



# Proyecto Pionero en Inserción Social

# Evaluación de resultados

Junio 2022



## Contenido

ACRÓNIMOS.....	3
Introducción.....	4
I. Contexto y desafíos de implementación de modelos de inserción social del proyecto Pionero en Inserción Social (2019-2022).....	5
II. Pioneros y trayectorias delictivas .....	8
III. Desistimiento delictivo y reinserción social.....	11
IV. Teorías de cambio modelos de inserción social .....	15
V. Desafíos de establecer causalidad.....	17
VI. Metodología de evaluación de modelos de inserción social proyecto Pionero en Inserción Social.....	19
1. Evaluación de resultados para modelo adolescentes y jóvenes. Metodología.....	22
1.1. Instrumentos.....	22
1.2 Participantes evaluación modelo para adolescentes y jóvenes .....	23
2. Evaluación de resultados para modelo adultos. Metodología .....	26
2.1 Instrumentos modelo adultos.....	26
2.2 Participantes evaluación modelo adultos.....	27
VII. Análisis de resultados .....	29
1. Modelo adolescentes y jóvenes.....	29
2. Modelo adultos .....	34
IX. Análisis de la inversión.....	39
IX. Conclusiones .....	41
X. Recomendaciones.....	45
XI. Lecciones aprendidas.....	47
Referencias Bibliográficas .....	49



## ACRÓNIMOS

CIS	Centro de Inserción Social
CCPP	Centro de Coordinación Post Penitenciaria - Dirección General de Centros Penales
DGCP	Dirección General de Centros Penales
DRTS	Dirección de Reconstrucción del Tejido Social
FIU	Florida International University
IDHUCA	Instituto de Derechos Humanos de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”
ISNA	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia
IOM	International Organization for Migration
MINEDUCYT	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
OBF	Organizaciones Basadas en la Fe
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SNU	Sistema de Naciones Unidas
USAID	Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Niñez y la Adolescencia



## Introducción

El proyecto Pionero en Inserción Social está planteado como un ejercicio experimental que tiene como finalidad diseñar, implementar y evaluar un modelo de inserción social de personas en conflicto con la ley, con antecedentes de afiliación a pandillas.

Ha sido implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en alianza con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

La teoría de cambio del proyecto propone que, para promover procesos de inserción social, se requiere de una atención individual que permita identificar y atender los factores de riesgo a nivel individual, familiar y comunitario asociados a la actividad delictiva; así como activar escenarios seguros y legales para ellos, que favorezcan el desistimiento del delito y la violencia como medio de vida.

En este sentido, a nivel operativo, el proyecto desplegó dos acciones:

- i) Modelo Pionero Adolescente: dirigido a adolescentes y jóvenes internos en el Centro de Inserción Social de Tonacatepeque (CIS Tonacatepeque), del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA). Así, este programa les ofreció, en atención a un plan individual, ocho componentes:

1. Educativo,
2. Salud, nutrición y atención psicosocial,
3. Formación técnica, vocacional, habilidades para el empleo y emprendedurismo;
4. Desarrollo de habilidades blandas,
5. Arte, cultura y deportes,
6. Servicios comunitarios,
7. Género y nuevas masculinidades y
8. Fortalecimiento espiritual ecuménico.

Para este proceso los principales socios gubernamentales fueron el ISNA y MINEDUCYT.

- ii) Modelo Pionero Adulto: dirigido a jóvenes y adultos (mayores de 18 años) que han desistido de la violencia y el crimen como forma de vida, y que se han afiliado a Organizaciones Basadas en la Fe (OBF) con sedes en Cuscatancingo, Mejicanos y San Salvador.

Este programa incluyó siete componentes:

1. Educación flexible y adaptada a los niveles de aprendizaje,
2. Apoyo psicológico y formativo, incorporando nuevas masculinidades, habilidades blandas y acompañamiento;
3. Experiencia de fe o vinculación con grupos de referencia que fomentan valores positivos,



4. Capacitación para el trabajo, emprendimiento e inserción laboral,
5. Integración y participación de la familia y la comunidad,
6. Seguridad y apoyo legal;
7. Atención médica a enfermedades y preventiva.

Esta iniciativa en particular se implementó con la participación de la Dirección de Reconstrucción del Tejido Social (DRTS) y la Dirección General de Centros Penales (DGCP), a través del Centro de Coordinación Post Penitenciario (CCPP).

En promedio, el periodo de implementación de ambos modelos fue de 10 meses y estuvo a cargo de las agencias participantes y de organizaciones de la sociedad civil, quienes se sumaron al esfuerzo como socias.

Como parte del desarrollo del proyecto, se encomendó a ISEGORIA una evaluación de resultados<sup>1</sup>, que buscó identificar si los modelos diseñados e implementados favorecen el desarrollo de condiciones para promover el desistimiento delictivo, así como la inserción social entre los participantes.

La evaluación se desarrolló a partir de la implementación de una medición pre-test (línea de base) y post-test (línea de cierre), así como de la implementación de estrategias cualitativas que complementaron el análisis cuantitativo.

## **I. Contexto y desafíos de implementación de modelos de inserción social del proyecto Pionero en Inserción Social (2019-2022)**

El inicio del proyecto Pionero en Inserción Social coincidió con la instalación de un nuevo gobierno nacional en el año 2019.

Como estrategia de seguridad, este gobierno implementó el Plan Control Territorial, compuesto por fases que se han revelado una por una. Las primeras tres fases de este Plan se lanzaron durante el primer año de gobierno:

- (1) Prevención social y reconstrucción del tejido social (Oportunidad).
- (2) Prevención y control del delito (Control).
- (3) Acceso y administración de justicia (Modernización y reingeniería institucional).

---

<sup>1</sup> En el anexo 1 se incluye el análisis metodológico que justifica la utilización de la evaluación de resultados.



Y la cuarta fase, que inicio en julio 2021, ha sido llamada Incurción del ejército en “territorios dominados por pandillas en conjunto con la PNC”.

Este gobierno instaló la Dirección de Reconstrucción de Tejido Social como parte de la presidencia de la Republica en primera instancia, hasta pasar en el año 2021 al Ministerio de Justicia y Seguridad Publica, institución que incluye en su estructura orgánica un componente de reintegración social. Con esta instancia se ha coordinado el proceso de implementación del proyecto Pionero en Inserción Social.

En los años de ejecución del proyecto (2019-2022), la tendencia a la baja de los homicidios fue sostenida. 2019 cerró con una tasa de 38 homicidios por cada 100 mil habitantes, registrando para el año 2020 una tasa de 20.8 y para el año 2021 de 20.9. Sin embargo, el fin de semana entre el 25 y el 27 de marzo de 2022 se reportó un repunte de homicidios que reportó 87 casos. Según las estadísticas oficiales este fin de semana incluye el día más violento registrado en una década.

En respuesta a este incremento de homicidios la Asamblea Legislativa, a solicitud del Consejo de ministros y con el liderazgo del presidente de la República, decretó en la madrugada del domingo 27 de marzo de 2022 un régimen de excepción por un periodo de 30 días, según Decreto legislativo número 333<sup>2</sup>, con el propósito de "contener y reducir el repunte en los homicidios y garantizar la paz".

Luego, este ha sido prolongado en varias ocasiones lo cual implica la suspensión de las Garantías Constitucionales contenidas en los Arts. 7 inc. 1<sup>o</sup>, 12 inc. 2<sup>o</sup>, 13 inc. 2<sup>o</sup> y 24 de la Constitución de la República<sup>3</sup>.

Con el régimen de excepción, además, se declaró emergencia máxima en centros penitenciarios y en los centros de máxima seguridad. A esta declaratoria se sumaron el racionamiento de comidas y una revisión del menú para hacerlo de menor costo.

A nivel institucional, durante la ejecución del proyecto, se registraron constantes cambios en el staff de las instituciones gubernamentales socias (ISNA, DRTS, CCPP/DGCP), lo que ha significado desafíos al proceso de implementación, sobre todo en lo referido a la toma de decisiones estratégicas y al seguimiento de las acciones.

Por otra parte, en marzo de 2020, en respuesta a la pandemia originada por el virus COVID-19, el Ejecutivo declaró emergencia nacional y una cuarentena obligatoria para intentar detener la propagación de esta enfermedad.

De ese modo, la crisis sanitaria, económica y social derivada de la pandemia del coronavirus impuso condiciones desafiantes para la implementación del proyecto Pionero en Inserción Social, ya que acentuó las condiciones de vulnerabilidad de las personas participantes; además de generar

---

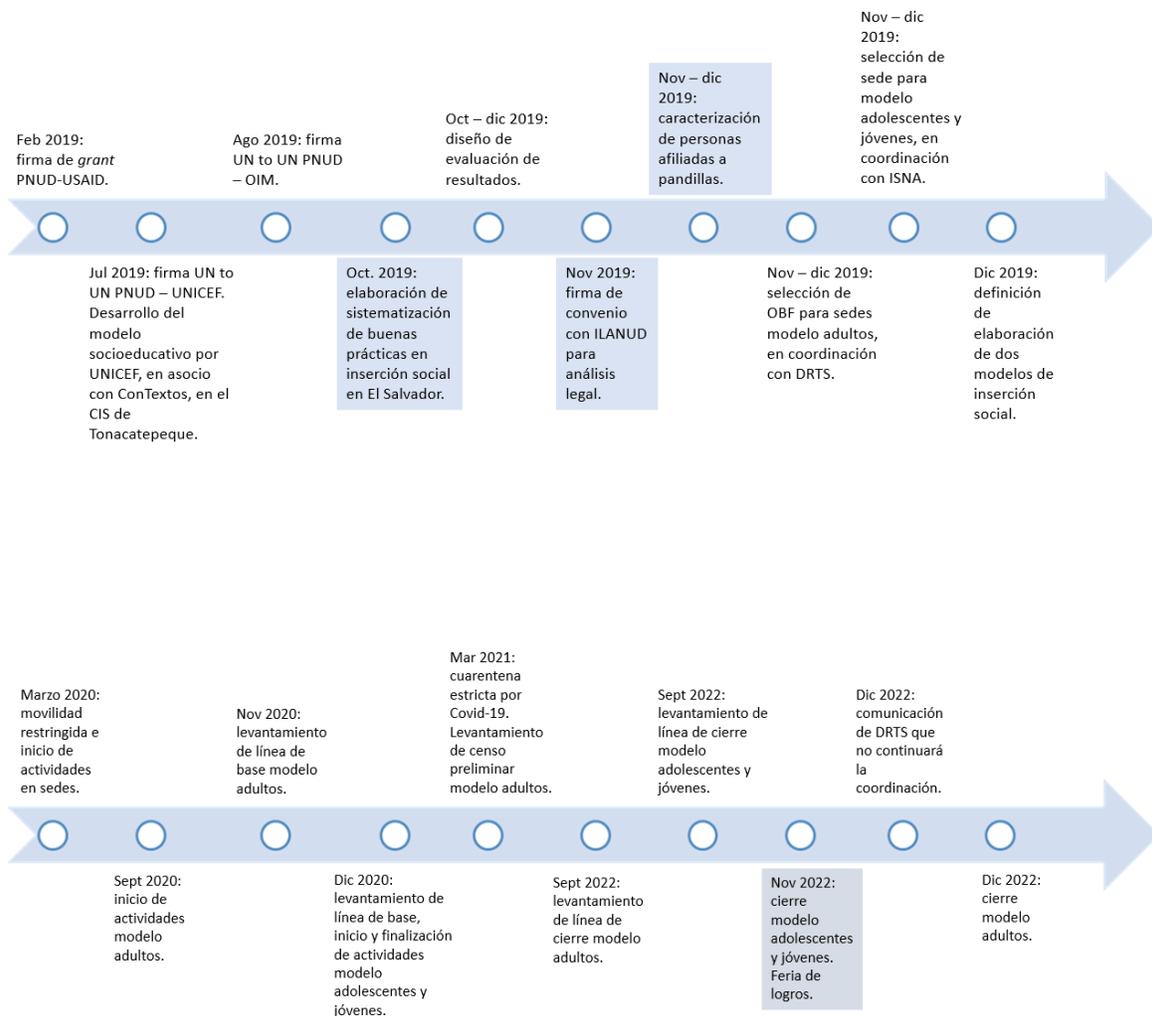
<sup>2</sup> D.L. No. 333, de fecha 27 de marzo 2022, publicado en Diario Oficial número 62, tomo 434, de la misma fecha.

<sup>3</sup> Las garantías constitucionales suspendidas son: libertad de asociación, el derecho de defensa y la inviolabilidad de la correspondencia, permitiéndose la intervención de las telecomunicaciones y, además, se da la ampliación del plazo de detención administrativa de 72 horas a 15 días.



restricciones en la operabilidad de las instituciones gubernamentales responsables de su implementación.

Desde el proyecto se tomaron medidas operativas para garantizar la buena implementación de los modelos. Se dotaron las sedes con conexión a Internet, esto para garantizar que los beneficiarios del proyecto pudieran recibir capacitaciones a través de plataformas digitales. De igual manera, se pusieron a disposición recargas telefónicas para garantizar la comunicación, apoyos humanitarios y el seguimiento individual de los participantes.





## II. Pioneros y trayectorias delictivas

En el proceso de implementación de los modelos de inserción social diseñados por el proyecto Pionero en Inserción Social participaron, inicialmente, 156 personas, las cuales estaban distribuidas en dos grupos según rangos etarios y su trayectoria delictiva.

Conceptualmente, se conoce como trayectoria delictiva, según Piquero, Farrington y Blumstein (2007), al periodo de tiempo durante el cual una persona desarrolla una actividad delictual, desde que se inicia con un primer delito, los cambios o fluctuaciones producidos a través del tiempo hasta que, finalmente, **desiste**.

Existen discusiones teóricas sobre cuáles son las dimensiones por analizar en las carreras delictivas, lo cual, como afirman Blumstein y Farrington (1988), no debe entenderse como un equivalente de teorías del delito; sino más bien como una forma de estructurar y organizar el conocimiento sobre las **características esenciales** de los infractores, con el fin de ayudar a entender las **diferencias** en diversos parámetros y dimensiones de la carrera delictiva.

Una propuesta sobre la estructura de la trayectoria delictiva según Piquero (2011) es la comprensión de:

- a. por qué y cuándo las personas empiezan a cometer delito (inicio);
- b. por qué y cómo continúan (persistencia);
- c. por qué se hacen más frecuentes y varían en cuanto a gravedad de los actos (escalada) y, finalmente,
- d. por qué desisten por un tiempo o completamente (**desistimiento**).

La comprensión sobre estas etapas de cara a un modelo de inserción social, y del estado de las personas frente a ellas, permite establecer componentes y resultados diferenciados de la **intervención, con el fin último de promover el desistimiento** y que este sea posible por la mayor cantidad de tiempo, evitando la reincidencia delictiva.

En el caso del proyecto Pionero en Inserción Social, se estableció un primer grupo el cual estuvo conformado por 110 adolescentes entre 12 y 17 años, que estaban cumpliendo medida de internamiento bajo la Ley Penal Juvenil. Así, a la luz de los componentes de la trayectoria delictiva, estos jóvenes se encontraban en una **etapa de inicio**, por lo cual, la construcción de un modelo de inserción social debía estar orientado a **evitar una escalada del delito y promover un proceso de desistimiento**.

Cabe destacar que estos jóvenes también contaban con la característica de ser simpatizantes/aspirantes a pertenecer a una pandilla. Al respecto, de acuerdo con el último estudio sobre pandillas en El Salvador



(Cruz, 2017), la edad media para incorporarse a una pandilla, en el caso de los varones, es de 15.6 años, es decir, durante la adolescencia.

Por tanto, su integración a la pandilla durante la adolescencia también coincide con el inicio de su trayectoria delictiva. Asimismo, el estudio antes citado da cuenta que la edad promedio de la primera detención de los encuestados fue a los 17 años; sin embargo, la gran mayoría de miembros de pandillas experimentó por primera vez el sistema penitenciario siendo menores de edad (Cruz, 2017).

Uno de los desafíos que implica un modelo de inserción social dirigido a adolescentes vinculados a estructuras de pandillas, es que, si bien es cierto aún se encuentran en etapas iniciales del comportamiento delictivo, están en un período en el cual las intenciones de desvincularse del grupo son menores. Es así como (Cruz, 2017) revela que, a medida que los miembros de las pandillas maduran, son capaces de comprender mejor los desafíos y las dificultades de la vida en las pandillas, la posibilidad de muerte, de sufrir lesiones graves y de ingresar a la cárcel. Por tanto, a mayor edad, existe mayor inclinación e intenciones de dejar la pandilla.

En consecuencia, el principal reto del modelo de adolescentes, a la luz de los datos y de la literatura, consistió en que, si bien la edad no es el único factor asociado a la desistencia, se estaba frente a un grupo que, hipotéticamente, tenía menos probabilidades de optar por la desvinculación de la pandilla y de la violencia.

Por otro lado, el segundo grupo estuvo constituido por 70 jóvenes y adultos, entre los 22 y 46 años, es decir, personas que estaban en proceso de desistimiento delictivo, al final de sus trayectorias delictivas. Y en este contexto conviene indicar que el desistimiento se entiende como un proceso, por tanto, el modelo debía estar orientado a generar condiciones para evitar la reincidencia: que los participantes **podieran reafirmar su decisión y que la misma fuera sostenible en el tiempo.**

Una característica relevante del grupo de personas adultas es que su desvinculación de la pandilla, y su decisión de desistir de la violencia y del delito, están relacionadas con una conversión religiosa, específicamente, cristiana evangélica, y con su afiliación a organizaciones basadas en la fe.

Distintos autores han investigado la desvinculación a través de la fe. Un estudio reciente (Cruz, 2020) reveló que los miembros activos de pandillas que son evangélicos tienen el doble de posibilidades de abandonarlas, en comparación con los miembros sin afiliación religiosa. Aunado a que la conversión religiosa es la vía más aceptada por las pandillas salvadoreñas para el retiro de sus miembros.

Basados en las investigaciones y en lo poco explorado sobre el tema, el modelo para adultos estableció alianzas con tres organizaciones basadas en la fe, las cuales dentro de su agenda programática contaban con ministerios de prevención terciaria que acogían a personas que habían estado, en su mayoría,



privadas de libertad, vinculadas a pandillas; pero que habían tomado la decisión de desistir de la violencia y el delito y se encontraban desvinculadas del grupo.

Estas organizaciones basadas en la fe estaban ubicadas en San Salvador, Mejicanos y Cuscatancingo, dándole oportunidades a ex miembros del Barrio 18 Revolucionarios y ex miembros de la MS-13.

La decisión de dirigirse a ex miembros de un grupo específico por parte de las organizaciones basadas en la fe obedeció a que, dentro de las comunidades donde funcionaban, la pandilla activa restringía el ingreso de ex miembros de otras pandillas.

Así, en resumen, con relación a los participantes:

### 1. Modelo Pionero adolescentes y jóvenes

Participaron de esta experiencia adolescentes y jóvenes que se encontraban cumpliendo medidas de internamiento definitivo en el Centro de Inserción Social (CIS) de Tonacatepeque e Ilopango, entre diciembre 2020 y diciembre 2021, y que aceptaron voluntariamente participar en la implementación del modelo de inserción social.

25 % de los adolescentes que participaron en el proyecto afirmaron ser parte de la pandilla MS13; mientras que el resto (75 %) mantenían algún vínculo o colaboraban con ella, lo cual se traduce en que existía afinidad más no determinación de su pertenencia.

Estos adolescentes y jóvenes estaban internos en el centro porque habían sido encontrados responsables de la comisión de un delito, y se les había impuesto una medida de privación de libertad.

Según la Ley Penal Juvenil, las medidas deben ser revisadas periódicamente y, atendiendo a recomendaciones de especialistas, pueden ser modificadas, sustituidas o revocadas por el juez por cumplimiento de objetivos en su proceso personal. Dicha situación contribuyó a que las personas participantes variaran durante la implementación de las actividades del modelo de inserción.

*Tabla 1. Número de adolescentes y jóvenes privados de libertad en Centro de Inserción Social de Tonacatepeque, con medida definitiva, que participaron del proyecto Pionero en Inserción Social*

Pioneros adolescentes	Dic 20	Enero 21	Febrero 21	Marzo 21	Abril 21	Mayo 21	Junio 21	Julio 21	Agosto 21	Sept 21
	108	103	88	75	70	67	64	60	58	47
<b>Ingresos</b>		6	2	4	0	0	3	3	2	2
<b>Egresos</b>		11	17	17	5	3	6	7	4	13

Fuente: ISNA, 2020/2021

### 2. Modelo Pionero adultos:

Los pastores generales de las iglesias en cuyos ministerios de prevención terciaria se congregan personas con antecedentes de afiliación a pandillas, que han desistido voluntariamente de la violencia como medio de vida, propusieron a la Dirección de Reconstrucción de Tejido Social (DRTS) y al Centro de



Coordinación Post Penitenciaria (CCPP) un listado de participantes que fue revisado y validado por USAID. Y luego estos actores los presentaron al equipo del proyecto Pionero en Inserción Social.

Así, las personas que fueron aceptadas por todas las instituciones responsables terminaron participando en el modelo de inserción.

Por el carácter experimental de la iniciativa se acordó que el grupo era cerrado, es decir, que al dar por iniciadas las actividades no se iban a permitir nuevos ingresos. Podrían salir pero no entrar, no eran sustituibles. El siguiente cuadro muestra el comportamiento del número de participantes para esta iniciativa.

Tabla 2. Número de personas jóvenes y adultas que participaron del proyecto Pionero en Inserción Social

Personas participantes	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agos	Sept
	20	20	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	71	69	69	65	65	65	65	65	65	64	59	59

Fuente: Registros proyecto Pionero en Inserción Social – 2020/ 2021

En resumen, las personas participantes del modelo adolescentes y jóvenes variaron desde el principio hasta al final de la acción experimental. Mientras que, entre las personas del modelo adulto, pese al registro de abandono del proceso, 59 se mantuvieron constantes en todo el periodo que duró la intervención.

El comportamiento de estos grupos tuvo un impacto en el proceso de evaluación que se abordará más adelante.

### III. Desistimiento delictivo y reinserción social

La propuesta desarrollada en el proyecto Pionero en Inserción Social incorpora el enfoque del desistimiento como base para desarrollar el proceso de inserción social. Como se ha conceptualizado en el apartado anterior, el desistimiento constituye la última etapa de las trayectorias delictivas.

Conceptualmente, el desistimiento es el proceso por el cual el individuo pasa de cometer delitos y tener una identidad delincuente a *ser un ciudadano*, que vive de acuerdo con las normas sociales, respetándolas. Por tanto, tomar la decisión de desistir de la vida pandilleril y/o de las actividades delictivas debe entenderse como un proceso; no es suficiente explicarla como una decisión inspirada en razones plenamente emotivas relacionadas a una circunstancia temporal. Tampoco debe entenderse como un proceso lineal que está exento de retrocesos.

Las razones por las que una persona con antecedentes de violencia o delincuencia desiste de la participación de este tipo de actividades son diversas. Algunos estudios arrojan que el proceso de



desistimiento corresponde a la posibilidad de acceder a un empleo, al matrimonio o relación de pareja estable, la paternidad, el agotamiento generado por condenas sucesivas, entre otros.

Sin embargo, ninguno por sí solo es capaz de influir en el proceso pues, a partir de la interrelación entre estos cambios vitales, se va construyendo en la persona la identidad prosocial (Farral, Calverley, 2006).

Por esa razón, los modelos propuestos en el marco del proyecto Pionero en Inserción Social buscan dar una respuesta a esta interrelación de variables que permitan promover y facilitar la inserción social a partir del deseo de cambio de las personas.

Dejé la vida de la pandilla...

- *“porque ando en búsqueda de la tranquilidad y de un cambio, alejado del mundo que viví”.*
- *“para no ser señalado por otros (personas civiles, instituciones, gobierno) al tener una etiqueta impuesta por la pandilla”.*
- *“para ser una persona libre, sin rendir cuentas de nada ni esconderme por andar en la calle”.*
- *“porque quiero superarme y hacer las cosas que cada uno quiere hacer, sin importar el qué dirán”.*
- *“para ser una persona feliz y en busca de nuevos caminos, desligado de esa mala vida del pasado”.*
- *“para dejar de esperar consecuencias malas de las acciones que hice en la calle”.*
- *“porque deseo tener una identidad propia”.*
- *“porque deseo una vida y ser ejemplo estable para mi familia, sin necesidad de huir constantemente”.*
- *“para incorporarme en la sociedad”.*
- *“para crear un vínculo fuerte con la familia y acercarme a ellos”.*
- *“por el reconocimiento de otras personas como un ciudadano más”.*
- *“para buscar una superación personal (académica y laboral)”.*

**Fuente: entrevistas a participantes modelo adultos proyecto Pionero en Inserción Social. 2021**

La cuestión de si las personas con antecedentes pandilleriles pueden realmente abandonar la pandilla ha sido fuente constante de análisis y debate. Sin embargo, el estudio de Cruz (La nueva cara de las pandillas, José Cruz 2017), revela que "el desistimiento de la pandilla es posible en El Salvador".

Dicha investigación también muestra que el desistimiento ocurre con más frecuencia de lo que generalmente se cree. Los hallazgos clave de ese estudio incluyen que la falta de oportunidades de empleo es uno de los mayores desafíos que enfrentan los salvadoreños al intentar abandonar los grupos delictivos. Además, la mayoría de los miembros de pandillas entrevistados habían abandonado la escuela antes de completar su educación primaria. El informe también destaca la importancia de las



comunidades religiosas, ya que proporcionan un espacio vital para que los desertores fortalezcan sus vínculos con la sociedad.

*“Después de que salimos de prisión, si no hubiéramos tenido la guía y protección del pastor Moz, nuestras únicas opciones serían la muerte, reincorporarnos a la pandilla o migrar.”*

**Participante modelo adultos proyecto Pionero en Inserción Social. 2021**

En su trabajo, Cruz identifica dos factores a corto plazo relacionados con el desistimiento: “Primero, depende del compromiso individual y activo de los miembros de pandillas para abandonar la vida en ellas y dejar de participar en actividades violentas. Segundo, depende del consentimiento tácito o explícito de los líderes de la organización de pandillas”.

Entonces, en función de garantizar las condiciones de legalidad necesarias, este proyecto no abordó esta última hipótesis, y se enfocó en promover el compromiso individual como elemento esencial de cambio.

El estudio referido también revela que, a medida que los miembros de las pandillas maduran, son capaces de comprender mejor los desafíos y las dificultades de la vida de pandillas, la posibilidad de muerte, lesiones graves y de terminar tras las rejas.

En algunos casos, esta comprensión se debe a eventos críticos de la vida como el nacimiento de un hijo(a), la muerte violenta de un amigo o familiar, sobrevivir a un ataque violento, entre otros. En consecuencia, los miembros de pandillas, incluso aquellos en posiciones de liderazgo, comienzan a cuestionar su propio compromiso con el estilo de vida de las pandillas y comienzan a explorar el desistimiento. Por tanto, la edad ha resultado ser una variable individual importante al predecir las intenciones de los encuestados. La inclinación a dejar la pandilla aumenta significativamente a medida que las personas crecen en edad (Cruz, 2017).

Un aspecto relevante de los modelos del proyecto Pionero es que retoman y cuestionan las particularidades que adquiere el desistimiento delictivo en el fenómeno de las pandillas. Es decir, este proyecto ha apostado por explorar cuáles son las condiciones que llevan a sus miembros a mantener la decisión de desistir de la violencia y la delincuencia como medio de vida.

Según las investigaciones realizadas, el éxito en el desistimiento depende de la posibilidad de encontrar "una forma de vivir, con todo incluido, en un entorno de protección y cuidado en el momento adecuado". Debido a esto, algunas organizaciones basadas en la fe se vuelven tan importantes en el desistimiento de las pandillas.



Por lo tanto, los programas de inserción exitosos son aquellos que brindan un espacio seguro y de protección donde quienes optan por el cambio pueden mantenerse alejados de la pandilla, mientras desarrollan su propio capital humano y social (Cruz et al., 2017). Y en ese sentido, la vinculación con las instituciones y los procesos de inserción social que generan la orden de cumplimiento de medidas judiciales se considera una variable clave, que puede potenciar el cambio en este proceso.

No obstante, el estudio también enfatiza que incluso si a un miembro se le permite dejar una pandilla, necesita educación y otras habilidades para convertirse en un miembro productivo en su comunidad. Algunos de ellos sufren adicciones a sustancias y requieren tratamiento. La mayoría de ellos también precisan servicios psicosociales para superar diferentes traumas que han impactado sus vidas.

Por otra parte, los ex miembros de pandillas que buscan oportunidades de empleo enfrentan discriminación, alienación y rechazo, ya que muchas empresas y centros educativos no están dispuestos a reclutar personas con antecedentes penales.

En definitiva, promover el desistimiento es clave para cerrar ciclos de violencia y consolidar los esfuerzos de paz y reconciliación en el país. Esto permitiría dar respuesta a uno de los principales problemas del país, reducir los costos de la violencia y generar nuevas oportunidades de inversión.

Según estimaciones de la DGCP (marzo 2022), 150 personas vinculadas a pandillas finalizan su pena de privación de libertad cada mes, de ellas, el 50 % han expresado su interés de cambio, su intención de desistir de la violencia y la delincuencia como medio de vida.

El desistimiento es parte clave de una propuesta de prevención terciaria, que a su vez se puede definir como la respuesta a largo plazo “para hacer frente a las consecuencias duraderas de la violencia y abordar las acciones de tratamiento de los agresores”.

En los campos de la prevención del delito y de la justicia penal, el concepto de “inserción” se refiere al proceso a través del cual una persona es integrada en un entorno social del que anteriormente estaba marginada. De esa manera, el objetivo principal es construir condiciones que permitan su acceso a la educación y al empleo formal; así como a la salud mental y al desarrollo social / cultural. En otras palabras, para que la inserción social sea posible el desistimiento es esencial.

*“El desistimiento cree en la segunda, tercera, cuarta, octava o décima oportunidad; pero es fundamental reconocer que la realidad puede ser muy complicada para las personas que han recibido una clara tipificación de delincuentes y han sido excluidas socialmente”. Fergus McNeill*



## IV. Teorías de cambio modelos de inserción social

Conceptualmente, se entiende una teoría del cambio como una descripción de cómo se supone que una intervención conseguirá los resultados deseados. Esta tiene la capacidad de describir la lógica causal de cómo y por qué un proyecto, un programa o una política lograrán los resultados deseados o previstos (Gertler, 2011).

Las teorías del cambio describen una secuencia de eventos que generan resultados, examinan las condiciones y las suposiciones necesarias para que se produzca el cambio, explicitan la lógica causal detrás del programa y trazan el mapa de las intervenciones del programa a lo largo de las vías lógicas causales (Gertler, 2011).

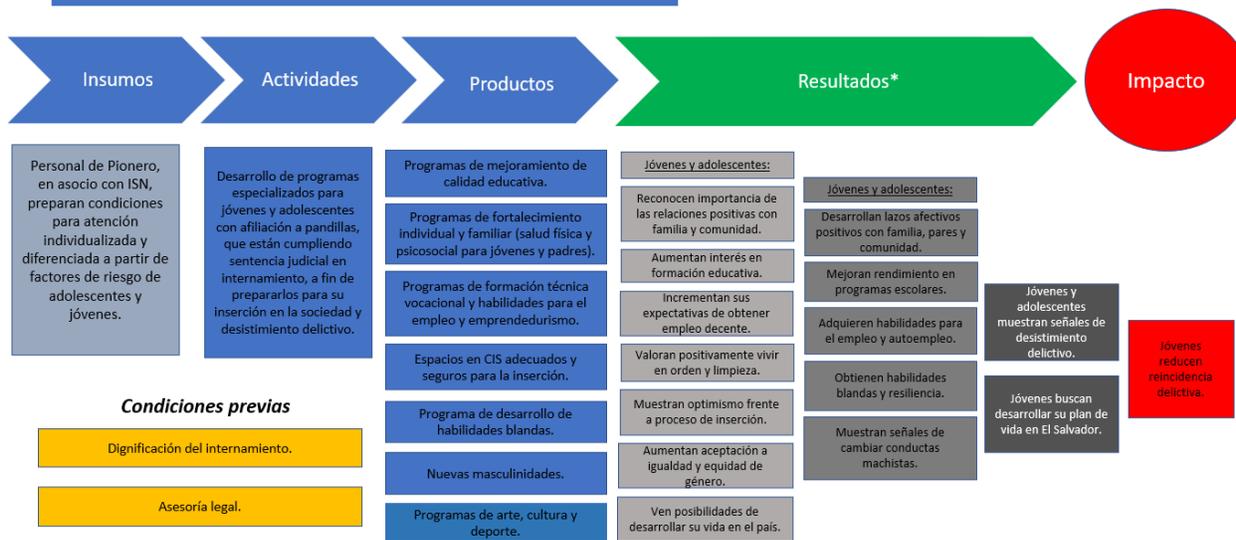
Una teoría del cambio puede diseñarse de varias maneras, por ejemplo, mediante modelos teóricos, modelos lógicos, marcos lógicos, modelos de resultados y cadenas de resultados. Todos ellos incluyen los elementos básicos de una teoría del cambio, es decir, la cadena causal, que debe ser capaz de discernir entre los logros del programa y las condiciones o influencias ajenas a este (Gertler, 2011).

Para cada uno de los modelos propuestos en Pionero se diseñó una cadena de resultados, intentando dar respuesta a los objetivos que se buscaban en cada uno de los grupos acorde a sus características.

### 1. Cadena de resultados del modelo para adolescentes

Como se ha descrito anteriormente, el modelo adolescentes parte de la premisa de jóvenes que están en el inicio de su trayectoria delictiva, con simpatías y deseos de pertenecer a una estructura. Por tanto, como se puede observar en la cadena de resultados, el principal, el de primer orden, es generar condiciones que promuevan y los impulsen a la decisión personal de desistir del ejercicio de la violencia y el delito.

Cadena de resultado “internamiento”. Centro de Inserción Social



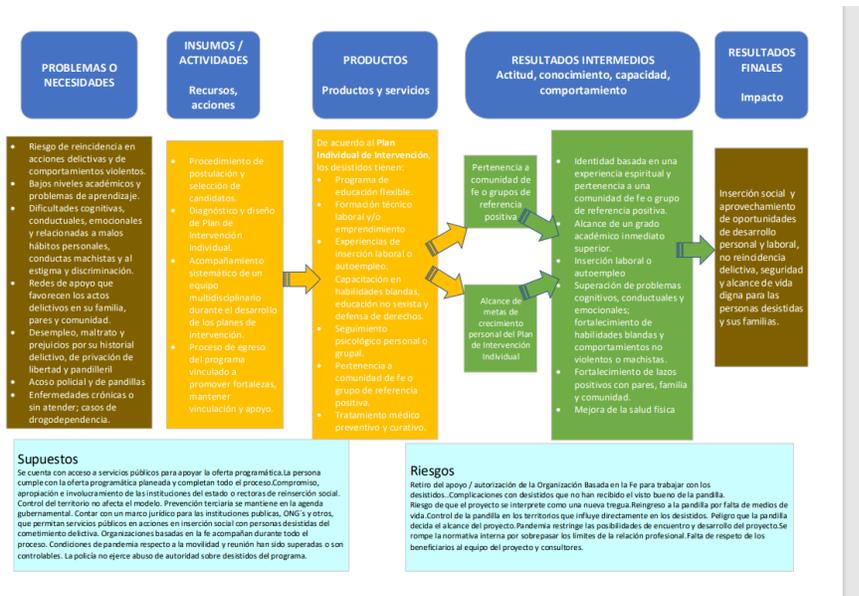
\*Resultados en tres niveles

1

## 2. Cadena de resultados del modelo para adultos

Ya antes se indicó que el modelo para adultos contaba con personas que se encontraban en proceso de desistimiento el cual, básicamente, es el proceso para acabar con las trayectorias delictivas. Es decir, eran personas que ya habían tomado la decisión individual de desvincularse del delito y la violencia.

Sin embargo, como lo sugiere el concepto, el desistimiento por sí mismo no es una acción inmediata, sino más bien un proceso permanente. Por tanto, la cadena de resultados en el modelo para adultos buscó que la decisión de desistir se mantuviera y, a la vez, que se generaran condiciones para que fuera sostenible en el tiempo, justamente sin invisibilizar que el proceso de desistimiento puede estar marcado por avances y retrocesos.



## V. Desafíos de establecer causalidad

La evaluación es un proceso que permite valorar un programa o proyecto en términos de los logros esperados, a la luz de la cadena de resultados y de la teoría de cambio propuesta, teniendo en cuenta el contexto y criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Este proceso debe dar lugar a información válida, confiable, creíble y objetiva, que permita optimizar los procesos de toma de decisiones entre los interesados.

Las evaluaciones son importantes porque permiten fortalecer los aprendizajes que se desprenden de la implementación de planes, programas y proyectos; asimismo, facilitan llevar a cabo procesos de mejora en la implementación de un proyecto y en la ejecución de los recursos. En consecuencia, se deben centrar en identificar lo que funciona, por qué funciona y en qué contexto lo hace.

Además, son procesos de importancia para la rendición de cuentas y la transparencia, fortaleciendo la responsabilidad de todos los interesados. Al mismo tiempo, son un mecanismo para avanzar hacia el seguimiento y logro de la Agenda para el Desarrollo Sostenible (PNUD, 2019). Y una forma de evitar los sesgos en los procesos de evaluación es mediante la contratación de evaluadores externos.

El proceso de evaluación permite conocer qué aspectos del proyecto funcionan adecuadamente, así como las acciones a mejorar, respondiendo a preguntas específicas relacionadas con el proceso de implementación y los resultados (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, 2017).

Entonces, de acuerdo con los interrogantes de la evaluación, esta puede llevarse a cabo en tres niveles: evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación de impacto; cada una de las cuales puede concebirse como “bloques complementarios incrementales dentro de un mismo proceso de medición y



evaluación social: cada una aporta lecciones diferentes y es necesaria para posibilitar la siguiente” (ANDI, 2017; p. 11).

Una de las apuestas del proyecto Pionero en Inserción Social fue desarrollarse y evaluarse con los más altos estándares establecidos para medir la efectividad de proyectos sociales. Para alcanzar este objetivo y evaluar ambos modelos se requirió una estrategia de investigación aplicada, conocida como evaluación de impacto. En términos conceptuales, la evaluación de impacto tiene como función medir los cambios en el bienestar de los individuos que se pueden atribuir a un proyecto, un programa o una política.

Este enfoque en la atribución es el sello distintivo de las evaluaciones de impacto. Por tanto, el reto fundamental en una evaluación de esta naturaleza consiste en identificar la relación causal entre el programa o la política y los resultados de interés (Gertler et al, 2016). En síntesis, desarrollar una evaluación de impacto en ambos modelos desarrollados por el proyecto Pionero permitiría atribuir a la intervención del modelo los avances o retrocesos en los resultados obtenidos.

Uno de los métodos más idóneos para establecer causalidad es la realización de un Ensayo Aleatorio Controlado (RCT); no obstante, este fue descartado al igual que las metodologías cuasiexperimentales como el método de diferencias en diferencias, en ambos grupos, debido a múltiples factores.

En ese sentido, uno de los principales desafíos identificados en la evaluación eran los pequeños tamaños de las muestras. Esto restringía la medición de los efectos del tratamiento y también representaba un riesgo ya que, debido al tamaño, era probable que el impacto del programa no fuera detectable.

Otro aspecto relevante identificado durante el proceso de descarte de las metodologías fue que podía existir contaminación; es decir, que las personas del grupo de control podían aprender el mismo contenido entregado por Pionero a través de múltiples canales.

Aunado al pequeño tamaño de las muestras, la implementación también podía presentar otro desafío: el deterioro de la muestra. Es decir, un desgaste podía afectar tanto la validez de los resultados de la evaluación, como el poder con el que el diseño puede estimar los efectos del tratamiento.

La estrategia más común para lidiar con la deserción es *sobremuestrear*; sin embargo, en el contexto en el que se desarrolló el proyecto Pionero, con muestras muy pequeñas, esta alternativa se tornó inviable ya que, prácticamente, se estaría proponiendo entrevistar a la mayoría de los candidatos potenciales para el estudio.

**Por tanto, ante la inviabilidad técnica de realizar una evaluación de impacto, la propuesta se centró en realizar una evaluación de resultados, para documentar el progreso de los participantes antes y después del programa, junto con discusiones de grupos focales para determinar qué aspectos del programa funcionaron y qué se podía mejorar; todo con el fin de derivar recomendaciones para futuros programas similares. La metodología en mención será presentada en el siguiente apartado.**

No obstante, pese a estas limitaciones encontradas, se considera el presente ejercicio de evaluación como un antecedente relevante en materia de inserción social en el país.



## VI. Metodología de evaluación de modelos de inserción social proyecto Pionero en Inserción Social

Para la valoración de los modelos de inserción social implementados en el marco del proyecto Pionero se llevó a cabo una evaluación de resultados, la cual permitió determinar si han ocurrido cambios en la población objetivo a partir de su implementación.

El enfoque de evaluación de resultados se basa en el contraste entre la línea base (pre-test) y una medición de salida (post-test), a fin de calcular cuál es el valor añadido del mismo en las variables de resultado que se espera que se afecten al finalizar la intervención.

En otras palabras, no es más que la diferencia entre la situación anterior y posterior a un tratamiento, es decir, mide el cambio en los resultados de los participantes del proyecto Pionero en el tiempo.

El supuesto clave es que el proyecto Pionero es el único factor que influyó en el cambio del resultado y que, sin la participación en los modelos de inserción, el resultado se hubiera mantenido igual. Sin embargo, muchos factores cambian con el tiempo y pueden afectar el resultado, lo que va en contra de dicho supuesto.

Precisamente, la comparación pre-post no controla el efecto de la tendencia secular (evolución natural del resultado a través del tiempo) o de choques, ajena al proyecto, que afecta el resultado. Por esta razón es posible hacer referencia a correlaciones, mas no a efectos causales. De esta manera, esta evaluación se ha enfocado en determinar si existen diferencias significativas en los contrastes entre línea base y cierre, y también en su direccionamiento, sea positivo o negativo; pero no ha detallado resultados que induzcan cambios causales (interpretación de los coeficientes).

El diseño de la evaluación fue mixto, con una estrategia cuantitativa de pre-test (línea de base) y post-test (línea de cierre), y con un componente cualitativo. Para el levantamiento de la información cualitativa se utilizó una encuesta diseñada ad hoc (anexo 1). Luego, a partir de los resultados de la línea de base, se elaboraron los instrumentos para la recolección de información cualitativa (anexo 2).

La pre y post medición se realizó mediante cuestionarios preparados ad hoc para cada uno de los modelos y sus participantes. Además de la información recolectada en las líneas de entrada y salida, se contó con información proveniente de los registros administrativos existentes en el programa.



El levantamiento de la línea base, al comenzar la intervención, fue realizado en noviembre y diciembre del año 2020, para adultos y adolescentes respectivamente. Participaron 139 personas, 62 adultas y 77 adolescentes.

Por su parte, la línea de cierre se levantó en el año 2021, en septiembre para el grupo de personas adultas, y entre septiembre y octubre para el grupo de adolescentes y jóvenes. Participaron 122 personas, 54 adultas y 68 adolescentes.

El levantamiento de información se asemejó más a un tipo de corte transversal repetido, por la reducción de la muestra y debido a que en la línea de cierre se incorporaron personas adicionales. Esto ocurrió principalmente en el grupo de jóvenes.

Para hacer una limpieza de los datos se accedió a información sociodemográfica de las personas participantes mediante registros administrativos del proyecto; sobre todo por las dificultades en el levantamiento de la línea de cierre impuestas, principalmente, por las restricciones ocasionadas por la pandemia de COVID-19, y también con el propósito de hacer un análisis más preciso.

Los resultados de la evaluación muestran los datos recabados antes y después de la implementación de los modelos de inserción social del proyecto Pionero en Inserción Social, y estos consideran las limitaciones impuestas por las restricciones debido a la pandemia del COVID-19.

Tanto en el modelo de adolescentes, como en el modelo de adultos, estas restricciones incidieron considerablemente en la convocatoria y en la implementación regular de las actividades del modelo, pues se enfrentaron periodos de cuarentena, limitaciones a la movilidad y presencia de casos de infección entre los participantes y los referentes institucionales.

Esto trajo como consecuencia natural algunos retrasos en el desarrollo de las actividades previstas inicialmente, así como la necesidad de adaptar y flexibilizar también algunas de las intervenciones y otras que, al final, no pudieron llevarse a cabo. El análisis conjunto de los resultados considera estas condiciones excepcionales en la determinación de la efectividad de las acciones, así como en el análisis mismo de los resultados.

### **Pilotaje**

Antes de llevar a cabo la línea de base, se desarrolló un estudio piloto para probar la validez y confiabilidad de los instrumentos, para identificar los tiempos de aplicación de estos y la claridad, pertinencia y suficiencia de la información recolectada. Para este pilotaje se realizaron 30 aplicaciones en total. En el caso de los adolescentes se efectuó el pilotaje con 15 adolescentes y jóvenes internados en el Centro de Inserción Social El Espino, Ahuachapán, que no hacen parte del modelo Pionero Adolescentes. Y en el caso



de los adultos fueron 15 personas con historial de pertenencia a pandillas que asisten a las Organizaciones Basadas en la Fe, pero que no hacen parte del modelo Pionero Adultos.

ISEGORÍA llevó a cabo un análisis de consistencia de ítems, en el que se comprobó que el instrumento mostraba un nivel medio alto de consistencia interna, a través del criterio de Alfa de Cronbach. A pesar de esto, el instrumento mostró algunas tendencias de sesgo que se tuvieron en cuenta para el análisis preliminar que hoy se entrega.

La captura cuantitativa de la información se hizo de forma digital a través de dispositivos electrónicos, vaciando la información en una base de datos para su posterior análisis e interpretación. Durante la aplicación se diligenciaron los consentimientos informados autorizando la aplicación de encuestas.

Para el levantamiento de información cualitativa, durante el mes de octubre de 2021, se realizaron 22 entrevistas personales con participantes del modelo Pionero Adultos, líderes de las Organizaciones Basadas en la Fe; así como con funcionarios de PNUD, OIM, UNICEF, ISNA, y DRTS.

Los beneficiarios y personal encargado del modelo de adolescentes y jóvenes no pudieron ser entrevistados debido a restricciones ocasionadas por la pandemia del COVID-19, que impidieron el acceso al Centro de Inserción Social de Tonacatepeque. Por tanto, se completaron con registros cualitativos disponibles en los archivos del proyecto.

Adicionalmente, se realizó un grupo focal con participantes del proyecto Pionero en Inserción Social que cumplieron la función de referentes, y que han sido un enlace entre los participantes del proyecto y las entidades. Esta información se obtuvo mediante entrevistas que fueron grabadas en audio y posteriormente transcritas para ser analizadas con el software Atlas Ti para su codificación, categorización y análisis.

*Tabla 3. Personas entrevistadas para el componente cualitativo de la evaluación*

Institución	Cantidad
Unidad de Reintegración Social de la Dirección de Reconstrucción de Tejido Social	1
Dirección del Centro de Coordinación Postpenitenciario	1
Pastor Iglesia Zacamil	1
Pastor Iglesia Eben Ezer	1
Pastor Iglesia Amigos para Cristo	1
Beneficiario Iglesia Zacamil	2
Beneficiario Iglesia Eben Ezer	2



Beneficiario Iglesia Amigos para Cristo	2
Referentes de Inserción Social	4
UNICEF	1
Fundación Redentor	1
FUSALMO	1
ISNA	1
OIM	1
Dirección Centro de Inserción Tonacatepeque	1
Fundación ConTextos	1
<b>Total</b>	<b>22</b>

A continuación, se describen los procesos por separado.

## 1. Evaluación de resultados para modelo adolescentes y jóvenes. Metodología

### 1.1. Instrumentos

Para el grupo de **personas adolescentes y jóvenes**, el cuestionario para la recolección de información contó con **104 reactivos** de selección múltiple en escala tipo Likert<sup>4</sup> auto perceptiva de aspectos vinculados con las siguientes dimensiones relacionadas con la teoría de cambio del proceso:

#### a. Vínculos afectivos

Se refiere a la valoración que cada adolescente y joven realiza de sí mismo respecto a su capacidad para establecer relaciones estables, sanas y duraderas; así como la capacidad de gozar la sensación de seguridad y bienestar que esas relaciones le aportan.

#### b. Desempeño académico

Se entiende como la auto percepción de los participantes sobre su rendimiento en tareas y actividades académicas, la motivación hacia su cumplimiento y sus capacidades para atender las responsabilidades académicas asignadas. Se incluyó la valoración sobre la utilidad de estos contenidos y experiencias para el futuro.

#### c. Capacidad de comunicarse, de trabajar en equipo y toma de decisiones

---

<sup>4</sup> Escalas Likert de cinco puntos en donde se pregunta si se está totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo o en desacuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo sobre los reactivos analizados.



Esta dimensión evalúa la autopercepción sobre habilidades personales que estimulan un desempeño óptimo en sus relaciones sociales, en el trabajo y en general en cualquier ámbito de socialización. Entre ellas se destacan la comunicación, la capacidad para trabajar en equipo y la toma de decisiones.

#### **d. Resiliencia**

La resiliencia, para efectos de esta evaluación, se entiende como la valoración que los participantes tienen sobre su capacidad para recuperarse de momentos de dolor emocional y traumas, incluso salir con mayores fortalezas de tales situaciones. Se refiere a la auto evaluación que hacen sobre su capacidad para lidiar y adaptarse a los acontecimientos adversos de la vida y que esta respuesta conduzca al bienestar psicológico (PNUD, 2016).

#### **e. Incorporación de la perspectiva de género (igualdad de género, estereotipos de género)**

Esta dimensión se refiere a la comprensión e interiorización de las desigualdades entre géneros y a cómo estas contribuyen al establecimiento de relaciones de poder que generan, mantienen y reproducen violencia.

#### **f. Voluntad de cambio o agencia**

Esta dimensión mide la autopercepción de los participantes respecto a su capacidad actuar por sí mismos y de acuerdo con sus propios valores en libertad.

#### **g. Desarrollo ocupacional**

Se refiere a la valoración de los participantes respecto de sus habilidades para el trabajo, su disposición y motivación a emplearse, las creencias acerca de su propia capacidad para lograr un empleo estable y digno, y la importancia que tienen para su proyecto de vida.

#### **h. Autorregulación – autonomía**

La autorregulación se refiere a la autopercepción que tienen los participantes sobre la posibilidad de incidir en su conducta de manera que sean adaptativas a su entorno y expectativas sociales; implica un esfuerzo voluntario por controlar las emociones, la atención y la conducta. También se relaciona con la capacidad de lograr los objetivos propuestos a través del control de los impulsos inmediatos.

### **Fortalecimiento de la fe**

De manera operativa, esta dimensión se entiende como la autovaloración de la adopción de principios religiosos convenidos en una iglesia (OBF) como forma de vida. Esto es relevante porque se ha identificado como uno de los caminos aceptados para el desistimiento de la vida pandilleril.

## 1.2 Participantes evaluación modelo para adolescentes y jóvenes

El levantamiento de línea de base para adolescentes se realizó en una sola jornada, con un equipo de 10 encuestadores previamente capacitados, aplicando en total un n=77 encuestas cara a cara con jóvenes que se encuentran cumpliendo sentencia en el Centro de Inserción Social de Tonacatepeque.



Para el levantamiento de línea de cierre de la evaluación del proyecto Pionero en Inserción Social con adolescentes y jóvenes, se visitaron dos diferentes centros de detención de menores de edad: Centro Penal de Menores en Tonacatepeque y Centro Penal de Menores en Ilobasco, conocido como La Granja. En una única visita en ambos puntos se realizó la recolección de un total de n=74 encuestas cara a cara con menores detenidos en dichos lugares.

Tabla 4. Participantes del proyecto Pionero adolescentes por grupos de edad en la línea de base (LB) y en la línea de cierre (LC)

Grupo de edad LB	Frecuencia (porcentaje)	Grupo de edad LC	Frecuencia (porcentaje)
14 a 17 años	32 (41,5 %)	15 a 17 años	17 (22,97 %)
18 a 22 años	45 (58,5 %)	18 a 23 años	57 (77,03 %)
<b>Total</b>	<b>77 (100 %)</b>	<b>Total</b>	<b>74 (100 %)</b>

Según la Ley Penal Juvenil, las medidas impuestas a una persona menor de edad, al ser encontrada responsable del cometimiento de un delito, pueden ser cambiadas o removidas a criterio del juez por cumplimiento de objetivos en el proceso personal de los adolescentes o jóvenes <sup>5</sup>.

<sup>5</sup> El art. 17 inciso segundo de la Ley Penal Juvenil establece la obligación de revisión de las medidas cada 6 meses y dice expresamente así: “El juez de ejecución de las medidas, cada seis meses revisará de oficio las medidas impuestas al menor, a fin de constatar que se encuentra en un programa de capacitación y escolarización, y que la medida y las circunstancias en que se cumple no afectan el proceso de reinserción social del menor; solicitará para ello, la colaboración de los especialistas”.

El inciso tercero del art. 17 inicia señalando que la regla general es que es posible la modificación de las medidas por parte del Juez y la excepción son los adolescentes vinculados a grupos terroristas y por ello dice así: “Las medidas podrán ser modificadas, sustituidas o revocadas por el juez, de oficio, a instancia de parte, o del director del centro donde se encuentre el menor, con base en las recomendaciones de los especialistas. No será procedente la modificación, sustitución o revocatoria de una medida de internamiento, cuando esta represente un peligro para las víctimas o los testigos, se trate de reincidencia o habitualidad, o la medida haya sido decretada por más de una infracción, o cuando se trate de los casos a que se refiere el inciso final del artículo 15 de la presente Ley”.

Dicho inciso final se refiere a cuando se trate de los delitos de agrupaciones ilícitas, organizaciones terroristas y los contemplados en la Ley Reguladora de las Actividades Relativas a las Drogas; y estos sean cometidos por miembros de grupos terroristas (maras o pandillas) o cualquier otra agrupación criminal a las que se refiere el artículo 1 de la Ley de Proscripción de Maras, Pandillas, Agrupaciones, Asociaciones y Organizaciones de Naturaleza Criminal; el juez impondrá pena de prisión, cuyo término máximo podrá ser de hasta veinte años cuando fuere cometida por un menor que hubiere cumplido dieciséis años, y hasta de diez años cuando se tratase de un menor que hubiere cumplido doce años.

Según los estándares establecidos en la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), particularmente con lo establecido en los artículos 3.1 y 37.b), normas que también están recogidas en la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA), en sus artículos 12 incisos 1º y 2º, Principio del interés superior de la niña, niño y adolescente, y 40 inciso 2º, Protección frente a la privación de libertad, internamiento e institucionalización, en los que expresamente se establece que el encarcelamiento o prisión se utilizará tan solo como medida de último



La disponibilidad de oportunidades que ha propuesto el proyecto Pionero permite que lo anterior tenga más condiciones para ser alcanzado. Así, desde diciembre 2020, cuando se levantó la línea de base, 22 personas ingresaron y salieron 78. De estos egresos:

- ✓ 2 se debieron a absolución de la medida,
- ✓ 19 por cese de medida,
- ✓ 11 por cumplimiento de objetivos,
- ✓ 1 por incompetencia debido a materia,
- ✓ 7 por modificación de medida,
- ✓ 1 por permiso de seis meses,
- ✓ 1 por remisión,
- ✓ 8 por sustitución de medida,
- ✓ 1 por vencimiento de medida,
- ✓ 27 por traslado a centros intermedios por haber cumplido 18 años de edad.

Para el levantamiento de la línea de cierre, estaban internos un total de 49 jóvenes, por lo que se incluyeron en el levantamiento 19 jóvenes internos en el centro intermedio que accedieron a contestar la encuesta de la evaluación.

Conforme a lo anterior, la base resultante de unir la información de línea base, línea cierre y registros administrativos tiene tres estructuras las cuales se presenta en la tabla 5. Para cada una de estas estructuras se aplicó una técnica de evaluación diferente, mediante análisis de regresión<sup>6</sup>, buscando sacar el mayor provecho a la información disponible, a saber: diferencia simple, intensidad del tratamiento y efectos fijos<sup>7</sup>; las cuales se explican en el siguiente apartado. Sin embargo, cada cruce de bases efectuado,

---

recurso y durante el periodo más breve que proceda, guardando proporción con las circunstancias como con la infracción cometida.

Por lo que en materia de justicia penal juvenil la medida de prisión no puede ser la regla sino la excepción, ya que es el último recurso y siempre está sujeta a cambio porque debe aplicarse por el menor tiempo posible, por ello las reformas a los art. 15 y 17 de la L. Pn. J. son contrarias al art. 37 lit. b) y 40 de la CDN.

<sup>6</sup> Método estadístico que permite examinar la relación entre dos o más variables e identificar cuáles son las que tienen mayor asociación o explicación en el tema de interés, en este caso, la relación entre el proyecto Pionero y las variables resultados.

<sup>7</sup> En el análisis de datos de panel, el estimador de efectos fijos se utiliza para referirse a un estimado para los coeficientes en el modelo de regresión. Si suponemos efectos fijos, imponemos que los efectos del tiempo son independientes para cada entidad que posiblemente esté correlacionada con las variables de interés, es decir, se controla por todo aquello que es invariante en tiempo.



usando como llave la similitud de los nombres y la fecha de nacimiento, implicó una reducción en la muestra ya que el emparejamiento fue limitado<sup>8</sup>.

Tabla 5. Muestra de jóvenes participantes del modelo adolescentes y jóvenes del proyecto Pionero en Inserción Social, según técnica de evaluación

	Diferencia Simple*	Intensidad del tratamiento*	Efectos fijos*
Línea base	77	75	32
Línea cierre	68	39	32
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>114</b>	<b>64</b>

Fuente: Cálculos propios. \* Técnicas de evaluación realizadas.

La reducción de la muestra bajo el enfoque de “intensidad del tratamiento” obedece a que dos personas no cruzaron con los registros administrativos en línea base, y 29 en línea cierre. En lo que respecta a la técnica de “efectos fijos” o panel balanceado, se evidencia que solo 32 personas de línea base también se encontraron en línea de cierre.

Los análisis de resultados se han hecho teniendo en cuenta estos 3 escenarios planteados.

## 2. Evaluación de resultados para modelo adultos. Metodología

### 2.1 Instrumentos modelo adultos

Para el grupo de personas adultas, el instrumento tenía 47 reactivos de selección múltiple en escala tipo Likert y comprendía las dimensiones siguientes:

#### a. Fortalecimiento de la fe

De manera operativa, esta dimensión se entiende como la autovaloración de la adopción de principios religiosos convenidos en una iglesia (OBF) como forma de vida. Esto es relevante porque se ha identificado como uno de los caminos aceptados para el desistimiento de la vida pandilleril.

#### b. Desempeño académico

<sup>8</sup> El levantamiento de las encuestas para las personas menores de edad tuvo que hacerse de forma anónima en cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Justicia Penal Juvenil Art. 25, lo que obligó al uso de información administrativa para identificar a los adolescentes y jóvenes que participaron en ambos levantamientos.



Se entiende como la auto percepción de los participantes sobre su rendimiento en tareas y actividades académicas, la motivación hacia su cumplimiento y sus capacidades para atender las responsabilidades académicas asignadas. Se incluyó la valoración sobre la utilidad de estos contenidos y experiencias para el futuro.

#### **c. Desarrollo ocupacional**

Se refiere a la valoración de los participantes respecto de sus habilidades para el trabajo, su disposición y motivación a emplearse, las creencias acerca de su propia capacidad para lograr un empleo estable y digno, y la importancia que tienen para su proyecto de vida.

#### **d. Perspectiva de género**

Esta dimensión se refiere al registro de la comprensión e interiorización de las desigualdades entre géneros y a cómo estas contribuyen al establecimiento de relaciones de poder que generan, mantienen y reproducen violencia.

#### **e. Vínculo afectivo**

Se refiere a la valoración que cada persona realiza de sí misma respecto a su capacidad para establecer relaciones estables, sanas y duraderas; así como la capacidad de gozar la sensación de seguridad y bienestar que esas relaciones le aportan.

#### **f. Ruptura con la pandilla**

La ruptura con la pandilla es la dimensión relacionada con el desistimiento, y se refiere a la decisión de cada participante de separarse completamente de las actividades al margen de la ley que suponía su participación en la pandilla.

## 2.2 Participantes evaluación modelo adultos

El levantamiento de la línea de base para los adultos se programó con las OBF seleccionadas previamente, PNUD y con la Dirección de Reconstrucción de Tejido Social. En este caso el equipo de encuestadores fue de cinco personas previamente capacitadas, y se realizaron un total de n=62 encuestas cara a cara, con las personas que se encuentran inscritos en el proyecto Pionero en Inserción Social.

Para la línea de cierre se aplicó cara a cara el cuestionario a n=54 personas participantes, seis de las cuales fueron entrevistadas de manera telefónica.

Los participantes tenían entre 22 y 46 años, y para el análisis de los datos se dividió la muestra de adultos en dos grupos de edad: los de 29 años o menos y los de 30 años o más. Así, en la línea de base el primer grupo (29 años o menos) correspondió al 43.54 % y el segundo al 5.45 % (30 años o más); mientras que

en la línea de salida los porcentajes fueron de 35.18 % y 64.81 %, respectivamente. El nivel educativo de la muestra para ambos momentos de la evaluación se indica en la tabla 6, siendo el más frecuente la primaria completa.

Tabla 6. Nivel educativo del grupo de adultos en línea de base y línea de cierre

Nivel educativo	Línea de base	Línea de cierre
Ninguno	8.06 %	7.4 %
Primaria completa	56.45 %	59.3 %
Secundaria completa	32.26 %	33.3 %
Técnico o tecnólogo	3.23 %	-

En las tablas 7 y 8 a continuación se observa la distribución de los grupos por su estado familiar que, en su mayoría, son solteros. Y de la misma forma se puede ver que, al momento de la entrevista, la mayor parte del grupo se encontraba laboralmente ocupado.

Tabla 7. Estado familiar del grupo de adultos en línea de base y línea de cierre

Estado familiar	Línea de base	Línea de cierre
Unión libre	24.2 %	29.6 %
Casado(a)	27.4 %	38.9 %
Separado(a)	1.6 %	-
Soltero(a)	46.7 %	31.5 %
Total	100 %	100 %

Tabla 8. Ocupación del grupo de adultos en línea de base y línea de cierre

Ocupación	Línea de base	Línea de cierre
Ocupado	75.8 %	77.8 %
Desocupado, buscando trabajo	19.3 %	14.8 %
Hogar	3.2 %	-
Estudiante	-	1.9 %
Independiente	-	3.7 %
Otra	1.6 %	1.9 %
Total	100 %	100 %

Para el caso de los adultos, la base de datos disponible para el análisis resultó de la unión de las líneas de entrada y de salida. No hubo necesidad de complementar la información con registros administrativos dado que se dispuso de una precisa caracterización de los participantes. Si bien se presentó deserción entre ambos levantamientos, en este caso no se evidenciaron cambios sustanciales en la muestra de línea cierre. Al ser prácticamente las mismas personas en ambos cortes, tuvieron la misma exposición al



programa, solo que para línea de cierre hubo deserción<sup>9</sup>. Conforme lo anterior, para el análisis de los datos del grupo de adultos se tienen 2 tipos de bases, a saber: diferencia simple, sin y con variables de control, y el modelo de efectos fijos, tal como se ilustra en la tabla 9.

Tabla 9. Muestra de adultos participantes del modelo adultos del proyecto Pionero en Inserción Social, según técnica de evaluación

	*Diferencia simple (sin y con controles)	*Efectos fijos
Línea base	62	52
Línea cierre	54	52
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>104</b>

Fuente: Cálculos propios. \*Técnicas de evaluación realizadas.

En línea de cierre la muestra se redujo en un 13 %, pasando de 62 a 54, de los cuales 2 fueron personas que no estaban antes en línea base, o al menos no fue posible su emparejamiento haciendo uso de las coincidencias de nombres, que es el mejor conector disponible.

## VII. Análisis de resultados

### 1. Modelo adolescentes y jóvenes

Un primer enfoque de la evaluación de este modelo se ha basado en el *método de diferencia simple*, en donde se compara al grupo beneficiario con otro grupo que no lo fue debido a que, como se indicó antes, en el caso de los adolescente y jóvenes las personas que participaron en el proceso de línea base y cierre no fueron las mismas. Por tanto, en este caso, corresponde a todas las personas en línea cierre (tratadas) en comparación con todas las personas de línea base (no tratadas).

Buscando mejorar la estimación se incorporó nueva información de control relacionada con las características de las personas, tales como: edad, nivel educativo, tiempo de cumplimiento y tiempo cumplido de medidas impuesta, tipo y número de delitos cometidos; además de estado familiar e iglesia

<sup>9</sup> La implementación del modelo de inserción social inició con 71 personas adultas participantes (67 hombres y 4 mujeres). A septiembre 2021, de ese total, 12 personas habían desertado (11 hombres y 1 mujer) equivalentes al 16.9 % de la población con la que se inició el proyecto. Las personas que abandonaron el proceso refirieron como principales motivos: abandono voluntario del proyecto (4); la apertura de proceso judicial con señalamiento grave (2); seguridad (acoso por las pandillas, a partir de esta causa los beneficiarios decidieron migrar al exterior) (2); reincidencia en violencia social (2); mejores oportunidades económicas, a partir de esta causa el beneficiario decidió migrar al exterior (1); reunificación familiar, a partir de esta causa el beneficiario decidió migrar al exterior (1).



a la que asiste, en el caso de los jóvenes, y si está ocupado/laborando o no para el grupo de personas adultas.

Adicionalmente, se contó con información del tiempo en meses como parte del proyecto, lo que ha permitido hacer una *evaluación de intensidad de tratamiento*, controlando las características antes mencionadas. Entonces, en términos matemáticos se tiene:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \sum_1^6 \beta_{1+k} \text{Sociodemográficas}_i + u_i$$

Donde  $Y_i$  hace referencia al resultado de la pregunta de selección múltiple en escala tipo Likert de cada una de las preguntas expuestas en el formulario, para cada una de las personas (i).

$X_i$  es la variable que determina el antes y después de la intervención. Para el caso de los jóvenes se ha usado, adicionalmente, el tiempo en meses en el proyecto.

Y *Sociodemográficas* hace referencia a las características de las personas que se usan como variables de control o covariables.

Finalmente, se estimó un *modelo de efectos fijos*, condicionando la muestra a un panel balanceado, es decir, que se han tenido exactamente las mismas personas antes y después de la intervención. Esta estimación supera la *comparación pre-post* en la medida que controla todas las características de las personas y de su entorno, tanto observables como también las no observables, que son invariantes en el tiempo. Esta es la estimación con mayor validez interna, pero como se reduce la muestra, pierde poder de generalización (validez externa).

Los enfoques cuantitativos realizados han arrojado resultados concordantes para cada una de las diferencias significativas encontradas; es decir, los efectos encontrados van en la misma dirección en las diferentes técnicas de evaluación realizadas, lo que demuestra la robustez de los resultados.

El modelo Pionero para **adolescentes y jóvenes** tiene el objetivo de promover la inserción de los adolescentes y jóvenes desde un punto de vista educativo, a partir del desarrollo de habilidades blandas, la formación técnica vocacional; y de esa manera promover su resiliencia y favorecer la construcción de sus planes de vida.

Es relevante indicar que las medidas de las variables registradas en la línea base mostraron valores altos, por lo que el registro de cambios en la línea de cierre fue bien restringido. Esta situación pudo deberse a factores como la deseabilidad social de causar una buena impresión, lo que motivó respuestas “socialmente positivas”.

En este sentido, de las 104 variables analizadas, en 23 se evidenciaron cambios significativos estadísticamente en por lo menos el modelo de efectos fijos (tabla 10). Se obtuvieron 10 resultados positivos distribuidos en las dimensiones de:



- **Resiliencia** (2 variables): Los resultados positivos en este aspecto han dado cuenta de la capacidad personal que reportaron los y las adolescentes y jóvenes del grupo para responder a la adversidad, adaptándose a situaciones nuevas y enfrentándose a escenarios que no siempre resultan de acuerdo con sus expectativas; todas condiciones necesarias para el desarrollo de habilidades y competencias en la construcción de un proyecto de vida lejos de las actividades delictivas.
- **Igualdad de género-estereotipos de género** (5 variables) e **Incorporación de la perspectiva de género** (1 variable): La perspectiva de género es transversal al proceso de inserción social, y con este resultado se ha identificado que los participantes muestran signos que indican una tendencia a cambiar sus conductas machistas y su actitud frente a las mujeres en distintos escenarios. Es un resultado que da cuenta de cómo el proyecto Pionero ha logrado incidir y atravesar al menos, tangencialmente, la cultura machista propia de las estructuras pandilleras. Una nueva configuración de las relaciones entre hombres y mujeres resulta fundamental para estructurar un proyecto de vida en el que sea posible establecer estas relaciones en un marco equitativo y no violento. Es también un predictor favorable para que no se repita el ciclo de violencia intrafamiliar, siendo este un común denominador de las familias de origen de los adolescentes y jóvenes pandilleros.
- **Voluntad de cambio o agencia** (2 variables): la agencia se refiere a la capacidad de los individuos para actuar por sí mismos y de acuerdo con sus valores; por lo que es un aspecto de la libertad y un elemento esencial para los cambios sociales positivos. Si bien los jóvenes podrían estar sometidos a presiones externas para actuar por fuera de la ley, se ha evidenciado una mejora en este aspecto a partir del proceso de inserción social.

Asimismo, hay un reconocimiento importante de parte de los actores entrevistados hacia los esfuerzos y los logros alcanzados en términos de la agencia que los jóvenes y adolescentes empiezan a conquistar luego de su proceso de inserción social en el proyecto Pionero.

Por otro lado, se han evidenciado 13 resultados negativos que hacen parte, sobre todo, de las dimensiones de:

- **Desempeño académico**, que preocupa en la medida que la educación es un eje trazador y predictor de la inserción social, así como un indicador de éxito del proceso que, sin embargo, puede ser explicado por las condiciones adversas ocasionadas por las restricciones propias de la pandemia.
- **Autorregulación – autonomía**, que se refiere al control independiente que las personas ejercen sobre su conducta de manera que sean adaptativas a su entorno y expectativas sociales; por lo que implica un esfuerzo voluntario para controlar las emociones, la atención y la conducta. También se relaciona con la capacidad de lograr los objetivos propuestos a través del control de

los impulsos inmediatos. Un resultado negativo en esta dimensión puede ser entendido como un proceso propio del ciclo de vida que atraviesa este grupo, al ser la adolescencia característicamente impulsiva y con una necesidad de obtener placer y satisfacción inmediatos.

- **Fortalecimiento de la fe** que, a diferencia del grupo de adultos, aún no ha tenido en este grupo un papel preponderante en el proceso de reinserción social.

No se evidenció ningún cambio significativo en la dimensión de **Desistimiento delictivo** que, si bien no ha reflejado una mejoría indirecta, probablemente refleje un aspecto positivo en la medida que, en el escenario sin intervención, la dimensión empeoraría.

Tabla 10. Resultados cuantitativos bajo 3 enfoques del proyecto Pionero – Modelo adolescentes y jóvenes

Dimensión	Pregunta	Diferencia simple	Intensidad del tratamiento	Efectos fijos
<b>Desempeño académico</b>	Me entusiasma la idea de llegar a mi día de graduación de bachillerato.	-0.192*	-0.0317**	-0.250***
	Si tuviera la oportunidad, seguiría estudiando.	-0.122	-0.0259	-0.313**
	Participo de forma activa en las clases.	-0.152	-0.0259**	-0.250*
<b>Comunicación, trabajo en equipo y toma decisiones</b>	Lo que aprendo en clases y talleres me puede ayudar a cumplir sueños en la vida.	-0.158*	-0.0251*	-0.219*
<b>Desarrollo ocupacional</b>	Me gustaría llegar a tener un trabajo.	-0.186**	-0.0155	-0.281**
<b>Autorregulación - autonomía</b>	Es importante ordenar la cama cada mañana al levantarme.	-0.190**	-0.0239*	-0.219**
	Contribuyo a que el dormitorio esté ordenado y limpio.	-0.218***	-0.0411***	-0.281**
	Asistir a tiempo a clases, talleres y compromisos es importante.	-0.277***	-0.0364***	-0.313***
<b>Resiliencia</b>	Soy capaz de resolver problemas sin hacerme daño a mí mismo y sin herir a otros (por	0.355*	0.0181	0.483*

	ejemplo, usando drogas, alcohol o violencia).			
	Soy capaz de salir adelante cuando las cosas no salen como espero.	0.109	0.0211	0.313**
<b>Igualdad de género-estereotipos de género</b>	Las mujeres son el sexo débil.	0.273	0.0364	0.533**
	Las mujeres deben dedicarse a las tareas del hogar.	0.422***	0.0873***	0.656***
	Las mujeres deben obedecer a sus parejas.	0.187	0.0241	0.419***
	Los hombres somos los que debemos tomar las decisiones en el hogar.	0.375**	0.0561**	0.581***
	Los piropos con comentarios sexuales les gustan a las mujeres.	0.306*	0.0428*	0.438***
<b>Incorporación de la perspectiva de género</b>	Mi pareja puede tener amigos y amigas siempre y cuando yo lo apruebe.	0.320*	0.0288	0.500***
<b>Vínculos afectivos (lazos afectivos)</b>	El apoyo de mis amigos es importante.	-0.262**	-0.0142	-0.258*
<b>Voluntad de cambio o agencia</b>	Puedo decidir no realizar hechos delictivos o violentos.	0.19	0.0498**	0.571**
	Tengo confianza en el proceso de inserción y todo saldrá bien.	-0.0643	0.0118	0.344**
<b>Fortalecimiento de la fe</b>	Las personas encuentran en la iglesia un espacio para ser mejores.	-0.208*	-0.0348*	-0.290**
	Encuentro solidaridad/apoyo en las personas de la iglesia.	-0.181*	-0.0283**	-0.267*

	Participar en la iglesia me ha hecho mejor persona.	-0.314**	-0.0582**	-0.516**
	Dios es importante en mi vida.	-0.252**	-0.0354**	-0.258**

Fuente: Cálculos propios. Nota: los coeficientes hacen referencia a la diferencia en la variable resultado, en escala de Likert, entre línea de cierre y línea de base, según el enfoque de evaluación utilizado.

## 2. Modelo para adultos

En el modelo de **adultos** la evaluación de Pionero contó con la participación de un grupo de personas, en su mayoría solteros y laboralmente ocupados, quienes mostraron una ligera variación en los resultados de las mediciones de entrada y salida.

De las 47 variables analizadas, en 10 se han evidenciado cambios significativos estadísticamente (tabla 11). Y se obtuvieron 3 resultados positivos distribuidos en las dimensiones de:

- **Desempeño académico** (1 variable): los participantes mostraron, a través de esta respuesta, una disposición para asumir con responsabilidad y compromiso las actividades propuestas a partir de la implementación del proyecto Pionero, ya que la planeación es una habilidad necesaria en la regulación emocional y en la ejecución académica.

*“Descubrí cosas nuevas en computación quizás: cómo enviar un email, cómo crear una página y cosas así. Entonces ha sido una experiencia muy bonita que también me di cuenta, por medio de este curso de computación, que los logros que nosotros queremos alcanzar, los objetivos y metas, pues en verdad son posibles cuando nosotros ponemos de nuestra parte. Si nosotros mismos nos ponemos un stop y decimos «no voy a poder» y damos por hecho que no pudimos porque nosotros estamos poniendo ese stop; pero el esfuerzo que hacemos no es en vano y pues al final se ven los resultados”.*

*(...) “¿Cuándo había pensado yo en estudiar? Ya este año empiezo la universidad, antes ni de cerca. Acá a uno le ayudan para que pueda estudiar, mañana voy a ver una casa en el fondo social, el que apoya todo eso es esto, en lo que estamos ahorita”.*

**Entrevistas a participantes del modelo de adultos, diciembre 2021.**

- **Perspectiva de género** (2 variables): los conceptos relacionados con el fortalecimiento de las habilidades blandas y los comportamientos no violentos o machistas se agruparon en el



instrumento bajo esta categoría. Esta se refiere a las desigualdades en las relaciones humanas que pueden ser perjudiciales para todas las personas; el foco suele estar en las mujeres por ser ellas las más afectadas por dichas desigualdades, y para los hombres la construcción de masculinidades asociadas a la agresión y la violencia también suele ser perjudicial.

Los participantes adultos del proyecto Pionero han reconocido, en cierta medida, la existencia de las desigualdades entre hombres y mujeres, acogiendo la idea de que las mujeres tienen características y potencialidades que deben ser valoradas de manera igualitaria con los hombres.

Además, todos los participantes entrevistados en el grupo de adultos han reconocido las actividades relacionadas con esta categoría dentro del proyecto Pionero como el aspecto más novedoso del programa, el de mayor recordación y el que más cuestionamientos provocó en sus propias reflexiones sobre sí mismos y sobre su vida anterior.

El reconocimiento de este patrón de comportamiento culturalmente aprendido permite la transformación de las relaciones entre hombres y mujeres, favoreciendo un escenario más equitativo y con mejores posibilidades de establecer vínculos saludables y duraderos en el futuro, como parte de la construcción de su proyecto de vida lejos de la pandilla.

*“Creo que tanto la mujer y el hombre tienen sus capacidades, su intelecto; la mujer y el hombre tienen la misma mentalidad. Tanto la mujer como el hombre pueden hacer lo que el hombre puede hacer”.*

*“(…) normalmente lo hacen las mujeres porque el hombre es el que trabaja, pero igual se puede también dar el otro lado. Podría ser al revés”.*

*“(…) estos chicos nadie les enseñó qué significa ser un hombre, ser un papá, ser un trabajador y cambiar esa manera machista de ver a la mujer, o de ver a los niños o de ver a las otras personas, eso ha sido para mi juicio uno de los mejores seminarios que hemos recibido”.*

*“Digamos que yo soy hombre entonces me debo creer macho, o que si usted es mujer es más débil, y las cosas no son así, todos somos iguales... por ejemplo, eso que si usted es mujer debe obedecer al hombre y no, eso no es así, quizá antes en la antigüedad, pero ahora no. Sin importar el género se debe respetar al otro”.*

*“(…) pegarle a la mujer es un gran delito, nosotros tenemos que pensar antes de hacer las cosas, una mujer es frágil, no va a tener la misma fuerza que nosotros los hombres, prácticamente eso nos ayuda a pensar antes de ponerle la mano encima a una mujer”.*

*“(…) le enseñan a uno que no más porque uno lave un plato, cambie un pañal, lo haga a uno menos hombre, eso me ha gustado mucho a mí, es un beneficio para uno ver las cosas diferentes”.*



#### Entrevistas a participantes del modelo de adultos, diciembre 2021.

Por otro lado, se evidenciaron 7 resultados negativos, comenzando con la dimensión de **Desempeño Ocupacional**, que puede estar relacionada con una dificultad que manifiestan los participantes para acceder al mercado laboral, por distintas condiciones que les resultan adversas.

*“Uno de ingeniero, supervisor o crear un proyecto y a la misma vez, si consigo un trabajo que he emprendido o he tenido mi diploma de lo que he estudiado me encantaría eso. Ser honesto, responsabilidad, ser puntual, confidencialidad, amabilidad. Como ya yo voy encaminado, creo que no me costaría mucho”.*

*“(…) ahorita estoy trabajando como pintor, el emprendimiento no solo quedaría en eso, sino que me encantaría aprender a ser un electricista, a hacer ciertas cosas de mecánica, porque también van incorporadas en el emprendimiento”.*

*“Por el momento esperando estamos una oportunidad de Dios, primeramente, y una oportunidad de trabajo para poder yo estar ahí ocupadito en algo, porque hasta el momento solamente los sábados que le ayudó a mi madre en una venta que ella tiene de quesadillas, pero solamente ese día”.*

#### Entrevistas a participantes del modelo de adultos, diciembre 2021.

En las categorías **Vínculo afectivo**, **Fortalecimiento de la Fe** y **Ruptura con la pandilla**, los resultados negativos o sin avance pueden dar cuenta de un proceso anterior de trabajo en estas dimensiones, o en dimensiones relacionadas, después de su salida de la pandilla y antes de su vinculación con el proyecto Pionero.

Más bien, en el análisis se ha rescatado que estas variables no presentaron retrocesos, lo que puede estar relacionado con un trabajo vinculante desde las Organizaciones Basadas en la Fe, en el que los participantes han avanzado de manera previa en el fortalecimiento de estas categorías, y para las que el proyecto Pionero llegó a reforzar dichos avances, provocando que no se hayan detectado resultados positivos.

Sin embargo, la distribución heterogénea de los resultados en ambos momentos de la medición da cuenta de la necesidad de continuar trabajando con los participantes adultos del proyecto Pionero en fortalecer las actitudes, creencias y comportamientos que permitan el fortalecimiento de estas dimensiones.

*“(…) me ha apoyado principalmente mi mamá, tanto emocional, tanto verbalmente lo ha hecho, porque al principio yo no quería entregarme al 100 %, pero conforme fui viendo los*



*temas, la armonía, la dinámica, ya se fue como matando el hombre que yo era antes y ahora soy un nuevo hombre y mi mamá me ha apoyado de muchas maneras”.*

*“El director de la casa de la cultura que ha sido muy abierto conmigo, es un buen amigo, me ha apoyado mucho y de ahí sigue una amiga que es muy diez conmigo y ahí viene mi mamá que es la primera, porque es más que mi amiga, le comento todo. Antes no tenía esa comunicación con ella, ya la tengo, es menos difícil decirle lo que le voy a decir”.*

*“(…) mi madre es la que siempre está ahí apoyándome, la que me anima porque ha habido veces que no me he querido levantar y ella «acordate que tenés que ir al proyecto», es la que ha estado ahí”.*

#### **Entrevistas a participantes del modelo de adultos, diciembre 2021.**

*“En lo que es mi carácter, porque yo no solía ser amable, no era solidario, tenía un modo muy pesimista, tenía un modo muy ordinario, en lo personal me ha servido de mucho. Incluso no tenía mucha comunicación con mi familia, ahora tengo mucha comunicación con mi madre, mi hermana, con todos mis familiares, y yo en el pasado no solía ser así, es un crecimiento y un paso que doy”.*

*“Uno se acerca más a Dios y eso que poco a poco uno como que va viendo el cambio, ¿verdad?, en la vida que uno llevó en el pasado a la vida actual. Antes uno solo pensaba prácticamente de calle, de calle y nada más, pero ya asistir a una iglesia ya... como que se desvincula totalmente de todo eso y ya solamente está enfrascado en algo que le va a ayudar, pero para bien, en el pasado uno esperaba consecuencias malas”.*

*“Es la cobertura de Dios que es lo que más se necesita, todas las personas necesitan la cobertura de Dios. Entonces me encanta estar en la iglesia, me gusta estar en la iglesia, ser parte de una iglesia; yo creo que toda persona profesa una fe, una religión o algo y en mi persona pues es la que me gusta, la que me agrada a mí y sí me gusta involucrarme bastante en lo que es en la iglesia”.*

*“Uno puede ser, lo que explicaba el apoyo, en muchos lugares no encontramos el apoyo y hay esa inconformidad, acá no, acá todos somos personas y nos llevamos bien, convivimos y nos llevamos bien con todos”.*

#### **Entrevistas a participantes del modelo de adultos, diciembre 2021.**

Tabla 11. Resultados cuantitativos bajo 3 enfoques del proyecto Pioneros – Modelo adultos

Dimensiones	Pregunta	Diferencia simple	Controles	Efectos fijos
<b>Desempeño académico</b>	Programo con anticipación mis trabajos y actividades académicas, invirtiendo tiempo para preparar mis clases.	0.318*	0.361**	0.308*
<b>Desarrollo ocupacional</b>	Puedo trabajar en equipo si una mujer es la jefa.	-0.148	-0.153	-0.192**
<b>Perspectiva de género</b>	Las mujeres no pueden hacer las mismas actividades que un hombre.	0.359	0.392*	0.25
	Las mujeres deben pedir permiso para utilizar anticonceptivos.	0.434*	0.485**	0.442*
<b>Vínculo afectivo</b>	Puedo convivir con mis vecinos sin tener conflictos.	-0.235**	-0.226**	-0.250***
	Animo a mis amigos para que no vuelvan a tener problemas con la ley.	-0.311**	-0.305**	-0.385***
<b>Fortalecimiento de la fe</b>	Participo activamente en las actividades de la iglesia.	-0.241	-0.265*	-0.327***
	En la iglesia encuentro un grupo de apoyo y reconocimiento para mi vida.	-0.263**	-0.264*	-0.269**
<b>Ruptura con la pandilla</b>	La pertenencia a la pandilla es parte de mi pasado.	-0.251	-0.269	-0.346*
	Mi familia es lo más importante para mí.	-0.209**	- 0.233***	-0.231***

Fuente: Cálculos propios.

Tal como se mencionó anteriormente, si bien en algunos casos el porcentaje se redujo entre la línea de base y la de cierre, en general, el instrumento mostró consistencia en lo que respecta a las dimensiones, ya que en ninguna de ellas se manifestaron respuestas con cambios en direcciones contrarias, todas tenían la misma dirección o, de lo contrario, resultaban no significativas.

Por otro lado, los resultados dieron cuenta, en la gran mayoría de los casos, de tendencias similares en ambas mediciones, es decir, en ambos cortes las respuestas resultaron muy favorables conforme a la teoría de cambio. Lo que puede inducir a que previo al levantamiento de información de línea base, los participantes ya habían tenido algún tipo de ejercicio de inclusión social, razón por la cual las diferencias con respecto al cierre fueron marginales y más difíciles de percibir, razón por la cual han resultado no significativas estadísticamente.



En lo que respecta a los resultados del ejercicio cualitativo, en las entrevistas con los actores clave, estos resultados se vieron reafirmados, tanto por los mismos participantes como por los líderes de la Organización Basada en la Fe, mostrando que su participación les ha permitido encontrar una comunidad segura y estable sobre la cual configurar un proyecto de vida apartado de la vida delictiva, y esta convicción se ha visto sustentada en las actividades y perspectivas que ofreció el proyecto Pionero.

En las entrevistas los participantes reconocieron que, gracias a Pionero, han aprendido sobre los roles de género, prevención de las violencias, nuevas masculinidades y formas de relacionarse con las mujeres, niñas y niños en sus familias. Afirmaron también que se sienten más comprometidos a participar en actividades de crianza de sus hijos(as). La importancia de esto también fue reconocida por los líderes religiosos, que en principio mostraron preocupación por la "ideología de género".

La experiencia previa de pertenecer a una Organización Basada en la Fe dispone en la vida de los participantes unas condiciones iniciales para que el proceso de inserción social avance de manera preliminar. Esto genera un contexto muy favorable para que el modelo Pionero pueda intervenir con su oferta programática y logre los resultados propuestos en la teoría de cambio, siendo altamente pertinente para el desistimiento definitivo de los participantes. Esto, en relación con los factores contextuales que se presentan como desafíos para la implementación, principalmente lo relacionado con el acceso a una oferta laboral suficiente; a fin de que los participantes tengan oportunidades de ser empleados en condiciones que permitan ganar estabilidad y la realización de un proyecto de vida en el país.

Si bien los factores contextuales, culturales y de vida explican en cierta medida algunos de los resultados de las mediciones, también son el escenario para considerar respecto a la sostenibilidad del proyecto, y es indispensable que sean considerados como variables contextuales en la implementación de nuevas fases.

## IX. Análisis de la inversión

Una de las variables de análisis complementaria a esta evaluación es la inversión que este tipo de proceso supone.

Para realizar este análisis se tomó en cuenta la inversión general del proceso, lo que incluye el diseño e implementación del modelo, el cual se completó en 10 meses con un enfoque que priorizó la individualización, lo cual fue mejor logrado en el modelo de adultos, de acuerdo con las entrevistas realizadas.

Los costos de la implementación incluyen las inversiones realizadas en contrataciones o *grants* de organizaciones de la sociedad civil, que prestaron sus servicios especializados en las áreas programáticas



específicas. En la mayoría de los casos, los acuerdos realizados incluyeron las asistencias técnicas especializadas, materiales y otros insumos que fueron requeridos para la implementación del proceso.

Lo que en el cuadro se especifica como “Materiales y equipos” hace referencia a insumos que las agencias implementadoras asumieron para que las instituciones responsables tuvieran las condiciones requeridas para la implementación.

Al hacer el análisis se consideraron 10 meses de duración de las actividades de los modelos y 104 participantes.

*Tabla 12. Conceptos e inversión para el desarrollo e implementación de modelos de inserción social proyecto Pionero en Inserción Social*

Conceptos	Modelo adulto	Modelo jóvenes
Seguimiento casos	\$ 127,340.32	
Asistencia técnica, materiales para programas ( <i>grants</i> - contratos)	\$ 706,659.88	\$ 856,626.65
Materiales y equipos	\$ 243,494.14	\$ 18,090.47
<b>Total</b>	<b>\$ 1,077,494.34</b>	<b>\$ 874,717.12</b>
<b>Total por participante</b>	<b>\$ 14,247.67</b>	<b>\$ 7,364.94</b>
<b>Total mensual por beneficiario del modelo</b>	<b>\$ 1,424.77</b>	<b>\$ 736.49</b>

En El Salvador, el tiempo promedio de condena para una persona privada de libertad es de 20.1 años. Y el presupuesto de la Dirección General de Centros Penales es de \$73,000,000.00

Por otro lado, según datos oficiales, para marzo de 2022 había 37 000 reclusos. Entonces, para ese periodo, el costo promedio anual por recluso se calcula en \$1,973.00 y el costo total promedio por tiempo de condena sería de \$39,657.00.

Para el modelo adulto el costo total por beneficiario del proyecto es de \$14,247.67.

#### **Análisis costo-beneficio modelo adulto:**

$$\frac{\text{Costo total promedio por tiempo de condena} - \text{costo total por beneficiario del modelo}}{\text{Costo total por beneficiario del modelo}}$$

$$\frac{\$39,657.00 - \$14,247.67}{\$14,247.67} = 1.78$$



De ese modo, la implementación del modelo de inserción en libertad podría representar un ahorro para el Estado del 178 % del costo actual, considerando la hipótesis de que los participantes en el modelo entran en un camino de desistimiento durable en el tiempo; lo que implicaría un fortalecimiento de sus habilidades para la vida, habilidades técnicas y, en consecuencia, una mejora de sus medios de vida también durable en el tiempo.

#### **Análisis costo-beneficio modelo jóvenes:**

Costo total promedio por tiempo de condena – costo total por beneficiario del modelo

Costo total por beneficiario del modelo

$$\frac{\$39,657.00 - \$7,364.94}{\$7,364.94} = 4.38$$

Entonces, el ahorro para el estado podría ser del 438 %, considerando la hipótesis de que los participantes al modelo no entrarían en el sistema penal para adultos. Esto implicaría un fortalecimiento de su proceso de desistimiento y un trabajo en coordinación con los tribunales para menores, a fin de favorecer alternativas a su encarcelamiento.

## **IX. Conclusiones**

- Los datos analizados en la evaluación de resultados del proyecto Pionero en Inserción Social revelan que, en las condiciones en las que se han implementado los dos modelos de inserción social, es posible promover cambios en variables asociadas al desistimiento delincencial de personas con antecedentes criminales.
- La evaluación y la implementación de los modelos de inserción social refieren que, pese a que la vida delictiva de los participantes estuvo vinculada a un ejercicio colectivo, los procesos de inserción social basados en el desistimiento delictivo tienen mayores probabilidades de ser exitosos si son personales. Es decir, los objetivos, programas y contenidos deben elaborarse de acuerdo con cada perfil, considerando las necesidades de cada persona participante.
- El grupo de adolescentes y jóvenes ha presentado avances en los resultados intermedios, como resiliencia, género, voluntad de cambio y percepción sobre el futuro. Esto podría deberse a que están al inicio de la trayectoria delictiva. Y puede ser indicio de que el modelo sentó las bases para que, finalmente, se detone el proceso de desistimiento delictivo.



- Tal y como lo han revelado las últimas investigaciones del fenómeno de las pandillas, el modelo de inserción social para adolescente y jóvenes refuerza las hipótesis de que la edad es una variable relevante de cara al inicio del desistimiento. El poco avance registrado en la evaluación en las dimensiones relacionadas con las intenciones de desistir de la violencia y de desvincularse del grupo, refuerzan la necesidad de continuar explorando opciones que puedan competir con las identidades generadas en las pandillas y con las retribuciones que estas generan.

Es de considerar que, a partir de las entrevistas realizadas a los equipos técnicos, si bien el tema de la identidad “pandillera” es relevante en este grupo, no tienen “adscrición formal”, lo que en la práctica podría facilitar su desvinculación ya que abandonar la decisión de formar parte tendría menores consecuencias.

- La evaluación del modelo de adolescentes plantea un desafío programático: el poco interés de este grupo en las actividades académicas lo cual, hipotéticamente, se había considerado como la columna vertebral de esta propuesta, en la medida en que la educación es un eje trazador y predictor de la inserción social y un indicador de éxito del proceso.

Esta situación, es un llamado de atención para replantear las propuestas en esta área. Es probable que la poca recepción del componente puede ser explicado por las condiciones ocasionadas por las restricciones propias de la pandemia. No obstante, se sugiere profundizar la reflexión sobre el componente educativo y encontrar nuevos caminos que generen mayor interés por parte de los adolescentes en procesos de inserción.

- Las deserciones generadas en el modelo de adolescentes se explican ya sea por cambio de medida, de privación de libertad a libertad, finalización de la medida o traslados a centros intermedios; lo cual sucede en condiciones reguladas cuando los jóvenes cumplen 18 años. Entonces, cualquiera que sea el escenario, es necesario generar una reflexión sobre qué tipo de alternativas podrían tener los adolescentes para no ver interrumpido su proceso. Es un área de oportunidad a explorar en futuras intervenciones.
- Para mejorar las intervenciones a futuro, es necesario revisar y replantear *el dominio* que ejerce la estructura ligada a una pandilla dentro del centro, esto dificulta y representa un desafío para los equipos técnicos de trabajo respecto a la autonomía en el ejercicio de sus funciones. Por otro lado, y más relevante, es considerar la división de los centros por afinidad a una estructura pandilleril, ya que esto no cumple con las normas internacionales y no permite una clasificación por edades como propone la Ley Penal Juvenil.
- Para el fortalecimiento, replanteamiento y apuesta por una oferta programática más diversa, atractiva y que responda a los desafíos de los adolescentes, es necesario el fortalecimiento, actualización y especialización de los equipos técnicos dentro del centro. También la revisión de las capacidades administrativas de la institución, con la intención de verificar que estén acordes



con las necesidades emanadas del cumplimiento y garantía de los derechos de los adolescentes, en lógica de tiempo y calidad.

- Para el grupo de adultos, quienes desde que fueron seleccionados para participar del proceso disponían de una decisión activa de desistir de su vida delictiva, los datos de la evaluación evidenciaron esta disposición. Desde la línea de base, la mayoría de los valores de las variables medidas fueron altos y continuaron siendo altos en las medidas de línea de salida, luego de casi un año de implementación del modelo.  
Para leer estos datos hay que tener en cuenta que el desistimiento delictivo es un proceso, una decisión que se toma día a día, por tanto, no existe una temporalidad o un rango de tiempo determinado en el cual una persona se considera que abandonó la violencia y el delito de forma definitiva. En consecuencia, si el modelo ha permitido mantener ese compromiso personal, expresado en los valores de las variables medidas en la evaluación, puede considerarse un logro relevante del proceso implementado.
- De manera particular, los resultados de la evaluación del modelo de adultos indican que incorporar contenidos de nuevas masculinidades, a partir de la comprensión de la violencia y la criminalidad en el seno de las pandillas, fue otro de los logros destacados del modelo de adultos. Esto se reflejó en las medidas de la evaluación. Las variables asociadas a género muestran las puntuaciones más altas en la evaluación. Son contenidos que han sido valorados por novedosos y porque muestran evidencia de cambio actitudinal en los participantes. Cabe destacar que aún existen temáticas en las que queda trabajo por realizar, sobre todo en los constructos de pensamiento relacionados con la autonomía del cuerpo de las mujeres. Los resultados muestran el potencial transformador de estos contenidos en la población participante del modelo y en los desafíos temáticos que propone.
- Los datos de la evaluación cuestionan uno de los principios asumidos como claves en los procesos de desistimiento delictivo de personas afiliadas a pandillas en El Salvador: su incorporación a una iglesia, la vivencia de una experiencia de fe.

Al comparar los valores de las variables asociadas a este tema, se encuentran disminuciones entre la línea de base y la línea de salida. Esto invita a plantearse una reflexión sobre el rol de la religión, de la fe, en los procesos de inserción social de ex miembros de pandillas. Los resultados han planteado una posibilidad de explorar otras identidades prosociales no religiosas, como alternativas de vinculación de personas en el proceso de desistimiento delictivo asociado a pandillas.

Puede que la fe sea la llave que abre la puerta a la desvinculación; sin embargo, los resultados de la evaluación sugieren que no necesariamente es algo que continúa siendo relevante para los participantes a lo largo del tiempo. Es necesario continuar la reflexión y problematización en intervenciones futuras sobre el rol de la religión de manera permanente en estos procesos.



- El modelo de adultos mejoró las condiciones personales que animan a los participantes a proyectarse hacia el futuro, promover su desempeño académico y el laboral. Dimensiones que les permiten perfilar una nueva vida productiva y con prospectiva.
- Sin duda, uno de los grandes desafíos que enfrentó la implementación de Pionero fue la pandemia por COVID-19 que, definitivamente, exigió flexibilidad y disposición del proyecto para modificar lo planteado inicialmente en temas programáticos.

Las variaciones en los resultados entre las líneas de base y de cierre, pueden estar atravesadas también por esta variable, toda vez que las actividades tuvieron que ser suspendidas, retrasadas, modificadas o adaptadas en cierta medida para que pudieran ser llevadas a cabo. En una fase posterior, sin embargo, y con el aprendizaje ganado de los últimos meses, esta no será una variable inesperada, que podrá asimilarse de manera reflexiva y metodológicamente adecuada, para garantizar la implementación de las actividades.

- Un hallazgo esencial y de gran alcance en el impacto del proyecto constituye el fortalecimiento de las OBF. Antes del proyecto, las iglesias que participaron ya trabajaban en inserción; pero Pionero logró fortalecerlas, invirtiendo en equipar sus espacios a favor de las iniciativas de prevención terciaria, capacitando a su personal y desarrollando competencias técnicas en sus líderes para actualizar y consolidar su saber y su hacer en este campo.

Los pastores también han jugado un rol esencial en el proyecto, liderando y coordinando las acciones en el territorio, conteniendo a los beneficiarios, aconsejando y orientando a los implementadores en determinados casos para cualificar la gestión. En este proceso han mejorado también sus capacidades de negociación con la cooperación, con las instituciones públicas y con otros socios implementadores.

- Ambos modelos implementados por Pionero se encuentran alineados con las prioridades estratégicas nacionales en materia de reinserción social, especificadas en el denominado Plan Control Territorial (PCT), en el eje de Rehabilitación y Reinserción.

En el caso del modelo de adultos, coincide con los objetivos del Centro de Coordinación Post Penitenciaria (CCPP) y de la Dirección de Reconstrucción del Tejido Social (DRTS). Respecto al modelo de adolescentes y jóvenes, Pionero está alineado con las prioridades del gobierno y, específicamente, con las responsabilidades del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA). También se relaciona con la reinserción de los adolescentes y jóvenes en conflicto con la Ley Penal Juvenil, articulándose, específicamente, con la fase II definida como “Oportunidades” en el PCT, donde se promueve la



oferta programática dentro y fuera del CIS, que les permita desarrollar un plan de vida fuera de las agrupaciones de maras o pandillas.

## X. Recomendaciones

- Dado que entre las características conceptuales del proceso de desistimiento delictivo destaca su dinámica de continuidad, en cuanto que no es definitiva, sino que requiere estarse afirmando casi de manera permanente, se recomienda para mejor comprensión de este (en cuanto base de la inserción social), la realización de estudios transversales que permitan evaluar en el tiempo a las personas que han tomado esta decisión.  
El grupo de participantes, sobre todo adultos del proyecto Pionero, constituye un grupo que cumple con las condiciones para ser incluidos en un trabajo de este tipo. Esta metodología podría darles robustez y consistencia a los procesos de evaluación emprendidos.
- Una investigación de este tipo tiene todo el potencial para generar evidencia que permita escalar este tipo de iniciativas. Para esto se requiere un marco institucional que acompañe los procesos de manera ordenada, realice prácticas de sistematización y retroalimentación con la evidencia recolectada. Y que, además, genere espacios de formación que especialicen al personal. En este sentido, sería recomendable hacer una medición en el corto y mediano plazo de la situación de los participantes actuales.
- Es necesario garantizar la coherencia y unidad programática en la implementación de los contenidos de los modelos de inserción social para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Así, para próximas experiencias, es recomendable que los diferentes implementadores de los modelos (agencias, organizaciones de la sociedad civil, consultores) tengan claridad y unidad en cuanto a los objetivos y la teoría de cambio que inspira el trabajo, garantizando la retroalimentación en los procesos. Eso permitirá apuntar a los cambios perceptivos y actitudinales aspirados entre los participantes sin dispersar recursos, optimizando el tiempo y permitiéndoles concentrarse en lo importante.

No debe perderse de vista que el centro de la acción son las personas y no los procesos de implementación programática. Por ejemplo, el diseño de Pionero enfatizaba que, para el modelo de jóvenes, el eje central era la educación y para los adultos el trabajo; no obstante, en este último, los cursos referidos a la formación técnica fueron implementados al final del proyecto, por lo que los beneficiarios se encontraron en desventaja respecto a oportunidades



laborales. En ese sentido, el módulo de formación técnica debería ser ejecutado al inicio del proyecto.

- Lograr la coherencia recomendada en el apartado anterior, obliga a los implementadores a considerar y planificar adecuadamente los tiempos administrativos en respeto a los procedimientos solicitados. Disponer de los recursos, oportunidades y servicios que se necesiten, en el momento programático pertinente, es esencial para lograr los objetivos requeridos.
- Con relación a la escalabilidad de la experiencia o a la sostenibilidad de los esfuerzos realizados, es importante promover una coordinación activa y efectiva con la Policía Nacional Civil para sensibilizarlos y promover su participación en los procesos de desistimiento delictivo. La PNC no pudo participar de manera directa y activa en Pionero porque la decisión de las autoridades políticas fue que la DRTS sirviera de enlace, y nunca se diseñó un mecanismo efectivo para que ese enlace funcionara a tiempo y con garantías de éxito. Por tal razón, los derechos de los beneficiarios se respetaban dentro del proyecto, pero fuera de allí no hubo garantías en ese aspecto.
- Es clave socializar los modelos evaluados con posibles futuras contrapartes y/o socios. El proyecto Pionero en Inserción Social, según las personas entrevistadas, ha marcado un hito en las iniciativas de inserción en el país. Abrir espacios de divulgación puede significar una oportunidad de incidencia para la población en procesos de inserción social.
- Para darle sostenibilidad a los procesos individuales de inserción social, es importante crear espacios libres de discriminación para la sensibilización y búsqueda de compromiso del sector privado. Esto debería ser un eje principal de trabajo, en el marco de una posible continuidad o expansión, dada la importancia de los medios de vida para la sostenibilidad del proceso individual de inserción de posibles futuros beneficiarios.
- Continuar la reflexión sobre el rol de la religión en los procesos de inserción social de ex miembros de pandilla; así como explorar otras identidades prosociales no religiosas.

En la actualidad, es ampliamente conocido que la fe es la vía más aceptada por la pandilla para el abandono; es decir, puede representar la llave que abre la puerta a la desvinculación. Sin embargo, los resultados de la evaluación sugieren que no necesariamente es algo que continúa siendo relevante para los participantes luego de un tiempo. Es necesario continuar la reflexión y problematización en intervenciones futuras sobre el rol de la religión.

- Por las entrevistas realizadas con los participantes del modelo adultos, es bien importante que la iniciativa de inserción social disponga de recursos de emergencia, de carácter humanitario, para



atender las necesidades de los participantes. Al ser una población en condiciones de alta vulnerabilidad, su permanencia en el proyecto requiere, eventualmente, recursos para atender emergencias personales o grupales. Estos recursos deben ser usados con criterios claros y con condiciones de devolución pactada con quienes los usen.

- También es relevante mantener los esfuerzos que se encaminan a generar condiciones para que El Salvador disponga de un marco legal e institucional que permita, estimule y sistematice los procesos de inserción social. Este es un tema que requiere continuidad, permanencia institucional para el seguimiento, así como recursos materiales y humanos capacitados.
- Visto que según los datos de las conclusiones de la evaluación, es posible promover cambios en variables asociadas al mantenimiento o promoción del desistimiento delincriminal, el PNUD debe buscar la continuidad y expansión de estos modelos a un nivel más amplio, como corresponde a su rol transversal en el Sistema de Naciones Unidas para la ejecución de la Agenda 2030, y con el objetivo de no dejar a nadie atrás, garantizando los Derechos Humanos para todos.

## XI. Lecciones aprendidas

- Una situación limitante para la realización del proceso de evaluación fue la “deseabilidad social”, identificada en las altas respuestas que los instrumentos elaborados arrojaron en las variables medidas. Esta intención de los participantes de transmitir a los evaluadores una imagen positiva, puede manejarse en condiciones de confianza y seguridad para quienes responden los instrumentos, de tal manera que se puedan obtener resultados más contundentes.
- La alta sensibilidad política de la inserción social de personas afiliadas a pandillas requiere respuestas técnicas, robustas y documentadas como la que se ha propuesto a través del proyecto Pionero en Inserción Social.
- Para promover que personas con antecedentes de afiliación pandilleril aprovechen oportunidades de inserción social, se requiere consolidar los procesos individuales de desistimiento delincriminal.
- La participación de diferentes instituciones (iglesias, oenegés, cooperación internacional y Gobierno) es el camino para proporcionar oportunidades de inserción a una población que tanto lo está necesitando, y que valoran la autonomía ejercida durante la implementación del proyecto.



- Las Organizaciones Basadas en la Fe (OBF), sedes para el desarrollo del modelo de inserción social, requieren de estructura institucional que contenga el trabajo que realizan.
- Una diferencia significativa a favor del aprovechamiento de oportunidades de inserción social por parte de los adolescentes y jóvenes, en comparación con los adultos participantes del proyecto Pionero en Inserción Social, es que la mayoría de ellos no son parte formal de la estructura pandillera.
- Los referentes para la inserción social son piezas fundamentales para promover el desistimiento pandilleril y la inserción social.
- La pandemia del COVID-19 evidenció y amplió las vulnerabilidades que enfrenta el grupo de participantes del proyecto; así como permitió el desarrollo de capacidades no previstas en los grupos participantes y en los responsables de la implementación.
- Las transferencias condicionadas fueron un mecanismo efectivo de vinculación, compensación al tiempo y dinamización de las economías de los participantes del modelo adulto.
- La terciarización de los servicios de la oferta programática de ambos modelos se perfila como una buena práctica hacia la institucionalización y el escalamiento de la inserción social.
- Desde el estudio de casos de las mujeres participantes en el proyecto, se puede destacar la necesidad de impulsar el liderazgo de mujeres en procesos de inserción social, como referentes mujeres. El desarrollo de referentes lideresas es un desafío.
- Las oportunidades disponibles para las mujeres en procesos de inserción social siguen siendo un reto para continuar avanzando en la inserción social con enfoque de género.
- Se debe visibilizar el trabajo de las mujeres que está a la base para que los hombres que desisten de las pandillas puedan tener una inserción exitosa.
- Es necesario hacer esfuerzos e involucrar al sector privado y otras organizaciones de la sociedad civil para visibilizar el tema de la reinserción social, y asignarle la dimensión de importancia que requiere dicho tema.
- El acceso a una oferta laboral suficiente, en la que los participantes tengan oportunidades de ser empleados en condiciones que permitan ganar estabilidad y la realización de un proyecto de vida en el país, es indispensable para evitar deserciones durante una posible futura intervención.



- Un proceso como este debe de estar acompañado por el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales responsables. Esto permitiría una mejor ejecución del proyecto en términos financieros, una mejor implementación técnica y una posible mejora de los resultados.
- Se debe fortalecer el componente de nuevas masculinidades, incorporándolo como un eje transversal en todas las actividades de una posible futura intervención.

## Referencias Bibliográficas

- Piquero, A. R., Farrington, D. P., & Blumstein, A. (2007). Key Issues in Criminal Career Research: New Analyses of the Cambridge Study in Delinquent Development
- Farrall, Stephen, Carverley (2006) Understanding desistance from Crime
- Cruz, Rosen, Amaya & Vorobyeva (2017) La nueva cara de las pandillas callejeras: El fenómeno de las pandillas en el Salvador