



Naciones Unidas
Oficina contra
la Droga y el Delito



Gobernación
Secretaría de Gobernación



QUINTANA
ROO UNIDOS PARA
TRANSFORMAR



SEBIEN
SECRETARÍA DE
BIENESTAR



Manual de Operatividad
de la FARO para la prevención
del delito y la violencia con
base comunitaria



El contenido y la información de esta publicación pueden ser reproducidos total y/o parcialmente siempre que se cite la fuente. Se sugiere utilizar la siguiente referencia:

Manual de Operatividad de la FARO para la prevención del delito y la violencia con base comunitaria. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, México) Diciembre 2024.

Los comentarios respecto a esta publicación son bienvenidos en:

Montes Urales No. 440
Col. Lomas de Chapultepec
Alcaldía Miguel Hidalgo
Ciudad de México, 11000

Email: unodc-mexico.fieldoffice@un.org

Tel: 55 4000 9701

Copyright © Naciones Unidas, 2024. Reservados todos los derechos en el mundo.

Primera edición: Diciembre 2024.

Esta publicación no ha sido formalmente editada ni traducida de manera oficial.

Equipo editorial

Nayely Sánchez Estrada
Elizabeth Zaragoza Ruiz
María Guadalupe Álvarez Santiago
Karen Padilla Saenz
Natalia García Piña Cuellar

Diseño y corrección de estilo

Carmen Alejandra González Velázquez
Juan Carlos Serrano Oliver

Gestión y administración

Gerardo Jiménez
Laura Montserrat Aguilar

AGRADECIMIENTOS

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) en México extiende un especial agradecimiento a la Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo, a través de la Fábrica de Artes y Oficios (FARO); de igual forma, a la Secretaría de Gobernación a través de la Dirección General de Prevención Social del Delito y la Reconstrucción del Tejido Social, que amablemente accedieron a formar parte del Proyecto “Ruta Segura para Juventudes Seguras”.

Asimismo, agradecemos el involucramiento de las y los operadores de la FARO, agentes culturales, talleristas, niñas, niños, personas adolescentes y juventudes del estado de Quintana Roo, ya que su participación resultó indispensable para identificar información estratégica relacionada con la operatividad de la FARO de manera puntual y focalizada para cada área que la compone.

Desarrollar acciones y estrategias dirigidas a la prevención del delito y la violencia con una base comunitaria no es una tarea sencilla. Por ello, la formulación de políticas integrales de seguridad y justicia social, así como la oferta de oportunidades inclusivas y sostenibles en los ámbitos educativo y cultural, son necesarias para propiciar el desarrollo humano y la construcción de una ciudadanía activa.

En ese contexto, es imperativo promover estos espacios de cultura y educación alternativa como es la FARO del estado de Quintana Roo, en el que mujeres, niñas, niños, adolescentes, personas jóvenes, personas adultas mayores, personas en movilidad, personas indígenas, personas afrodescendientes, personas de la diversidad sexual y personas con discapacidad toman conciencia de la importancia de desempeñarse como agentes de cambio positivo en su comunidad, para enfrentar y resolver las problemáticas del día a día relacionadas con el delito y la violencia.

Por ello, este Manual proporciona información objetiva sobre los procesos operativos de las áreas de la FARO, con la finalidad de estandarizar la actuación de su personal y quienes participan en sus distintas modalidades. De igual forma, este documento plantea instrumentos que permiten abonar al fortalecimiento institucional de la FARO; así como al fortalecimiento de una cultura de paz en el estado de Quintana Roo, particularmente en la comunidad de Villas Otoch Paraíso.

ÍNDICE

Agradecimientos	3
Introducción	7
Contexto social	10
Contexto delictivo	14

1. SÍNTESIS METODOLÓGICA

1.1 Revisión documental	21
1.2 Primer levantamiento de información a partir de grupos focales	21
1.3 Segundo levantamiento de información cualitativa a partir de entrevistas semiestructuradas y grupos focales	23

2. MARCO JURÍDICO

2.1. Acceso a la cultura	27
2.2. Marco normativo internacional	27
2.3. Marco normativo nacional	28
2.4. Marco normativo estatal	28

3. MANUAL DE PROCESOS ESTANDARIZADOS DE LA FARO

3.1 Objetivo general	30
3.2 Descripción de la FARO	30
3.2.1 Estructura orgánica	31
3.2.2 Enfoque FARO	32
3.3 Descripción de las áreas operativas de la FARO	36
3.3.1 Dirección	36
3.3.2 Departamento de Vinculación Comunitaria	37
3.3.3 Programación Cultural	42
3.4 Modalidades FARO	47
3.4.1 Convocatoria para agentes culturales (Modalidad FORACC)	47
3.4.2 Modalidad FORO	49

3.4.3 Talleres comunitarios	49
3.4.4 Difusión	52
3.5 Recomendaciones generales para la prevención del delito con base comunitaria	57
3.5.1 Ampliación de trabajo de campo y vinculación con líderes comunitarios	57
3.5.2 Implementación de talleres y actividades con NNA y juventudes	58

4. METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DEL IMPACTO DE FARO QUINTANA ROO

4.1 Descripción de la metodología	61
4.1.1 Gestión basada en resultados	62
4.2 Propuesta de indicadores cuantitativos	62
4.2.1 Matriz de indicadores de impacto dirigidos al área directiva y administrativa de la FARO	63
4.2.2 Matriz de indicadores de impacto dirigidos al área de alianzas de la FARO	64
4.2.3 Matriz de indicadores de impacto dirigidos al área de difusión de la FARO	66
4.2.4 Matriz de indicadores de impacto dirigidos al área de programación cultural de la FARO	69
4.2.5 Matriz de indicadores de impacto dirigidos a la evaluación de desempeño de las personas agentes culturales y talleristas	70
4.3 Propuesta de indicadores cualitativos	71
4.3.1 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos a la dirección y administración de la FARO	71
4.3.2 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos al área de Alianzas	71
4.3.3 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos al área de Vinculación Cultural	73
4.3.4 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos al área de Difusión	74
4.3.5 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos para los agentes culturales y talleristas	75
4.4 Propuesta de indicadores de sostenibilidad	76
Siglarío	78
Referencias	79
Anexo 1. Instrumento de entrevista inicial	81
Anexo 2. Instrumento de valoración de las actividades desarrolladas por las y los agentes culturales	83

INTRODUCCIÓN

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) en colaboración con la Secretaría de Gobernación, a través de la Coordinación de Estrategia y Análisis para la Prevención Social del Delito y la Reconstrucción del Tejido Social y la Secretaría de Bienestar (SEBIEN) del Estado de Quintana Roo, a través de la Fábrica de Artes y Oficios (FARO) desarrollan el proyecto “Ruta Segura para Juventudes Seguras”, cuyo objetivo es contribuir al fortalecimiento de las estrategias de prevención del delito y la violencia de base comunitaria dirigidas a las niñas, niños y adolescentes que habitan en Villas Otoch Paraíso (VOP).

Esta iniciativa se articula mediante la asistencia técnica de UNODC para el desarrollo de cuatro productos clave:



A partir del desarrollo de estos productos, el proyecto de “Ruta Segura para Juventudes Seguras” incide directamente en el cumplimiento de las siguientes metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹:

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Objetivo 4: Educación de calidad

- **4.7** Asegurar que niñas, niños, jóvenes y adultos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos para promover el desarrollo sostenible, mediante la educación sobre los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, y la valoración de la diversidad cultural.



¹ Naciones Unidas (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Objetivo 5: Igualdad de género

- **5.1** Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas.
- **5.2** Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado [...].
- **5.5** Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres [...].

**Objetivo 10: Reducción de las desigualdades**

- **10.2** Potenciar y promover la inclusión social de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

**Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles**

- **11.3** Aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.
- **11.7** Proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas adultas mayores y las personas con discapacidad.

**Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas**

- **16.7** Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- **16.a** Fortalecer las instituciones nacionales mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, la capacidad de prevenir la violencia y combatir la delincuencia.

**Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible**

- **17.17** Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.



La Fábrica de Artes y Oficios (FARO) del estado de Quintana Roo es un espacio cultural y de educación alternativa que contribuye a la prevención del delito y la violencia a partir del encuentro comunitario. Fue inaugurada en agosto de 2022 por el Gobernador de Quintana Roo Carlos Joaquín González como parte de las acciones de su Modelo de Prevención Quintana Roo, el cual contempla cuatro ejes estratégicos para contribuir a la prevención del desorden, la violencia y la delincuencia en dicha entidad federativa².

Figura 1. Ejes estratégicos del Modelo de Prevención Quintana Roo



Fuente: Elaboración propia con base en información del *Modelo de Prevención Quintana Roo 2022-2027*.

En el marco de este modelo, se identifica a la cultura como un elemento fundamental para el desarrollo de la protección y fortalecimiento social, así como la construcción de ciudadanía activa; ya que fomenta la identidad comunitaria y la cohesión social. En ese contexto, al ubicar a la FARO en la comunidad de VOP³, se busca fortalecer las capacidades y habilidades de mujeres, niñas, niños, juventudes, personas cuidadoras, personas en movilidad, personas indígenas, personas adultas mayores y personas con discapacidad de manera ecosistémica, transdisciplinaria y centrada en sus necesidades para hacer frente a la violencia y la delincuencia con una base no sólo institucional, sino también comunitaria.

² Quintana Roo (2022-2027). *Modelo de Prevención Quintana Roo*. Disponible en: <https://qroo.gob.mx/sesesp/cepsqroo/modelo-de-prevencion-quintana-roo/>.

³ La ubicación geográfica de la FARO responde también a la identificación de Villas Otoch Paraíso como una zona de mayor vulnerabilidad y a la necesidad de reducción del índice delictivo en esa demarcación, pues es una de las colonias con mayor índice de violencia en el estado de Quintana Roo.

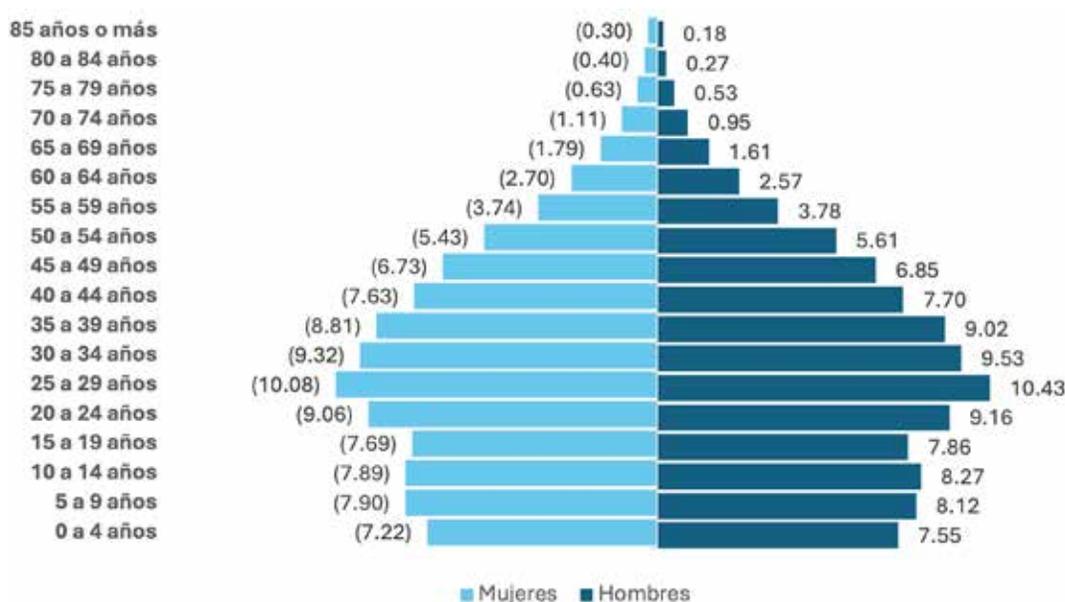
CONTEXTO SOCIAL

POBLACIÓN

La población total del municipio de Benito Juárez en el estado de Quintana Roo durante 2020 fue de 911,503 habitantes, distribuidos porcentualmente en 49.6%, mujeres y 50.4%, hombres⁴.

Actualmente, las personas jóvenes⁵ representan el 54.28% de la población en el municipio de Benito Juárez, lo que hace imperante el desarrollo de políticas públicas centradas en la atención de este grupo poblacional a través de acciones que promuevan el desarrollo humano sostenible y que les garantice el ejercicio efectivo de sus derechos; particularmente a una vida libre de violencia, educación, salud, trabajo digno e igualdad de género.

Gráfica 1. Distribución porcentual de la población en el municipio de Benito Juárez, por sexo



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. *Censo de Población y Vivienda 2020*.

De acuerdo con datos del mapa de Espacio y datos de México que ofrece INEGI⁶, en VOP viven aproximadamente 40,371 personas, de las cuales el 49.3% son mujeres, mientras que 50.7% son hombres.

4 INEGI (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

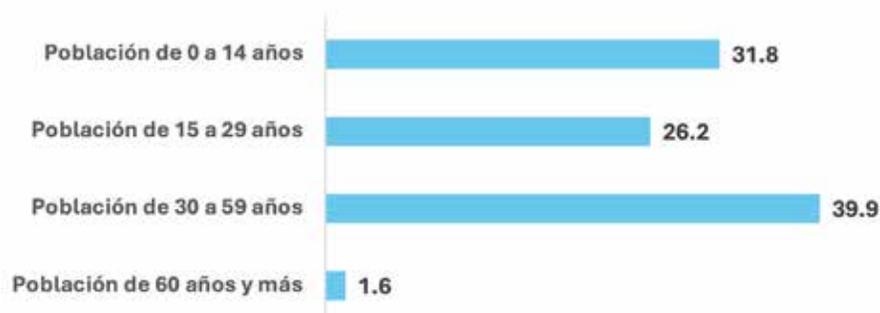
5 Para efectos de este documento, se considera persona joven a quienes se encuentren entre los 15 y 29 años.

6 INEGI, 2020. Mapa *Espacio y datos en México*, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx>

A continuación, se muestra la distribución de la población en VOP con base en las distintas franjas etarias:

Gráfica 2. Población de la comunidad Villas Otoch Paraíso, 2020

Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. *Espacio y datos de México*, 2020.

Como se puede identificar, las NNA y personas jóvenes representan más de la mitad de la población total en la colonia de VOP, con un 58.0%. En ese sentido, la presencia significativa de NNA y juventudes hace necesario el desarrollo de acciones, programas, servicios y estrategias basados en evidencia, como parte de la protección y fortalecimiento social contemplado en el tercer eje estratégico del Modelo de Prevención Quintana Roo. Particularmente, atendiendo no sólo a sus necesidades, sino también a la garantía efectiva de sus derechos y a su reconocimiento como constructores sociales.

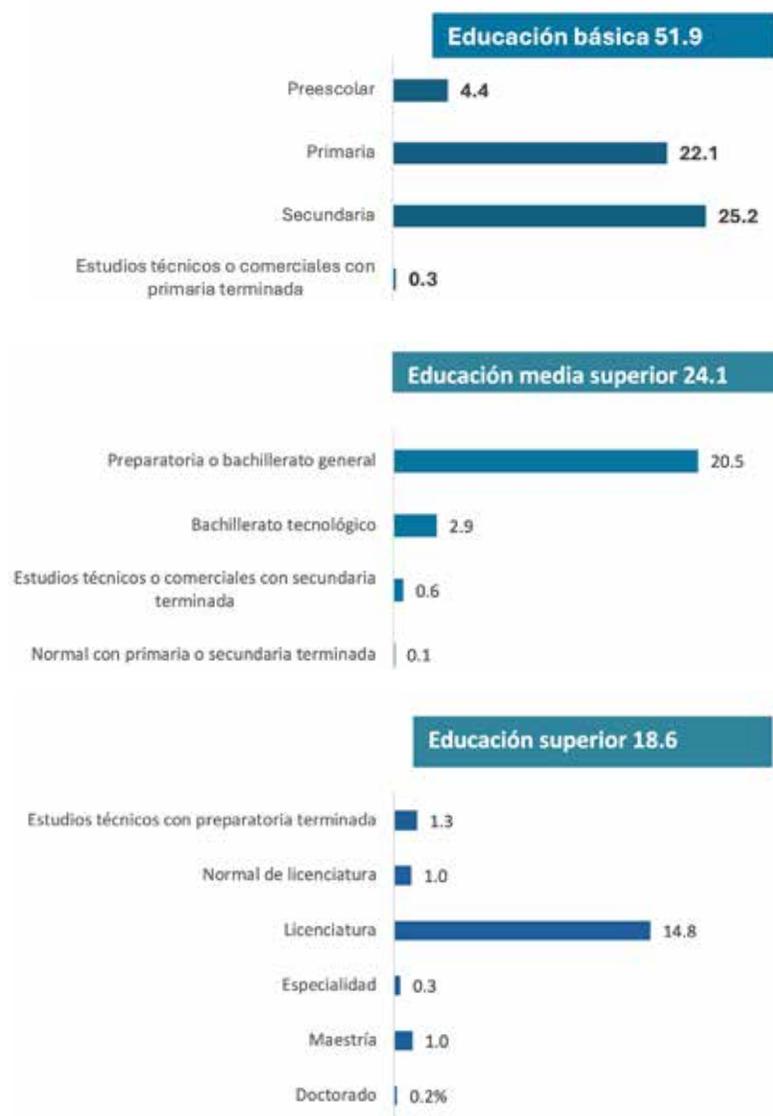
En cuanto, a personas con discapacidad se identifica que 2.6% de la población tiene alguna discapacidad. Por otro lado, en VOP existen 13,641 viviendas particulares habitadas, de las cuales 8.3% se encuentran deshabitadas⁷.

7 *Ibid.*

EDUCACIÓN

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, la población de tres años y más del municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, sin escolaridad asciende a 42,791 personas lo que equivale al 5%. Por otra parte, se identifica que el grado de escolaridad de la población mencionada, es de 51.8% en educación básica, 24.1% en educación media superior y 18.6% educación superior. A continuación, se muestra la gráfica con los grados de escolaridad desagregados⁸.

Gráfica 3. Escolaridad en el municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, por nivel y grado, 2020
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, *Censo de Población y Vivienda 2020*.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS

De acuerdo con los Censos Económicos 2019, la actividad económica predominante en el municipio de Benito Juárez es el comercio al por menor⁹, que concentra el 42.2% de las actividades económicas. Le siguen los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, con un 16.4%; otros servicios, excepto actividades gubernamentales, con un 15.8%; y las industrias manufactureras, que representan el 5.5%¹⁰. La siguiente gráfica ilustra estas proporciones, proporcionando un desglose detallado de las principales actividades económicas del municipio.

Gráfica 4. Distribución de fuerza laboral en Benito Juárez, por actividad
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. *Censos Económicos 2019*.

9 De acuerdo con INEGI (2023), el comercio es la actividad económica que consiste en el intercambio de bienes o servicios por dinero. Asimismo, en el comercio al por mayor se venden grandes cantidades de producto a otras tiendas o negocios. En el comercio al por menor se venden esos productos directamente a quienes los usarán.

10 INEGI (2019). *Censos Económicos*, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#tabulados>

CONTEXTO DELICTIVO

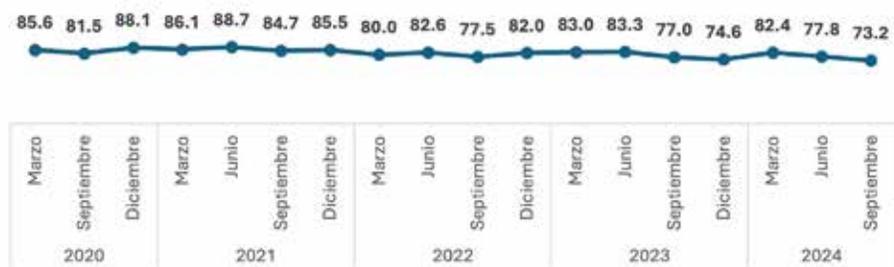
De acuerdo con la percepción de inseguridad, reportada por personas mayores de 18 años en Cancún, Quintana Roo; se identifica una tendencia general de disminución a partir de septiembre de 2021, cuando se registró un 84.7%, manteniendo una constante a la baja hasta septiembre de 2024, con un 73.2%.

Si bien se han presentado fluctuaciones, como un aumento significativo en diciembre de 2020 (88.1%) y un descenso notable en septiembre de 2023 (74.6%), el promedio general indica una ligera disminución en la percepción de inseguridad a lo largo de los años.

La siguiente gráfica muestra la tendencia desde 2020 de manera trimestral.

Gráfica 5. Percepción de inseguridad en la ciudad de Cancún, 2020-2024¹¹

Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), serie trimestral 2020-2024.

Por lo que hace al atestiguamiento de conductas delictivas o antisociales, a partir del análisis de datos cuantitativos en la ciudad de Cancún en marzo, junio y septiembre de 2024, se destaca lo siguiente:

Consumo de alcohol en las calles

Esta conducta fue la más referida por la población durante los tres trimestres analizados. Aun cuando en marzo alcanzó un máximo del 61.1%, para los siguientes meses se identificó una tendencia descendente, de tal manera que en junio se redujo 5.0% y finalmente en septiembre disminuyó un 12.0%

11 No existen datos para junio 2020 debido a la pandemia por la COVID19.

Robos o asaltos

Respecto a estas conductas, se observa un incremento del 1.7% entre marzo y junio; no obstante, para septiembre de este año hay una disminución de 12.0%.

Vandalismo (grafitis, daños y otros)

Aunque la incidencia de vandalismo presenta fluctuaciones menores, el porcentaje más alto se registró en marzo (43.2%), con ligeras disminuciones en junio (41.9%) y septiembre (38.8%).

Disparos frecuentes con armas

Este indicador permanece relativamente constante con valores cercanos entre el 33.0% y 36.0% durante los tres trimestres analizados.

Venta o consumo de drogas

Esta conducta presentó una ligera disminución en junio (27.3%) en comparación con marzo (30.1%); sin embargo, para septiembre del presente año aumentó a 28.9%.

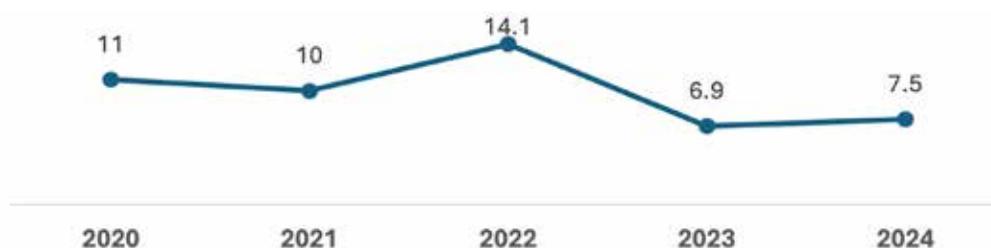
Gráfica 6. Atestiguamiento de conductas antisociales en Benito Juárez, marzo-septiembre 2024
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI. Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), primer, segundo y tercer trimestres de 2024.

En cuanto a los hogares con condición de violencia en el ámbito familiar, la Gráfica 7 muestra la evolución porcentual durante el periodo de 2020-2024 en la ciudad de Cancún.

Gráfica 7. Hogares de la ciudad de Cancún con condición de violencia en el entorno familiar, 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), 2020-2024.

En 2020, el porcentaje de hogares afectados era del 11.0%, descendiendo al 10% en 2021. Sin embargo, en 2022 se observó un notable incremento, alcanzando un máximo de 14.1%, lo que podría asociarse con factores contextuales, como el impacto de la pandemia por la COVID19 en la dinámica familiar.

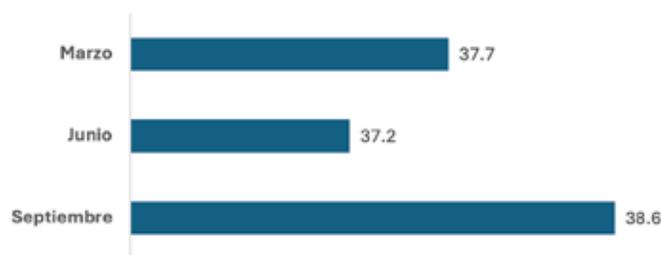
Posteriormente, en 2023 se registró una caída significativa, reduciéndose al 6.9%, lo que podría ser resultado de intervenciones en políticas públicas como la estrategia de "16 Días de Activismo Contra la Violencia de Género" impulsado por el Ayuntamiento de Benito Juárez¹², Quintana Roo o programas sociales como la instalación de la FARO en la localidad de VOP para fortalecer el desarrollo social, económico e integral, y a su vez, estas acciones contribuyen a reconstruir el tejido social¹³ y a prevenir la violencia. Finalmente, en 2024, el porcentaje aumentó levemente en un 0.6%.

La Gráfica 8 muestra el porcentaje de personas que afirmaron tener conocimiento de actividades o programas en su ciudad para prevenir la violencia, segmentado en tres períodos: marzo, junio y septiembre de 2024.

En marzo, el 37.7% de las personas encuestadas conocía programas o actividades en su localidad. En junio, se observa una ligera disminución al 37.2% y en septiembre, se percibe un aumento al 38.6%.

Gráfica 8. Conocimiento de la población sobre programas o actividades que realiza el gobierno en su ciudad para prevenir la violencia, 2024

Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), primer, segundo y tercer trimestres de 2024¹⁴.

12 Ayuntamiento de Benito Juárez, Quintana Roo (2023). "Refuerza Ana Paty Peralta erradicación de la violencia contra las mujeres", disponible en: <https://cancun.gob.mx/cancun/noticias/leer/766>

13 Coordinación General de Comunicación, Quintana Roo (2023). "Acerca FARO Quintana Roo, talleres gratuitos a la comunidad de Cancún", disponible en: <https://cgc.qroo.gob.mx/acerca-faro-quintana-roo-talleres-gratuitos-a-la-comunidad-de-cancun/>

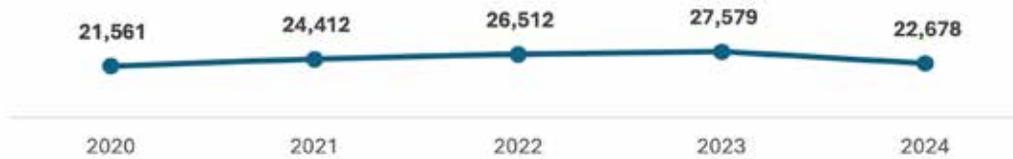
14 La ENSU comenzó con la publicación de datos sobre Conocimiento de la población de programas o actividades que realiza el gobierno en su ciudad para prevenir la violencia de forma trimestral a partir del primer trimestre (marzo) 2024.

Para concluir la sección, se presenta el análisis respecto a los principales delitos del fuero común ocurridos en el municipio de Benito Juárez de 2020 a 2024¹⁵.

En la Gráfica 9, se observa un incremento de 21,561 casos en 2020 a 27,579 en 2023¹⁶, lo que representa un aumento del 27.9% durante este período.

Cabe mencionar que, para octubre de 2024, los delitos disminuyen significativamente a 22,678, mostrando una variación negativa del 17.8% respecto al año anterior.

Gráfica 9. Cantidad de principales delitos cometidos en el municipio de Benito Juárez, 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP).

El delito cometido con mayor frecuencia es el robo en sus diferentes modalidades¹⁷. Esta conducta delictiva mostró un constante descenso de 38.0% entre 2020 (9,971) y octubre de 2024 (6,171).

Por otro lado, la violencia familiar es el segundo delito con mayor número de carpetas de investigación iniciadas. En 2023, alcanzó un máximo de 3,207 carpetas de investigación, disminuyendo un 8.6% hasta octubre de 2024 (2,930 carpetas de investigación).

El delito del fuero común por narcomenudeo aumentó un 189% de 2020 (313 casos) a 2024 (906 casos). Por otra parte, el abuso sexual experimentó un incremento del 73.7% entre 2020 (266 casos) y 2022 (588 casos), seguido de una ligera disminución en 2023 y octubre de 2024 (503 y 462 casos, respectivamente)¹⁸. La siguiente tabla expone lo antes descrito.

Tabla 1. Delitos del fuero común cometidos en el municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, 2020-2024

Delitos cometidos en Cancún	2020	2021	2022	2023	2024
Robo	9,971	9,542	9,063	8,786	6,171
Violencia familiar	2,427	2,812	2,746	3,207	2,930
Daño a la propiedad	1,177	1,790	2,356	2,727	2,160
Lesiones	1,256	1,829	2,339	2,495	1,879
Abuso de confianza	1,056	1,515	1,850	1,944	1,881
Amenazas	1,063	1,317	1,688	1,864	1,512
Homicidio	644	679	740	746	590
Narcomenudeo	313	455	601	797	906
Abuso sexual	266	442	588	503	462

Fuente: Elaboración propia con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), 2020- octubre 2024.

15 SESNSP (2020- octubre 2024). Delitos del Fuero Común, disponible en: <https://www.gob.mx/sesnspp/acciones-y-programas/incidencia-delictiva-del-fuero-comun-nueva-metodologia>

16 *Ibid.*

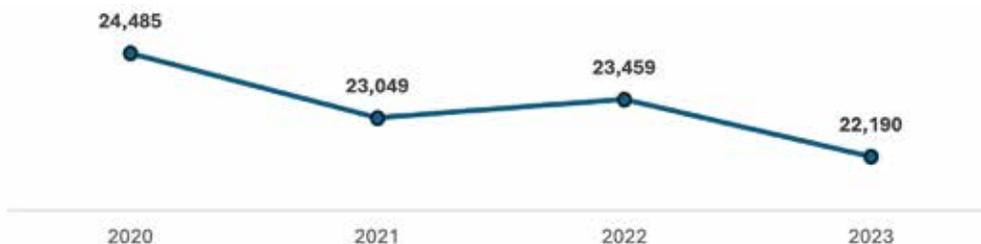
17 Incluye robos en las siguientes modalidades: otros robos, robo a casa habitación, robo a institución bancaria, robo a negocio, robo a transeúnte en espacio abierto al público, robo a transeúnte en vía pública, robo a transportista, robo de autopartes, robo de ganado, robo de maquinaria, robo de vehículo automotor, robo en transporte individual, robo en transporte público colectivo, robo en transporte público individual. Los robos mencionados se encuentran ordenados por orden alfabético.

18 SESNSP (2020-octubre 2024). Delitos del Fuero Común, disponible en: <https://www.gob.mx/sesnspp/acciones-y-programas/incidencia-delictiva-del-fuero-comun-nueva-metodologia>

Tasa de victimización

En 2020, la tasa de prevalencia delictiva en el municipio de Quintana Roo fue de 24,485 víctimas por cada cien mil habitantes. Se puede observar que a partir de este año comienza a haber un decenso en la tasa de prevalencia delictiva, entre 2020 y 2021, esta cifra se redujo en 5.8%; sin embargo, la disminución porcentual más significativa fue entre 2022 y 2023 con un 5.4%.

Gráfica 10. Tasa de victimización en el estado de Quintana Roo, 2020-2023



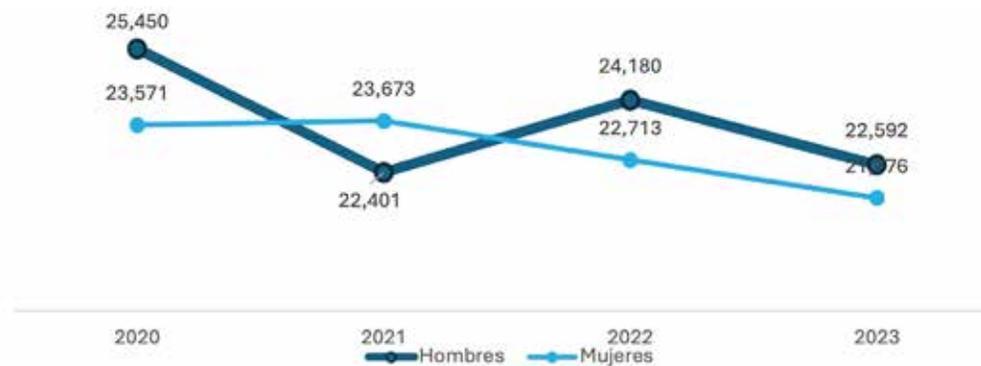
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), 2021-2024.

La gráfica presenta la tasa de victimización por sexo en México según la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) de INEGI, ediciones 2021 a 2024, mostrando tendencias diferenciadas entre hombres y mujeres.

En los hombres, la tasa en 2020 fue de 25,450 víctimas por cada 100,000 habitantes. Posteriormente, de 2020 a 2021 se observa que hubo un decremento de 11.9%, mientras que hubo un repunte de 2021 a 2022 y nuevamente una disminución en 2023 (22,592).

Para el caso de las mujeres, la tasa se mantiene más estable, comenzando en 23,571 víctimas en 2020, con ligeras variaciones hasta alcanzar 21,776 en 2023¹⁹.

Gráfica 11. Tasa de victimización por cada cien mil habitantes según sexo, 2020-2023



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), 2021-2024.

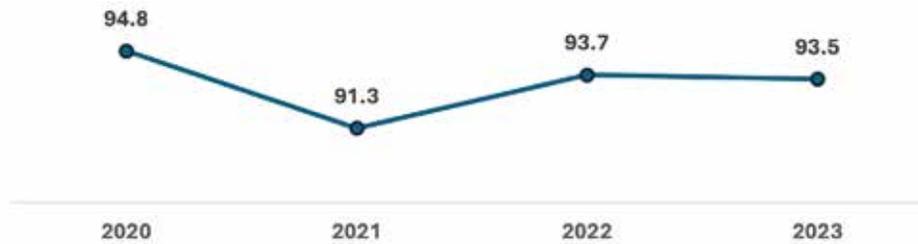
19 INEGI (2024). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2024. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2024/>

Cifra negra en el estado de Quintana Roo

La siguiente gráfica presenta la cifra negra del estado de Quintana Roo según los datos de la ENVIPE 2021-2024. La cifra negra mide el porcentaje de delitos que no se denuncian o que no derivan en una carpeta de investigación.

Gráfica 12. Cifra negra en el estado de Quintana Roo, 2020-2023

Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), 2021-2024.

La Gráfica 12 muestra que la cifra negra en Quintana Roo se mantuvo alta, oscilando entre el 91.3% y el 94.8%, lo que indica que la mayoría de los delitos no fueron denunciados. En 2020, la cifra negra alcanzó su punto más alto del periodo, con un 94.8%. En 2021, se observó una ligera disminución, bajando al 91.3%, lo que representa una mejora en la disposición o capacidad de la población para denunciar delitos. Mientras que, en 2022, hubo un aumento, alcanzando el 93.7%, y en 2023, la cifra se mantuvo estable en 93.5%²⁰.

Por otra parte, la siguiente tabla muestra la cifra negra de diferentes tipos de delitos en Quintana Roo entre 2020 y 2023.

Tabla 2. Cifra negra por delitos en Quintana Roo, 2020-2023

Porcentaje

Año/delito	2020	2021	2022	2023
Robo total o parcial de vehículo	89.7	88.9	89.6	90.4
Robo en casa habitación	93.5	88.5	90.5	92.6
Robo o asalto en calle o transporte público	94.4	91.9	94.9	92.0
Robo en forma distinta a las anteriores	91.8	93.5	90.6	84.6
Fraude	98.3	95.4	98.4	97.3
Extorsión	99.1	94.5	99.0	97.2
Amenazas verbales	88.5	85.3	88.3	93.5
Lesiones	92.9	71.4	74.7	84.7
Otros delitos distintos a los anteriores	97.5	95.9	90.3	97.6

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), 2021-2024.

Los delitos con mayor porcentaje de cifra negra son fraude y extorsión destacan con los valores más altos durante todo el periodo, alcanzando hasta el 99.1% en 2020 (extorsión). Otros delitos distintos a los anteriores también presentan cifras consistentemente altas, alcanzando 97.6% en 2023.

Si bien los delitos de robo en casa habitación y robo o asalto en transporte público muestran incrementos y disminuciones más moderados, siempre permanecen por encima del 88%.

20 INEGI (2024). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), 2021-2024. Cifra negra, disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2024/doc/envipe2023_qroo.pdf

1



Síntesis metodológica



La elaboración del *Manual de Operatividad de la FARO para la Prevención del delito y la violencia con base comunitaria*, parte de una revisión documental, así como del análisis de información cualitativa obtenida a partir de entrevistas semiestructuradas y el desarrollo de grupos focales, dado que son herramientas que nos permiten obtener información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias de personas expertos, funcionariado público y personas beneficiarias de las distintas actividades y servicios ofrecidos por la FARO.

De igual manera, el presente manual se ha construido a partir de la experiencia desarrollada por UNODC, con la finalidad de promover el respeto de los derechos humanos, la prevención del delito y la violencia.

1.1 REVISIÓN DOCUMENTAL

Para la elaboración del Manual de Operatividad se llevó a cabo una revisión documental, con el objetivo de recabar información de distintas fuentes que permitiera conocer los antecedentes y el contexto de la creación de la FARO y los detalles del programa FARO del Bienestar.

Fueron consultados, principalmente, documentos públicos emitidos por la Secretaría de Bienestar de Quintana Roo (SEBIEN), los cuales nos permitieron conocer la naturaleza jurídica de la FARO, su estructura orgánica en esta Secretaría; así como algunos lineamientos publicados por el Gobierno del estado, en los que destacan, las reglas de operación del Programa FARO del Bienestar.

De manera específica, los documentos revisados fueron los siguientes:

- Reglas de operación del Programa FARO del Bienestar y sus actualizaciones
- Organigrama estructural autorizado de la SEBIEN
- Enfoque de la FARO
- Primer y segundo informe de gobierno de Mara Lezama (Gobernadora del estado de Quintana Roo)

1.2 PRIMER LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN A PARTIR DE GRUPOS FOCALES

Del 26 al 30 de agosto de 2024, se llevó a cabo el primer levantamiento de información del proyecto Ruta Segura para Juventudes Seguras²¹, el cual consistió en el desarrollo de 14 grupos focales.

El objetivo de los grupos focales fue obtener información sobre el conocimiento de las actividades y procesos de la FARO, así como conocer el interés que las personas participantes tienen en la práctica de actividades artísticas y culturales en el contexto de la comunidad de VOP.

²¹ Estos grupos se desarrollaron en colaboración con el personal de la FARO, personal de la Secretaría de Gobernación, dependencias de sector gubernamental, sociedad civil y sector privado.

Los grupos focales que se desarrollaron se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3. Grupos focales para levantamiento de información, 2024

Grupos focales	Iteraciones
Grupos focales de hombres y mujeres mayores de 18 años	5
Grupos focales de NNA de la Secundaria Carlos Fuentes	2
Grupos focales de NNA del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR 41)	2
Grupo focal de NNA de Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA)	1
Grupo focal de agentes culturales	1
Grupo focal de la sociedad civil	1
Grupo focal del sector gubernamental	1
Grupo focal con personas adultas mayores	1

Fuente: Elaboración propia con información obtenida durante el levantamiento del proyecto Ruta Segura para Juventudes Seguras, UNODC 2024.

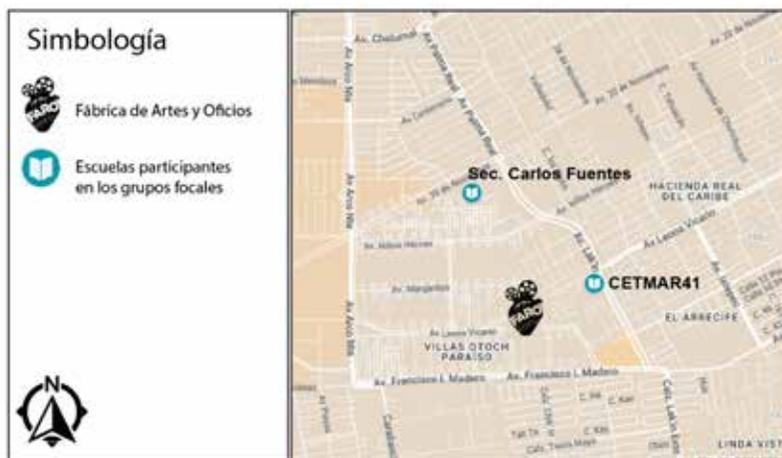
En los grupos focales participaron 231 personas, 166 NNA y jóvenes, junto con 65 personas adultas.

Debido a que el objetivo de los grupos focales fue conocer el contexto de la comunidad de VOP y la relación que mantienen con la FARO, los lugares en los que se recolectó la información fueron espacios ubicados dentro o en los alrededores de la comunidad mencionada.

Los lugares donde se llevaron a cabo los grupos focales fueron:

- Fábrica de Artes y Oficios Quintana Roo (FARO)
- Secundaria Carlos Fuentes
- Centro de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR 41)

Mapa 1. Ubicación de espacios donde se llevaron a cabo los grupos focales



Fuente: Elaboración propia, UNODC 2024.



Para el desarrollo de los grupos focales se realizaron guías de preguntas organizadas en las categorías siguientes:

- *Datos demográficos*
- *Entorno familiar*
- *Entorno escolar*
- *Disponibilidad de tiempo libre*
- *Relación actual con la FARO*
- *Conocimiento de las actividades ofrecidas en la FARO*
- *Proceso de inscripción a las actividades de la FARO*
- *Interés en participar en las actividades que ofrece la FARO*

Adicionalmente, durante el desarrollo de los grupos focales se solicitó a las personas participantes que compartieran un mensaje para las NNA y jóvenes que habitan en la comunidad de VOP, con el objetivo de utilizar estos mensajes para la realización de los productos de la campaña de difusión del proyecto.

1.3 SEGUNDO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN CUALITATIVA A PARTIR DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS Y GRUPOS FOCALES

a) Entrevistas

Como parte del proceso de recolección de información se realizó un segundo levantamiento a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal de la FARO, y una segunda iteración de grupos focales con las y los agentes culturales; así como personas talleristas.

El objetivo general fue recopilar información sobre el modelo de atención y los procesos organizativos que se desarrollan para el funcionamiento de la FARO.

Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual del 22 al 25 de octubre de 2024. Se eligió desarrollar una entrevista de tipo semiestructurada, debido a que proporciona fluidez en su desarrollo y flexibilidad para realizar las preguntas que profundicen en los temas que así lo requieran.

Los criterios para seleccionar a las personas a entrevistar se centraron en:

- Su cargo y funciones desempeñadas en la FARO.
- El tiempo que llevan laborando en la institución.
- Su nivel de participación en el desarrollo de actividades culturales y educativas que oferta la FARO a la comunidad.

Para llevar a cabo las entrevistas, se desarrolló una guía con preguntas para obtener información sobre la situación contextual de la FARO, su modelo de intervención, gestión de casos y monitoreo de expediente, comunicación interinstitucional, necesidades de capacitación, infraestructura, comunicación y transparencia.

Se realizó una entrevista a cada una de las personas titulares de las áreas de la FARO, contemplando al área de dirección y los departamentos que la conforman.

Las áreas entrevistadas en esta segunda etapa del levantamiento de información se presentan a continuación:

Figura 2. Entrevistas a personal adscrito a la FARO



Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo metodológico, UNODC 2024.

b) Grupos focales

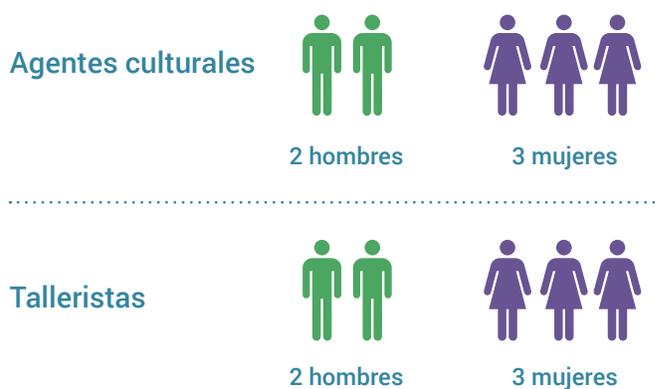
A partir del desarrollo de grupos focales, se priorizó un enfoque analítico sobre otros actores y/o agentes estratégicos para la operatividad de la FARO, como son las y los agentes culturales; así como las personas talleristas.

En ese sentido, el objetivo de estos grupos focales fue recolectar información directa que complementará la obtenida en las entrevistas, y que nos permitiera conocer a profundidad las actividades que realizan las y los agentes culturales; así como las personas talleristas en la FARO.

Particularmente en el caso de las personas agentes culturales, fue necesario profundizar sobre su rol de intervención en el programa FARO del Bienestar para generar una síntesis consensuada de los procesos a partir de las opiniones, experiencias y propuestas de quienes participan en una de las modalidades de la FARO.

Los grupos focales se realizaron de forma virtual, participaron diez personas en total divididas en dos grupos, a continuación, la siguiente imagen muestra las y los participantes en los grupos focales de agentes culturales.

Figura 3. Personas participantes en los grupos focales



Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo metodológico, UNODC 2024.

El objetivo de estos grupos focales fue recolectar información que complementara la obtenida en las entrevistas, y que nos permitiera conocer a detalle las actividades que realizan las personas agentes culturales y talleristas en la FARO, particularmente en el caso de las personas agentes culturales, se requería profundizar en su participación en el programa FARO del Bienestar.

c) Sistematización y análisis de la información

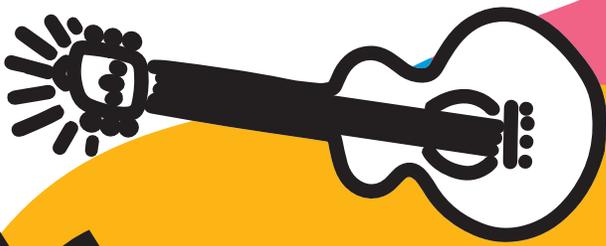
La información obtenida fue sistematizada en una matriz que se organizó en las siguientes categorías:

- Modelo de intervención
- Gestión de casos y monitoreo de expediente
- Comunicación interinstitucional
- Necesidades de capacitación
- Infraestructura
- Comunicación

Una vez que se organizó la información obtenida en la matriz descrita anteriormente, se realizó un análisis para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), el cual tuvo como objetivo proporcionar un panorama claro y comprensivo de la situación actual de la FARO.

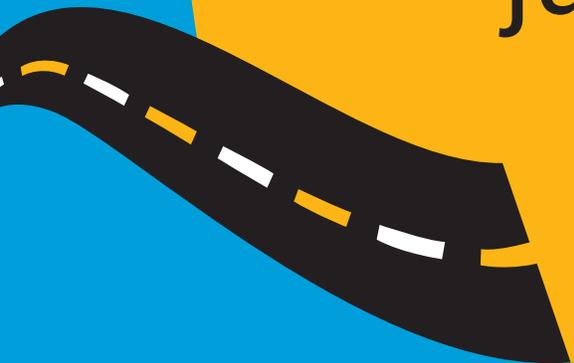
Para realizar este análisis, fue necesario transcribir cada respuesta obtenida a las preguntas planteadas en las entrevistas y los grupos focales, después se redactó una conclusión por cada respuesta y se le colocó una etiqueta para identificarla como fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza.

2



“

Marco
jurídico



2.1. ACCESO A LA CULTURA

La Declaración Universal de los Derechos Humanos consagra el acceso a la cultura como un derecho, lo cual implica la participación de todas las personas en la vida cultural de la comunidad, asegurando el acceso y disfrute a la cultura y a las artes en condiciones de igualdad²².

El acceso a la cultura es particularmente relevante para el desarrollo integral de las niñas y los niños²³, ya que puede ser una estrategia eficaz para incrementar los factores de protección y, por lo tanto, prevenir el involucramiento de las NNA en la comisión de delitos.

Asimismo, la Convención de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad y de las Expresiones Culturales reconoce que la diversidad cultural promueve el desarrollo y el acceso a la cultura, lo cual puede contribuir a la cohesión social y la prevención del delito²⁴.

2.2. MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL

Acceso a la cultura	
• Declaración Universal de los Derechos Humanos	10 de diciembre de 1948
• Pacto Internacional de Derechos, Económicos, Sociales y Culturales	3 de enero de 1976
• Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos, Económicos, Sociales y Culturales	10 de diciembre de 2008
• Convención de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad y de las Expresiones Culturales	20 de octubre del 2005
• Convención sobre los Derechos del Niño	20 de noviembre de 1989
• Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas	13 de septiembre de 2007
Prevención del delito	
• Directrices para la cooperación y la asistencia técnica en la esfera de la prevención de la delincuencia urbana	7 de mayo de 1995
• Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil	14 de diciembre de 1990

22 Artículo 27, *Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)*, disponible en: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/coretreatiessp.pdf>

23 Artículo 31, de la *Convención sobre los Derechos del Niño (1989)*, disponible en: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/coretreatiessp.pdf>

24 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), *Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005)*, disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370521_spa

2.3. MARCO NORMATIVO NACIONAL

Acceso a la cultura	
• Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	5 de febrero de 1917 Última reforma publicada 13 de noviembre de 2024
• Ley General de Cultura y Derechos Culturales	19 de junio de 2017
• Reglamento de la Ley de Cultura y Derechos Culturales	28 de noviembre de 2018
• Plan Nacional de Desarrollo 2019 -2024	30 de abril del 2019
• Programa Sectorial de Cultura 2020 - 2024	3 de julio de 2020
Prevención del delito	
• Programa Sectorial de Seguridad y Protección Ciudadana 2020 - 2024	7 de junio de 2020
• Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia 2022 - 2024	5 de diciembre de 2022

2.4. MARCO NORMATIVO ESTATAL

Desarrollo social	
• Ley para el Desarrollo Social del Estado de Quintana Roo	Última reforma publicada el 18 de marzo de 2023
• Reglamento de la Ley para el Desarrollo Social del Estado de Quintana Roo	27 de noviembre de 2007
• Reglamento Interior de la Secretaría de Bienestar	Sin fecha de decreto
• Ley para el Desarrollo Social del Estado de Quintana Roo	2 de marzo de 2023
• Programa Estatal de Desarrollo 2023- 2027	23 de enero de 2023
• Programa Sectorial de Bienestar Social	23 de mayo de 2023
Prevención del delito	
• Programa Sectorial de Seguridad Ciudadana, Justicia y Protección Civil	23 de mayo de 2023
• Plan Rector de Prevención del Desorden, Violencia y Delincuencia del Estado de Quintana Roo 2022 - 2027	Sin fecha de publicación
• Plan Operativo de Prevención del Desorden, Violencia y Delincuencia del Estado de Quintana Roo 2022 - 2027	Sin fecha de publicación
• Reglas de Operación del Programa FARO del Bienestar	28 de marzo de 2024

3

Manual de
procesos
estandarizados
de la FARO



3.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la prevención del delito desde un enfoque comunitario mediante el establecimiento de procesos estandarizados de operaciones de la FARO.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA FARO

La FARO es un espacio de educación alternativa donde se comparten saberes, principalmente audiovisuales.

Fue creado con el objetivo de promover la cultura de paz y el desarrollo humano a través de la enseñanza de artes y oficios con un espacio cultural, específicamente desde una base comunitaria con la visión a largo plazo de convertirse en un referente a nivel nacional e internacional.

La FARO es un modelo de intervención cultural que tiene su origen en el Programa de Fortalecimiento Socioeconómico Cultural de Quintana Roo (FOSEC QROO), el cual está orientado a la recuperación y transformación del espacio público.

Las instalaciones de FARO se construyeron en la Supermanzana 259 de Villas Otoch Paraíso en 2022, iniciando actividades en agosto del mismo año, posteriormente se lanzó una convocatoria pública abierta mediante la cual se eligió al Club Rotario de Cancún A.C. para dar continuidad al proyecto²⁵.

Debido a la alternancia de gobierno, el proyecto FARO dejó de ser operado por la Subsecretaría de Desarrollo y, en agosto de 2023 se crea la Dirección de la FARO adscrita al despacho de la SEBIEN²⁶.

Por su modelo, la FARO tiene como **visión** ser un referente cultural en el uso de las artes y oficios audiovisuales como una herramienta fundamental para el desarrollo personal y sociocultural que contribuya a la construcción de una sociedad inclusiva y protagonista del desarrollo.

Su **misión** es promover la formación y difusión de artes y oficios audiovisuales, así como el desarrollo cultural comunitario para incrementar las oportunidades sociales y fortalecer las capacidades humanas; de tal manera que se incida también en el mejoramiento de las condiciones de vida de poblaciones históricamente excluidas y la reconstrucción del tejido social mediante una cultura de paz.

El **objetivo** general de la FARO es fomentar la convivencia, participación e intercambio de conocimientos creativos con perspectiva de género y no discriminación, a través de la formación y difusión de las artes audiovisuales y otros oficios para favorecer el desarrollo cultural comunitario y la cultura de paz, especialmente en comunidades históricamente excluidas.

25 Gobierno del Estado de Quintana Roo (2022), *Sexto informe de Gobierno 2016-2022*, disponible en: <https://cgc.qroo.gob.mx/cjg/wp-content/uploads/2022/09/Glosa-VI-Informe.pdf>

26 *Ibid.*

Sin duda, la FARO desempeña un papel crucial en la prevención del delito y la violencia, ya que potencializa la capacidad de la ciudadanía para participar activamente en el fortalecimiento de la cultura de paz a través de talleres, actividades y eventos que adicionalmente contribuyen al desarrollo individual y comunitario.

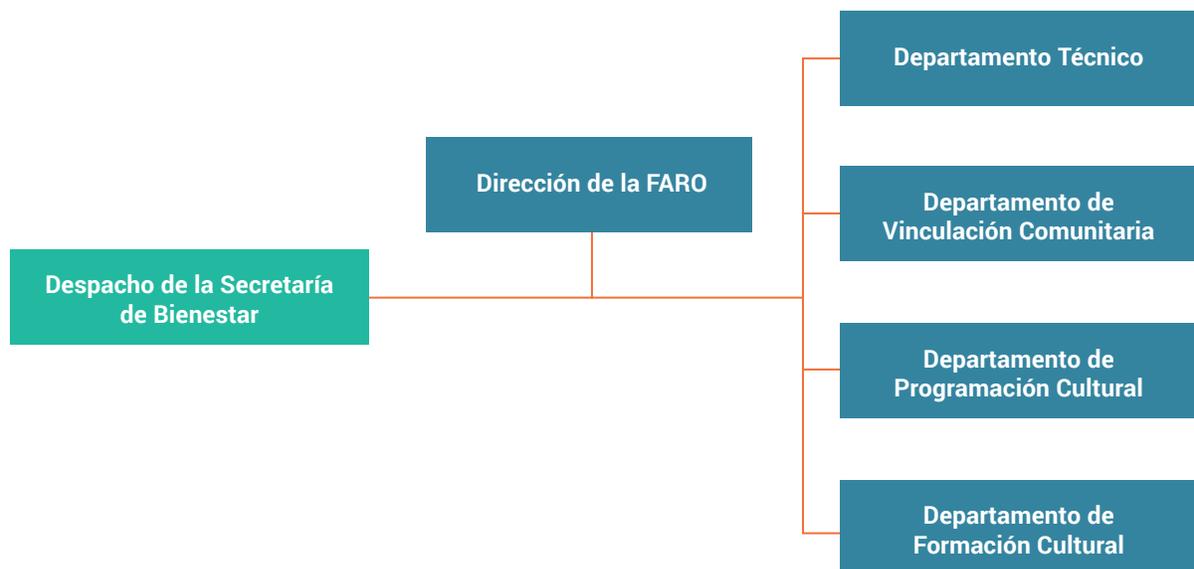
3.2.1 Estructura orgánica

De acuerdo con el organigrama estructural autorizado por la SEBIEN del estado de Quintana Roo, publicado en marzo de 2024²⁷, la Dirección de la FARO depende directamente del despacho de la Secretaría.

La Dirección de la FARO cuenta con cuatro departamentos:

- Departamento Técnico
- Departamento de Vinculación Comunitaria
- Departamento de Programación Cultural
- Departamento de Formación Cultural

Figura 4. Estructura orgánica de la FARO, Quintana Roo



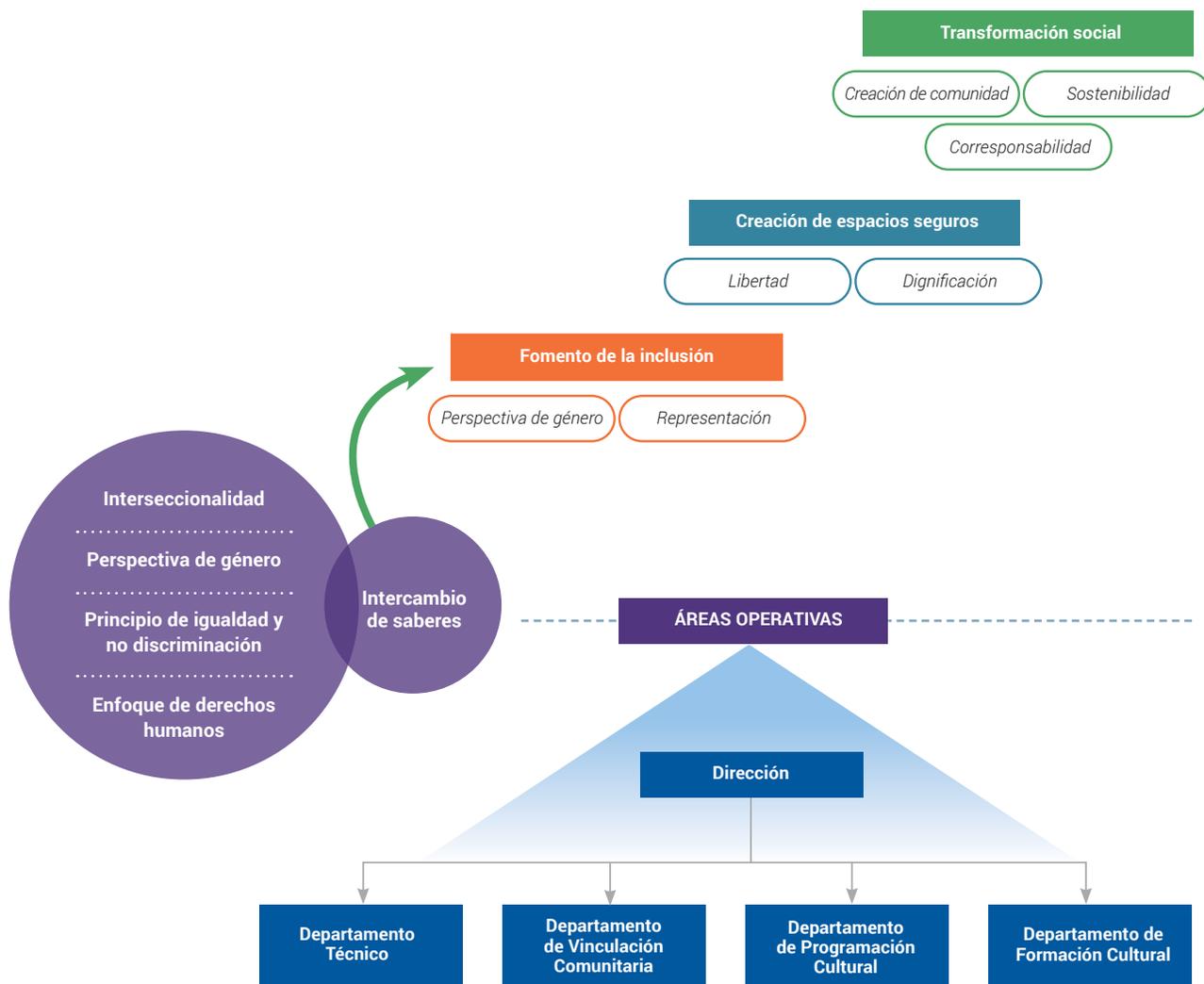
Fuente: Elaboración propia con base en información del organigrama estructural de la Secretaría de Bienestar (SEBIEN), Quintana Roo.

27 Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo (2024), *Organigrama estructural autorizado*, disponible en: <https://tramitesrh.qroo.gob.mx/Organigramas/710.pdf>

3.2.2 Enfoque FARO

Todas las actividades, talleres y oferta cultural están regidas por el Enfoque FARO, que contempla la transversalización de objetivos específicos que consideran la transversalización del enfoque de derechos humanos, el principio de igualdad y no discriminación; así como la perspectiva de género e interseccionalidad.

Figura 5. Enfoque FARO

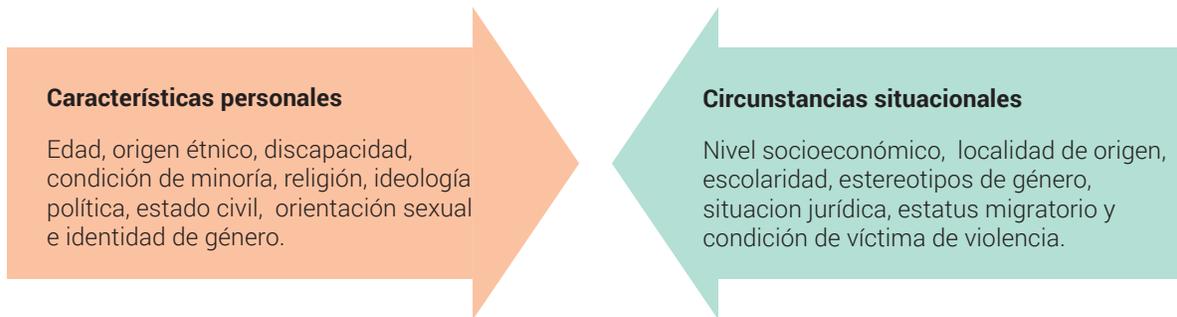


Fuente: Elaboración propia con base en información de la Secretaría de Bienestar (SEBIEN), Quintana Roo.

1. Fomentar la inclusión

La FARO garantiza el acceso igualitario a todas las personas y reconoce que la diversidad enriquece el trabajo comunitario, por lo que está prohibida cualquier conducta discriminatoria motivada en la etnia, religión, género, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, estado civil, estatus migratorio, nivel socioeconómico, situación jurídica, y cualquier otra que derive en el menoscabo de los derechos de las personas. En ese contexto, todas las personas son bienvenidas a la FARO, especialmente quienes han sido históricamente excluidas.

Figura 6. Estereotipos y prejuicios que motivan la discriminación

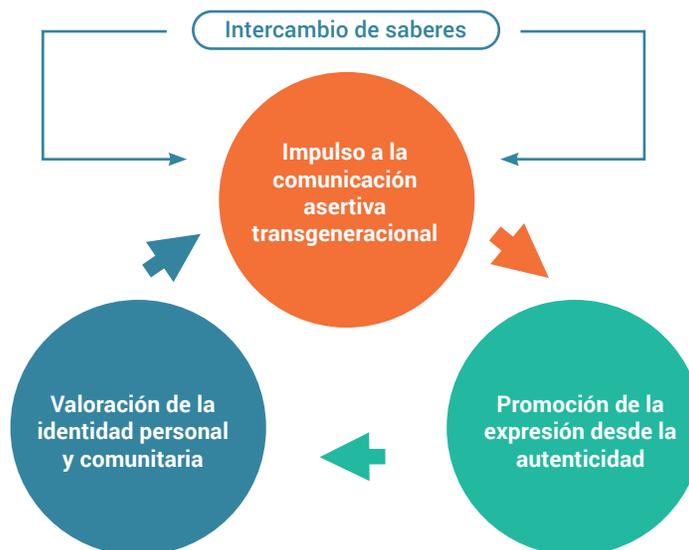


Fuente: Elaboración propia con base en información de UNODC 2024.

2. Creación de espacios seguros que propicien el intercambio de saberes

La FARO es un espacio de diálogo intergeneracional con perspectiva de derechos humanos, por lo que se promueve el involucramiento tanto de su funcionariado como de actores sociales estratégicos, considerando la construcción del sentido de pertenencia comunitaria desde la horizontalidad.

Figura 7. Componentes del intercambio de saberes



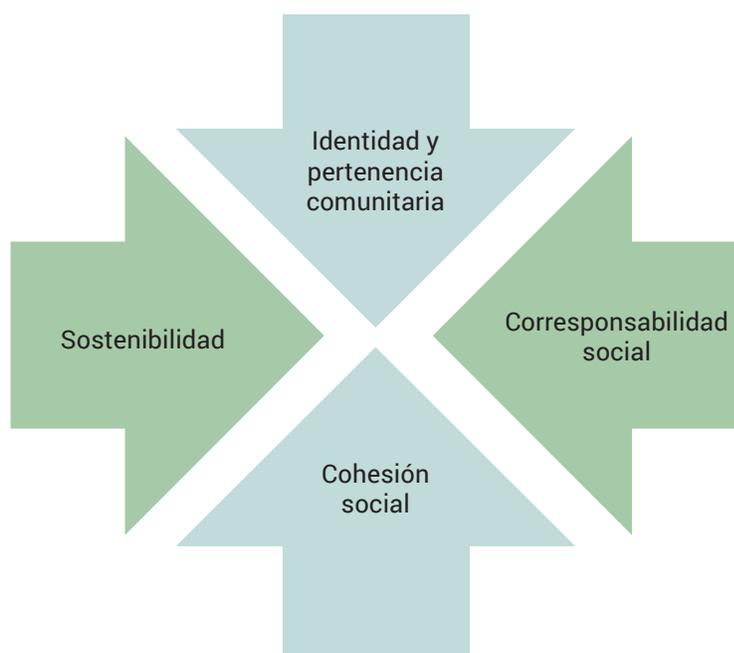
Fuente: Elaboración propia con base en información de la Secretaría de Bienestar (SEBIEN), Quintana Roo.

3. Impulso a la transformación social

En atención a la garantía de los derechos humanos, la FARO promueve la búsqueda de igualdad de oportunidades y justicia para todas las personas.

Por ello, reconoce a NNA, juventudes, mujeres, personas con discapacidad, personas adultas mayores, personas en movilidad, personas indígenas y de la diversidad sexual como actores sociales indispensables para desarrollar redes de convivencia social que favorecen la sostenibilidad de las acciones y estrategias para deconstruir la normalización de la violencia e introyectar una cultura de paz y cohesión social.

Figura 8. Elementos base de la transformación social



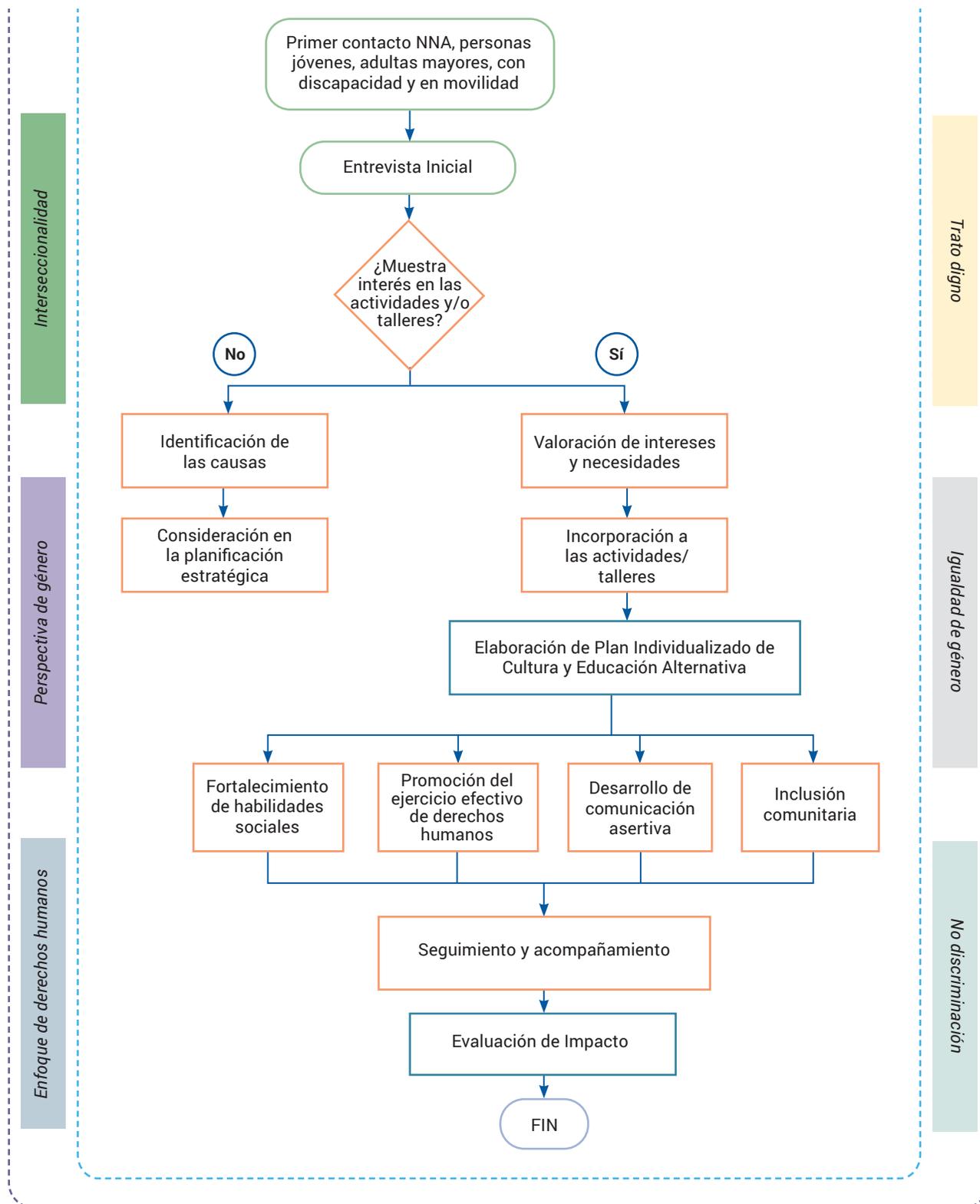
Fuente: Elaboración propia con base en información de la Secretaría de Bienestar (SEBIEN), Quintana Roo.

Para materializar el Enfoque FARO desde el primer acercamiento con las NNA, personas jóvenes, mujeres, personas indígenas, personas con discapacidad, personas en movilidad, personas de la comunidad LGTBTTIQ+ y personas adultas mayores es necesario:

- Fomentar la participación en las actividades educativas, artísticas y culturales entre la comunidad.
- Generar la construcción de relaciones de convivencia no violentas durante el desarrollo de las actividades, talleres y eventos comunitarios.
- Garantizar la oferta artística y cultural de forma igualitaria sin estereotipos de género ni prejuicios sociales.
- Socializar los derechos, compromisos y responsabilidades tanto de las personas beneficiarias y/o usuarias como del funcionariado o personal tallerista.

En ese contexto, se propone el siguiente flujograma con elementos mínimos para la atención general.

Figura 9. Flujograma de Atención General



3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA FARO

3.3.1 Dirección

La Dirección se encarga de garantizar que la FARO funcione de acuerdo con su misión, visión y enfoque, promoviendo el acceso a la cultura para todas las personas en la comunidad de Villas Otoch Paraíso.

Esta área tiene las siguientes funciones:

- Planificación estratégica de las actividades y programas alineados con las necesidades y expectativas de la comunidad
- Gestión del presupuesto, el personal y las instalaciones para garantizar que los recursos se utilicen de manera efectiva y sostenible
- Colaboración y alianzas con artistas, instituciones culturales, sector privado y otros actores clave que puedan enriquecer la oferta cultural
- Evaluación del impacto de las actividades culturales, buscando formas de mejorar y adaptarse a las necesidades de la comunidad

Análisis FODA

Como resultado del análisis de la información cualitativa, se identificaron algunas prácticas que fortalecen a la Dirección de la FARO, una de ellas es que las actividades se realizan con apego a su enfoque, misión y visión por lo que el trabajo es colaborativo. Cada integrante del equipo tiene las mismas oportunidades de participar y contribuir con sus ideas al desarrollo de las actividades y mejoramiento de los procesos, por lo que los miembros del equipo son escuchados y su experiencia es tomada en cuenta tanto para la planeación como para la ejecución de las actividades y servicios ofrecidos por la FARO.

En ese contexto, la forma de trabajo permite que las decisiones sean tomadas de forma colectiva y no unilateralmente por lo que el enfoque inclusivo permea no sólo hacia el trato con las personas beneficiarias sino también con el personal operativo. Consecuentemente, se promueve el intercambio de diversas perspectivas, además la responsabilidad es compartida por todas las personas del equipo.

Los valores que se han construido al interior de la Dirección de la FARO se rigen por el enfoque de derechos humanos e inclusión, lo que garantiza que se proporcione un trato digno, igualitario y no discriminatorio a las personas del equipo de trabajo, personas colaboradoras y personas beneficiarias y/o usuarias.

La FARO ofrece actividades durante todo el año, por lo que, aunado a las actividades desarrolladas por los agentes culturales se suman los talleres impartidos por personas externas al Programa FARO del Bienestar. Esto ha enriquecido significativamente la oferta de actividades de la FARO.

Las alianzas estratégicas son una oportunidad para fortalecer todo el trabajo que hace la FARO, estas alianzas permiten ofrecer una gama más amplia de talleres y posibilita atraer a público más diverso, dicha forma de colaboración genera que la programación de la FARO sea sostenible a largo plazo y mitiga el riesgo generado por la imposibilidad de recibir recursos de particulares.

Sin embargo, se han identificado algunas limitantes que pueden amenazar los procesos de la FARO. En particular, las necesidades de la Dirección en cuanto a recursos humanos enfrentan una amenaza, ya que la Dirección no tiene la facultad de contratar a su propio personal. Este proceso es facultad de la SEBIEN, lo cual representa una limitante que puede afectar la eficiencia del trabajo realizado por la FARO, debido a la falta de recursos humanos.

Asimismo, la falta de un proceso estandarizado puede generar problemas como la discontinuidad de los talleres y una escasa oferta de actividades, lo cual puede desmotivar a las personas de la comunidad y hacerles perder el interés en asistir a futuras actividades.

Figura 10. Matriz de análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de información cualitativa.

3.3.2 Departamento de Vinculación Comunitaria

El Departamento de Vinculación Comunitaria se encarga de crear y fortalecer lazos entre la FARO y la comunidad de VOP. La vinculación comunitaria involucra todas aquellas actividades enfocadas en resolver las necesidades de la comunidad²⁸, para lo cual es imprescindible desarrollar mecanismos que fomenten la participación comunitaria asegurando que se escuchen todas las voces y sus necesidades.

La participación de la comunidad es crucial para la efectividad de los proyectos propuestos, para ello es necesario incluir a las personas y crear espacios de diálogo, generando confianza para que tomen acción en la resolución de los problemas que les aquejan. En este sentido, el área de vinculación comunitaria implementa metodologías que incentivan la participación comunitaria.

Funciones del área

El área de Vinculación Comunitaria es fundamental para la FARO porque promueve la participación de los habitantes de VOP, fomentando el sentido de pertenencia y la solidaridad entre sus miembros. El trabajo que realiza esta área permite que la FARO identifique las necesidades de la comunidad y que sus proyectos las tomen en cuenta, lo que incrementa el nivel de efectividad e impacto de sus intervenciones.

28 Romero, Francisco (2022), *La vinculación comunitaria: Una tarea primordial de las universidades interculturales*, Revista de Ciencias Sociales, Humanas e Ingenierías, disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5727/572773664012/572773664012.pdf>

Al incluir a los miembros de la comunidad en las actividades de la FARO se promueve su empoderamiento, ya que se les ofrecen oportunidades para el desarrollo de habilidades que contribuyen al desarrollo personal y brindan una oportunidad de capacitación técnica, lo que puede impactar en el progreso económico de las personas usuarias de la FARO.

Figura 11. Funciones de la Dirección de la FARO



Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo metodológico.

1. Identificación de problemas y necesidades de la comunidad de Villas Otoch Paraíso

El área de Vinculación Comunitaria identifica problemas y necesidades en VOP para el desarrollo de proyectos comunitarios efectivos.

Realizar esta detección de necesidades implica desarrollar diagnósticos participativos que involucren a los habitantes de VOP, a fin de asegurar que las propuestas sean relevantes para la comunidad²⁹.

En ese contexto, se recomienda recopilar datos cualitativos y cuantitativos para conocer detalladamente los problemas que enfrenta la comunidad. Asimismo, dada la complejidad que implica el desarrollo de estrategias y acciones para la prevención del delito y la violencia, es necesario elaborar un análisis de contexto, ya que es un método que puede ayudar a comprender mejor las causas de los problemas identificados y contribuir a diseñar intervenciones que aborden las raíces de los problemas.

Además de lo anterior, es fundamental desarrollar un proceso de monitoreo y evaluación que ayude a garantizar que los procesos logren los resultados propuestos.

2. Colaboración y coordinación entre FARO y diferentes actores, incluyendo organizaciones de la sociedad civil, instituciones gubernamentales de los tres niveles y la comunidad

La colaboración y coordinación entre la FARO y diferentes actores estratégicos es fundamental para potencializar el impacto de las iniciativas culturales que se proponen, para cumplir con esta función el área de Vinculación Comunitaria debe establecer alianzas y redes con diversos actores para facilitar y enriquecer el intercambio de recursos y conocimientos.

De igual manera, es importante trabajar de forma colaborativa con los actores estratégicos de diferentes sectores (sociedad civil, academia, líderes comunitarios, sector privado, entre otros) en una planificación

²⁹ Fundación Merced (2024), *Guía de diagnósticos participativos de base*, 2014, disponible en: <https://fundacionmerced.org.mx/wp-content/uploads/2020/03/Fundacion-Merced-Diagnosticos-y-Desarrollo-Base.pdf>

conjunta de las actividades, para asegurar la participación voluntaria de la comunidad y optimizar los recursos evitando su duplicidad.

En ese sentido, la creación de alianzas con diversos actores favorece la inclusión de nuevas perspectivas y enfoques innovadores, lo cual enriquece la propuesta cultural de la FARO y fomenta la creatividad dentro de la comunidad.

3. Promoción de la participación de la comunidad en los proyectos

El área de Vinculación Comunitaria debe promover la participación de la comunidad y fomentar su sentido de pertenencia. Para cumplir con esta función, es esencial incentivar la participación de la comunidad en todas las etapas del proyecto.

Para involucrar a la comunidad, la FARO implementa distintas acciones, como el ofrecimiento de oportunidades para que los miembros de la comunidad participen, mediante programas de voluntariado y la colaboración con escuelas de VOP, lo cual permite sumar esfuerzos y asegurar un apoyo más amplio.

Una vez que se cuenta con la participación de la comunidad, es necesario crear espacios de diálogo que permitan a los habitantes de VOP expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones, fomentando la confianza para la toma de decisiones consensuadas. Lo anterior mejora la efectividad de las iniciativas y fortalece el tejido social y el sentido de pertenencia entre las personas de VOP³⁰.

4. Investigación sobre la opinión de la comunidad acerca de las actividades ofertadas en la FARO

La opinión de la comunidad sobre las actividades ofertadas en la FARO es un proceso fundamental para asegurar que las iniciativas sean relevantes y bien recibidas por ésta. Para llevar a cabo esta función el área de Vinculación Comunitaria puede aplicar distintos métodos de recolección de información, entre las que se encuentran la realización de entrevistas, grupos focales para obtener información detallada de las opiniones y experiencias de las y los participantes, y realizar encuestas y cuestionarios entre las personas beneficiarias de los talleres y actividades de la FARO, que permitan conocer su opinión y nivel de satisfacción.

La evaluación continua de las actividades permite que las actividades de la FARO se ajusten a las necesidades y expectativas de la comunidad de VOP, asimismo asegura que las actividades ofrecidas se mejoren constantemente para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Análisis FODA

Como resultado del análisis de la información cualitativa, se identificaron algunas prácticas que fortalecen el área de Vinculación Comunitaria, una de ellas es la cercanía que tienen con la comunidad, lo cual promueve la participación comunitaria que asegura que las actividades de la FARO sean relevantes y tengan un impacto positivo. Además, la claridad en las alianzas estratégicas necesarias es fundamental para establecer colaboraciones efectivas con actores clave, estas alianzas amplían los recursos disponibles y potencializan el impacto de las actividades, así como también pueden abrir oportunidades de colaboración garantizando la sostenibilidad de las actividades de la FARO a largo plazo y sobre todo en los momentos en que el Programa FARO del Bienestar no se encuentra vigente.

30 FAO (1995). *Guía metodológica para incorporar la dimensión de género en el ciclo de proyectos forestales participativos*, disponible en: <https://www.fao.org/4/x0218s/x0218s00.htm#TopOfPage>

Otra fortaleza detectada es la libertad de la FARO para sumar agentes culturales, ya que esto facilita la incorporación de profesionales con diversas especialidades y experiencias, enriqueciendo la oferta cultural. Estas fortalezas crean un entorno dinámico y seguro, en el cual la comunidad se sienta escuchada y valorada, se maximicen los recursos y oportunidades y se dé una respuesta creativa a las necesidades de la comunidad.

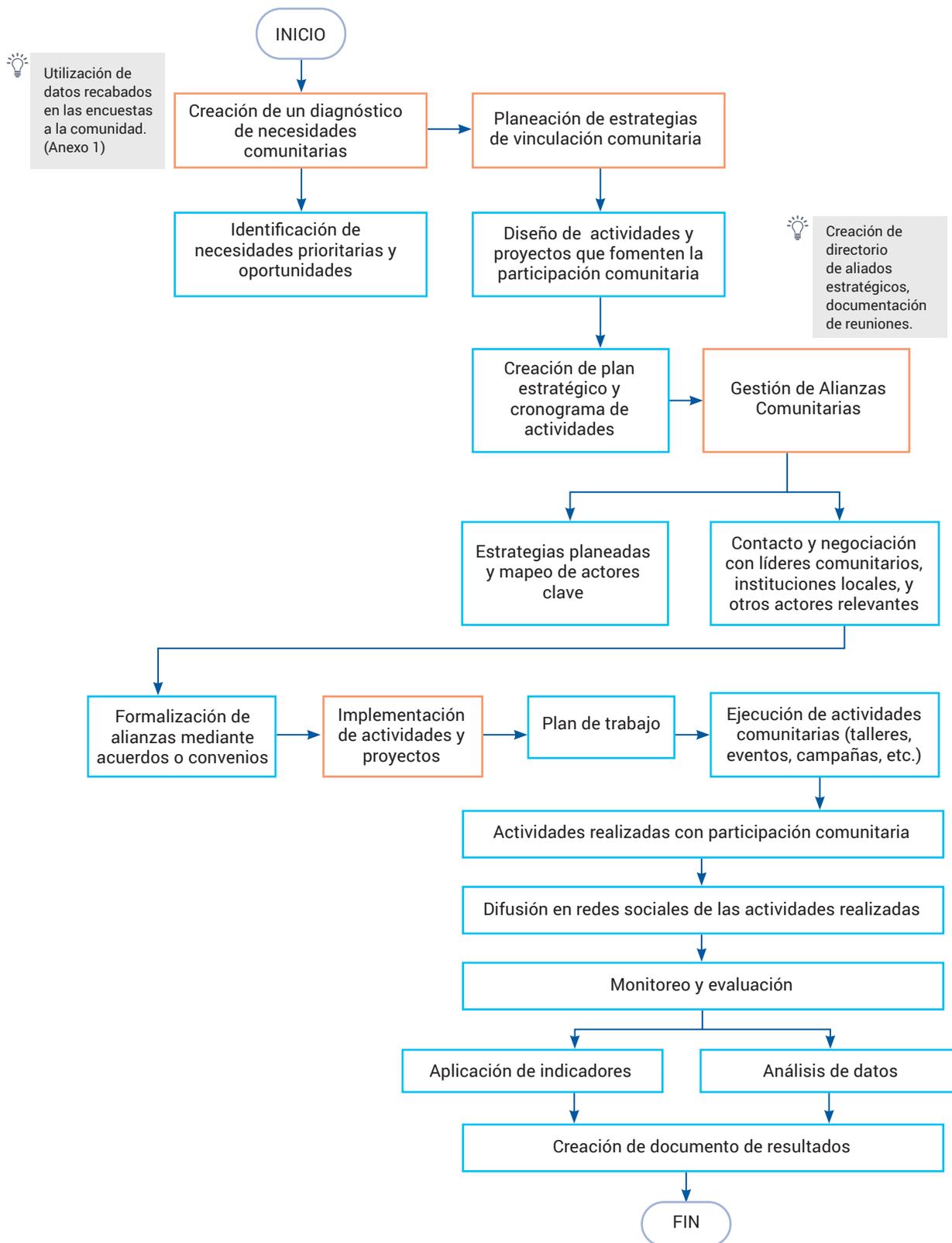
Por otra parte, un área de oportunidad identificada es la recolección de información sobre la opinión de la comunidad acerca de los talleres ofrecidos, esta acción es un método de recolección de información que la FARO ha implementado para conocer la efectividad de sus talleres; sin embargo, es necesario fortalecer la recopilación de información con otros métodos de recolección de información, principalmente cualitativa, que permitan tener un panorama más amplio de la experiencia de las personas de VOP en las actividades ofrecidas en la FARO.

Figura 12. Matriz de análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de información cualitativa.

Figura 13. Flujograma de proceso



3.3.3 Programación Cultural

La programación cultural es un área esencial para la FARO en el diseño e implementación de actividades destinadas a promover la identidad cultural, la participación ciudadana y el acceso equitativo a expresiones artísticas y recreativas de VOP. Para proteger y promover la diversidad cultural³¹, se deben garantizar los derechos humanos y las libertades fundamentales como la libertad de expresión, información y comunicación, así como la posibilidad de que las personas escojan sus expresiones culturales³².

Derivado de lo anterior, el área tiene como función principal planificar, coordinar y ejecutar eventos que fomenten la difusión cultural, el fortalecimiento del tejido social y la valorización del patrimonio local. La diversidad cultural de VOP es de gran riqueza para el municipio de Benito Juárez, por ello se debe proteger, promover y brindar mantenimiento a la diversidad cultural local, ya que son esenciales para un desarrollo sostenible en beneficio de las generaciones actuales y futuras del municipio³³.

Asimismo, Programación Cultural, actúa como un puente entre las instituciones, artistas y colonias cercanas, asegurando que las actividades respondan a las necesidades e intereses de las personas usuarias de la FARO. A través de sus esfuerzos, la programación cultural no sólo enriquece la vida comunitaria, sino que también contribuye al desarrollo social al crear espacios inclusivos para todas las personas usuarias y promueve la diversidad cultural.

Funciones del área

El área de Programación Cultural cumple una función estratégica en la promoción de la creatividad; la cohesión social y el acceso a las expresiones artísticas; promover la representación justa de mujeres y hombres en los programas culturales; visibilizar temas relacionados con la igualdad de género y asegurar que las actividades sean inclusivas, libres de estereotipos y accesibles para todos los sectores de la población.

Derivado de lo anterior, el fomento a la igualdad de género, el empoderamiento de las niñas y mujeres, así como la cultura permitirá prevenir conductas delictivas y/o antisociales lo cual está estrechamente vinculada al logro de los ODS³⁴.

De esta forma, dentro de las funciones del área está no sólo gestionar la oferta cultural, sino también actuar como un agente de transformación social, contribuyendo a construir una cultura de respeto, igualdad y pluralidad.

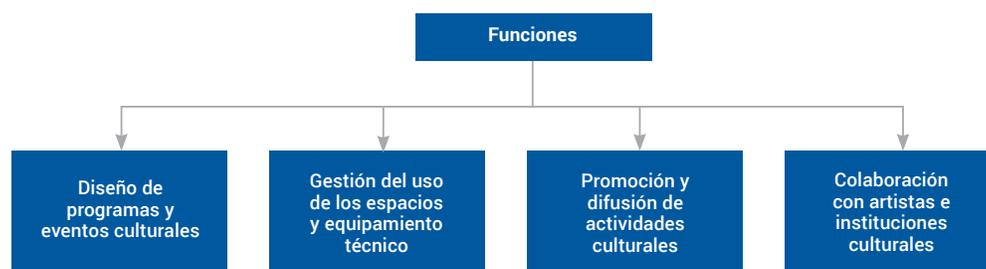
31 La "diversidad cultural" se refiere a la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y sociedades. Estas expresiones se transmiten dentro y entre los grupos y las sociedades. La diversidad cultural se manifiesta no sólo en las diversas formas en que se expresa, enriquece y transmite el patrimonio cultural de la humanidad mediante la variedad de expresiones culturales, sino también a través de distintos modos de creación artística, producción, difusión, distribución y disfrute de las expresiones culturales, cualesquiera que sean los medios y tecnologías utilizados (UNESCO, 2009).

32 UNESCO (2009). *La Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*, disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246264_spa.locale=en

33 *Ibid.*

34 UNODC (2011). *Manual sobre la aplicación eficaz de las Directrices para la prevención del delito*, disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_the_Crime_Prevention_Guidelines_Spanish.pdf

Figura 14. Funciones del Departamento de Programación Cultural de la FARO



Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo metodológico.

4. Diseño de programas y eventos culturales

El diseño de programas culturales implica planificar y conceptualizar actividades como desfiles, coloquios de prácticas culturales y gobernanza, pintura de espacios públicos, conciertos, obras de teatro, festivales, y proyecciones de cine³⁵, asegurando que sean inclusivos y representen la diversidad cultural de la comunidad.

Esto incluye promover la participación inclusiva y permanente de artistas, NNA, jóvenes, mujeres, hombres, personas con discapacidad, personas indígenas, personas adultas mayores y personas de la diversidad, asegurando que los eventos sean accesibles en términos económicos, físicos y lingüísticos. Además, las actividades culturales deben incorporar enfoques educativos que fomenten la reflexión crítica, la igualdad de género y el desarrollo de habilidades para la vida³⁶.

5. Gestión del uso de los espacios y equipamiento técnico

Una de las tareas esenciales es coordinar y optimizar el uso de espacios culturales y equipos técnicos disponibles, desde auditorios/salones hasta áreas al aire libre. Esto incluye garantizar que estos recursos sean utilizados de manera equitativa por las personas usuarias de la FARO. Además, es clave priorizar la sostenibilidad ambiental en el manejo de los recursos, así como considerar la inclusión de baños, camerinos y otros espacios que respeten las necesidades de toda la comunidad.

La FARO a través del área de Programación Cultural procurará crear un entorno que incite a las personas y a los grupos a

crear, producir, difundir y distribuir sus propias expresiones culturales, y tener acceso a ellas, prestando la debida atención a las circunstancias y necesidades especiales de las mujeres y de distintos grupos sociales³⁷.

35 Faro Quintana Roo. (s. f.). Perfil oficial de FARO Quintana Roo en Instagram. Instagram. <https://www.instagram.com/faroquintanaroo/?hl=es>

36 FAO (1995). *Guía metodológica para incorporar la dimensión de género en el ciclo de proyectos forestales participativos*, disponible en: <https://www.fao.org/4/x0218s/x0218s00.htm#TopOfPage>

37 UNESCO (2009). *La Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*, disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246264_spa.locale=en

Fotografía 1. Uso de los espacios y actividades en la FARO



6. Promoción y difusión de actividades culturales

La promoción busca atraer al público y aumentar la visibilidad de las actividades realizadas. Esto incluye estrategias de comunicación a través de redes sociales, medios impresos y comunitarios, garantizando que los mensajes y contenidos sean inclusivos y libres de estereotipos de género. Asimismo, es importante colaborar con escuelas, universidades y organizaciones sociales para llegar a diversos públicos.

7. Colaboración con artistas e instituciones culturales

Las alianzas con artistas locales, organizaciones culturales y comunitarias enriquecen la oferta cultural y contribuyen al fortalecimiento del tejido social. En este proceso, es importante garantizar una distribución justa de los recursos y oportunidades, con especial atención a proyectos liderados por mujeres, juventudes, personas con discapacidades o de comunidades indígenas, asegurando que se valoren y visibilicen sus contribuciones. Estas colaboraciones también deben servir como plataforma para fomentar el respeto por la diversidad y los derechos culturales. Se debe "garantizar una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales a un tiempo plurales, variadas y dinámicas"³⁸.

8. Incorporación de nuevos talleres en la programación de la FARO

La incorporación de nuevos talleres en la programación de la FARO es una función clave que busca diversificar y enriquecer la oferta cultural y educativa, adaptándola a las necesidades cambiantes de la comunidad. Este proceso implica identificar tendencias culturales emergentes, explorar intereses de los participantes actuales y potenciales, y colaborar con personas expertas y artistas locales que aporten enfoques innovadores y relevantes. La selección de nuevos talleres debe considerar criterios como su impacto social, accesibilidad, pertinencia cultural y perspectiva de género, garantizando la representación de todos los miembros de la comunidad³⁹.

La implementación de estos talleres incluye etapas como la planeación curricular, la logística, disponibilidad de recursos y espacios, y la evaluación periódica para asegurar su calidad y sostenibilidad.

Análisis FODA

Como resultado del análisis de la información cualitativa, se identificaron algunas prácticas que fortalecen el área de Programación Cultural, una de ellas es la apertura de la FARO para que las personas participen como talleristas o en la convocatoria de agentes culturales brindando acompañamiento a las personas interesadas, lo cual fomenta la inclusión y diversidad; enriqueciendo la oferta cultural que el área propone. Además, brinda una oportunidad para el desarrollo del talento y habilidades de las personas que participan como talleristas al compartir sus habilidades e incrementar su experiencia.

Se identificó también que en la FARO se promueve el diálogo horizontal y la retroalimentación entre las áreas que conforman la FARO, lo cual permite la identificación de áreas de oportunidad y una mejora constante de las actividades que se realizan.

38 UNESCO (2001). *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*, disponible en: <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>

39 Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/200029531_The_Fourth_Pillar_of_Sustainability_Culture's_essential_role_in_public_planning

Aunado a lo anterior, el seguimiento de las actividades bajo un enfoque de trabajo colaborativo promueve la cohesión de las personas integrantes del equipo, la comunicación directa y el intercambio de ideas, empoderando a todas las personas del equipo e incorporándoles en la toma de decisiones, lo que favorece su compromiso y motivación.

Asimismo, se identificaron áreas de oportunidad, como el acceso a certificaciones culturales, con las cuales actualmente no se cuenta. Su obtención, resulta necesaria para fomentar la credibilidad y confianza en las actividades que se imparten en la FARO porque se asocian con estándares de calidad y especialización. Las certificaciones pueden contribuir a que las personas del equipo accedan a colaboraciones con otras instituciones que contribuyan a cumplir los objetivos de la FARO.

De igual manera, poner a disposición del equipo de la FARO una oferta de capacitación en derechos humanos fomenta una mayor sensibilización y respeto a todas las personas que buscan incorporarse a las actividades, talleres y eventos comunitarios.

Por otro lado, se identifican algunas debilidades y amenazas, en primer lugar, la falta de perfiles para la contratación de personal puede obstaculizar la efectividad en los procesos de selección y, al mismo tiempo, la falta de claridad en los perfiles puede afectar el cumplimiento de los objetivos de las acciones y estrategias artísticas y culturales.

Adicionalmente, la falta de homologación en las convocatorias conlleva a la ausencia de certeza e incertidumbre tanto al interior como al exterior de la FARO. Finalmente, la limitación existente en el registro de información sobre las personas beneficiarias de los talleres y actividades que imparten los agentes culturales provoca que no haya un seguimiento y evaluación, limitando la capacidad de mejoramiento y adaptación de las actividades, con ello se pierde de vista la opinión de la comunidad y su grado de satisfacción; lo cual puede afectar y desincentivar su participación.

Figura 15. Matriz de análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de información cualitativa.

3.4 MODALIDADES FARO

3.4.1 Convocatoria para agentes culturales (Modalidad FORACC)

El programa FARO del Bienestar se creó mediante acuerdo de la Secretaría de Bienestar de Quintana Roo publicado en el periódico Oficial del Estado de Quintana Roo el 25 de agosto de 2023 mediante el cual se emitieron sus reglas de operación, las cuales fueron actualizadas el 28 de marzo de 2024⁴⁰.

FARO del Bienestar es un programa de cobertura estatal, en todos los municipios de la entidad. Se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, específicamente al Eje 1 Bienestar social y calidad de vida y a la línea de acción 1.1.1.2⁴¹.

La dirección de la FARO del Bienestar se encuentra facultada para ejecutar los recursos públicos provenientes del presupuesto de la SEBIEN, específicamente del Programa presupuestario S002 Igualdad de oportunidades y Bienestar Social, de la partida del gasto 44101 Ayudas sociales a personas⁴².

El programa FARO del Bienestar cuenta con dos modalidades para operar, la primera de ellas, denominada FORACC, consiste en la entrega de un apoyo económico a las y los agentes culturales comunitarios que presenten un plan de trabajo, el cual es aprobado y validado por el Comité Interno de Evaluación.

La población beneficiaria del Programa FARO del Bienestar es la siguiente⁴³:

1. Las y los agentes culturales comunitarios, quienes pueden ser personas físicas o morales, que tengan la capacidad de implementar un Plan de Trabajo que contemple acciones que favorezcan el desarrollo social de la población quintanarroense;
2. Las personas interesadas en adquirir aprendizajes de diversas artes y oficios con la finalidad de obtener las herramientas que permitan la autonomía económica y la transformación social positiva; y
3. Las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad, que se dediquen o estén en el proceso de dedicarse a un oficio y que puedan potencializar e incluso autoemplearse a través de la entrega de una herramienta.

El objetivo del programa es mejorar el desarrollo social, audiovisual, educativo, cultural, comunitario y económico, así como la recuperación de las zonas de alta vulnerabilidad para propiciar el bienestar, la cohesión social, la igualdad de oportunidades y la sana convivencia de las personas⁴⁴. De igual manera, busca promover la transformación social positiva, el intercambio de conocimientos y generar el autoempleo.

El programa FARO del Bienestar funciona mediante la publicación de convocatorias anuales dirigidas a agentes culturales que tengan la capacidad de implementar un Plan de Trabajo que tenga como objetivo propiciar la formación, creación y difusión de los medios digitales, audiovisuales y otras artes, oficios y saberes comunitarios, así como acciones culturales o comunitarias que impulsen el desarrollo social, educativo, cultural, comunitario y económico, el cual estará dirigido a las personas que requieran obtener conocimientos de un arte u oficio, y con ello obtener autonomía económica y la transformación social positiva⁴⁵.

40 Periódico Oficial del estado de Quintana Roo, *Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa FARO del Bienestar*, 28 de marzo de 2024, disponible en: po.segob.qroo.gob.mx/sitiopo/MicroPO.php

41 *Ibidem*.

42 *Ibidem*.

43 *Ibidem*.

44 Periódico Oficial del estado de Quintana Roo, *Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa FARO del Bienestar*, 28 de marzo de 2024, disponible en: po.segob.qroo.gob.mx/sitiopo/MicroPO.php

45 *Ibidem*.

Los requisitos para ser agente cultural se establecen en el Artículo 20 de la convocatoria⁴⁶, entre ellos, destaca que las personas participantes deben proporcionar su currículum, con al menos tres años en procesos comunitarios o construcción de paz. Este requisito asegura que las personas agentes culturales comprendan las dinámicas y necesidades de la comunidad, en este caso de VOP, y puedan diseñar procesos que sean más relevantes y efectivos. Además, esta experiencia puede ser un medio para el empoderamiento de las personas integrantes de la comunidad, al contribuir al fortalecimiento de sus capacidades locales.

Análisis FODA

Derivado de la implementación de los grupos focales, se identificaron algunas prácticas de las y los agentes culturales que fortalecen a la FARO, tales como la vinculación previa que mantienen con la FARO y su experiencia en la comunidad.

El contacto que las y los agentes culturales mantienen con la FARO previo a su participación en la convocatoria del Programa FARO del Bienestar, es una fortaleza porque permite que las y los agentes culturales se encuentren familiarizados con los valores promovidos por la FARO y se alineen a sus objetivos. Este involucramiento previo también facilita la colaboración y comunicación con los miembros del equipo de las FARO y los habitantes de VOP.

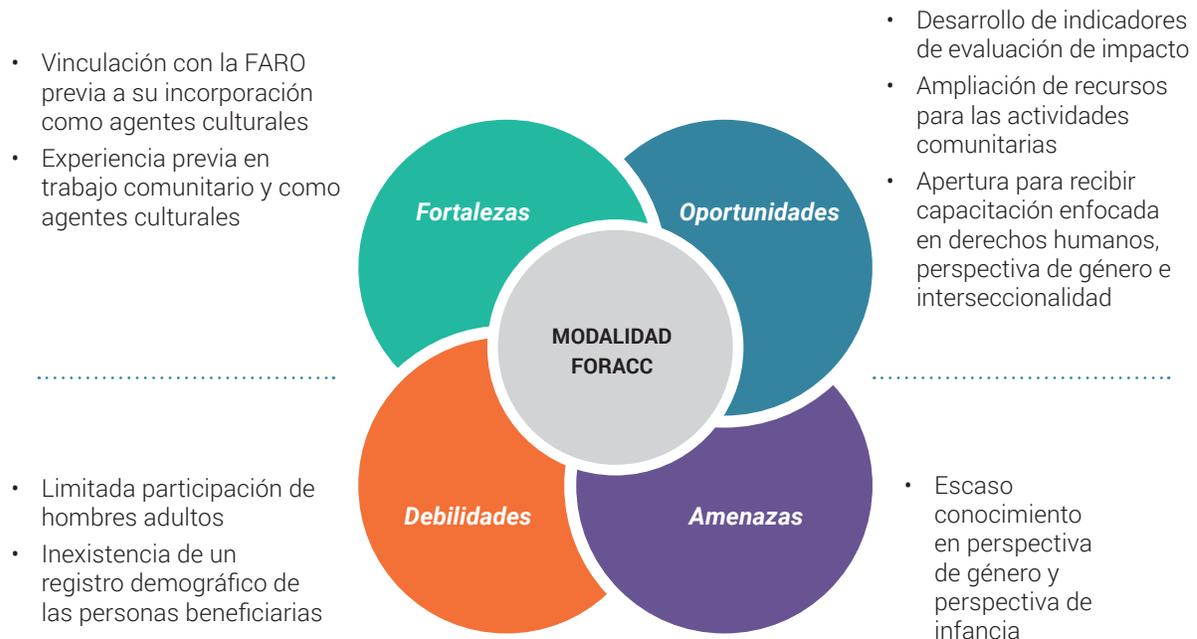
La experiencia de trabajo en la comunidad proporciona a las y los agentes culturales la confianza y respeto de la comunidad, lo cual es crucial para fomentar la participación comunitaria en sus proyectos, asimismo esta experiencia les permite comprender mejor el contexto y dinámicas locales, lo cual es vital para diseñar programas que respeten las tradiciones y valores de la comunidad.

Estas fortalezas identificadas pueden contribuir al éxito de los programas que proponen las y los agentes culturales en el marco del Programa FARO del Bienestar y contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la FARO.

Por otro lado, se identifican algunas oportunidades de mejora, como la falta de una metodología para medir el impacto de las actividades, esta es una oportunidad para desarrollar una forma de evaluación participativa que permita obtener una visión del impacto de sus actividades en la comunidad, lo cual proporcionará evidencia concreta del trabajo realizado.

Aunque las personas agentes culturales se encuentran en constante capacitación en temas inherentes a sus áreas, les hace falta recibir capacitación en temas distintos, esta disposición para prepararse en temas fuera de su especialidad es una oportunidad para fomentar un enfoque interdisciplinario, al recibir formación en temas de derechos humanos y perspectiva de infancia se enriquece su trabajo y también se permite garantizar un trato digno y la creación de espacios inclusivos para todas las personas, además se previene la discriminación y se promueve la igualdad de oportunidades, lo cual contribuye a la cultura de paz.

Figura 16. Matriz de análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de información cualitativa.

3.4.2 Modalidad FORO

La modalidad denominada Fortalecimiento de los Oficios (FORO) consiste en la entrega de un apoyo en especie de una herramienta para el ejercicio de un oficio⁴⁷.

Se dirige a personas en situación de pobreza o vulnerabilidad, que se dediquen o estén en el proceso de dedicarse a un oficio y que puedan potencializar e incluso autoemplearse a través de la entrega de una herramienta.

Entre los requisitos que se describen en la convocatoria, destaca que las personas participantes deben presentar diplomas, certificados o fotografías de su trabajo para acreditar la experiencia y conocimiento del oficio⁴⁸.

3.4.3 Talleres comunitarios

Los procesos asociados a los talleres de la FARO tienen como objetivo garantizar la sostenibilidad, promoviendo actividades inclusivas que respondan a las necesidades y contextos de la comunidad VOP. Esto asegura que cada taller contribuya de manera significativa al desarrollo cultural y social de las personas usuarias y beneficiarias.

Los talleres culturales que ofrece la FARO involucran a la comunidad de VOP en procesos de aprendizaje brindando una oportunidad de educación no formal para aprender un nuevo oficio y desarrollar habilidades que promuevan el autoempleo.

47 Periódico Oficial del estado de Quintana Roo, *Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa FARO del Bienestar*, 28 de marzo del 2024, disponible en: po.segob.qroo.gob.mx/sitiopo/MicroPO.php

48 *Ibid.*

De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas realizadas al personal de la FARO, se identificó que los talleres comunitarios son un complemento a las actividades que la FARO ofrece mediante los proyectos que los agentes comunitarios proponen, por lo que permiten diversificar la oferta de actividades y mantener una programación cultural constante, aun cuando el Programa del Bienestar no se encuentre vigente.

Análisis FODA

Derivado del análisis de la información realizado, se identificaron algunas fortalezas en el trabajo que realizan las personas talleristas. Entre las buenas prácticas identificadas, se encuentra que las y los talleristas cuentan con diversos perfiles y proceden de instituciones diferentes, lo cual enriquece la oferta de la FARO. La variedad de experiencias y conocimientos permiten que los talleres aborden una amplia gama de temas y enfoques. Además, el establecimiento de alianzas entre la FARO y otras instituciones que colaboran sumando talleristas es una fortaleza. Dichas alianzas fomentan el intercambio de buenas prácticas entre diferentes organizaciones. En conjunto, estas fortalezas permiten a la FARO ofrecer a la comunidad una programación cultural rica y diversa.

Aunado a las fortalezas identificadas, se encuentran algunas áreas de oportunidad, que eventualmente pueden sumar al fortalecimiento de la FARO. La ausencia de un perfil rígido para las personas talleristas es una oportunidad de atraer una amplia variedad de talentos y perspectivas, esta flexibilidad permite incorporar a talleristas con diferentes experiencias y habilidades, lo cual enriquece la oferta cultural de la FARO. La interacción entre las personas de la comunidad y las personas talleristas facilita la creación de relaciones de confianza y colaboración, lo que puede aumentar la participación de la comunidad en las actividades de la FARO.

En contraste, se identificaron debilidades que amenazan los procesos de la FARO. Una de las debilidades identificadas es la falta de un proceso formal para convocar a la comunidad a los talleres, lo cual puede impactar en una baja participación, debido a que es probable que la información no llegue a todos los habitantes de VOP. Además, la ausencia de este proceso puede conllevar que ciertos grupos, especialmente los que tienen menos acceso a la información, queden excluidos, lo cual puede impactar la inclusividad de los talleres.

La falta de una metodología para conocer el impacto de los talleres dificulta mejorar los talleres, ya que se imposibilita identificar los aspectos de los talleres que funcionan y cuáles deben mejorarse. Esta falta de evaluación puede provocar una desconexión entre las necesidades de la comunidad y las actividades de la FARO, ya que los talleres pueden no ser relevantes para la comunidad, lo cual puede disminuir su participación.

Figura 17. Matriz de análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de información cualitativa.

3.4.4 Difusión

El área de Difusión de la FARO tiene como propósito fortalecer la estrategia de comunicación para garantizar que los talleres, las actividades culturales y artísticas lleguen a las NNA, personas jóvenes, mujeres, hombres, personas adultas mayores y personas de la comunidad LGBTTTIQ+. Para ello, se utilizan herramientas de difusión, organizadas y con un lenguaje claro e inclusivo, con lo cual se busca maximizar el impacto de las campañas de comunicación y promoción de materiales impresos.

Objetivos derivados de la identificación de procesos durante las entrevistas realizadas al personal adscrito a la FARO

- Incrementar la visibilidad de la FARO en la comunidad a través de redes sociales.
- Promover la participación de todas las personas del municipio de Benito Juárez y de la comunidad de VOP a través de las actividades culturales y talleres ofertados por la FARO.

Procesos clave del área de difusión de la FARO

1. Planeación

La planeación estratégica constituye el primer paso fundamental en las actividades de difusión de la FARO, asegurando que los mensajes lleguen de manera efectiva al público objetivo. Este proceso implica identificar las características y necesidades de las audiencias en plataformas clave como TikTok, Instagram y Facebook, dado que cada red social presenta un público demográfico distinto. Por ejemplo, TikTok se enfoca en una audiencia más joven, y adulta, mientras que Facebook e Instagram tienen públicos más diversificados.

En esta etapa, el equipo de comunicación define mensajes clave alineados con los objetivos institucionales de la FARO. Estos mensajes son organizados en un plan semanal, que es revisado por el personal directivo de la FARO y validado por la Dirección de Comunicación de la SEBIEN. Esta planeación permite optimizar recursos y maximizar el impacto en términos de alcance y participación comunitaria⁴⁹.

2. Diseño y elaboración de recursos

El diseño y la elaboración de materiales de difusión representan una actividad esencial para mantener el interés de la comunidad y comunicar los valores de la FARO. En esta etapa, el área de difusión se encarga de desarrollar recursos gráficos, audiovisuales y textuales que se utilizan en redes sociales, carteles promocionales y otros medios de comunicación. Entre las herramientas empleadas destacan CANVA Pro y CapCut, las cuales permiten una producción ágil y de alta calidad, adecuándose a las demandas del entorno digital.

Una colaboración destacada en este proceso es el convenio con la Universidad FILMA, localizada en Cancún. Este acuerdo permite que jóvenes estudiantes de servicio social aporten su talento a través de contenido creativo y profesional. Además de fortalecer las estrategias comunicativas, este modelo fomenta la formación práctica de las personas jóvenes, creando un vínculo positivo entre la academia y la comunidad.

Por otra parte, para el diseño y elaboración de recursos es fundamental implementar un manual de lineamientos para la publicación de contenidos en el área de difusión de la FARO, con el objetivo de establecer estándares claros y consistentes que optimicen la calidad y el impacto de las comunicaciones. Este manual debería incluir directrices sobre varios aspectos clave, como:

49 Kotler y Keller (2021). *Dirección del Marketing*, disponible en: <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

- a) Objetivos de comunicación: definición de los mensajes clave alineados con la misión y visión de la FARO.
- b) Tono y estilo: indicaciones sobre el lenguaje y estilo visual que deben emplearse en los contenidos, asegurando que reflejen los valores de la FARO, inclusividad y respeto hacia la diversidad de la comunidad.
- c) Frecuencia de publicación: lineamientos sobre la periodicidad de las publicaciones en plataformas digitales para mantener la relevancia sin saturar a la audiencia.
- d) Identidad visual de la FARO: establecer lineamientos sobre el uso adecuado del logotipo, colores corporativos, tipografía y otros elementos gráficos que representen a la institución. Esto incluye especificaciones sobre tamaños mínimos, espacios de seguridad alrededor del logotipo y las combinaciones de colores aprobadas, garantizando que todos los materiales reflejen de manera uniforme la identidad visual de la FARO⁵⁰.
- e) Gestión de derechos de autor y uso de recursos externos: incluir procedimientos para el uso de materiales externos (fotografías, música y videos) con las licencias adecuadas, así como el respeto a los derechos de autor. También debe promover la creación de contenido original que sea propiedad de la FARO y la obtención de consentimientos en caso de uso de imágenes de personas.
- f) Lenguaje inclusivo: incorporar directrices que aseguren la representación equitativa de géneros, edades, orígenes culturales y capacidades en las imágenes, videos y textos⁵¹. Este punto debe enfatizar el uso de lenguaje inclusivo, evitando estereotipos y promoviendo la diversidad, alineándose con los valores de la FARO como espacio comunitario⁵².

3. Gestión y publicación

El proceso de gestión y publicación de contenido asegura la presencia activa de la FARO en las plataformas digitales, facilitando la comunicación directa con la comunidad. Este paso implica la actualización constante de publicaciones en redes sociales, la elaboración de boletines informativos y la creación de materiales promocionales, en estrecha colaboración con las áreas de programación cultural y alianzas estratégicas.

Además de promocionar actividades externas, el equipo de difusión también diseña materiales internos como carteles, infografías y manuales y la publicación de podcast en la FAROTECA, facilitando la organización y coordinación dentro de la FARO. Este enfoque garantiza que tanto el público como las y los colaboradores internos estén informados de manera clara y eficiente.

La gestión efectiva de redes sociales y medios de comunicación internos contribuye a consolidar la imagen de la FARO como un espacio dinámico y accesible, promoviendo la participación activa de la comunidad⁵³.

50 Cámara de Valencia (s.f.). *Importancia de la identidad corporativa*. Disponible en: https://www.camaravalencia.com/wp-content/uploads/2023/01/importancia_identidad_corporativa.pdf

51 Naciones Unidas (2019). *Orientaciones para el empleo de un lenguaje inclusivo en cuanto al género en español*, disponible en: https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/assets/pdf/Lista%20de%20verificaci%C3%B3n%20para%20el%20uso%20del%20espa%C3%B1ol%20inclusivo%20en%20cuanto%20al%20g%C3%A9nero_v2.pdf

52 Naciones Unidas (2019). *Lista de verificación para usar el español de forma inclusiva en cuanto al género*, disponible en: https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/assets/pdf/Lista%20de%20verificaci%C3%B3n%20para%20el%20uso%20del%20espa%C3%B1ol%20inclusivo%20en%20cuanto%20al%20g%C3%A9nero_v2.pdf

53 Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2020). *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*. *Business Horizons*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media

4. Monitoreo y evaluación

El monitoreo de redes sociales oficiales de la FARO es necesario para observar y recopilar datos de las plataformas de TikTok, Facebook e Instagram, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad en la difusión y comunicación de las actividades culturales, talleres, convocatorias, entre otros.

El monitoreo continuo permite analizar en tiempo real las interacciones de las personas usuarias, facilitando la detección de oportunidades.

Para la medición del impacto en las redes sociales, es necesario el monitoreo del alcance para medir cuántas personas han visto las publicaciones; por otra parte, las impresiones permitirán revisar cuántas veces se ha mostrado el contenido publicado.

Asimismo, las interacciones con la publicación, a través de los likes, comentarios, compartidos y clic, serán útiles para revisar el *engagement* del contenido. Como parte del monitoreo de las redes sociales, es útil conocer el crecimiento de seguidores para medir el porcentaje de incremento o disminución de las personas seguidoras. También será necesario conocer la tasa de clics, la tasa de conversión, la tasa de rebote, el sentimiento y el tiempo de respuesta. Estas métricas en su conjunto permitirán conocer el avance de las redes sociales de la FARO⁵⁴.

Análisis FODA

El análisis FODA del área de Difusión de la FARO resalta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales ofrecen una visión integral de su desempeño y potencial de mejora. Entre las fortalezas, destaca el empoderamiento de las juventudes a través del servicio social, el cual no sólo incrementa la participación de jóvenes creativos, sino que también garantiza una dinámica renovadora para los contenidos que se publican en diversas plataformas oficiales de TikTok, Instagram y Facebook. Asimismo, la capacidad de focalizar contenidos hacia públicos objetivos específicos maximiza el impacto de los mensajes en VOP y en el municipio de Benito Juárez en general.

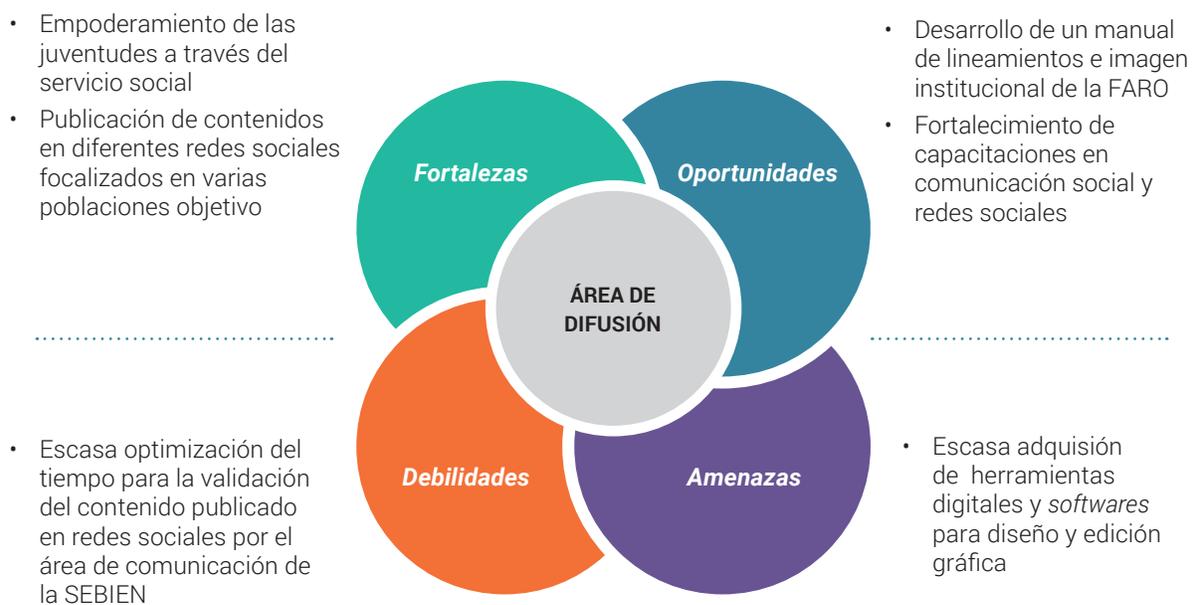
Por otra parte, entre las oportunidades identificadas, se encuentra la creación y desarrollo de un manual de lineamientos de imagen institucional, que permitirá fortalecer la identidad institucional, las publicaciones e impresiones unificadas de la FARO. Además, el fortalecimiento de habilidades a través de capacitaciones en la gestión de comunicación y redes sociales representa una posibilidad para mejorar las herramientas técnicas del equipo, optimizando así los procesos de diseño, publicación, monitoreo y evaluación de contenido.

En cuanto a las debilidades, se observa una escasa optimización del tiempo para la validación de contenidos, lo que puede ocasionar retrasos en la publicación y, en consecuencia, un menor impacto en la difusión y convocatoria de las actividades programadas. Esta limitación resalta la necesidad de una mejor gestión interna, así como de establecer procesos más ágiles para la revisión y aprobación de materiales en colaboración con la SEBIEN.

Finalmente, entre las amenazas analizadas está la escasa adquisición de herramientas digitales y software especializado, lo cual limita la capacidad del equipo para innovar en la producción de contenidos. Este desafío podría afectar el alcance de las publicaciones y la calidad de la difusión.

54 Mercadotecnia total (2024). *Herramientas de análisis y métricas para medir el impacto en redes sociales*, disponible en: <https://www.mercadotecniatotal.com/marketing-digital/herramientas-de-analisis-y-metricas-para-medir-el-impacto-en-redes-sociales/>

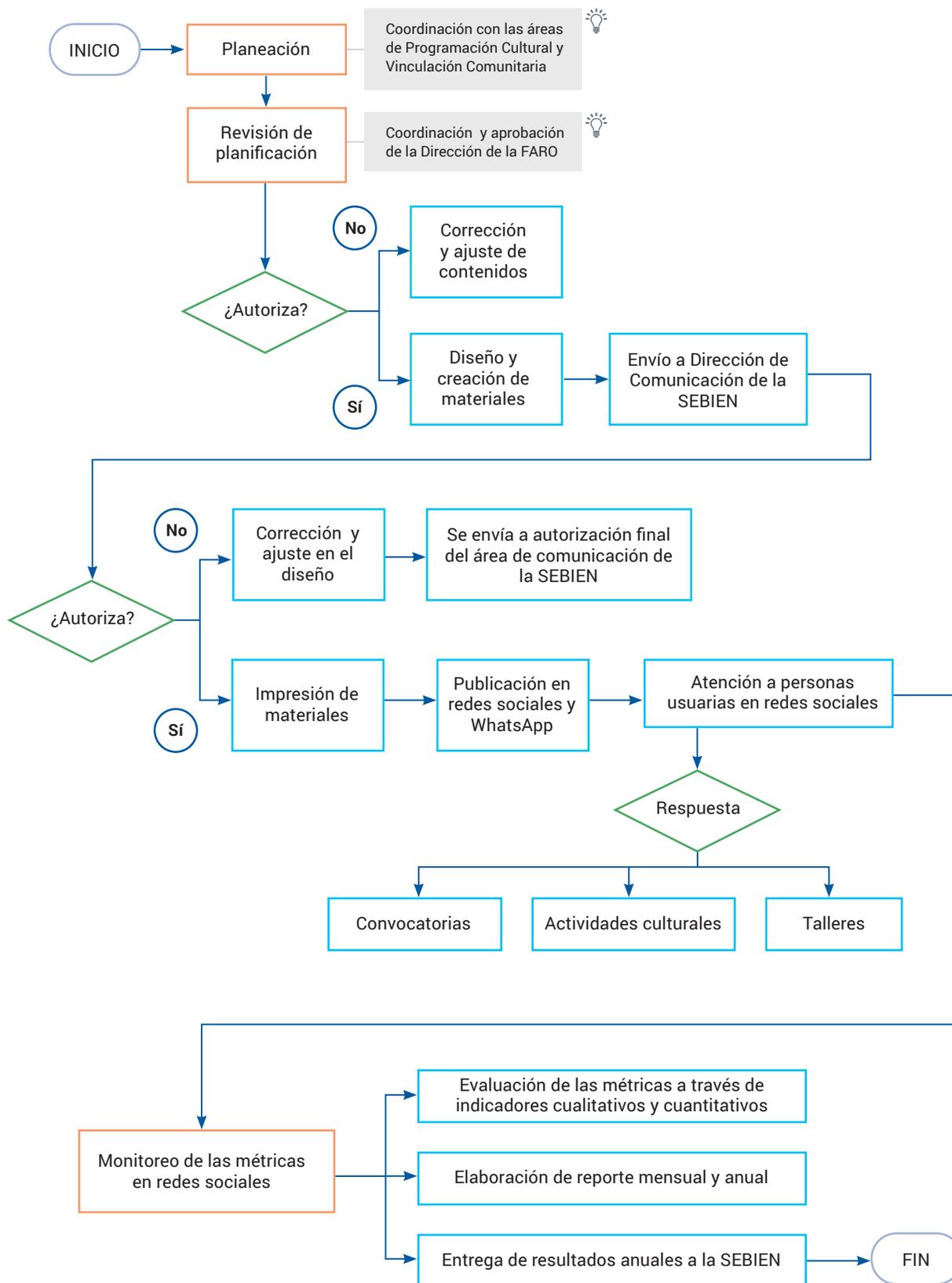
Figura 18. Matriz de análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de información cualitativa.

A continuación, se muestra el flujograma de procesos identificado para el área de difusión de la FARO.

Figura 19. Flujo de procesos





3.5 RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA PREVENCIÓN DEL DELITO CON BASE COMUNITARIA

Dado que la prevención del delito de base local o comunitaria se enfoca en intervenir en zonas donde los riesgos de criminalidad o victimización son elevados, como áreas vulnerables en infraestructura, servicios básicos o cohesión social⁵⁵; se deben generar estrategias dirigidas a fortalecer la seguridad y la protección mediante el fomento del capital social⁵⁶.

En ese contexto, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer las estrategias y acciones de prevención del delito desde la labor comunitaria que lleva a cabo la FARO en el estado de Quintana Roo.

3.5.1 Ampliación de trabajo de campo y vinculación con líderes comunitarios⁵⁷

Resulta necesario ampliar la vinculación con líderes comunitarios, pues generalmente tienen un conocimiento amplio respecto a las problemáticas y dinámicas de su comunidad, lo cual puede favorecer el diálogo, las formas de trabajo e interacción con las personas, las familias y las juventudes.

Asimismo, la relación entre la FARO y los líderes comunitarios podría enriquecer el abordaje integral a problemáticas de violencia y delito, al brindar mayor confianza a las personas de la comunidad, especialmente a las personas adolescentes y juventudes; promoviendo su interés para participar en programas de prevención y compartir información sobre los problemas de seguridad que afectan a VOP.

Por otra parte, es esencial la ampliación de actividades en campo. Para incidir en la prevención del delito en las comunidades, es necesario que la FARO realice actividades externas, es decir, más allá de sus instalaciones.

55 UNODC (2011). Manual sobre la aplicación eficaz de las Directrices para la prevención del delito, disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_the_Crime_Prevention_Guidelines_Spanish.pdf

56 *Ibidem*.

Entendido como las redes de relaciones, la confianza mutua y los valores compartidos dentro de la comunidad.

57 Estas acciones propuestas son resultado del análisis de información de los grupos focales con organizaciones de la sociedad civil, NNA y personas jóvenes de VOP realizados durante el primer levantamiento de información.

Esto implica diversificar los lugares en los que se llevan a cabo actividades con participación comunitaria, para potencializar los recursos comunitarios, así como la reconstrucción del tejido social mediante el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la promoción de una sociedad más inclusiva.

En ese sentido, se pueden seguir fomentando los eventos realizados en los estacionamientos y parques de VOP, pues no debemos olvidar que los espacios públicos son lugares que la comunidad ha hecho suyos, además, les proporcionan la confianza necesaria para acercarse, conocer las actividades y participar en ellas⁵⁸.

3.5.2 Implementación de talleres y actividades con NNA y juventudes

Con el propósito de abonar a la prevención del delito y debido a la cantidad significativa de personas NNA y personas jóvenes que habitan VOP, se sugiere a la FARO llevar a cabo las siguientes actividades, talleres y programas.

Temática	Actividad	Justificación
Cultura y arte	<ul style="list-style-type: none"> Taller de teatro y artes escénicas Taller de música (canto, rap, hip-hop, big box, guitarra, entre otros.) Taller de fotografía Taller de video Taller de dibujo 	La cultura y el arte permite descubrir y desarrollar habilidades individuales y sociales. Además, al promover la expresión de las emociones, ofrece una alternativa para resignificar experiencias de violencia.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> Taller de gastronomía Taller de serigrafía Huertos urbanos Germinación de plantas Captación de agua de lluvia Creación de materiales audiovisuales para las redes sociales Cursos de emprendimiento económico 	Dada la población de personas jóvenes en el municipio de Benito Juárez, es imprescindible promover actividades con un enfoque de empleabilidad, trabajo digno y decente, con la finalidad de reducir las situaciones de riesgo, como son la falta de capacitación laboral y precariedad en el trabajo, que derivan en el desempleo y subempleo juvenil.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> Taller de prevención de la violencia escolar Taller de cultura de paz Taller sobre igualdad de género Clases de inglés Cine debate 	Estas acciones permiten actuar a favor de la prevención del delito en la comunidad a través de la deconstrucción de actitudes tradicionales que pueden obstaculizar el ejercicio efectivo de los derechos humanos. De igual manera, promueven el desarrollo humano y la cultura de paz.

58 En particular, las y los adolescentes y jóvenes están más dispuestos a participar en actividades que se desarrollan en los lugares que conocen y frecuentan.



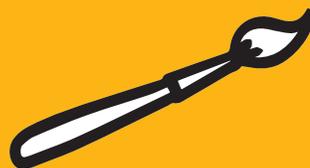
<p>Deporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Festivales y/o torneos deportivos en el marco de la celebración del Día internacional de la juventud u otras fechas especiales, en las que se promueva la práctica de algún deporte. • Producción de materiales audiovisuales, en los que se promuevan historias de jóvenes atletas/deportistas de VOP que puedan ser inspiración para las NNA y jóvenes. 	<p>Las actividades deportivas contribuyen al desarrollo de habilidades sociales, ya que fomentan el trabajo en equipo y la cooperación, que son habilidades esenciales para la convivencia pacífica.</p> <p>El deporte también brinda una oportunidad de inclusión para todas las personas sin importar la edad o el género.</p> <p>Mediante el deporte, se transmiten valores como el respeto, la honestidad y el juego limpio, así como se fomenta la disciplina y responsabilidad, lo cual puede contribuir a alejar a las juventudes de la comisión de actos delictivos.</p>
<p>Participación comunitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Festivales relacionados con las tradiciones y celebraciones comunitarias, tales como Día internacional de la educación; Día mundial de la educación ambiental; Día de la no violencia escolar y la paz; Día internacional de la mujer; Día internacional de las mujeres y niñas en la ciencia; Día mundial del agua; Día del niño y la niña; Día del medio ambiente; Día de muertos, entre otros. • Educación comunitaria con las personas jóvenes, para que quienes aprenden estén involucradas en la replicabilidad de conocimientos con otras personas jóvenes de su comunidad, fuera de los muros de la FARO, permitiendo la apropiación de espacios públicos de VOP. • Ferias de libros • Jornadas de limpieza urbana • Mercados nocturnos temporales 	<p>Estas actividades fortalecen la cohesión social, a través del involucramiento de quienes forman parte de la comunidad, primordialmente de NNA y las juventudes. Asimismo, incide en la prevención del delito, mediante la promoción de relaciones de convivencia social de respeto, diálogo transgeneracional y aprendizaje.</p>

Estas acciones y estrategias en su conjunto no sólo favorecen la prevención del delito y la violencia, sino también fortalecen las habilidades artísticas, creativas y productivas de las juventudes. Paralelamente, permiten a las NNA, mujeres, personas adultas mayores, personas en movilidad, personas indígenas, personas de la comunidad LGTBTTTIQ+ y personas con discapacidad que residen en VOP construir relaciones sociales no violentas, a partir del respeto, la empatía, la no discriminación, el empoderamiento y la igualdad de género.

4



Metodología de
medición del
impacto de FARO
Quintana Roo



La presente metodología tiene como objetivo establecer un marco claro y sistemático para la implementación de indicadores que permitan evaluar de manera efectiva el impacto y el progreso de las actividades y talleres desarrollados dentro de la dirección de la FARO.

Los indicadores se han dividido en tres categorías: cuantitativos, cualitativos y de sostenibilidad, con el fin de obtener una visión integral del desempeño del proyecto. A través de este enfoque, se busca no sólo medir resultados tangibles y cuantificables, sino también captar aspectos cualitativos relacionados con la percepción y satisfacción de la comunidad, así como garantizar la viabilidad y continuidad de las acciones en el largo plazo.

Esta metodología proporciona los lineamientos necesarios para la recolección, análisis y reporte de datos, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua de las actividades desempeñadas por la dirección de la FARO.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Los indicadores son instrumentos que proveen evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados⁵⁹. Además de que, proporcionan de una manera uniforme la cuantificación y presentación de la información que revela si se está cumpliendo con las normas⁶⁰.

Los indicadores son herramientas clave para proporcionar evidencia o alcance de resultados esperados. Al implementar indicadores, se puede evaluar el desempeño de manera objetiva, asegurando que las acciones realizadas estén alineadas con las metas establecidas.

En el contexto de la dirección de la FARO, estos indicadores servirán no sólo para medir el progreso operativo, sino también para demostrar el impacto y la efectividad de las estrategias implementadas durante la administración. Esto permitirá una rendición de cuentas más transparente, identificando áreas de mejora y potenciando aquellos talleres, acciones, actividades, herramientas de difusión, entre otras iniciativas, que han demostrado ser exitosas. Además, el uso de indicadores facilita la toma de decisiones basadas en datos, fortaleciendo así la gestión y planeación estratégica de los recursos disponibles.

Es importante considerar que los indicadores deben representar la relación de dos o más variables para que sea más fácil analizar los resultados alcanzados por un programa⁶¹.

59 CENEVAL (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para monitoreo de programas sociales de México*, disponible en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

60 UNODC, UNICEF (2008). *Manual para cuantificar los indicadores de la justicia de menores*, disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/JJ_indicators_Spanish_webversion.pdf

61 CENEVAL (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para monitoreo de programas sociales de México*, disponible en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

4.1.1 Gestión basada en resultados

La gestión basada en resultados es una estrategia de gestión que sienta las bases de un enfoque integrado para la planificación, supervisión y evaluación de proyectos y/o programas. Al adoptar un enfoque de gestión basada en resultados, todos los actores contribuyen de manera directa o indirecta a la generación de resultados que garantizan que los procesos alcancen las metas establecidas⁶².

Este modelo busca maximizar la efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los recursos empleados, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. La gestión basada en resultados permitirá dirigir las actividades realizadas por la FARO, asegurando que las iniciativas cumplan con un objetivo transformador.

A través de los siguientes apartados, se presentarán los indicadores diseñados para la evaluación de las actividades clave que realiza cada área de trabajo de la Dirección de la FARO, abarcando indicadores cuantitativos, cualitativos y de sostenibilidad, los cuales permitirán la medición integral de su desempeño, aliados con los objetivos estratégicos de cada área.

Estos indicadores constituyen herramientas esenciales para garantizar que las acciones emprendidas por la FARO generen beneficios significativos y tangibles para la comunidad de VOP.

4.2 PROPUESTA DE INDICADORES CUANTITATIVOS

Un indicador cuantitativo es una herramienta de medición que utiliza datos numéricos para evaluar, monitorear y analizar el desempeño de los procesos⁶³ ejecutados en la FARO. Estos indicadores permiten medir de manera objetiva y precisa aspectos específicos, como resultados, eficiencia, productividad o impacto, utilizando métricas claras y concretas⁶⁴.

La implementación de indicadores cuantitativos permitirá la medición de los resultados obtenidos durante la ejecución operativa de la FARO, lo cual podrá ser un referente estatal de comparabilidad y replicabilidad en otras Fábricas de Artes y Oficios a nivel municipal, estatal o nacional.

A continuación, se presenta una propuesta de indicadores de medición divididos por cada área operativa de la FARO, los cuales tendrán como propósito monitorear, evaluar y sustentar la toma de decisiones durante la ejecución de los talleres, actividades y eventos culturales que implementan actualmente.

62 UNODC (2018). *Gestión Basada en Resultados (RBM) y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, disponible en: https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf

63 Kaplan (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Disponible en: <https://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/62ac77d3-9709-40ab-b190-c30e28427535/The%20Balanced%20Scorecard%20Translating%20Strategy%20In%20Action.pdf>

64 Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley. Disponible en: https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf

4.2.1 Matriz de indicadores de impacto dirigidos al área directiva y administrativa de la FARO

Indicador	Definición	Meta
Cumplimiento de metas estratégicas	Porcentaje de metas anuales alcanzadas según el plan estratégico de la FARO.	Alcanzar al menos el 90% de las metas anuales.
Fórmula: $\frac{\text{Número total de metas alcanzadas}}{\text{Número total de metas planificadas}} \times 100$		
Satisfacción del personal	Nivel de satisfacción del personal medido a través de encuestas internas de clima organizacional.	Obtener una satisfacción del 85% o más.
Fórmula: $\frac{\text{Sumatoria de puntajes obtenidos}}{\text{Puntaje máximo posible} \times \text{Número total de encuestas}} \times 100$		
Impacto en la comunidad	Percepción positiva de la comunidad sobre la gestión de la FARO evaluada mediante encuestas.	Mejorar en un 70% la percepción positiva anual.
Fórmula: $\frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Número total de respuestas}} \times 100$		
Eficiencia en la asignación de recursos	Relación entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado.	Ejecutar al menos el 80% del presupuesto anual.
Fórmula: $\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}} \times 100$		
Incremento en la financiación externa	Porcentaje de aumento en la obtención de recursos financieros externos (donaciones en especie).	Incrementar en un 20% los donativos en especie.
Fórmula: $\frac{\text{Valor de donaciones actuales} - \text{Valor de donaciones previas}}{\text{Valor de donaciones previas}} \times 100$		
Cumplimiento de procesos administrativos	Porcentaje de trámites administrativos completados dentro del tiempo estipulado.	Cumplir con el 90% o superior, de los trámites en tiempo y forma.
Fórmula: $\frac{\text{Número de trámites completados a tiempo}}{\text{Número total de trámites realizados}} \times 100$		

4.2.2 Matriz de indicadores de impacto dirigidos al área de Alianzas de la FARO

Indicador	Definición	Meta
Porcentaje de colaboraciones multisectoriales	Cantidad de alianzas con escuelas, instituciones gubernamentales, ONG o empresas privadas para implementar actividades en la FARO.	Lograr 5 nuevas alianzas estratégicas en el año.
Fórmula: $\frac{\text{Número de alianzas de un tipo específico}}{\text{Número total de alianzas}} \times 100$		
Porcentaje de actividades realizadas en el año en colaboración con aliados estratégicos	Cantidad de proyectos o actividades realizadas en colaboración con aliados estratégicos en un período determinado.	Lograr 90% de actividades realizadas en colaboración con aliados estratégicos.
Fórmula: $\sum \text{Proyectos o actividades realizadas con cada aliado}$		
Número de personas beneficiadas a través de programas o actividades desarrolladas con aliados	Cantidad total de personas impactadas positivamente por los talleres o actividades organizadas en colaboración con aliados estratégicos, como instituciones educativas, ONG, entidades gubernamentales, empresas privadas, entre otros.	Alcanzar un mínimo de 1,000 personas beneficiadas a través de actividades desarrolladas en colaboración con aliados.
Fórmula: $\sum \text{Número de beneficiarios por actividad o taller}$		
Número de nuevas actividades, eventos o talleres implementados gracias a las alianzas	Cantidad de nuevas actividades, eventos o talleres implementados a través de nuevas alianzas.	Alcanzar 15 nuevos eventos, talleres o actividades implementados con apoyo de nuevas alianzas.
Fórmula: $\sum \text{Número de nuevos talleres, actividades o eventos con aliados}$		

Indicador	Definición	Meta
Porcentaje de aumento en la participación en actividades de la FARO como resultado de la promoción realizada por personas usuarias nuevas	Cantidad de personas usuarias nuevas en actividades de la FARO como resultado de nuevas alianzas.	Alcanzar 75% de personas usuarias nuevas en las actividades, talleres de la FARO, como resultado de nuevas alianzas.
Fórmula: $\frac{\text{Participación actual} - \text{participación previa}}{\text{Participación previa}} \times 100$		
Número de alianzas firmadas con instituciones, empresas o actores comunitarios	Cantidad de nuevas alianzas firmadas con instituciones, empresas o actores comunitarios en un período específico.	Alcanzar 5 nuevas alianzas.
Fórmula: $\sum \text{Alianzas firmadas con instituciones, empresas o actores comunitarios, entre otros}$		
Porcentaje de contactos o propuestas de alianza que resultan en acuerdos firmados o colaboraciones efectivas	Cantidad de contactos nuevos generados o alianzas que resultan en nuevos acuerdos.	Alcanzar 20% de nuevos contactos o propuestas que resulten en acuerdos o donaciones en especie.
Fórmula: $\frac{\text{Número de acuerdos establecidos}}{\text{Número total de contactos o alianzas establecidas}} \times 100$		

4.2.3 Matriz de indicadores de impacto dirigidos al área de Difusión de la FARO

Indicador	Definición	Meta
Número de personas alcanzadas por las publicaciones en redes sociales (alcance total)	Cantidad de personas alcanzadas por las publicaciones en redes sociales, en las redes sociales activas de la FARO	Alcanzar 5,000 personas en un determinado tiempo a través de las publicaciones realizadas en las redes sociales de la FARO.
Fórmula: $\sum \text{Personas alcanzadas en las redes sociales de la FARO}$		
Porcentaje de aumento en las interacciones (likes, comentarios, compartidos) en publicaciones respecto al período anterior	Cantidad interacciones (likes, comentarios, compartidos) en publicaciones con respecto del período anterior.	Alcanzar 60% de interacciones en publicaciones de las redes sociales activas de la FARO.
Fórmula: $\frac{\text{Interacciones actuales} - \text{Interacciones anteriores}}{\text{Interacciones anteriores}} \times 100$		
Número de comentarios o mensajes recibidos solicitando información adicional sobre eventos o actividades	Cantidad de comentarios recibidos y atendidos solicitando información de eventos, talleres o actividades en las diferentes redes sociales de la FARO.	Alcanzar 150 comentarios solicitando información adicional y atendiéndolos.
Fórmula: $\sum \text{Comentarios recibidos en todas las redes sociales y atendidos}$		
Porcentaje de conocimiento sobre las actividades de la FARO en redes sociales	Nivel de conocimiento sobre las actividades de la FARO antes y después de una campaña de difusión (medido a través de encuestas publicadas en redes sociales).	Obtener al menos 75% de respuestas afirmativas sobre el conocimiento de las actividades realizadas en la FARO.
Fórmula: $\frac{\text{Respuestas positivas actuales} - \text{Respuestas positivas anteriores}}{\text{Respuestas positivas actuales}} \times 100$		
Porcentaje de personas beneficiarias o usuarias nuevas que llegaron por las campañas de difusión	Incremento porcentual en la asistencia a eventos y actividades como resultado de las campañas de difusión.	Alcanzar 50% de personas usuarias nuevas de talleres o actividades de la FARO.
Fórmula: $\frac{\text{Número de personas nuevas captadas por campañas}}{\text{Número total de personas nuevas}} \times 100$		

Indicador	Definición	Meta
Número de personas participantes nuevas en actividades que mencionan haber conocido el evento a través de las estrategias de difusión	Cantidad de personas nuevas que participan en las actividades de la FARO y que indican que conocieron el evento gracias a las estrategias de difusión implementadas.	Alcanzar un incremento del 85% en el número de personas participantes nuevas que mencionan haber conocido los eventos a través de estrategias de difusión, en comparación con el año anterior.
Fórmula: $\sum \text{Personas participantes nuevas después de haber leído una campaña en redes sociales}$		
Número de publicaciones realizadas en redes sociales por semana o mes	Cantidad de publicaciones que se realizan en las redes sociales de la FARO en un período determinado. Permite evaluar la frecuencia y consistencia de la presencia en línea.	Realizar al menos 35 publicaciones mensuales.
Fórmula: $\sum \text{Publicaciones en todas las redes sociales}$		
Cumplimiento del cronograma de publicación planificado (medido en porcentaje)	Grado de cumplimiento del cronograma de publicaciones planificado para las redes sociales activas de la FARO.	Alcanzar al menos el 70% de cumplimiento del cronograma de publicaciones mensuales planificadas.
Fórmula: $\frac{\text{Número de publicaciones realizadas según el cronograma}}{\text{Número total de publicaciones planificadas}} \times 100$		
Incremento en el número de seguidores o suscriptores en redes sociales (mensual o trimestral)	Aumento en el número de seguidores o suscriptores en las redes sociales de la FARO en un período específico.	Incrementar el número de seguidores en al menos un 15% mensual.
Fórmula: $\frac{\text{Número de seguidores actuales} - \text{Número de seguidores anteriores}}{\text{Número de seguidores anteriores}} \times 100$		
Tasa de retención de seguidores (porcentaje de personas usuarias que siguen interactuando después de un período específico)	Porcentaje de seguidores que continúan interactuando con las publicaciones (comentarios, likes, compartidos).	Mantener una tasa de retención del 20% de los seguidores activos mensualmente.
Fórmula: $\frac{\text{Número de seguidores que interactúan después de un período}}{\text{Número total de seguidores al inicio del período}} \times 100$		

Indicador	Definición	Meta
Número de veces que el contenido fue compartido por otras personas usuarias o páginas aliadas	Cantidad de veces que el contenido publicado en las redes sociales de la FARO es compartido por otras personas usuarias o páginas aliadas.	Lograr que al menos el 50% de las publicaciones sean compartidas más de 15 veces cada mes.
<p>Fórmula:</p> $\sum \text{Número de compartidos de todas las publicaciones}$		

4.2.4 Matriz de indicadores de impacto dirigidos al área de Programación Cultural de la FARO

Indicador	Definición	Meta
Número de actividades artísticas y culturales realizadas	Total de talleres, exposiciones, eventos o cursos llevados a cabo en la FARO en un período determinado.	Organizar al menos 3 actividades artísticas/culturales al mes.
Fórmula: $\sum \text{Actividades artísticas y culturales realizadas en el período}$		
Número de espacios dignificados	Total de espacios públicos intervenidos o mejorados a través de actividades de la FARO (murales, jardines comunitarios, etc.).	Dignificar al menos 2 espacios durante el proyecto.
Fórmula: $\sum \text{Espacios dignificados}$		
Variación porcentual del porcentaje de la comunidad participante que manifiesta tener algo o mucha confianza en sus autoridades de la FARO	Medir el cambio relativo en el nivel de confianza de la población hacia sus autoridades entre dos periodos específicos.	Un aumento del porcentaje de confianza en al menos un 75% anual.
Fórmula: $\frac{\text{Confianza actual} - \text{confianza previa}}{\text{Confianza previa}} \times 100$		
Variación porcentual del porcentaje de la población participante que manifiesta haber participado en actividades, acciones o proyectos en conjunto con la comunidad de la FARO	Medir el cambio relativo en el nivel de participación comunitaria en comparación con un período anterior.	Lograr un aumento del 20% anual en la población participante en actividades comunitarias.
Fórmula: $\frac{\text{Participación actual} - \text{Participación previa}}{\text{Participación previa}} \times 100$		

4.2.5 Matriz de indicadores de impacto dirigidos a la evaluación de desempeño de las personas agentes culturales y talleristas

Indicador	Definición	Meta
Número de personas usuarias asistentes a clases de agentes culturales	Total de personas que asisten a las clases impartidas por los agentes culturales de la FARO.	Incrementar el número de personas usuarias en un 50% en un período determinado.
Fórmula: $\sum \text{Asistentes a cada clase de los agentes culturales}$		
Número de personas usuarias asistentes a talleres	Total de personas que asisten a las actividades y talleres de la FARO.	Incrementar el número de personas usuarias en un 15% en un período determinado.
Fórmula: $\sum \text{Asistentes a cada taller}$		
Tasa de participación juvenil	Porcentaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes que asisten regularmente a las actividades en comparación con otros grupos etarios.	Aumentar la participación juvenil en un 60% en un período determinado.
Fórmula: $\frac{\text{Número de participantes jóvenes}}{\text{Número total de participantes}} \times 100$		
Frecuencia de asistencia	Número promedio de veces que una persona usuaria o beneficiaria asiste a la FARO por mes.	Aumentar la frecuencia de asistencia a las actividades en un 85% a lo largo del tiempo.
Fórmula: $\frac{\text{Número total de asistencias registradas}}{\text{Número de personas usuarias únicas}} \times 100$		
Número de talleres activos	Total de talleres activos por mes.	Mantener 5 talleres activos por mes.
Fórmula: $\sum \text{Talleres que se están llevando a cabo en el período}$		
Tasa de retención de personas usuarias	Porcentaje de personas usuarias que participan en varias actividades o que se inscriben en más de un taller.	Mantener una tasa de retención de al menos 50%.
Fórmula: $\frac{\text{Número de personas usuarias recurrentes}}{\text{Número total de personas usuarias registradas}} \times 100$		

4.3 PROPUESTA DE INDICADORES CUALITATIVOS

Los indicadores cualitativos son herramientas de evaluación que permiten captar y describir aspectos no numéricos de un fenómeno, como percepciones, opiniones, experiencias y niveles de satisfacción. A diferencia de los indicadores cuantitativos, que se basan en datos numéricos, los cualitativos se enfocan en la profundidad y el contexto de los resultados⁶⁵. Estos indicadores son esenciales para evaluar la calidad de los servicios ofrecidos por la FARO; el impacto, el impacto social de los talleres impartidos por agentes culturales o talleristas, así como el cambio de percepción de seguridad o mitigación de la estigmatización de la comunidad VOP.

El uso de análisis cuantitativo en los reportes de impacto elaborados por la FARO, proporcionarán una visión más integral de las intervenciones y el trabajo en equipo que realiza la institución.

A continuación, se presenta una propuesta de indicadores cualitativos por área de trabajo de la dirección de la FARO, que puede ser implementada para el análisis de información que generan.

4.3.1 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos a la Dirección y Administración de la FARO

Indicador	Descripción	Meta
Nivel de satisfacción del personal administrativo	Evaluar el grado de satisfacción del personal de la FARO con respecto a su ambiente de trabajo, recursos disponibles y gestión del equipo directivo.	Alcanzar un nivel de satisfacción del 80% o superior.
Método de evaluación: Encuestas internas de clima organizacional para obtener retroalimentación directa. La información debe ser recopilada a través de formularios electrónicos anónimos.		
Percepción de la transparencia en la gestión administrativa	Percepción del equipo de trabajo y personas usuarias y beneficiarias sobre la transparencia en los procesos administrativos y toma de decisiones de la FARO.	Lograr una percepción positiva del 40% o más entre las personas encuestadas.
Método de evaluación: Análisis de encuestas de percepción aplicadas tanto al personal como a personas usuarias externas, así como análisis de comentarios y opiniones recopiladas a través de reuniones abiertas y buzones de sugerencias.		
Calidad de la comunicación interna	Efectividad de los canales de comunicación internos entre la Dirección, Administración y el resto del equipo de trabajo.	Aumentar la percepción positiva sobre la calidad de la comunicación en un 15%.
Método de evaluación: Encuestas de satisfacción del personal sobre los métodos de comunicación con el equipo de trabajo de la FARO, así como análisis de reuniones de seguimiento y entrevistas cualitativas.		

65 Miles (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications, disponible en: <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf>

Indicador	Descripción	Meta
Percepción de los líderes comunitarios sobre el Impacto de la FARO	Mide la percepción de los líderes comunitarios sobre el impacto de las actividades realizadas por la FARO en la comunidad local.	Lograr que el 40% de los líderes entrevistados reporten un impacto positivo significativo.
Método de evaluación: Entrevistas cualitativas con líderes comunitarios, utilizando preguntas abiertas para explorar en detalle sus percepciones y experiencias dentro de la FARO.		

4.3.2 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos al área de Alianzas

Indicador	Descripción	Meta
Satisfacción de aliados estratégicos	Evalúa el nivel de satisfacción de los aliados respecto a su colaboración con la FARO, considerando aspectos como la comunicación, ejecución de proyectos y resultados obtenidos.	Obtener una calificación de satisfacción mínima del 60%.
Método de evaluación: Entrevistas de satisfacción a los aliados estratégicos aplicadas al finalizar cada proyecto conjunto.		
Percepción de la comunidad sobre la efectividad de las alianzas	Evalúa la percepción de la comunidad beneficiaria sobre el impacto positivo de las actividades realizadas, gracias a las alianzas establecidas por la FARO.	Lograr que al menos el 50% de las personas beneficiarias considere efectivas las actividades impulsadas por alianzas.
Método de evaluación: Entrevistas a personas beneficiarias y análisis de comentarios y retroalimentación recopilados durante eventos comunitarios.		

4.3.3 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos al área de Vinculación Cultural

Indicador	Descripción	Meta
Percepción de las personas usuarias sobre la calidad de las actividades culturales	Evalúa cómo las personas usuarias califican la calidad de los eventos culturales organizados por el área de Vinculación Cultural.	Lograr una percepción positiva del 75%.
Método de evaluación: Entrevistas a las personas asistentes y grupos focales después de las actividades culturales.		
Nivel de compromiso de los colaboradores culturales	Nivel de motivación y participación de artistas y agentes culturales en los proyectos impulsados por el área.	Aumentar el compromiso al 60%
Método de evaluación: Entrevistas semiestructuradas y observación directa durante los eventos y talleres culturales.		
Percepción de inclusión cultural	Analiza si los eventos y programas del área representan adecuadamente la diversidad cultural de la comunidad a la que sirven.	Garantizar que el 90% de las personas usuarias perciban inclusión.
Método de evaluación: Encuestas a participantes y análisis de comentarios recibidos en redes sociales y reuniones comunitarias.		
Reconocimiento comunitario hacia el área de Vinculación Cultural	Grado en que la comunidad identifica y valora el trabajo del área en la promoción de actividades culturales relevantes.	Alcanzar un reconocimiento del 95% o más.
Método de evaluación: Encuestas de percepción, entrevistas con líderes comunitarios y análisis de menciones en medios locales.		

4.3.4 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos al área de difusión

Indicador	Descripción	Meta
Percepción de la comunidad sobre las campañas de difusión	Valoración de la comunidad sobre la calidad y efectividad de estrategias de difusión empleadas por el área.	Lograr que al menos el 60% de las personas encuestadas tenga opiniones positivas.
Método de evaluación: Entrevistas de percepción a través de redes sociales.		
Impacto narrativo de los materiales de difusión	Analizar los mensajes transmitidos en los materiales de difusión, por ejemplo, redes sociales, carteles, folletos, etc., que reflejan los valores y objetivos de la FARO.	Garantizar que el 100% de mensajes se alineen con los objetivos institucionales.
Método de evaluación: Revisión cualitativa de la narrativa expresada en comentarios de redes sociales y en comentarios sobre los materiales de difusión.		
Nivel de satisfacción con canales de comunicación	Determinar si las personas usuarias en redes sociales y personas beneficiarias de la FARO consideran que las redes sociales y materiales impresos son accesibles, efectivos y fáciles de entender.	Obtener un 85% de nivel de satisfacción.
Método de evaluación: Encuestas digitales y análisis de comentarios en redes sociales.		
Diversidad en las estrategias de difusión	Mide si las campañas de difusión incluyen distintos formatos (audiovisuales, gráficos, escritos) y enfoques que lleguen a diversos segmentos de la comunidad.	Implementar al menos 1 estrategia diferente por campaña.
Método de evaluación: Análisis de contenido de campañas y retroalimentación del público mediante encuestas, entrevistas o encuestas.		

4.3.5 Matriz de indicadores cualitativos dirigidos para los agentes culturales y talleristas

Indicador	Descripción	Meta
Percepción de las personas participantes sobre los agentes culturales y talleristas	Evalúa cómo las personas participantes califican la calidad, empatía y compromiso de las y los agentes culturales y talleristas.	Obtener una percepción positiva del 50%.
Método de evaluación: Encuestas a participantes al final de cada taller o actividad.		
Nivel de innovación en las actividades impartidas	Mide el grado en que las y los agentes culturales y talleristas implementan técnicas creativas e innovadoras en sus sesiones.	Aumentar la percepción de innovación al 50%.
Método de evaluación: Observación directa de las sesiones y entrevistas con participantes.		
Satisfacción de las y los agentes culturales y talleristas con las condiciones de trabajo	Determina el grado en que las y los agentes culturales y talleristas consideran adecuado el entorno laboral y las condiciones proporcionadas por la FARO y las convocatorias de la SEBIEN.	Obtener una satisfacción mínima del 75%.
Método de evaluación: Encuestas internas y entrevistas semiestructuradas.		
Reconocimiento comunitario hacia las y los agentes culturales	Medir la percepción de la comunidad sobre la labor de las y los agentes culturales y talleristas como líderes y facilitadores de actividades culturales y sociales.	Alcanzar un reconocimiento del 70% o más.
Método de evaluación: Encuestas de percepción y análisis de comentarios de la comunidad.		
Diversidad de enfoques en las actividades impartidas	Evalúa si los talleres incluyen una variedad de perspectivas culturales, artísticas y sociales adaptadas a los contextos de las personas participantes.	Incorporar al menos 3 enfoques diversos por año.
Método de evaluación: Observación directa y análisis de contenido de los programas y planes de talleres.		

4.4 PROPUESTA DE INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD

La implementación de indicadores sustentables es esencial para garantizar la continuidad y efectividad operativa de la FARO, permitiendo evaluar su impacto social, cultural y artístico a largo plazo. Estos indicadores ofrecen una herramienta para monitorear acciones clave, como el aprovechamiento de recursos, la participación comunitaria, la diversificación de financiamiento a través de las donaciones en especie y la capacidad operativa frente a desafíos futuros.

Además, los indicadores sustentables fomentan prácticas responsables, alineadas con los ODS⁶⁶, promoviendo un modelo de gestión que prioriza la equidad, la inclusión y la resiliencia en todas las áreas operativas. Su aplicación contribuye no sólo a la viabilidad del proyecto, sino también al fortalecimiento del tejido social y la relación con diversos actores estratégicos⁶⁷.

Indicador	Descripción	Meta
Continuidad de las actividades de la FARO	Porcentaje de actividades que continúan después de un periodo determinado (postproyecto).	Hay que asegurar que al menos el 70% de las actividades sean sostenibles a largo plazo.
Fórmula: $\frac{\text{Presupuesto anual asegurado} + \text{Donaciones totales} \times \text{actividades realizadas}}{\text{Costo operativo total}} \times 100$		
Aumento en la participación del sector privado	Medir el número de nuevas alianzas con empresas privadas que contribuyen financieramente o con recursos a la FARO.	Aumentar las alianzas con el sector privado en un 25% al año.
Fórmula: $\frac{\text{Participación del período actual} - \text{Participación del período anterior}}{\text{Participación del período anterior}} \times 100$		
Porcentaje de participación comunitaria	Porcentaje personas beneficiarias que participan de manera constante en actividades y programas.	Asegurar al menos el 70% de participación continua de personas inscritas a talleres y eventos anuales.
Fórmula: $\frac{\text{Número de personas participantes recurrentes}}{\text{Total de personas inscritas}} \times 100$		

66 United Nations (s.f). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Disponible en: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

67 CEPAL (2001). *Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas*. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9fdb0f55-a26d-4ad7-9d03-afae9f73ae5c/content>



Número de donaciones en especie	Porcentaje de donaciones en especie que proviene de donantes ajenos a la SEBIEN, como patrocinadores, alianzas con sector privado u organizaciones internacionales.	Lograr al menos un 40% del financiamiento generado por donaciones en especie a través de patrocinadores, alianzas con sector privado u organizaciones internacionales.
<p>Fórmula:</p> $\sum \text{Valor unitario estimado}$		
Porcentaje de uso de la infraestructura de la FARO	Porcentaje de ocupación de los espacios e instalaciones en relación con su capacidad total.	Mantener ocupación mínima del 80% para actividades culturales, talleres, eventos, etc.
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Horas de uso efectivo}}{\text{Horas disponibles}} \times 100$		
Porcentaje de uso de la infraestructura de la FARO	Porcentaje de ocupación de los espacios e instalaciones en relación con su capacidad total.	Mantener ocupación mínima del 80% para actividades culturales, talleres, eventos, etc.
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Horas de uso efectivo}}{\text{Horas disponibles}} \times 100$		
Retención y capacitación de personal	Porcentaje de funcionariado, talleristas y agentes culturales que permanece trabajando en la FARO por más de dos años y que reciben al menos una capacitación anual.	Mantener una retención del 80% del personal y asegurar que el 100% de los talleristas, agentes culturales y personal de la FARO reciban al menos 2 capacitaciones anuales.
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Número de empleados, talleristas o agentes culturales que permanecen > 2 años}}{\text{Número total de empleados, talleristas o agentes culturales}} \times 100$		

SIGLARIO

GENEVAL: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior

CETMAR: Centro de Estudios Tecnológicos del Mar

ENSU: Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana

ENVIPE: Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FARO: Fábrica de Artes y Oficios Quintana Roo

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

IEEJA: Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

LGBTTIQ+: Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgénero, Transexuales, Travestis, Intersexuales, Queer y otras diversidades sexuales

NNA: Niñas, Niños y Adolescentes

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

SEBIEN: Secretaría de Bienestar

SESNSP: Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

UNODC: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

VOP: Villas Otoch Paraíso

REFERENCIAS

- Bienestar, S. d. (2024). *Organigrama estructural autorizado*. Disponible en: <https://tramitesrh.qroo.gob.mx/Organigramas/710.pdf>
- CENEVAL. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para monitoreo de programas sociales de México*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- CEPAL. (2001). *Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas*. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9fdb0f55-a26d-4ad7-9d03-afae9f73ae5c/content>
- Coordinación General de Comunicación, Q. R. (2023). *Acerca FARO Quintana Roo, talleres gratuitos a la comunidad de Cancún*. Disponible en: <https://cgc.qroo.gob.mx/acerca-faro-quintana-roo-talleres-gratuitos-a-la-comunidad-de-cancun/>
- Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/200029531_The_Fourth_Pillar_of_Sustainability_Culture's_essential_role_in_public_planning
- INEGI. (2019). *Censos económicos*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI. (2020). *Mapa espacio y datos*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx>
- INEGI. (2021). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2021/#tabulados>
- INEGI. (2023). *Comercio al por mayor y al por menor*. Disponible en: <https://beta.cuentame.inegi.org.mx/explora/economia/comercio/>
- Juárez, A. d. (2023). *REFUERZA ANA PATY PERALTA ERRADICACIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES*. Obtenido de <https://cancun.gob.mx/cancun/noticias/leer/766>
- Kaplan, A. M. (2020). *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*. *Business Horizons*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media
- Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Disponible en: <https://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/62ac77d3-9709-40ab-b190-c30e28427535/The%20Balanced%20Scorecard%20Translating%20Strategy%20In%20Action.pdf>
- Keller, K. y. (2021). *Dirección del Marketing, disponible en:* Disponible en: <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3ra ed.). Disponible en: <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf>
- Nations, U. (s.f.). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Disponible en: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley. Disponible en: https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf
- Pública, S. E. (2024). *Incidencia delictiva del Fuero Común, nueva metodología*. Disponible en: <https://www.gob.mx/sesnspp/acciones-y-programas/incidencia-delictiva-del-fuero-comun-nueva-metodologia?state=published>
- Romero, F. (2022). *La vinculación comunitaria: Una tarea primordial de las universidades interculturales*. Revista de Ciencias Sociales. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5727/572773664012/572773664012.pdf>
- Roo, G. d. (2016-2022). *Sexto informe de Gobierno 2016-2022, 2022*. Disponible en: <https://cgc.qroo.gob.mx/cjg/wp-content/uploads/2022/09/Glosa-VI-Informe.pdf>
- Roo, P. O. (2024). *Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa FARO del Bienesta*. Disponible en: po.segob.qroo.gob.mx/sitiopo/MicroPO.php
- Roo, Q. (2022-2027). *Modelo de Prevención Quintana Roo*. Disponible en: <https://qroo.gob.mx/sesesp/cepsqroo/modelo-de-prevencion-quintana-roo/>
- total, M. (2024). *Herramientas de análisis y métricas para medir el impacto en redes sociales*. Disponible en: <https://www.mercadotecniatotal.com/marketing-digital/herramientas-de-analisis-y-metricas-para-medir-el-impacto-en-redes-sociales/>
- UNESCO. (2009). *La Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246264_spa.locale=en
- UNESCO. (2009). *La Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246264_spa.locale=en
- Unidas, N. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Unidas, N. (2019). *Lista de verificación para usar el español de forma inclusiva en cuanto al género*. Disponible en: https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/assets/pdf/Lista%20de%20verificaci%C3%B3n%20para%20el%20uso%20del%20espa%C3%B1ol%20inclusivo%20en%20cuanto%20al%20g%C3%A9nero_v2.pdf
- Unidas, N. (2019). *Orientaciones para el empleo de un lenguaje inclusivo en cuanto al género en español*. Disponible en: https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/assets/pdf/Lista%20de%20verificaci%C3%B3n%20para%20el%20uso%20del%20espa%C3%B1ol%20inclusivo%20en%20cuanto%20al%20g%C3%A9nero_v2.pdf
- UNODC. (2010). *Handbook on the crime prevention guidelines Making them work*. Disponible en: https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Handbook_on_Crime_Prevention_Guidelines_-_Making_them_work.pdf
- UNODC. (2011). *Manual sobre la aplicación eficaz de las Directrices para la prevención del delito*. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_the_Crime_Prevention_Guidelines_Spanish.pdf
- UNODC. (2018). *Gestión Basada en Resultados (RBM) y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf
- UNODC, & UNICEF. (2008). *Manual para cuantificar los indicadores de justicia de menores*. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/JJ_indicators_Spanish_webversion.pdf
- UNODC, U. (2008). *Manual para cuantificar los indicadores de la justicia de menores*. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/JJ_indicators_Spanish_webversion.pdf
- Valencia, C. d. (s.f.). *Importancia de la identidad corporativa*. Disponible en: https://www.camaravalencia.com/wp-content/uploads/2023/01/importancia_identidad_corporativa.pdf



ANEXO 1. INSTRUMENTO DE ENTREVISTA INICIAL

a) Objetivo

Recabar información general sobre las posibles personas beneficiarias y/o usuarias de los servicios, talleres, actividades comunitarias organizadas por la FARO.

b) Especificaciones generales

- El instrumento deberá ser llenado a partir de la información derivada del primer contacto, pues ello garantiza un mejor conocimiento del contexto individual, familiar y comunitario de las personas.
- Es importante garantizar la confidencialidad de los datos obtenidos al aplicar este instrumento, asimismo, considerar la información recabada en la elaboración de estrategias integrales de prevención del delito comunitaria.

I. DATOS GENERALES	
Fecha de llenado:	
Persona responsable:	
Área o departamento:	

II. DATOS PERSONALES	
1. Nombre	
2. Género	<input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> No binario
3. Edad	
4. Escolaridad	
5. Lugar de residencia	
6. Estado civil	<input type="checkbox"/> Soltero(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) por lo civil <input type="checkbox"/> Divorciado(a) legalmente <input type="checkbox"/> Concubinato <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/> Unión libre
7. Pertenencia a un grupo en situación de vulnerabilidad	<input type="checkbox"/> Niña, niño o adolescente <input type="checkbox"/> Persona indígena <input type="checkbox"/> Persona con discapacidad <input type="checkbox"/> Persona adulta mayor <input type="checkbox"/> Persona migrante <input type="checkbox"/> Persona de la comunidad LGBTTIQ+ Otro: _____
8. Ocupación principal	
9. Disponibilidad de horario	

III. PRINCIPALES INTERESES	
a) Talleres	
b) Oficios	
c) Eventos culturales	
d) Otra opción formativa	

IV. OBSERVACIONES GENERALES	
Habilidades identificadas	
Conocimientos artísticos y culturales	
Uso de herramientas digitales	
Necesidades identificadas	

ANEXO 2. INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LAS Y LOS AGENTES CULTURALES

a) Objetivo

Recuperar la opinión y valoración de las personas beneficiarias y/o usuarias sobre los talleres y/o actividades comunitarias organizadas por las y los agentes culturales; así como el desempeño de estos con relación al Enfoque FARO.

b) Especificación general

El instrumento deberá ser llenado por las personas beneficiarias de manera anónima para promover la reflexividad y sinceridad en las respuestas sobre el desempeño del agente cultural y las características de las actividades y/o talleres desarrollados.

I. DATOS GENERALES	
Fecha de llenado:	
Taller o actividad evaluada:	
Agente cultural responsable:	

II. DATOS DE LA PERSONA BENEFICIARIA/USUARIA	
1. Género	<input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> No binario
2. Edad	
3. Lugar de residencia	
4. Pertenencia a un grupo en situación de vulnerabilidad	<input type="checkbox"/> Niña, niño o adolescente <input type="checkbox"/> Persona indígena <input type="checkbox"/> Persona con discapacidad <input type="checkbox"/> Persona adulta mayor <input type="checkbox"/> Persona migrante <input type="checkbox"/> Persona de la comunidad LGTBTTIQ+ Otro: _____
8. Ocupación principal	
9. Disponibilidad de horario	

A continuación, se presentarán una serie de criterios que deberá calificar conforme la siguiente escala:

(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) De acuerdo	(4) Totalmente de acuerdo
------------------------------	-------------------	----------------	---------------------------

III. DESEMPEÑO DEL AGENTE CULTURAL				
	1	2	3	4
1. El(la) agente cultural planteó los objetivos del taller o actividad a realizar				
2. El(la) agente cultural cumplió con los objetivos planteados				
3. El(la) agente cultural demuestra conocimiento y/o experiencia relacionada con el taller o la actividad				
4. El(la) agente cultural se expresa con claridad				
5. La forma en que el(la) agente cultural llevo a cabo el taller o actividad me ayudó a aprender				
6. El(la) agente cultural promueve que las personas participantes expresen sus ideas y opiniones durante las sesiones				
7. El(la) agente cultural atendió oportunamente las dudas y preguntas de las personas participantes del taller o actividad				
8. El(la) agente cultural promueve un ambiente de respeto e inclusión durante las sesiones				



IV. ASPECTOS DE APRENDIZAJE				
	1	2	3	4
1. El taller o actividad desarrollada le ha permitido incrementar su conocimiento y habilidades				
2. El taller o actividad desarrollada cumplió con sus expectativas de aprendizaje				
3. El taller o actividad favoreció su experiencia educativa y/o cultural				
4. El taller o actividad desarrollada promovió su creatividad, expresión de ideas e innovación				
5. El taller o actividad desarrollada le ha ayudado a desarrollar su capacidad para resolver problemas				
6. El taller o actividad en la que participó mejoró su capacidad de comunicación con otras personas				
7. El taller o actividad en la que se inscribió fomentó el trabajo en equipo				
8. El taller o actividad le permitió incrementar sus conocimientos y habilidades				
9. El taller o actividad favoreció su desarrollo personal				

¿Considera que aprendió algo valioso en el taller o actividad? Sí/No ¿Por qué?

¿Le gustaría volver a inscribirse en un taller o actividad proporcionada por el/la agente cultural? Sí/No ¿Por qué?

Escriba sus comentarios o sugerencias para el/la agente cultural.



Naciones Unidas
Oficina contra
la Droga y el Delito