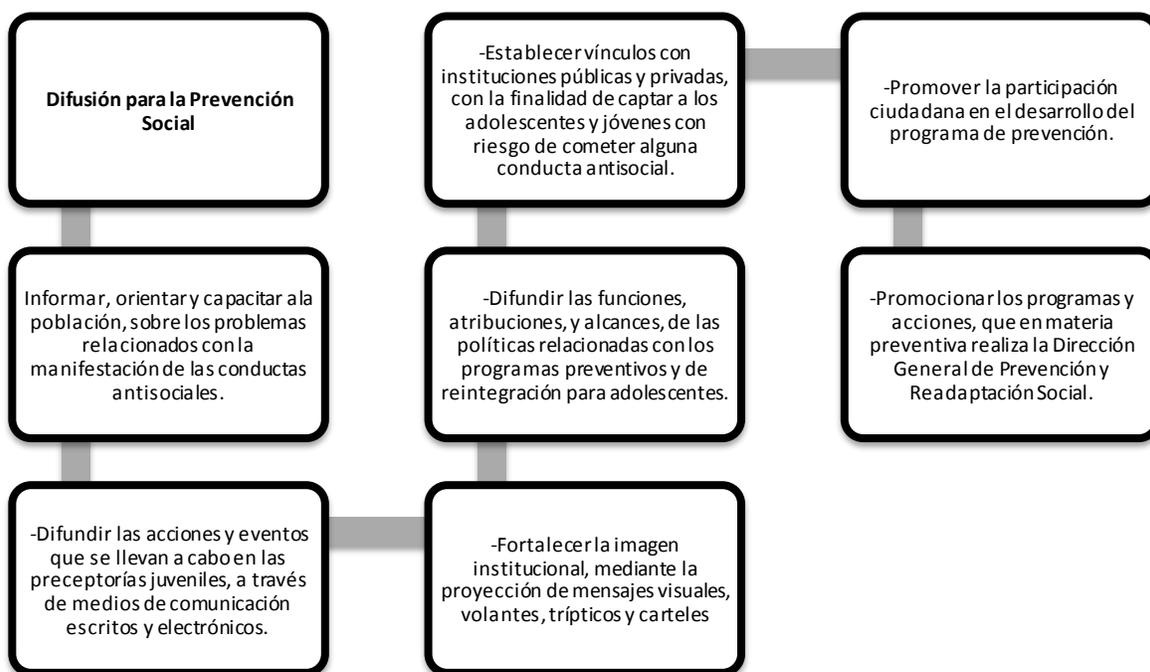
El primer subprograma que es la Detección y Atención de Factores de Riesgo, pretende identificar a los menores de edad que estén expuestos a cometer conductas antisociales. Una vez identificado se procede a proporcionar tratamiento

a estos jóvenes de manera particular, con la finalidad de darle atención especial a cada caso.

La información obtenida respecto a esta acción es que los adolescentes se detectan mediante dos formas: 1) Por eventos de Orientación en las escuelas (Pláticas) donde los profesores canalizan a los alumnos conjuntamente con sus padres a la institución. 2) Por medio de visitas comunitarias donde las autoridades auxiliares municipales ubican a los jóvenes que presentan algún problema que los haga propensos a la comisión de conductas delictivas (Entrevista realizada a la Presidenta de la Preceptoría Juvenil, 2015).

Realizar esta tarea resulta complejo, debido a que hay mucha demanda del servicio de atención. Además es necesario considerar que el servicio es proporcionado sustancialmente por cinco personas, que son los vocales de cada área (área de medicina, área de psicología, área de pedagogía, área de trabajo social y área jurídica). De igual manera estas personas se encargan de realizar actividades administrativas, tales como la elaboración de expedientes y dar pláticas en escuelas.

### Subprograma 2. Difusión para la Prevención Social

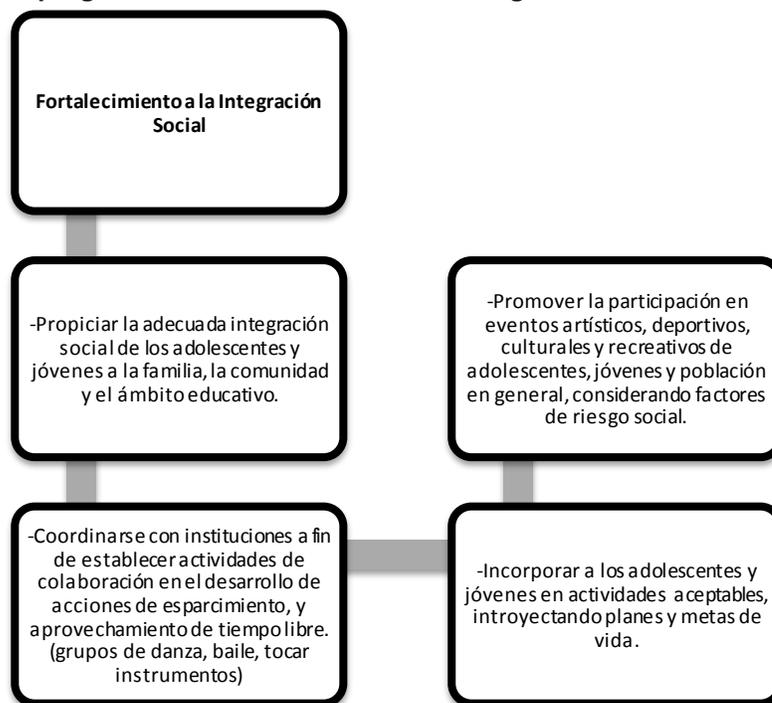


Programa de Prevención de la Antisocialidad; 2014: s/p

El segundo subprograma es la Difusión para la Prevención Social mediante pláticas que se brindan a padres de familia, profesores/as y alumnos/as. Esta actividad tiene como propósito orientar a la sociedad en temas relacionados con las conductas antisociales; además de dar a conocer al público en general las actividades que realizan las preceptorías. Con esta estrategia se pretende vincular al Programa con instituciones, tanto del sector público como privado, para captar a jóvenes que presenten riesgo a cometer alguna conducta delictiva.

Esta estrategia demanda mucho tiempo, debido a que las pláticas se proporcionan a todos los municipios que se encarga de atender la Preceptoría, por esta razón algunas veces, se ocupa bastante tiempo en el traslado. Por otro lado, esta estrategia también incluye la difusión de medios impresos, que requiere de tiempo y recursos, con los que no cuenta la Preceptoría ni el personal.

### Subprograma 3. Fortalecimiento a la Integración Social



Programa de Prevención de la Antisocialidad; 2014: s/p

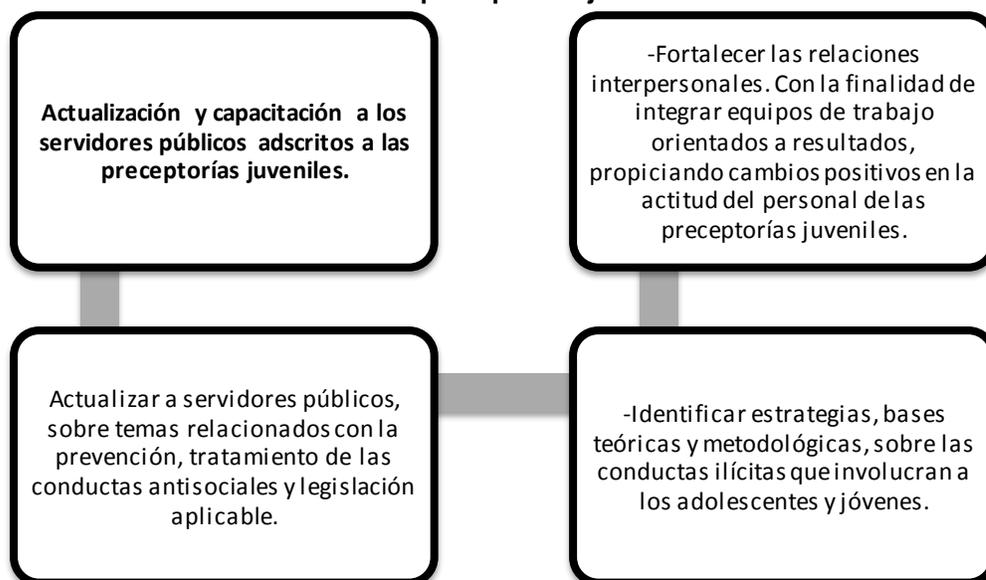
Con el Fortalecimiento a la Integración Social se pretende que los menores reciban una terapia ocupacional. Es decir que dediquen su tiempo a actividades recreativas; que les permitan canalizar sus emociones de forma positiva. Asimismo este

subprograma contempla proporcionar un tratamiento que propicie mayor acercamiento con su familia y la integración al ámbito educativo.

Parafraseando a la Presidenta de la Preceptoría, menciona que las actividades recreativas se otorgan mediante talleres. Estos son impartidos por los servidores que laboran en la Preceptoría o personas de servicio social de la escuela de Bellas Artes. Cuando los servidores públicos que laboran en la Preceptoría no son expertos en algunos temas tienen que buscar quien los pueda ayudar a proporcionar estos talleres (Entrevista aplicada a la presidenta de la Preceptoría Juvenil, 2015).

En cuanto a esta estrategia, el mayor problema que se presenta es que no existe suficiente apoyo de las instituciones para proveer los talleres. Por tal razón, los servidores públicos que laboran en las preceptorías se ven obligados a proporcionarlos, aunque no sean expertos en el tema; esta actividad demanda más de su tiempo.

#### **Subprograma 4. Actualización y capacitación a los servidores públicos adscritos a las preceptorías juveniles**

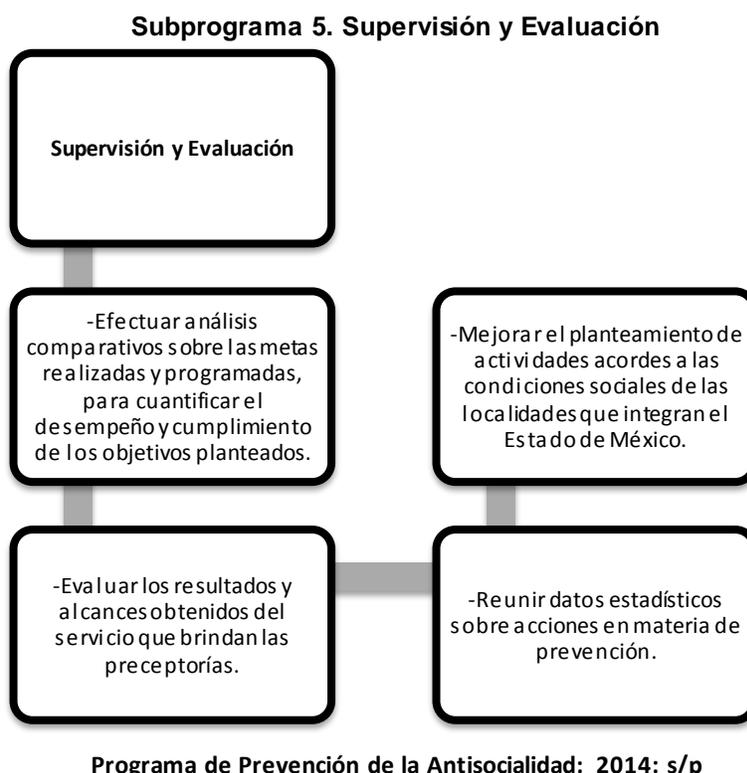


**Programa de Prevención de la Antisocialidad; 2014: s/p**

El subprograma de Actualización y Capacitación a los Servidores Públicos que laboran en la Preceptoría, se lleva a cabo mediante cursos. Estos cursos son otorgados con el fin de que los vocales de las áreas, estén preparados para proporcionar pláticas sobre temas relacionados con las conductas antisociales. De

la misma manera procuran que los servidores públicos se informen sobre los diversos factores que hacen propensos a que los menores se involucren en actos ilícitos.

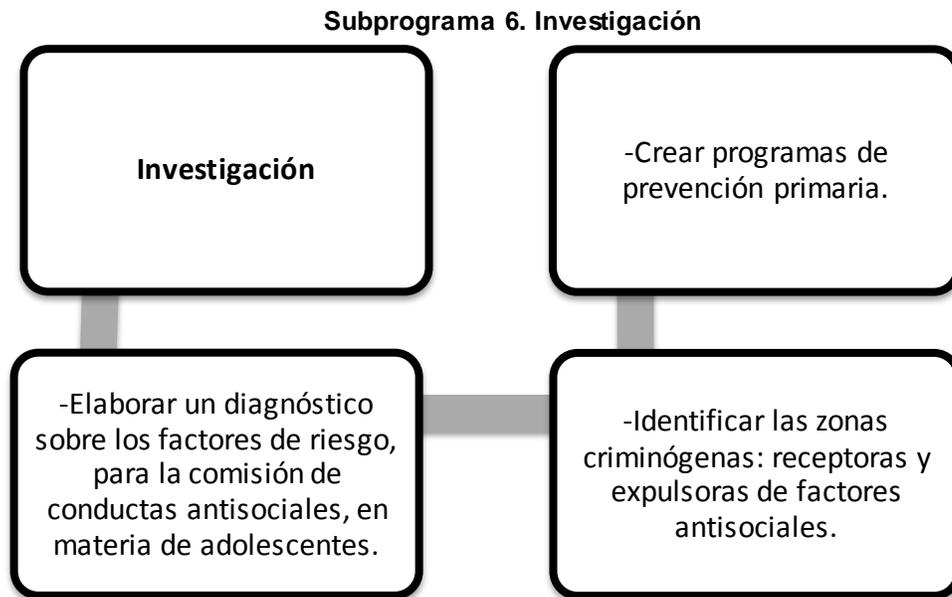
Respecto a esta acción se puede señalar que el mayor problema que se presenta es que los cursos se imparten de forma individual. Por tal motivo, no existe coordinación entre los mandos (superiores y subordinados) que permita mejorar las relaciones y genere un cambio positivo en las actividades y conductas.



En lo relacionado a la estrategia de Supervisión y Evaluación se puede percibir que la evaluación sólo se efectúa de forma cuantitativa. Es decir, sólo se realiza una comparación entre las metas que fueron programadas y las metas alcanzadas. Sin embargo, sería necesario que existiera una evaluación cualitativa que evalué el impacto de cada subprograma en la atención al problema.

La evaluación es meramente administrativa debido a que nos evalúa la Contraloría Interna de la Comisión Estatal de Seguridad Ciudadana, quien realiza una revisión preventiva para saber como se lleva a cabo el actuar de los

programas y posteriormente plantea observaciones de metas que no fueron cumplidas o alcanzadas (Entrevista realizada a la presidenta de la Preceptoría Juvenil, 2015).



Programa de Prevención de la Antisocialidad; 2014: s/p

La Investigación pretende determinar los factores que propician que los menores se vean inmersos en la comisión de alguna conducta delictiva. Esto se realiza con el propósito de diseñar proyectos y programas que permitan la prevención primaria de conductas delictivas, asimismo se encarga de identificar las zonas de las que se reciben más jóvenes.

Las actividades que establece esta estrategia, por un lado, atienden a los menores involucrados en la comisión de conductas antisociales; y por otro, investiga nuevos factores que propician a que se cometan delitos. El inconveniente respecto a esta actividad es que requiere trabajo de campo que demanda más tiempo y recursos materiales y económicos, con los que los servidores de la Preceptoría Juvenil no cuentan.

### **3.2 Propuesta de Instrumento de Evaluación Continua (de Procesos, Interacciones y contenido)**

Considerando que los principales problemas de los procesos del programa se presentan por la saturación de actividades debido a la excesiva carga de trabajo y demanda del servicio, sería necesario racionalizar las tareas. Con este cambio las actividades serían más adecuadas y se lograrían mejores resultados. A continuación se presenta el instrumento diseñado para la evaluación de procedimientos, que como se mencionó anteriormente incluye también un instrumento para la evaluación de interacciones y contenido.

Cabe mencionar que esta herramienta fue elaborada con base a los problemas detectados en el Programa de Prevención de la Antisocialidad por el Dr. En Ciencias Políticas y Sociales Joel Mendoza Ruiz y su servidora P. en Ciencias Políticas y Administración Pública, Virginia Moreno Martinez. El instrumento sólo fue contestado por la Presidenta de la Preceptoría Juvenil, la Lic. Verónica Rosa María Lazcano Ramírez; porque tiene más experiencia en el tema debido a que lleva varios años laborando allí; mientras que los titulares de las áreas cambian constantemente.

## a) Instrumento para la Evaluación de Procesos

**Instrumento para la evaluación semestral de procedimientos (tareas individuales en cada etapa):**

1. Detección y atención de factores de riesgo social para prevenir las conductas antisociales (detectan al infractor a través de escuelas y autoridades municipales).

A ¿Cuáles son los problemas al recibir la canalización de escuelas y autoridades municipales?

a) La distancia de algunos municipios.

b) La preselección de sujetos que verdaderamente requieran de ser canalizados.

c) Otro: \_\_\_\_\_

El procedimiento actual es: Las escuelas y autoridades municipales detectan las conductas antisociales y remiten por oficio al menor.

B ¿Cuáles son los problemas al proporcionar atención médica, psicológica, jurídica, de trabajo social y pedagógico a adolescentes?

a) Falta de material para proporcionar un tratamiento adecuado

b) Falta de tiempo para proporcionar un tratamiento adecuado

c) Otro Falta de personal para atender

El procedimiento actual es: Los especialistas realizan sesiones individuales de tratamiento a los menores.

C ¿Cuáles son los problemas al incorporar a adolescentes en actividades inherentes al subprograma de fortalecimiento a la integración social?

a) Falta de convenios con instituciones públicas

b) Falta de preparación de los Servidores Públicos para proporcionar talleres

c) Falta de personal capacitado para talleres y partida económica para el sustento

d) Otros factores \_\_\_\_\_

El procedimiento es: Los servidores públicos buscan personas que se encarguen de proporcionar talleres para que los adolescentes canalicen sus emociones en actividades recreativas.

D ¿Cuáles son los problemas para la integración de expedientes de adolescentes derivados de la atención especializada para coadyuvar en la prevención de conductas antisociales?

- a) Falta de Información por parte de la persona que recibe el tratamiento
- b) Falta de interés del servidor público para solicitar la información
- c) Falta de personal para atender actividades administrativas
- d) Otro \_\_\_\_\_

El procedimiento es: Los servidores públicos tienen que levantar un expediente donde se expone el caso del adolescente y el avance que logran con el tratamiento.

E ¿Que problemas se presentan para el fortalecimiento de acciones que involucren a la familia como principal factor de protección, en la prevención de conductas antisociales?

- a) Inasistencia de los padres o tutores
- b) Imposibilidad de los padres o tutores para asistir al tratamiento
- c) Otro \_\_\_\_\_

El procedimiento para el fortalecimiento de acciones que involucren a la familia se da por medio del tratamiento que se otorga de manera conjunta del adolescente con el padre o tutor.

F ¿Qué problemas se pueden presentar al elaborar programas dirigidos a adolescentes y jóvenes, acorde a sus necesidades sociales?

- a) La falta de especialización del personal en elaboración de programas.
- b) La falta de metodologías institucionales para la elaboración de programas.
- c) La falta de voluntad política para operar programas especializados además del funcionamiento burocrático tradicional.

- d) La falta de personal para la atención específica de la elaboración de programas.  
e) otros \_\_\_\_\_

El Procedimiento se realiza: Por medio de investigación sobre la realidad social para que de esta manera se diseñen proyectos y programas dirigidos a los jóvenes y adolescentes.

2. Difusión para la prevención social (platicas a jóvenes, padres y maestros sobre conductas antisociales y funciones de la preceptoría).

A ¿Cuales problemas se presentan para informar, orientar y capacitar a la población sobre los problemas relacionados con la manifestación de las conductas antisociales?

- a) Falta de módulos en las comunidades para la difusión  
b) La distancia para asistir a las comunidades  
c) Falta de interés de la población para asistir  
d) Falta de apoyo de autoridades municipales para la difusión  
e) Otro C y d

El procedimiento se realiza por medio de información que se imparte a la sociedad mediante módulos que se establecen en las comunidades

B ¿Que problemas se presentan para difundir las acciones y eventos que se llevan a cabo en las preceptorías juveniles, a través de medios de comunicación escritos y electrónicos?

- a) Falta de recursos para realizar difusión impresa  
b) Falta de personal que se encargue de difundir el material  
c) Muchas personas no tienen acceso a tecnología  
d) La diversificación de medios de comunicación utilizados. (radio, perifoneo, actos públicos)  
e) Otro \_\_\_\_\_

El procedimiento se realiza mediante folletos y trípticos que se difunden a la sociedad; donde se da información sobre las conductas antisociales.

C ¿Que problemas se presentan en el Fortalecimiento de la imagen institucional, mediante la proyección de mensajes visuales, volantes, trípticos y carteles?

- a) Falta de recursos para la elaboración de trípticos
- b) Falta de material (videos, películas)
- c) Falta de aparatos electrónicos para la reproducción de los materiales (Televisión, DVD, etc )
- d) Presencia Pública
- e) Otro Desinterés de la población

El procedimiento se realiza mediante folletos trípticos y medios electrónicos que se difunden a la sociedad; donde se difunden las funciones de las preceptorías juveniles

D ¿Que problemas se presentan para difundir las funciones, atribuciones, y alcances, de las políticas relacionadas con los programas preventivos y de reintegración para adolescentes?

- a) Falta de conocimiento de los programas por parte de los servidores públicos
- b) Los términos de los programas son muy técnicos y dificultan la comprensión
- c) Otro \_\_\_\_\_

El procedimiento se realiza mediante la impartición de información sobre los Programas bajo los que se rige la Preceptoría Juvenil

E ¿Qué problemas se presentan para establecer vínculos con instituciones públicas y privadas, con la finalidad de captar a los adolescentes y jóvenes con riesgo de cometer alguna conducta antisocial?

- a) Falta de apoyo de autoridades municipales
- b) Indiferencia de las instituciones educativas (escuelas)
- c) Indiferencia de la sociedad en la atención del problema de la Antisocialidad
- d) Otro a, b y c

El procedimiento se realiza mediante convenios que realiza la preceptoría con escuelas y con autoridades municipales para captar adolescentes que sean susceptibles a la comisión de conductas sociales.

F ¿Qué problemas se presentan para promover la participación ciudadana en el desarrollo del programa de prevención?

- a) Falta de interés de la sociedad
- b) Falta de conocimiento de la sociedad
- c) Otro \_\_\_\_\_

El procedimiento se realiza difundiendo información sobre las actividades del Programa con la finalidad de que personas se incorporen de manera altruista al apoyo de ciertas actividades.

G ¿Qué problemas se presentan al Promocionar los programas y acciones, que en materia preventiva realiza la Dirección General de Prevención y Readaptación Social?

- a) Falta de conocimiento de los servidores públicos de los programas
- b) La extensión de los programas dificulta difundir la información
- c) Otros \_\_\_\_\_
- d) Todas las mencionadas anteriormente

El procedimiento se realiza mediante la impartición de información sobre los Programas bajo los que se rige la Preceptoría Juvenil

3. Fortalecimiento a la integración social (tratamiento individual).

A ¿Que problemas se presentan al propiciar la integración social de los adolescentes y jóvenes a la familia, la comunidad y el ámbito educativo?

- a) Indiferencia de los adolescentes y jóvenes para integrarse socialmente
- b) Falta de interés de los padres o tutores
- c) Falta de interés por continuar sus estudios
- d) Otro \_\_\_\_\_

El procedimiento se realiza por medio de actividades donde se involucra a los adolescentes, a las escuelas y a la sociedad en general para así propiciar la integración de los adolescentes a la comunidad.

B ¿Qué problemas se presentan al coordinarse con instituciones a fin de establecer actividades de colaboración en el desarrollo de acciones de esparcimiento, y aprovechamiento de tiempo libre. (grupos de danza, baile, tocar instrumentos)?

- a) Falta de apoyo de instituciones públicas
- b) Falta de convenios con instituciones públicas
- c) Falta de interés de los jóvenes para integrarse a los cursos disponibles
- d) Otros \_\_\_\_\_

El proceso se realiza mediante el establecimiento de convenios entre instituciones públicas y privadas con la Preceptoría Juvenil para impartir ciertos cursos.

C ¿Qué problemas se presentan al incorporar a los adolescentes y jóvenes en actividades aceptables, introyectando planes y metas de vida?

- a) Falta de interés hacia las actividades
- b) Falta de recursos de la Preceptoría para que se proporcionen talleres
- c) Otros \_\_\_\_\_

El proceso se realiza mediante convenios que se establecen con instituciones o personas para que ellos apoyen para proporcionar algún taller que sea de utilidad en el futuro. (Taller de cocina, carpintería, etc.)

D ¿Cuáles problemas se presentan al promover la participación en eventos artísticos, deportivos, culturales y recreativos de adolescentes, jóvenes y población en general, considerando factores de riesgo social?

- a) Falta de difusión
- b) Indiferencia de los adolescentes hacia estas actividades
- c) Otros \_\_\_\_\_

El procedimiento se realiza por medio de concursos( baile, canto, atletismo, dibujo etc.) en donde se involucra a los adolescentes

4. Actualizar y capacitar a los servidores públicos adscritos a las preceptorías (cursos a funcionarios).

A ¿Qué problemas se presentan al actualizar a servidores públicos, sobre temas relacionados con la prevención, tratamiento de las conductas antisociales y legislación aplicable?

- a) Constancia de los cursos
- b) Sobrecargo de tareas que impide que los funcionarios tomen los cursos
- c) Otro La gente que otorga los cursos no se encuentran capacitados

El procedimiento se realiza por medio de cursos sobre conductas antisociales que se imparten a los servidores públicos.

B ¿Qué problemas se presentan al identificar estrategias, bases teóricas y metodológicas, sobre las conductas ilícitas que involucran a los adolescentes y jóvenes?

- a) Falta de personal que se encargue de investigar
- b) Otros Ausencia de personas instruidas en ello

El procedimiento se realiza mediante la identificación obtenida sobre los rasgos o características que hacen vulnerables a los adolescentes para verse involucrados en la comisión de conductas antisociales.

C ¿Qué problemas se presentan al fortalecer las relaciones interpersonales?

- a) Indiferencia de los servidores públicos para la cooperación
- b) Falta de relación de la directora con los subordinados
- c) Otros \_\_\_\_\_

El procedimiento se realiza mediante sesiones colectivas de todos los servidores públicos con la finalidad de fortalecer los vínculos entre estos.

5. Supervisión y evaluación (contraloría interna hace revisión de actividades administrativas).

A ¿Que problemas se presentan al efectuar análisis comparativos sobre las metas realizadas y programadas, para cuantificar el desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados?

a) Falta de información sobre las metas programadas

b) Falta de Información sobre las metas realizadas

c) Otros Las metas en algunas rubros son muy elevadas y no son equilibradas con el personal

El procedimiento se da mediante la comparación de las metas que se tenían programadas con las metas logradas.

B ¿Qué problemas se presentan al evaluar los resultados y alcances obtenidos del servicio que brindan las preceptorías?

a) Falta de información sobre los resultados del servicio

b) Falta de Información sobre los alcances del servicio

c) Otros \_\_\_\_\_

El procedimiento se da mediante la evaluación de los resultados alcanzados por los programas.

C ¿Qué problemas se presentan al reunir datos estadísticos sobre acciones en materia de prevención?

a) Falta de Tiempo

b) Falta de Información

c) Otros \_\_\_\_\_

Se realiza mediante investigación de datos cuantitativos sobre las actividades que se realizan para prevenir conductas antisociales.

D ¿Que problemas se presentan al mejorar el planteamiento de actividades acordes a las condiciones sociales de las localidades que integran el Estado de México?

- a) Falta de información sobre la realidad social
- b) Falta de tiempo para modificar las actividades
- c) Que la información no se utiliza para hacer modificaciones a las actividades
- d) Otros \_\_\_\_\_

6. Investigación (pesquisas sobre los factores de conducta y las alternativas de solución).

A ¿Qué problemas se presentan al elaborar diagnósticos sobre los factores de riesgo, para la comisión de conductas antisociales, en materia de adolescentes?

- a) Falta de Información
- b) La complejidad de la realidad social
- c) Otro \_\_\_\_\_

Se realiza por medio de investigación sobre cuáles son los factores que propician que los adolescentes y jóvenes se vean involucrados en la comisión de conductas antisociales.

B ¿Qué problemas se presentan al identificar las zonas criminógenas: receptoras y expulsoras de factores antisociales?

- a) Falta de tiempo
- b) Falta de Información
- c) Otro \_\_\_\_\_

Se investiga de qué comunidades se han captado más adolescentes que han sido canalizados a las preceptorías.

C ¿Qué problemas se presentan al crear programas de prevención primaria?

- a) Que es difícil adecuar programas dirigidos a los niños y adolescentes
- b) La falta de un diagnóstico adecuado de la realidad social
- c) Falta de Información
- d) Otro \_\_\_\_\_

El procedimiento se hace mediante investigación sobre factores que involucran a los adolescentes en conductas antisociales para así tomar acciones que faciliten la

El instrumento describe cada una de las acciones realizadas en cada uno de los subprogramas y los principales problemas que pueden obstaculizar el logro eficaz de las metas establecidas. A continuación se comentarán las respuestas del Instrumento de Evaluación de procedimientos, interacciones y contenido.

**La Detección y Atención de Factores de Riesgo Social** para prevenir las conductas antisociales establece diversas acciones. La primera se refiere a la detección y atención oportuna. El mayor problema que se presenta al realizar esta actividad, es “la preselección de adolescentes que son canalizados a la Preceptoría” (IESP, 2016).

Lo anterior se debe principalmente a que la detección se hace mediante pláticas proporcionadas en las escuelas, por lo que se corre el riesgo de que algunos de los adolescentes que son canalizados no requieran de forma necesaria el tratamiento. Realizando una preselección adecuada de los adolescentes que realmente necesitan el tratamiento, se disminuiría el número de adolescentes que ingresan a la Preceptoría lo que permitiría proporcionarles un tratamiento más adecuado y disminuiría la sobrecarga de actividades administrativas.

Otra actividad se refiere a otorgar el tratamiento mediante las cinco áreas (Médica, Psicológica, Jurídica, Trabajo Social y Pedagógica). En esta actividad el principal problema que se presenta es que “el personal no es suficiente para otorgar un tratamiento adecuado a todos los adolescentes que son ingresados” (IESP, 2016). La ejecución de esta actividad va aunada a la anterior ya que con la preselección adecuada de adolescentes se invertiría el tiempo en los menores que más lo requieran.

La tercera actividad hace alusión a incorporar a los adolescentes en actividades que fortalezcan la integración social. En esta acción los obstáculos que se presentan son “la falta de personal capacitado para otorgar los talleres y la partida económica para el sustento” (IESP, 2016), debido a que La Preceptoría es una institución gubernamental a la que no se le otorga presupuesto y los servidores no son expertos en los cursos y talleres que se deben ejecutar.

La cuarta actividad es la integración de expedientes de los adolescentes canalizados a la institución. El mayor obstáculo que impide realizar esta actividad es “la falta de personal para atender actividades administrativas” (IESP, 2016), debido a que los vocales de las áreas se encargan de otorgar el tratamiento, además, de realizar actividades administrativas que establece el Programa.

La implementación de acciones con base a las necesidades de los adolescentes involucrando a la familia es una acción que no se realiza completamente. Lo anterior se debe principalmente a que “a los padres o tutores se les hace imposible asistir al tratamiento” (IESP, 2016), ya sea porque trabajan o por la distancia que tienen que recorrer.

En cuanto a la elaboración de programas dirigidos a adolescentes para prevenir la antisocialidad de acuerdo al contexto, el principal problema que se presenta es “la falta de voluntad política para operar programas especializados, además del funcionamiento burocrático tradicional” (IESP, 2016).

Es decir el Programa fue creado para dar atención al problema de Comisión de conductas antisociales llevadas a cabo por adolescentes, sin embargo se pudo detectar que el Programa no se adapta a la realidad social. Es necesario establecer procedimientos de atención a diversos casos y no generalizar.

Uno de los objetivos de la **Difusión para la Prevención Social y Fortalecimiento a la Integración Social** es informar, orientar y capacitar a la población en general. Las dificultades para realizar esta actividad de manera eficaz, son “la falta de interés de la población para asistir a las pláticas y la falta de apoyo de las autoridades municipales para la difusión” (IESP, 2016).

Asimismo, el subprograma contempla la difusión mediante medios de comunicación escritos y electrónicos. La actividad anterior no es eficaz debido a que “muchas personas no cuentan con acceso a la tecnología” (IESP, 2016), razón por la cual no se enteran de los servicios que se brindan en la Preceptoría.

La actividad de fortalecer la imagen institucional mediante la proyección de mensajes visuales, volantes, trípticos y carteles no es una acción que tenga impacto

en la población. Esto se debe principalmente al “desinterés de la población” (IESP, 2016), de conocer las actividades que realiza la Preceptoría.

En lo concerniente a la difusión de funciones, atribuciones y alcances de las políticas relacionados con los programas de prevención es una estrategia que se ve limitada. El mayor problema que se presenta es “la falta de conocimiento de los programas por parte de los servidores públicos” (IESP, 2016); razón por la cual no se difunde a la población la importancia de los programas y políticas.

En cuanto al establecimiento de vínculos con las instituciones públicas y privadas para captar adolescentes en estado de riesgo se tienen varios inconvenientes. Principalmente se presentan “la falta de apoyo de las autoridades municipales, la indiferencia de las escuelas para cooperar y la apatía de la sociedad para participar” (IESP, 2016); en la atención del problema de antisocialidad en adolescentes. Esto conlleva a que no se promueva la participación ciudadana en el programa de prevención debido al desinterés de la población.

En lo relacionado a promocionar los programas y acciones, la mayor complicación que se presenta es “el desconocimiento de los programas por parte de los servidores públicos” (IESP, 2016).

Respecto a la **Reintegración Social** las actividades toman en cuenta la integración del adolescente al ámbito familiar, educativo y social. Lo anterior estableciendo la inclusión de los adolescentes a actividades recreativas que permitan canalizar sus emociones en actividades que les gusten. Asimismo se ejecutan mecanismos pensando en el futuro de los menores, integrándolos a actividades que pueden ser de utilidad, tales como, la integración a un taller u oficio.

En cuanto a este subprograma se establece propiciar la integración social del menor a todos los ámbitos. Se encuentra que uno de los factores que limita esta actividad es “la indiferencia de los adolescentes por continuar sus estudios” (IESP, 2016).

Otra actividad es la coordinación con otras instituciones que permitan inducir a actividades sobre el aprovechamiento del tiempo libre. El mayor conflicto que existe es que “no hay apoyo suficiente por parte de las instituciones para apoyar en la proporción de cursos y talleres” (IESP, 2016).

Asimismo este subprograma contempla actividades que propicien a la introyección de planes y metas de vida. Sin embargo la mayor limitación que se presenta para realizar esta acción, es “la falta de recursos económicos de la Preceptoría” (IESP, 2016), ya que no se pueden proporcionar los talleres adecuados.

En cuanto a la promoción de la participación de los adolescentes en los diversos eventos; la mayor dificultad para llevar a cabo esta actividad es “la indiferencia de los adolescentes para participar en este tipo de acciones” (IESP, 2016).

Con la **Actualización y Capacitación a los Servidores Públicos** se podrá dar un tratamiento adecuado y permitirá identificar factores que propician que los adolescentes cometan conductas antisociales.

A los servidores públicos que laboran en las preceptorías se les capacita sobre temas relacionados con la prevención, tratamiento y la legislación aplicable. Sin embargo, esta acción no se lleva a cabo de manera eficaz, la razón principal es que “las personas que otorgan los cursos no se encuentran capacitadas para otorgarlos” (IESP, 2016).

De igual manera, el programa establece la identificación de estrategias y bases teóricas sobre las conductas ilícitas que involucran a los adolescentes. Ante ello la mayor dificultad que se presenta es “la ausencia de personas instruidas en ello” (IESP, 2016).

Una de las actividades internas que integra el Programa, es la de fortalecer relaciones interpersonales para mejorar el trabajo en equipo orientado a resultados. El mayor impedimento que se hace presente al ejecutar esta actividad es “la indiferencia de los servidores públicos para la cooperación” (IESP, 2016).

En cuanto al subprograma **Supervisión y Evaluación**, se dificulta el análisis comparativo entre las metas realizadas y las programadas; esto se debe a que “las metas establecidas en algunos rubros son muy elevadas y no se equilibran con el personal con que se cuenta en la Preceptoría” (IESP, 2016).

Al evaluar los resultados y alcances obtenidos por el Programa de Prevención de la Antisocialidad, se limita la ejecución de esta acción. Lo anterior debido a “la falta o

carencia de información sobre los alcances del servicio otorgado por la Preceptoría” (IESP, 2016). En cuanto a recabar datos estadísticos sobre acciones en materia de prevención, se dificulta la actividad debido a “la falta de tiempo” (IESP, 2016).

El mejorar el planteamiento de actividades acordes a las condiciones sociales no se lleva a cabo. Lo anterior debido a que “la información no se utiliza para realizar modificaciones a las actividades ya establecidas” (IESP, 2016).

En el subprograma de **Investigación** se tienen que elaborar diagnósticos relacionados con los factores de riesgo para la comisión de conductas antisociales. Una limitante es “la complejidad del contexto y la realidad social” (IESP, 2016); esto debido a que las estrategias planteadas en el Programa son muy generales y no se equilibran con el personal que se encarga de llevarlas a cabo. Adicionalmente otra actividad que establece este subprograma, es la identificación de las zonas criminógenas que no se realiza de forma efectiva debido a “la falta de información” (IESP, 2016), ya que ejecutar esta acción implicaría invertir recursos para realizar estudios de campo que permitan obtener datos verídicos sobre las zonas donde existe más delincuencia.

La última actividad de este subprograma es el diseño de programas para dar atención a edad temprana a los niños y adolescentes, con la finalidad de que no se involucren en la comisión de conductas antisociales. El principal problema que impide el logro de esta actividad es “la falta de un diagnóstico adecuado que contemple la realidad social” (IESP, 2016). Esta acción presenta el problema de falta de recursos económicos y humanos.

## **b) Instrumento para la Evaluación de Interacciones**

A continuación se presenta el instrumento vinculado a la Evaluación Mensual de Interacciones que se refiere principalmente a las relaciones que se establecen tanto en el ámbito interno (entre las áreas y la presidenta), como en el externo (vinculación con el sector social –padres de familia, maestros/as, autoridades municipales-).

Esta herramienta se realizó con base a los problemas observados al ejecutar actividades en conjunto, establecidas en el Programa de Prevención de la Antisocialidad.

**Instrumento para la evaluación mensual de interacciones (coyunturas operativas externas e internas):**

1. Detección y atención de factores de riesgo social para prevenir las conductas antisociales (detectan al infractor a través de escuelas y autoridades municipales).

a. ¿Qué efectividad presentan los tres canales interinstitucionales de detección de conductas antisociales (policía, escuela y familia)?

- Hay criterios conjuntos.
- Hay una comunicación mínima.
- Cada quien establece una forma individual de funcionamiento.

b. ¿Qué efectividad presentan los canales intra-organizacionales de atención de conductas antisociales?

- Hay tratamientos coordinados.
- Hay una comunicación mínima.
- Cada quien establece una forma individual de funcionamiento.

2. Difusión para la prevención social (platicas a jóvenes, padres y maestros sobre conductas antisociales y funciones de la preceptoría).

a. ¿Qué efectividad presenta la coordinación interinstitucional en la difusión para la prevención social?

- Hay criterios conjuntos.
- Hay una comunicación mínima.
- Cada quien establece una forma individual de funcionamiento.

b. ¿Qué efectividad presenta Coordinación intra-organizacional en la difusión para la prevención social?

- Hay criterios conjuntos.
- Hay una comunicación mínima.

- Cada quien establece una forma individual de funcionamiento.

3. Fortalecimiento a la integración social (tratamiento individual).
  - a. ¿Qué efectividad presenta la coordinación intra-organizacional para el Fortalecimiento a la Integración Social?
    - Hay criterios conjuntos.
    - Hay una comunicación mínima.
    - Cada quien establece una forma individual de funcionamiento
  - b. ¿Qué efectividad presenta la Coordinación inter-organizacional para el Fortalecimiento a la Integración Social?
    - Hay criterios conjuntos.
    - Hay una comunicación mínima.
    - Cada quien establece una forma individual de funcionamiento
4. Actualizar y capacitar a los servidores públicos adscritos a las preceptorías (cursos a funcionarios).
  - a. ¿Qué efectividad tiene la Coordinación intra-organizacional en la actualización y capacitación de los servidores públicos?
    - Hay criterios conjuntos.
    - Hay una comunicación mínima.
    - Cada quien establece una forma individual de funcionamiento
5. Supervisión y evaluación (contraloría interna hace revisión de actividades administrativas).
  - a. ¿Qué efectividad tiene la Coordinación interinstitucional en cuanto a la supervisión y evaluación de las actividades?
    - Hay criterios conjuntos.
    - Hay una comunicación mínima.
    - Cada quien establece una forma individual de funcionamiento
6. Investigación (pesquisas sobre los factores de conducta y las alternativas de solución).
  - a. ¿Qué efectividad tiene la coordinación intra-organizacional para realizar la investigación?
    - Hay criterios conjuntos.
    - Hay una comunicación mínima.
    - Cada quien establece una forma individual de funcionamiento

Las respuestas obtenidas en cuanto al primer subprograma que es el de **Detección y Atención de Factores de Riesgo** son que “los canales interinstitucionales que

canalizan a la Preceptoría establecen una forma individual de funcionamiento” (IEMI, 2016). Mientras tanto “los canales intra-organizacionales establecen tratamientos coordinados para proporcionar un mejor tratamiento” (IEMI, 2016).

Se puede señalar que el mayor problema es que los canales interinstitucionales, compuestos por la familia, autoridades municipales y educativas no establecen criterios conjuntos sobre las características que deben tener los adolescentes para que sean canalizados a la Preceptoría.

En lo relacionado al segundo subprograma, que es la **Difusión para la Prevención Social** por medio de pláticas, “existen criterios conjuntos que se establecen para trabajar en cuanto a la coordinación inter-institucional” (IEMI, 2016). De la misma manera en cuanto a esta acción se establecen criterios conjuntos en la coordinación intra-organizacional.

En cuanto a este subprograma se puede decir que tanto en los canales inter-institucionales como en los intra-organizacionales existen criterios conjuntos. Lo anterior debido a que los que se encargan de la ejecución de esta actividad son los servidores públicos de las preceptorías; en lo referente a la familia, las autoridades educativas y municipales sólo participan de forma pasiva en esta acción.

En el tercer subprograma que se refiere a la **Reintegración Social** de los adolescentes, tanto la coordinación intra-organizacional como la inter-organizacional establecen criterios conjuntos para realizar esta acción. (IEMI, 2016). En cuanto a esta actividad existen criterios conjuntos tanto de la Preceptoría como de las personas externas, debido a que se considera que la mejor manera de darle atención al problema es mediante terapia ocupacional con la finalidad de insertar a los adolescentes a todos los ámbitos.

En lo relacionado a la **Actualización y Capacitación** a los servidores públicos adscritos a las preceptorías de igual manera se establecen criterios conjuntos. (IEMI, 2016). Sin embargo esta actividad es más dirigida a los servidores públicos que laboran en la Preceptoría, por lo que no se incluye la participación social.

En la **Supervisión y Evaluación** existen criterios conjuntos. (IEMI, 2016). Sin embargo, igual que la actividad anterior es una estrategia interna que va dirigida a la Preceptoría Juvenil, además es una actividad que no se ejecuta eficazmente.

### c) Instrumento para la Evaluación de Contenido

A continuación se presenta el Instrumento para la Evaluación Anual de Contenido; esta herramienta fue elaborada tomando como base el marco legal que sustenta el Programa de Prevención de la Antisocialidad. Para conocer cuáles son los principios básicos que debe preservar el Programa.

#### Instrumento para la evaluación anual de contenido (cumplimiento de los objetivos del proceso):

Da acuerdo a las evaluaciones parciales de procedimientos e interacciones, cuáles serían las propuestas para mejorar el contenido en relación a:

1. La preservación de los derechos de los menores infractores:

(Señale las acciones específicas que propone para mejorar la preservación de derechos)

Unificación de criterios sobre el procedimiento y sustanciación  
de adolescentes en conflicto con la ley, con las autoridades  
que tienen trato inmediato, mediato y final en los 3 órdenes  
de gobierno.

2. Patrocinar las vulnerabilidades de los menores infractores:

(Señale las acciones específicas que propone para mejorar la atención de vulnerabilidades)

Desde la educación retomar civismo en los programas.  
En la familia la concientización.  
En la sociedad la concientización a través de la empatía.

Las respuestas obtenidas por la presidenta de la Preceptoría para mejorar el contenido del Programa en cuanto a la preservación de Derechos, son la verificación de criterios sobre el procedimiento y sustanciación de adolescentes en conflicto con la ley, con las autoridades que tienen trato inmediato, mediato y final en los tres órdenes de gobierno. (IEAC, 2016).

Lo anterior establece que todas las autoridades que intervienen en el proceso de canalización de los adolescentes deben implantar un procedimiento general; que tenga como fin garantizar un trato justo a los menores preservando sus derechos. En cuanto a mejorar la atención de las vulnerabilidades se propone que desde la educación se debe retomar el civismo en los Programas. En la familia la concientización. En la sociedad la concientización a través de la empatía. (IEAC, 2016).

Es decir, que es necesario que desde edad temprana se prevenga que los adolescentes se vean involucrados en la comisión de conductas antisociales. En el ámbito educativo, se deben retomar asignaturas relacionadas con la ética y el civismo con el fin de fomentar los valores. En cuanto a la sociedad, debe promover la concientización en los menores y darles la atención necesaria para evitar que cometan actos delictivos.

### **3.3 Evaluación de Resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad**

La evaluación de resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad de la Preceptoría Juvenil se da de forma cuantitativa ya que sólo se basa en la realización de comparaciones entre lo que se tenía establecido y lo que realmente se logró. A continuación se presenta el balance de subprogramas y el cronograma de actividades que se establecen sobre el Programa de Prevención de la Antisocialidad.

## Balance de los subprogramas de difusión y fortalecimiento a la integración social 2014

Preceptoría Juvenil de Texcoco																											
Balance de los subprogramas de difusión y fortalecimiento a la Integración Social																											
Actividad o Evento	Meta programada anual	Enero Realizado	Programado mensual	Febrero Realizado	Programado mensual	Marzo Realizado	Programado mensual	Abril Realizado	Programado mensual	Mayo Realizado	Programado mensual	Junio Realizado	Programado mensual	Julio Realizado	Programado mensual	Agosto Realizado	Programado mensual	Septiembre Realizado	Programado mensual	Octubre Realizado	Programado mensual	Noviembre Realizado	Programado mensual	Diciembre Realizado	Programado Mensual	Alcance	Pcentaje
Eventos de Orientación y Capacitación	552	27	46	65	46	81	46	46	46	22	46	45	46	44	46	4	46	20	46	23	46	44	46	86	46	507	92
Instalación de periódico Mural	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100
Visitas Comunitarias	120	2	10	12	10	13	10	9	10	10	10	12	10	6	10	9	10	2	10	3	10	6	10	26	10	110	92
Módulos de Prevención	12	4	1	9	1	9	1	9	1	8	1	3	1	5	1	5	1	9	1	10	1	11	1	8	1	90	750
Desarrollo de Actividades Deportivas	180	1	15	4	15	8	15	10	15	12	15	12	15	37	15	34	15	24	15	52	15	45	15	76	15	315	175
Desarrollo de actividades Artísticas y Culturales	108	2	9	3	9	2	9	2	9	3	9	8	9	24	9	23	9	26	9	18	9	20	9	11	9	142	131
Canalización de Adolescentes a Educación abierta o formal	84	0	7	23	7	8	7	11	7	13	7	14	7	11	7	0	7	6	7	7	7	24	7	15	7	132	157
Canalización de adolescentes al sector salud	72	0	6	10	6	0	6	0	6	10	6	25	6	0	6	23	6	21	6	14	6	0	6	0	6	103	143

Semana interactiva de Prevención( concurso de grafiti, torneo de ajedrez, concuros de baile urbano, futbol rápido y jornadas ecologicas	1	0		0		0		0	1	1	0		0	0		0	0	0	0	0	0	0	1	100			
Semana de Prevención ( Conferencia Magistral, concurso de canto, baile, dibujo, declamación y carrera atletica	1	0		0		0		0	0	0		0	0		0		1	1	0	0			1	100			
Ofrendas y calaveras literarias	1	0		0		0		0	0	0		0	0		0		0		1	1	0		1	100			
Pastorelas y expopiñatas	2	0		0		0		0	0	0		0	0		0		0		0		2	2	2	100			
Impartir talleres de oficios y Manualidades	8	0		1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	2	1	2	1	2	2	2	2	15	200			
Jornadas de servicio comunitario con adolescentes	11	1		1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	1	8	20	182	
Encuentro de padres y jovenes	1	0		0		0		1	1	0	0		0	0		0		0	0	0	0		1	100			
Detección y Atención de Adolescentes en estado de riesgo para la Comisión de Conductas Antisociales	80	0	X	26	X	6	X	20	X	13	X	25	X	10	X	3	X	9	X	11	X	26	X	16	X	165	206

Importante: Favor de Impulsar las metas que se encuentaran en cero.

Cronograma de actividades y metas programadas 2014														
Preceptoría Juvenil de Texcoco														
Actividad o Evento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual	
1 Campaña de Difusión	0	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	6,842
2 Programa permanente de Prevención		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	X	1
3 Encuentro de padres y jóvenes				1										1
4 Semana Interactiva (cinco eventos)					X									
5 Eventos de Orientación		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	506
6 Instalación de Periódico Mural	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
7 Visitas Comunitarias		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
8 Módulos de Prevención Social	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
9 Desarrollo de Actividades Deportivas	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	165
10 Desarrollo de Actividades Artísticas	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	99
11 Canalización de Adolescentes a Educación	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	77
12 Canalización de Adolescentes al Sector Salud	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
13 Impartir Talleres de Instrucción de Oficios y Manualidades		1	1	1	1	1	1	1	1	1				8
14 Semana de Prevención Foro Concurso de canto,										X				1 Semana (6 Event)
15 Ofrendas y Calaveras Literarias											X			1
16 Expo- Piñatas													X	1
17 Pastorelas													X	1
18 Desarrollar Jornadas de Servicio Comunitario		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
19 Detección y Atención de Adolescentes en Estado de Riesgo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	80

En la tabla del balance de los subprogramas; en cuanto a **Detección y Atención de Factores de Riesgo Social**, se puede notar que el total de adolescentes detectados y canalizados en el año 2014 fue de 165 adolescentes. Por lo tanto, se puede decir que la meta programada fue superada a casi el doble de adolescentes que ingresaron, ya que la meta programada era de 80 adolescentes.

Este sobrecargo de actividades ocasiona que a veces los tratamientos no se proporcionen de manera individual debido a que no alcanza el tiempo para dar la atención. Por tal razón, los tratamientos se proporcionan en grupos de tres o cuatro personas; esto impide que se cumpla el objetivo del programa porque se establece que el tratamiento debe ser individual, debido a que cada caso tiene sus particularidades.

Cabe mencionar que no todos los adolescentes que ingresan concluyen el tratamiento. Y aunque esto reduce el número de tratamientos por proveer, aumenta la carga administrativa, debido a que se tienen que cerrar los expedientes de estos adolescentes y exponer las razones por las que no concluyó con el tratamiento. En el año 2014 se dieron de baja 49 adolescentes por inasistencia o por petición de los padres.

En cuanto a la **Difusión para la Prevención Social** se percibe que los eventos de difusión programados en el año 2014 eran de 552 y sólo se alcanzaron 507. Se puede notar que esta meta no se cumplió al 100%. En entrevista, la Presidenta de la Preceptoría señaló, que el cumplimiento de esta meta no depende mucho de ellos debido a que los eventos de difusión se programan y uno o dos días antes los cancelan (2015).

De la misma manera es necesario mencionar que muchas escuelas no cooperan para recibir estas pláticas, ya que lo consideran una pérdida de tiempo. Otro factor que limita a que se logre el cumplimiento de las metas es que la Preceptoría no cuenta con recursos económicos propios por lo que a veces es imposible cumplir con algunas metas debido a que son muy elevadas.

Es necesario mencionar que a pesar de estas deficiencias se considera que esta estrategia tiene efectos positivos. La mayoría de los jóvenes que ingresan a esta

institución son canalizados por escuelas o por los padres que se enteran del servicio que brinda la Preceptoría Juvenil de Reintegración Social.

En cuanto al **Fortalecimiento a la Integración Social**, como se había indicado anteriormente, el ingreso de adolescentes a la Preceptoría fue de 165. Citando lo que menciona La Presidenta de la Preceptoría esta estrategia implica que los servidores públicos busquen instituciones que de forma altruista apoyen en la implementación de algunos cursos (2015). Esto ayudará a que los adolescentes que ingresen a la Preceptoría canalicen de forma positiva sus emociones en alguna actividad recreativa. Encontrar instituciones que se presten a proporcionar este servicio es muy difícil, debido a que casi nadie está dispuesto a trabajar sin recibir remuneración por su trabajo.

Otro aspecto que se considera fundamental es la reincidencia. La Preceptoría, entiende como reincidencia que un adolescente vuelva a ingresar, después de haber terminado su tratamiento por haber cometido la misma conducta antisocial por la que había ingresado la primera vez. Con la información recabada se obtuvo que en el año 2014 no hubo ninguna reincidencia; aunque sería pertinente considerar como reincidencia, los casos de adolescentes que ya habían terminado su tratamiento y reingresen nuevamente.

En cuanto al Subprograma de **Actualización y Capacitación a los Servidores Públicos**, se encontró que los servidores públicos que laboran en las preceptorías son instruidos por medio de cursos que se imparten anualmente sobre temas relacionados con la comisión de conductas antisociales.

La Capacitación de Servidores Públicos es muy importante para que éstos realicen sus tareas de manera adecuada. Es una estrategia a la que se le debe dar la debida importancia, considerando que los servidores tratan con adolescentes vulnerables que se han visto involucrados en la comisión de alguna conducta antisocial.

No sólo se deben impartir cursos sobre temas relacionados a las conductas antisociales y delitos. También se les debe capacitar para que puedan relacionarse de manera adecuada con los adolescentes; además de que los cursos se deberían impartir de manera más constante para que los servidores públicos puedan ir actualizando su conocimiento.

En lo relacionado al Subprograma de **Supervisión y Evaluación** se realizan dos auditorías al año, las cuales se realizan sin previo aviso. En caso de encontrar alguna Inconsistencia se notifica tanto al servidor público responsable como a su superior.

La Evaluación es una herramienta que permite valorar como se ha desarrollado un programa. Tiene como finalidad encontrar las deficiencias que tiene para modificarlas y lograr los objetivos de manera adecuada. Es necesario que la evaluación contemple los factores tanto internos como externos que impiden el logro de las metas; para tomar acciones que minimicen o erradiquen estos problemas.

Se tiene que realizar una evaluación que no sólo se centre en comparar de manera cuantitativa las metas logradas. Esta evaluación debe integrar la determinación del impacto que están teniendo las estrategias en la población objetivo.

En cuanto al Subprograma de **Investigación**, la información arrojó que este subprograma no se lleva a cabo debido a la sobrecarga de trabajo. En cuanto a esta actividad, se averiguan cuáles son los comportamientos o factores que influyen a que un adolescente cometa un delito o conducta antisocial, pero los estudios no son aplicados.

Esta estrategia es importante ya que con esta investigación se puede saber cuáles son los factores que incitan a que los adolescentes cometan una conducta antisocial. Esto permitirá diseñar programas que atiendan estos problemas. Sin embargo dejar que la Preceptoría realice esta tarea hace que la institución abarque muchas funciones que no logren un impacto real al problema.

### **3.4 Propuesta de Instrumento de Evaluación Continua de Resultados**

En este apartado se muestra el Instrumento para la Evaluación Anual de Resultados que de igual manera fue elaborado por el Dr. En Ciencias Políticas y Sociales, Joel Mendoza Ruiz y su servidora P. en Ciencias Políticas y Administración Pública, Virginia Moreno Martínez. Asimismo fue contestado por la Presidenta de la Preceptoría Juvenil la Lic. Verónica Rosa María Lazcano Ramírez.

**Instrumento para la evaluación anual de resultados (cumplimiento de las metas):**

1. Detección y atención de factores de riesgo social para prevenir las conductas antisociales (detectan al infractor a través de escuelas y autoridades municipales).
  - a. ¿Cuántos Individuos son detectados y canalizados?  
entre 80 y 120 adolescentes
  - b. ¿Cuántos individuos terminan el tratamiento?  
75 %
  
2. Difusión para la prevención social (platicas a jóvenes, padres y maestros sobre conductas antisociales y funciones de la preceptoría).
  - a. ¿Qué necesidad hay de difusión?  
Desde el primer nivel el desconocimiento y la desinformación.
  - b. ¿Cuántos eventos de difusión se realizan anualmente?  
480
  
3. Fortalecimiento a la integración social (tratamiento individual).
  - a. ¿Cuántos Tratamientos son iniciados?  
Judiciales 10-20 Preventivos 80-120
  - b. ¿Cuántos Tratamientos son concluidos?  
75 % en ambos casos.
  - c. ¿Cuántos casos de reincidencia ha habido?  
Ten medidas judiciales.
  
4. Actualizar y capacitar a los servidores públicos adscritos a las preceptorías (cursos a funcionarios).
  - a. ¿Cuantas evaluaciones finales se realizan de los programas aplicados?  
1 o 2 depende de la programación.
  
5. Supervisión y evaluación (contraloría interna hace revisión de actividades administrativas).  
1 o 2 auditorías al año.

- a. ¿Cuántas observaciones fueron realizadas en el año 2014?  
Ninguna.
- b. ¿Cuántas observaciones fueron atendidas? Ninguna por que no existieron observaciones.
6. Investigación (pesquisas sobre los factores de conducta y las alternativas de solución).
- a. ¿Cuántos estudios se han realizado?  
Ninguno
- b. ¿Cuántos estudios se han aplicados?  
Ninguno.

En cuanto a la **Detección y Atención de Factores de Riesgo** se considera que en promedio son detectados y canalizados entre 80 y 120 adolescentes, sin embargo sólo un 75% termina el tratamiento.

En lo relacionado a la **Difusión para la Prevención Social** se cree que la difusión es necesaria desde el primer nivel de desconocimiento y desinformación. En la Preceptoría se realizan aproximadamente 480 eventos al año.

En cuanto a la **Reintegración Social** se inician entre 10 y 20 tratamientos sobre medidas judiciales y en medidas preventivas entre 80 y 120. De estos sólo se concluyen aproximadamente un 70% en ambos casos.

En cuanto a la **Capacitación de Servidores Públicos** se les proporcionan uno o dos cursos al año, sin embargo, como se mencionó anteriormente las personas que otorgan estos cursos no están preparadas para impartir la capacitación debido a que no conocen del tema.

En cuanto a la **Supervisión y Evaluación** del Programa se realizan 1 o 2 auditorías al año. En el año 2014 no existió ninguna observación por lo que no se le dio atención a ninguna.

En lo relacionado a la **Investigación** es un subprograma que sólo se encuentra establecido, pero que en realidad no se lleva a cabo.

Se puede percibir que el Programa de Prevención de la Antisocialidad, es un programa muy ambicioso. Al querer atender todos los factores que se ven involucrados en la comisión de conductas antisociales, no logra resultados satisfactorios. Esto principalmente porque está más enfocado en alcanzar las metas que en analizar si realmente atiende la problemática por el que fue creado.

Los principales problemas que se observan son la sobrecarga de actividades, la falta de recursos humanos y económicos y de una evaluación apropiada. Dando atención a estas deficiencias se alcanzarían mejores resultados y se lograría un mayor impacto sobre la población objetivo. Además es necesario involucrar a personas que apoyen a la realización de algunas actividades para cumplir las metas del Programa de manera apropiada.

## CONCLUSIONES

Los elementos que debe considerar la propuesta de Evaluación por Procesos del Programa de Prevención de la Antisocialidad son los procedimientos, las interacciones y el contenido del Programa. Esto debido a que en la evaluación se detectó que el contenido del Programa presenta varios problemas tanto en el diseño como en la ejecución, que no permiten que las actividades se realicen de manera eficaz.

La pregunta se contestó tomando como base todos los elementos que influyen para que no se logren las metas del Programa. Se revisó el contenido del programa, el procedimiento que se lleva a cabo para realizar cada una de las estrategias establecidas en los subprogramas y las interacciones que se dan en la organización (internas y externas) para ejecutarlas.

En lo relacionado a los resultados es necesario considerar tanto los alcances del programa como las deficiencias del mismo. Al identificar las deficiencias en los procesos, se podrán tomar medidas para subsanar los errores que se presentan y modificarlos para lograr mejores resultados. En cuanto al alcance se puede identificar si los resultados logrados realmente están atendiendo el problema por el que fue creado este Programa.

El objetivo se cumplió ya que se diseñó un instrumento de evaluación continua de procesos que valoró de manera exhaustiva cada una de las actividades que se realizan en el Programa, esto permitió detectar las fallas y deficiencias que obstaculizan la ejecución eficaz de estas actividades. Asimismo se realizó la propuesta de un instrumento de evaluación continua de resultados que permitió evidenciar que aun con las estrategias que se ejecutan para atender el problema de delincuencia juvenil los resultados no son eficaces.

En cuanto a la hipótesis podemos decir que la propuesta de instrumento de evaluación continua de procesos y resultados mostró las fallas y deficiencias del Programa de Prevención de la Antisocialidad. Y si en algún momento es llevado a la práctica, el instrumento permitirá que las personas que lo ejecutan se den cuenta de que el Programa necesita cambios que permitan lograr mejores resultados.

## **PROPUESTAS DE MEJORA CONTINUA**

### **a) Detección y Atención de Factores de Riesgo Social**

En cuanto al primer subprograma nos encontramos con que debido a la demanda del servicio, el tiempo no es suficiente para proporcionar un tratamiento adecuado. Es necesario que se garantice que los adolescentes canalizados en la Preceptoría realmente requieran el tratamiento.

Con lo mencionado anteriormente se considera que es necesario establecer un cronograma para proporcionar el tratamiento a los adolescentes. En éste se debe establecer el tiempo en que cada adolescente recibe la atención de cierta área, ya que se cree que el principal problema para proporcionar el tratamiento es la falta de personal.

Se percibe que proporcionar los tratamientos a los adolescentes es una acción que demanda muchos recursos. Por lo anterior es necesario involucrar acciones voluntarias que permitan proporcionar el tratamiento de forma adecuada. Asimismo sería conveniente que los jóvenes que realizan servicio social y prácticas profesionales se encarguen de apoyar en las actividades administrativas.

Las sesiones con los padres de familia o tutores deberían programarse sólo una vez al mes en caso de que éstos trabajen. En caso de que alguien pueda asistir, es conveniente que acuda de forma constante.

Hace falta que el Programa de Prevención de la Antisocialidad se evalúe para detectar las deficiencias y atenderlas con la finalidad de adaptarse a los problemas que demanda el contexto. Estableciendo estrategias especiales para dar atención a los menores.

### **b) Difusión para la prevención social**

En la segunda estrategia es conveniente establecer mecanismos de coordinación con autoridades municipales y escolares para que apoyen en la difusión y en la concientización de la sociedad sobre las consecuencias de la Comisión de alguna conducta delictiva.

Municipios: Enviar a personal administrativo que apoye en la impartición de pláticas.

Escuelas: En caso de que un alumno/a presente algún problema, sería necesario convocar a los padres de familia y canalizarlos a la Preceptoría.

ONG's y Redes de Difusión: Personal que de forma voluntaria apoya en las actividades de Difusión.

Es conveniente realizar la tarea de difusión mediante medios impresos ya que tiene muchas ventajas. Facilitan la difusión de la información, se invierte menos tiempo y llegan las personas que no tienen acceso a la tecnología.

Se deben realizar cambios culturales que involucren a la sociedad en general, haciéndonos partícipes en la atención del problema debido a que es algo que nos afecta a todos.

Es necesario que la Contraloría Interna de la Comisión de Seguridad Ciudadana establezca que los Servidores Públicos que laboran en las Preceptorías deben conocer a fondo los Programas bajo los cuales se rigen.

### **c) Fortalecimiento a la Reintegración Social**

Es necesario que La Preceptoría establezca convenios con las universidades que se encuentren en los alrededores y que tienen carreras relacionadas con el tratamiento que se otorga. (Unidad Académica Profesional de Chimalhuacán, Centro Universitario UAEM Texcoco, Universidad Privada del Estado de México). Con esto se recibiría apoyo de personas que presten servicio social o prácticas profesionales; esto permitiría delegar funciones, y los servidores públicos podrían realizar de manera eficaz su trabajo.

También es necesario que se estimule a las instituciones tanto del sector público como privado para que apoyen en la impartición de cursos y talleres.

Asimismo sería conveniente que se cambiaran los talleres por otras actividades que sean pertinentes para los jóvenes (Frontón, fútbol, concursos de grafiti).

#### **d) Actualizar y Capacitar a los Servidores Públicos**

Es necesario que las capacitaciones se realicen de manera continua (como los cursos de los profesores/as) y de manera conjunta. Asimismo, es relevante que las personas que dan las capacitaciones a los Servidores Públicos de las Preceptorías tengan la formación adecuada.

Establecer mecanismos de coordinación entre la autoridad superior y los subordinados, para que conozcan la importancia de que se encuentren preparados.

#### **e) Supervisión y Evaluación**

En cuanto al subprograma de Supervisión y Evaluación hace falta que se realice una Evaluación Cualitativa. Lo anterior permitirá conocer si las actividades establecidas son eficientes en la atención del problema y en caso de que no sea así se podrían disminuir las metas.

Asimismo es necesario involucrar aspectos del impacto que hay en los beneficiarios, considerando si los tratamientos son adecuados para reintegrar a los adolescentes a la sociedad, tomando en cuenta variables como la reincidencia. Con lo anterior se podrán notar las deficiencias, para solventarlas mediante soluciones.

Asimismo es primordial que exista un Supervisor que se encargue de coordinar y revisar las actividades que realizan los vocales (Área de Medicina, Área de Psicología, Área de Trabajo Social y Área de Pedagogía). Así los tratamientos otorgados en las áreas serían adecuados, y en caso de que se presenten fallas se pueden crear mecanismos que permitan mejorar la atención.

De igual manera con el instrumento propuesto para evaluar los procesos y resultados del Programa se identificarán las fallas y deficiencias que se presentan en cada subprograma. Con lo anterior se logrará un aprendizaje incremental que exhibirá las fallas y se podrán generar cambios.

## **f) Investigación**

Debido a la compleja realidad social es difícil integrar todos los factores que intervienen en la Comisión de Conductas Antisociales en un Programa. Por esta razón es fundamental crear una red entre las Preceptorías que existen en el Estado de México; con la finalidad de compartir experiencias con respecto a casos típicos: padecimientos similares y excepcionales, (que tienen alguna característica que los distingue de los demás, para saber cómo actuar frente a las diversas situaciones y compartir alternativas de solución.

Si se encomendará a otro proyecto u otra institución esta estrategia, se fortalecería más el Programa de Prevención de la Antisocialidad. De esta manera existiría un antecedente a este Programa, cuyo fin sería prevenir, desde temprana edad, la comisión de conductas antisociales, y quizá disminuiría los casos de adolescentes involucrados en la realización de conductas antisociales

En el Proceso de Investigación se pudo constatar que el Marco Legal del Programa de Prevención de la Antisocialidad estipula que los menores no deben ser tratados como los adultos y que se deben garantizar sus Derechos dándoles un tratamiento especial. Con lo anterior se puede decir que es necesario un cambio en la estructura organizacional, ya que los principios se contradicen; debido a que La Preceptoría es una Institución Gubernamental que Pertenece a la Comisión de Seguridad Ciudadana, por lo que sería necesario que perteneciera a Instituciones que se encarguen del Desarrollo Social, tales como el Instituto de la Juventud.

## ANEXOS

**Nombre:** Verónica Rosa María Lazcano Ramírez

**Teléfono:** 015959540502

**Celular:** 5544429900

### CUESTIONARIO.

#### 1. ¿QUÉ ESTRATEGIAS SE LLEVAN A CABO PARA DARLE SEGUIMIENTO A ALGUNOS CASOS?

Se reciben dos tipos de adolescentes.

- Por conflicto con la ley: Porque cometieron alguna conducta antisocial
- En estado de riesgo. Canalización de escuelas por algún problema y de autoridades administrativas (infringen normas locales o de la familia).

Estrategias: Tratamiento interdisciplinario por todas las áreas (jurídica, psicológica, medicina, trabajo social y pedagógica) y personas de servicio social que atienden a adolescentes en estado de riesgo, no en forma directa con los adolescentes, pero estudian en forma fenomenológica sus casos. Una vez que las áreas técnicas detectan con base a ello el caso de cada chico, se plantea el caso a seguir. No podría hablar de una sola porque cada acaso tiene sus propias particularidades. Ha habido casos en los que se escapa el tratamiento de nuestras manos y tenemos que remitirlo en forma directa a psiquiatría.

#### 2. ¿QUÉ PROBLEMAS SE PRESENTAN USUALMENTE EN LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE ESTABLECE EL PROGRAMA?

La falta de personal, por lo regular es ese. La reintegración social de los adolescentes de medidas judiciales. Plantear días específicos para atención específica.

### **3. ¿QUÉ PROBLEMAS EXTERNOS O CONTINGENCIAS PUEDEN SURGIR Y AFECTAR EL LOGRO DE LAS METAS?**

La cancelación de eventos de orientación. Debido a que los eventos se calendarizan y resulta que uno o dos días antes las cancelan, por lo que ya tenían programadas cuantas pláticas dar, por lo tanto ya no alcanzan las metas, aunado a que como no contamos con recursos económicos propios pues resulta que hay metas elevadas.

La realización de actividades artísticas y culturales tratamos de hacer lo que este a nuestro alcance y tenemos que buscar personas que bajo labor social, altruista o filantrópica vengan a ayudarnos a dar talleres. Si no hay que tratar de buscar alternativas, ya sea que nosotros mismos damos los talleres o hagamos actividades artísticas, inclusive en las actividades deportivas el que se encarga de darla es el área de medicina; pero es médico.

### **4. ¿QUÉ ACCIONES SE LLEVAN A CABO PARA QUE ESTOS PROBLEMAS NO IMPIDAN EL LOGRO DE LAS METAS?**

Recibimos apoyo sobre todo de servicio social, de Bellas Artes para los talleres y otras personas que de forma altruista colaboran, tales como, la maestra de zumba.

### **5. ¿CÓMO SE COORDINAN LAS ÁREAS?**

En el avance de todos los adolescentes ya sea por medidas judiciales o estado de riesgo; las áreas técnicas diagnostican para emitir su primera evaluación sesionan una vez al mes con las cinco áreas y se saca un resultado o en forma extraordinaria cuando lo requiera el caso.

En sesión extraordinaria son casos particulares para saber que medidas van adoptar con él.

## **6. ¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES DE CADA ÁREA?**

Área Jurídica lleva un seguimiento sobre legalidad en lo relacionado a medidas jurídicas. Dar cumplimiento a las medidas judiciales y reorientar al adolescente para que salga adelante. En estado de riesgo un plan de tratamiento.

## **7. ¿CUÁLES SON LAS TÉCNICAS QUE SE USAN PARA DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACCIONES?**

Por parte de la Contraloría Interna de la Comisión Estatal de seguridad Ciudadana. Se realiza una revisión en forma preventiva para saber como se va desarrollando el actuar de los programas. Posteriormente se hace una revisión exhaustiva mediante observaciones de metas que no fueron cumplidas o alcanzadas.

## **8. ¿QUÉ ESTRATEGIAS O MECANISMOS SE UTILIZAN PARA DETECTAR Y ATENDER LOS FACTORES DE RIESGO EN ADOLESCENTES?**

Se realiza de dos formas: 1) Los eventos de orientación que por medio de profesores se detecta esta situación y los remiten conjuntamente con sus padres y 2) Autoridades municipales. Se realizan visitas comunitarias y las autoridades ya detectan a la población.



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México

**CUTex**

Otic. 10/2015-A  
Texcoco, México. a 15 Abril de 2015

**LIC. VERÓNICA ROSA MARÍA LAZCANO  
PRESIDENTE DE LA PRECEPTORÍA JUVENIL  
REGIONAL DE REINTEGRACIÓN SOCIAL  
COMISIÓN ESTATAL DE SEGURIDAD CIUDADANA  
PRESENTE.**

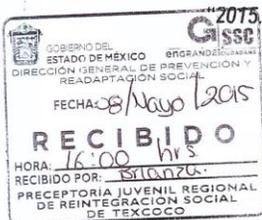
Por este conducto, le informo que la estudiante Virginia Moreno Martínez (N° de cuenta 0714923), del Programa Educativo en Ciencias Políticas y Administración Pública; actualmente desarrolla un trabajo de tesis correspondiente a la Unidad de Aprendizaje: *Seminario de Investigación*. Lo anterior, le implica el que deba reunir información concerniente al tema: *Evaluación del Programa de prevención de la antisocialidad*.

En virtud de lo anterior, le solicito atenta y respetuosamente le facilite los insumos de información que requiere para concluir dicho trabajo; en el entendido de que, a la estudiante, le será de utilidad para acreditar la Unidad de Aprendizaje antes mencionada y estar en condiciones para sustentar su examen profesional.

Sabedor de su interés por el desarrollo académico y profesional que requieren los jóvenes de la región, de antemano le agradezco sus finas atenciones.

**ATENTAMENTE  
PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**

*"2015. Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón"*



ccp. archivo

*[Signature]*  
Dr. en U. Melesio Rivero Hernández  
Coordinador de CPyAP



COORDINACIÓN  
CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA





**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y METAS PROGRAMADAS 2014  
PRECEPTORÍA JUVENIL DE TEXCOCO**

ACTIVIDAD O EVENTO	MES												TOTAL ANUAL 6,842	
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE			
1. CAMPAÑA DE DIFUSIÓN	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	6,842
2. PROGRAMA PERMANENTE DE PREVENCIÓN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1
3. ENCUENTRO DE PADRES Y JOVENES			1											1
4. SEMANA INTERACTIVA (CINCO EVENTOS)				X										1
5. EVENTOS DE ORIENTACIÓN	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	508
6. INSTALACIÓN DE PERIODICO MURAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
7. VISTAS COMUNITARIAS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	110
8. MODULOS DE PREVENCIÓN SOCIAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	165
10. DESARROLLO DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	81
11. CANALIZACIÓN DE ADOLESCEN. A EDUCACIÓN	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	77
12. CANALIZACIÓN DE ADOLESCEN. AL SECTOR SALUD	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
13. IMPATR TALLERES DE INSTRUCCIÓN DE OFICIOS Y MANUALIDADES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
14. SEMANA DE PREVENCIÓN FORO CONCURSO DE CANTO CONCURSO DE BAILE CONCURSO DE DIBUJO CONCURSO DE EXPLORACIÓN CARRERA ATLETICA									X					1 semana 6 eventos
15. OFRENDAS Y CALAVERAS LITERARIAS													X	1
16. ELPO-PIRATAS													X	1
17. PARTORREJAS													X	1
18. DESARROLLAR JORNADAS DE SERVICIO COMUNITARIO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
19. DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE ADOLESCENTES EN ESTADO DE RIESGO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	80

## GLOSARIO

**CESOP:** Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública.

**CONEVAL:** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

**IEAC:** Instrumento para la Evaluación Anual de Contenido.

**IEAR:** Instrumento para la Evaluación de Resultados.

**IEMI:** Instrumento para la Evaluación Mensual de Interacciones

**IESP:** Instrumento para la Evaluación Semestral de Procedimientos

**LJPPRLEM:** Ley de Ejecución de Penas Privativas y Restrictivas de la Libertad del Estado de México.

**LPSTMEM:** La Ley de Prevención Social y Tratamiento de Menores del Estado de México.

**PPA:** Programa de Prevención de la Antisocialidad.

**Reglas de BEIJING:** Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la Justicia para menores.

**Directrices del RIAD:** Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil.

**SPSTMEM:** El Sistema de Prevención Social y Tratamiento de Menores del Estado de México.

**UNODC:** Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

Balance Anual de Resultados del Programa de Prevención de la Antisocialidad.  
(2014).

CONEVAL “La evaluación de los programas sociales: un proceso de mejora continua y rendición de cuentas”.

CONEVAL “Modelo de términos de referencia para la evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social” (2013), Disponible [en línea] [http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion\\_Procesos.aspx](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx)

“Convención sobre los Derechos del Niño” (1989) Asamblea General de la ONU  
Disponible [en línea] [http://www.opcion.cl/tus\\_derechos/Convencion\\_15-18.pdf](http://www.opcion.cl/tus_derechos/Convencion_15-18.pdf).

“Delincuencia Juvenil” (2011) Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, En Contexto No. 14. México D.F Disponible [en línea] [www3.diputados.gob.mx/.../Contexto\\_No.14\\_delincuencia\\_juvenil.pdf](http://www3.diputados.gob.mx/.../Contexto_No.14_delincuencia_juvenil.pdf)

“Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil ‘Directrices de RIAD’” (1990) Asamblea General de la ONU, Disponible [en línea] <file:///E:/RIAD.pdf>.

Di Virgilio, Mercedes y Solano Romina (2012) “Monitoreo y evaluación de política, programas y proyectos sociales” CIPPEC, UNICEF.

“El Sistema de Prevención Social y Tratamiento de Menores del Estado de México” CODHEM, Disponible [en línea] [http://cvb.ehu.es/open\\_course\\_ware/castellano/social\\_juri/menores/ciencias-sociales-y-juridicas/menores-infractores-y-sistema-penal/derecho-penal-menoresocw-2010.pdf](http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/menores/ciencias-sociales-y-juridicas/menores-infractores-y-sistema-penal/derecho-penal-menoresocw-2010.pdf).

Entrevista aplicada a la Presidenta de la Preceptoría.

García Mariano (2013) “Desarrollo Organizacional: Una estrategia sistémica de cambio” Disponible [en línea] [www.ingenieria.unam.mx/sistemas/PDF/Avisos/Seminarios/Desarrollo%20organizacional.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas/PDF/Avisos/Seminarios/Desarrollo%20organizacional.pdf).

- “Guía de Introducción a la Prevención de la Reincidencia y la Reintegración Social de delincuentes” (2013) Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito: UNODC, Nueva York. Disponible [en línea] [http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC\\_SocialReintegration\\_ESP\\_LR\\_final\\_online\\_version.pdf](http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_SocialReintegration_ESP_LR_final_online_version.pdf).
- Guízar Montufar, Rafael (2008) “Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones” Mc Graw Hill.
- Hernández Licon, Gonzalo (2008) “La importancia de la evaluación de programas sociales: midiendo resultados” CONEVAL.
- Koontz Harold y Weihrich (1998) “Administración una perspectiva global” Mc Graw Hill.
- “La Violencia Juvenil en México. Reporte de la situación, el marco legal y los Programas gubernamentales” (2012) Banco Mundial, Washington. Disponible [en línea] <http://www.defensoria.ipn.mx/Documents/Promotores/Estudio-Violencia-juvenil-en-Mexico-BM.pdf>.
- “Ley de Ejecución de Penas Privativas y Restrictivas de la Libertad del Estado de México” (1985) Disponible [en línea] <http://docs.mexico.justia.com.s3.amazonaws.com/estatales/mexico/ley-de-ejecucion-de-penas-privativas-y-restrictivas-de-la-libertad-del-estado.pdf>.
- “Ley de Justicia para Adolescentes del Estado de México” (2006) C. Diputado Secretario de la Diputación Permanente de la H. IV Legislatura del Estado, Disponible [en línea] <http://www.edomex.gob.mx/legistelfon/doc/pdf/ley/abr/leyabr013.pdf>.
- Majone, Giandomenico (1997), Evidencia, Argumentación y Persuasión en la Formulación de Políticas, Fondo de Cultura Económica.
- Martínez Cabrera Fernando, (1987), “El Método Inductivo”, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Filosofía y Letras. Disponible [en línea] <http://eprints.uanl.mx/5599/1/1080071376.PDF> 20 junio 2016.
- Merino Cuesta Marisa, (2010) “Fundamentos de evaluación de políticas públicas” Ministerio de política y Administración pública, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la calidad de los servicios, Madrid.

- Meixueiro Nájera Gustavo (2008) "Documentos Selectos de Desarrollo Regional y Políticas Publicas "CESOP, México, DF. Disponible [en línea] [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Desarrollo\\_regional\\_politicas\\_publicas.pdf](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Desarrollo_regional_politicas_publicas.pdf) fecha de consulta 28 de septiembre de 2013.
- Olvera Mejia, Merit Talina (s/a) "Enfoques Evaluativos".
- P. Robbins Stephen y Coulter Mary (1999) "Administración" Décima Edición Prentice Hall.
- Pariente F., José Luis "Teoría de las Organizaciones: Desarrollo Organizacional" disponible [en línea] <http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm>.
- Perea Arias Oscar D. (2003) "Guía de evaluación de programas y proyectos sociales". Plataforma de ONG de Acción Social, Madrid, disponible [en línea]<http://www.plataformaong.org/planestrategico/ARCHIVO/documentos/6/6.pdf> fecha de consulta 28 de septiembre de 2013.
- "Programa de Prevención de la Antisocialidad" (2014), Secretaría de Seguridad Ciudadana, Estado de México.
- "Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la Justicia para Menores 'Reglas de Beijing'" (1985) Asamblea General de la ONU, Disponible [en línea] [www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/.../OTROS%2003.pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/.../OTROS%2003.pdf).
- "Reglamento de las Preceptorías Juveniles Regionales de Reintegración Social del Estado de México" (2013), México.
- R. Hampton, David (1989) "Administración" Mc Graw Hill.
- Start Daniel y Hovland Ingie. (2004) "Herramientas para el Impacto en las Políticas Públicas: Manual para Investigadores". Investigación y Política para Programas de Desarrollo, Londres disponible [en línea] [https://www.google.com.mx/search?q=en+que+consiste+el+impacto+de+las+politicas+publicas&oq=en+que+consiste+el+impacto+de+las+politicas+publicas&aqs=chrome..69i57.18586j0j8&sourceid=chrome&espv=210&es\\_sm=93&ie=UTF-8#es\\_sm=93&espv=210&q=etudio+transversal+o+sincronico](https://www.google.com.mx/search?q=en+que+consiste+el+impacto+de+las+politicas+publicas&oq=en+que+consiste+el+impacto+de+las+politicas+publicas&aqs=chrome..69i57.18586j0j8&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8#es_sm=93&espv=210&q=etudio+transversal+o+sincronico) tipo d estudio.

Torres Sugey “Desarrollo Organizacional”, (s/a) Universidad Nacional Abierta  
*Dirección de Investigaciones y Postgrado, Venezuela* Disponible [en línea]  
<http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura2do.pdf>