Colección de Jóvenes en Riesgo

MANUAL

Implementación
del modelo **Transformadora Social**

USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

EL TELAR de Sarape A.C.

MANUAL

Implementación
del modelo **Transformadora Social**

La presente publicación es parte de la estrategia de generación de conocimiento del programa Juntos para la Prevención de la Violencia (JPV) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en México. USAID contribuye al fortalecimiento de los sistemas locales de prevención integrados por actores del sector público y privado, organizaciones de la sociedad civil y académicos, en su capacidad para diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas de prevención de la violencia.

USAID ha consolidado un conjunto de "Colecciones" consistentes en herramientas, manuales, sistematizaciones, evaluaciones y guías con el objetivo de fortalecer las capacidades de los sistemas locales para atender el problema de la violencia y delincuencia en el corto, mediano y largo plazo, asegurando que la gestión del conocimiento y la evidencia sean generadas continuamente y trasciendan el período de ejecución del programa de USAID.

"Esta serie de documentos es posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América."

Coordinadores:
Cristina Ulloa Espinosa
Oscar Cruz

Colaboradores:
José Igor Israel González Aguirre
Marien Aubert Domene
Alejandro Bernal
Ivania Abitúa
Marina Pico Rojas
José Hassan Oropeza Rizk
Bessie Cerón
Javier Esquillor
Paloma Patlán Reynoso

Diseño gráfico:
Andrés Volcán Niz
Jocelyn Castañeda

Agosto, 2018

“Hay otro mundo creciendo en la barriga de este, hay otro mundo posible”

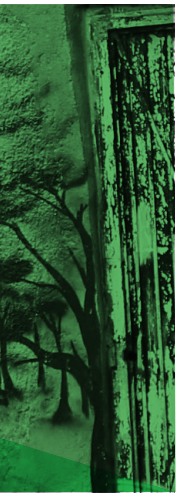
Eduardo Galeano

Fotografía por Sarape Films

CONTENIDOS

Presentación 8
Introducción 10
Contexto en el que se desarrolla Transformadora Social 12
Marco teórico 16
Marco metodológico 19
La Brújula de la Efectividad 22
Modelo de Transformadora Social 25
- Pilotaje del Modelo de Transformadora Social 25
- Modelo de Transformadora Social 26
- Teoría de Cambio del Modelo de Transformadora Social 27
- Mapa de la intervención 29

Pilotaje del Modelo 31
Etapas de intervención 32
Etapa 1: Diagnóstico progresivo participativo 34
- Prediagnóstico 36
  - Análisis de información 37
  - Observación del territorio 37
  - Entrevistas con actores clave 38
- Diagnóstico territorial participativo (DTP) 40
  - Diseñar la estrategia 41
  - Establecer la logística 41
  - Implementar las actividades 41
- Sistematización geográfica 44
  - Codificar la información 44
  - Definir las capas del mapa dinámico 46



Construir un mapa dinámico 46
Sistematizar el prediagnóstico 47
Sistematizar el DTP 48
Caja de herramientas del diagnóstico progresivo participativo (DPP) 50
Etapa 2: Programa de Creatividad Aplicada 54
Generación de las condiciones para su implementación 58
Capacitación de facilitadores 60
Convocatoria y conformación del grupo 61
Implementación del programa 63
Sesiones del programa de Creatividad Aplicada 64
Caja de herramientas para la capacitación de facilitadores 70
Etapa 3: Monitoreo y evaluación 82
Monitoreo 84
Herramientas de monitoreo 85
Evaluación 86
Sistema de Evaluación 87
Instrumentos de evaluación 88
Adaptación del HCTAES 88
Instrumento: EMUC Evaluación Multifactorial de la Creatividad 93
Instrumento: Análisis del discurso 96
Instrumento: Evaluación por empoderamiento 98
Instrumento: Encuesta 100
Caja de herramientas de monitoreo y evaluación 103
Etapa 4: Sistematización 108
Sistematización técnica 109
Sistematización reflexión/participativa 110
Caja de herramientas de sistematización 111
Etapa 5: Cierre y seguimiento 113
Cierre de proyecto 113
Planear actividades de cierre 114
Convocar a los participantes 115
Agradecer a las organizaciones y líderes locales que participaron 115
Seguimiento 115
Caja de herramientas de cierre y seguimiento 117
Conclusiones 130
Agradecimientos 132
Glosario 134
Bibliografía 136

Fotografía por Sarape Films

PRESENTACIÓN

En El Telar de Sarape estamos convencidos de que es prioritario encaminar esfuerzos para disminuir la grave situación de violencia que se vive en México y trabajar en la construcción de paz en el país. Creemos que es en comunidad desde donde hay que construir soluciones a las problemáticas sociales, y que en la medida en la que generemos condiciones para que las ideas surjan, se siembren, germinen y crezcan, estaremos atendiendo las causas raíz y sanando las heridas que profundamente lastiman a nuestra sociedad y a nuestra generación.

Involucrarnos en el proyecto de Transformadora Social implicó grandes retos para nuestra organización. Fueron muchas horas de trabajo de planeación, diseño y gestión; muchos actos de prueba y error, pero sobre todo poner a prueba las capacidades del equipo para crear una propuesta creativa e innovadora que abordara la problemática de formas distintas a las ya probadas. Diseñar un modelo de prevención de violencia en la coyuntura actual significó una gran oportunidad para aportar e incidir en la transformación de los conflictos relacionados con la violencia a los que nos enfrentamos todos los días, tarea que implica un reto no solo intelectual y profesional, sino emocional. Por ello, entendimos que asumir este compromiso implicaba contar con un equipo de trabajo preparado, creativo y resiliente.

Haber logrado diseñar un modelo participativo, comunitario y con la creatividad aplicada como herramienta principal de cambio, nos abrió camino al permitirnos entender otras formas de enfrentar los retos que constantemente surgen en nuestras sociedades. Nuestra esperanza es que hayamos podido contribuir en la construcción de paz de nuestro entorno, haciendo una propuesta replicable y centrada en el poder de transformación que tienen las personas. En consecuencia, nos entusiasma la posibilidad de que más organizaciones adopten el modelo, se apropien de este y nos compartan sus resultados.

Por último, estamos muy agradecidos con la agencia USAID, por haber confiado en el equipo de El Telar de Sarape para llevar a cabo este gran proyecto. Nos sentimos muy afortunados de haber compartido y aprendido tanto de cada una de las personas que formaron parte de este proyecto.

Finalmente, gracias a nuestra empresa hermana, Sarape Social, y a su equipo por la asesoría, acompañamiento y trabajo en conjunto.

El Telar de Sarape

Fotografía por Sarape Films

INTRODUCCIÓN

El presente manual es el resultado de un año y medio de trabajo y del esfuerzo por sistematizar un modelo de intervención social para la prevención de la violencia juvenil en zonas urbanas de México. El proyecto fue encabezado por El Telar de Sarape A.C. y financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

El Telar de Sarape, desde su fundación en el año 2012, ha realizado proyectos sociales y comunitarios en zonas tanto urbanas como rurales, con el fin de promover los procesos autogestivos y participativos, dando como resultado mejoras en la calidad de vida y del entorno. Junto con su organización hermana, Sarape Social, el equipo de El Telar se dio a la tarea de hacer una revisión teórica y metodológica sobre los procesos de intervención social en el país y la región, así como de analizar la problemática de la violencia juvenil de manera interdisciplinar.

El análisis permitió identificar la práctica de ambas organizaciones dentro del ámbito del trabajo social profesional, así como establecer un horizonte al que se pretendiera llegar. Dicho horizonte es la *Transformación Social*, por lo que el nombre del modelo es **Transformadora Social**. Para lograr dicha transformación, se propone un modelo basado en la creatividad y la cocreación de soluciones a los retos más prioritarios y cotidianos de las comunidades que enfrentan la problemática de la violencia en todas sus dimensiones.

Una vez definido el horizonte, el trabajo se focalizó en el diseño y la sistematización de herramientas prácticas, flexibles y útiles para organizaciones de la sociedad civil y personas que busquen intervenir en ámbitos comunitarios desde una lógica que busca la transformación social participativa, creativa y autogestiva.

Las siguientes páginas son, en su conjunto, una guía para trabajar hacia un horizonte deseado. En ellas se describen una serie de etapas y actividades a realizar en escenarios comunitarios, las cuales no pretenden ser perfectas ni finitas, ya que partimos de la premisa de que las sociedades y las condiciones para el trabajo social cambian constantemente.

Fotografía por Sarape Films

CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA TRANSFORMADORA SOCIAL

Con el objetivo de hacer una revisión crítica del contexto que nos atañe, analizamos la situación de violencia y el rol de la juventud en México, específicamente en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Para ello, realizamos una revisión bibliográfica, reuniendo información y datos de investigaciones previas.

En México vivimos una situación de violencia que ha encendido una alarma. A partir del año 2006, con la denominada "guerra contra el narcotráfico", el incremento de los actos violentos se ha agravado a lo ancho y largo del país, situación que ha hecho evidente la complejidad de una sociedad profundamente desigual y violenta. Sin embargo, la violencia en sus máximas expresiones no se presenta de manera uniforme, sino que se encuentra focalizada en ciertos territorios y espacios.

Dentro de los contextos urbanos, encontramos que "algunas de las problemáticas de violencia más apremiantes tienen que ver con la existencia de grupos juveniles en diferentes zonas empobrecidas de la urbe, conocidas como bandas, pandillas o barrios" (Marcial Vázquez & Vizcarra Dávila, 2014). La coincidencia y la presencia de dichas dinámicas sociales en zonas focalizadas con altos índices de pobreza y marginalidad nos hacen cuestionarnos las razones y las posibilidades de la violencia, o como las denomina Rossana Reguillo, *las violencias* (2008).

En este sentido, Marcial y Vizcárraga, en el marco de su investigación en barrios del municipio de Zapopan, encuentran que "los modelos económicos prevalecientes en nuestro país están impactando en forma negativa al tejido social; propiciando con ello escenarios de incertidumbre e individualización en el día a día de millones de mexicanos" (2014). Dicha incertidumbre y resquebrajamiento del tejido social "deja a la deriva a millones de jóvenes de sectores empobrecidos y excluidos frente a su noción de "futuro", pero también hacia las certidumbres de su "presente" (Marcial Vázquez & Vizcarra Dávila, 2014). Es decir que las expectativas lineales de la vida se ven interrumpidas o sin capacidades de lograrse por la falta de acceso a la educación, a un empleo formal o a formar una familia libre de violencia.

Refiriéndonos al contexto urbano de la Zona Metropolitana de Guadalajara, encontramos que a partir de los años cincuenta comenzó una expansión territorial provocada por un gran crecimiento de la población y los límites de la ciudad se transformaron dando entrada a una nueva geografía urbana y social. En la periferia comenzaron a crecer los asentamientos irregulares en zonas dónde no existían servicios y la pobreza urbana se incrementó, así como en las zonas más antiguas. Esto provocó la creación de fronteras entre un sector socioeconómico medio o alto y otro más bajo, transformando las dinámicas de la ciudad (Sagástegui, 2010).

Por otro lado, durante las últimas décadas hemos observado un fenómeno dónde el espacio público urbano se ha transformado convirtiéndose en un entorno que funciona más como vitrina que como medio de integración social. Las percepciones de unos y otros generan etiquetas y por tanto prejuicios y miedos. Miedo hacia los jóvenes que se reúnen y/o discriminación hacia algún sector socioeconómico, etc. (Sagástegui, 2010).

En este complejo contexto, los jóvenes se han convertido en víctimas y victimarios de la violencia directa, representando en el año 2010 el 40% de las víctimas de homicidio y siendo responsables del 50% de los delitos con arma de fuego (Marcial Vázquez & Vizcarra Dávila, 2014).

El Índice de Paz México 2018, revela que los jóvenes no solo son víctimas y victimarios, sino que la comunidad es indiferente ante esa situación. (Figura 1)

Mientras que el mismo estudio revela que "solo el 34% de los mexicanos dicen cooperar para resolver problemas comunitarios". (Figura 2)

Para Transformadora Social, el ámbito de acción para prevenir la violencia y avanzar de manera participativa en la construcción de paz, es el comunitario, ya que es ahí donde se fortalecen o debilitan los factores sociales de protección, y donde encontramos un área de oportunidad poco explorada por las políticas públicas en materia de seguridad.

Es por eso que la violencia, ha dejado de ser materia exclusiva del sistema de justicia penal y se ha convertido en un concepto que necesita de una mirada científica y transdisciplinar. Es ahí donde aparece la pertinencia e importancia de la participación de otras disciplinas y de la sociedad civil organizada en la construcción de paz.

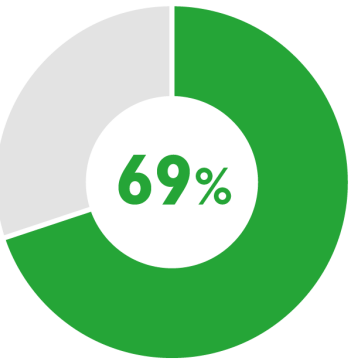


Figura 1.
69% de los jóvenes que fueron participantes en un acto de violencia con armas de fuego reportaron que ni los miembros de su comunidad ni la policía local actuaron como respuesta al incidente.

Fuente: Institute for Economics and Peace, 2018.

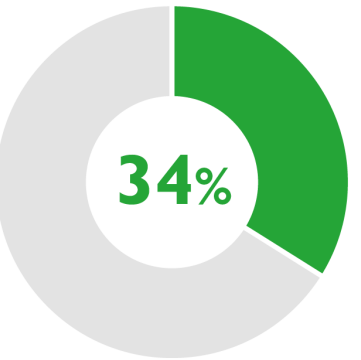


Figura 2.
34% de mexicanos dicen que cooperan para resolver problemas comunitarios.

Fuente: Institute for Economics and Peace, 2018.

Aspectos clave del Contexto:

- Las expresiones máximas de violencia están focalizadas en ciertos territorios y espacios, los cuales se ven enmarcados en una estructura urbana con grandes fronteras socioeconómicas.
- El modelo económico nacional tiene un impacto negativo en el tejido social ya que las expectativas lineales de la vida se ven interrumpidas o sin capacidades de lograrse por la falta de acceso a la educación a un empleo formal o a formar una familia libre de violencia.
- Los jóvenes son las principales víctimas y los principales victimarios de la violencia. Situación a la que el resto de la comunidad se muestra indiferente.
- Hay una gran área de oportunidad en el fortalecimiento del tejido social, ya que existe la experiencia de la cooperación para resolver problemas comunitarios.

Fotografía por Colectivo Documotora

MARCO TEÓRICO

Una definición que abarca de manera general los distintos elementos que consideramos forman parte de la violencia es: "todo aquello que, siendo evitable, obstaculiza el desarrollo de las potencialidades deseables de los seres humanos" (Carzola, 1997).

Si desentrañamos dicho concepto nos encontramos con las distintas dimensiones que tiene la violencia. Johan Galtung, pionero en la investigación para la paz, las categoriza en tres (Figura 3):

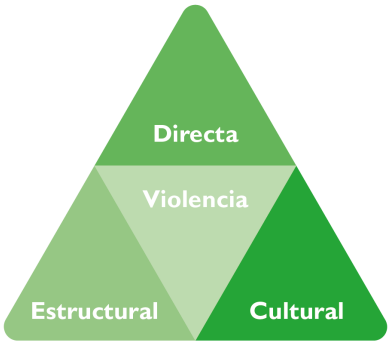


Figura 3.
Dimensiones de violencia.

Fuente: elaboración propia.

La violencia directa se refiere a "aquellas situaciones de violencia en que una acción causa un daño directo sobre el sujeto destinatario" (Muñóz, 2015), dicha violencia es visible y espectacular, la encontramos en los homicidios, muertes causadas por la guerra, agresiones físicas y/o psicológicas, violencia intrafamiliar, etc.

La violencia estructural se refiere a aquella que se produce de manera sistemática y como consecuencia de la distribución inequitativa de recursos.

Esta no es visible como la violencia directa. Ejemplos concretos son la pobreza y la marginación.

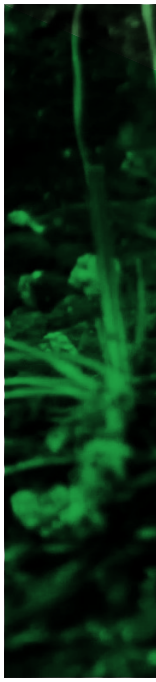
La violencia cultural también se ubica en el marco no visible de la violencia, y se refiere a la legitimación de esta a través de la esfera simbólica de la cultura. Ejemplos son el machismo, la discriminación y el racismo (Galtung, 1990).

Si bien la violencia ha sido sumamente estudiada en sus múltiples formas, causas y efectos, creemos que es necesario integrar al análisis aquellas manifestaciones sociales de paz, es decir, aquellas que construyen y aplican la creatividad para encontrar soluciones a las problemáticas del día a día. En contextos en dónde aparentemente la violencia impera, encontramos también actitudes, respuestas y formas pacíficas de actuar, son esas formas las que permiten dar la vuelta a la realidad y transformarla (Muñóz, 2015). Entendemos la paz entonces como el proceso de generación de condiciones de vida digna, lo cual implica emprender acciones para contrarrestar la violencia en sus distintas dimensiones.

Como vimos anteriormente, los barrios marginados de las zonas urbanas tienen grandes problemáticas relacionadas con la violencia en todas sus dimensiones, por lo tanto, desde una perspectiva de prevención, se han convertido en unidades de análisis y áreas geográficas prioritarias de intervención. James Cuenca, hace una lectura desde la complejidad y la diversidad de los barrios populares, y explica cómo a partir del incremento de la violencia en las zonas marginadas, ligadas al crecimiento del crimen organizado y el narcotráfico, los barrios y los jóvenes que ahí viven se vieron estigmatizados tanto por las instituciones como por los medios de comunicación y, por lo tanto, por el resto de la sociedad (Cuenca, 2016).

Argumenta que la forma oficial de intervenir los barrios, que hasta entonces no habían sido visibles ni prioritarios se comenzó a hacer siempre desde la conceptualización de la violencia como naturaleza de dichas zonas geográficas. El argumento del autor es que, a pesar del aumento real de la violencia, los barrios populares son mucho más que eso y que las dinámicas y relaciones que ahí se dan tienen muchos valores positivos, así como creatividad y creación cultural diversa. “El reconocimiento de los jóvenes centrado en la violencia no permite conocer a este actor social desde su complejidad y su potencialidad creativa y cultural” (Cuenca, 2016).

Con este referente entendemos la prevención de violencia desde sus distintas dimensiones y con la claridad de que la creatividad y el potencial para salir del ciclo de violencia se encuentra en los mismos territorios que la sufren. Hace falta, entonces, generar espacios, reflexión crítica de la realidad y aplicar la creatividad para encontrar e implementar soluciones.



Aspectos clave del Marco Teórico:

- La violencia es definida como "todo aquello que, siendo evitable, obstaculiza el desarrollo de las potencialidades deseables de los seres humanos".
- La violencia existe en tres dimensiones: directa, estructural y cultural.
- La paz positiva es el proceso de generación de condiciones de vida digna, lo cual implica emprender acciones para contrarrestar la violencia en sus distintas dimensiones.
- Entendemos la prevención de violencia con la claridad de que la creatividad y el potencial para salir del ciclo de violencia se encuentra en los mismos territorios que la sufren.
- Reconocemos el potencial creativo de los jóvenes.

Fotografía por Colectivo Documotora

MARCO METODOLÓGICO

Desde distintas disciplinas se han generado modelos y marcos teóricos para aproximarse a la intervención y a la transformación social. El trabajo social como ciencia plantea que es posible modificar escenarios adversos y construir mejores posibilidades y oportunidades de vida.

En Transformadora Social tomamos como referente el modelo de Investigación-Acción Participativa y el modelo de Educación Popular, por un lado, porque tienen una gran influencia de autores latinoamericanos, más cercanos a nuestro contexto mexicano, y por otro lado porque coincidimos con elementos básicos de sus propuestas como la crítica social, la búsqueda de la verdad, la necesidad de reivindicar otros saberes y conocimientos, de construir desde nuestras formas y procesos propios, de lograr autodeterminación y de dejar de ser objetos observados y observables por las ciencias para convertirnos en agentes de transformación.

Si bien, desde la organización no partimos de cero y contamos ya con herramientas desarrolladas de gran utilidad para hacer intervenciones sociales desde la perspectiva antes descrita, nos dimos a la tarea de diseñar herramientas que nos permitan afrontar uno de los mayores retos prácticos de las intervenciones sociales: generar resultados profundos y duraderos con recursos humanos, económicos y temporales limitados.

En ese sentido, la propuesta metodológica de Transformadora Social tiene como pilares la creatividad aplicada y la cocreación de soluciones.

La **creatividad** es entendida como "el conjunto de potencias mentales que permiten elaborar nuevas posibilidades y materializarlas" (Iglesias-Cortizas y Rodicio-Garcia, 2013). La creatividad puede ser aplicada de muchas maneras, esta propuesta metodológica articula los procesos creativos y colaborativos a través del arte comunitario.

El arte comunitario es entendido como las prácticas artísticas que implican la colaboración y participación del público en la obra y un intento de alcanzar una mejora social a través del arte (Palacios, 2009). Las aproximaciones al arte comunitario en el ámbito público han sido diversas y han dado resultados importantes en los últimos 10 años en América Latina, donde la experiencia de vincular arte y problemáticas sociales ha ocupado numerosos espacios públicos de ciudades del continente. (Mich, 2017).

El arte comunitario es una herramienta poderosa, ya que permite experimentar la capacidad de crear en comunidad algo tangible en donde los participantes pueden verse reflejados, reflexionar sobre su realidad, su rol en la sociedad e incluso sobre la posibilidad de transformarla. La intención de incorporar el arte comunitario en transformadora social es utilizarla como herramienta de reflexión y creación colectiva que responda de manera directa a los intereses de los jóvenes a los que se pretende llegar.

El segundo pilar de Transformadora Social es el de la **cocreación**, la cual es entendida como "un proceso sistemático en el cual se generan nuevas soluciones con las personas y no para las personas, una nueva forma de generar conocimiento" (Zurbriggen y González, 2015). Si bien durante el proceso de realizar un producto artístico comunitario se pone en práctica la capacidad de crear en colectivo. El proceso de la cocreación se replica una vez terminado el producto con el objetivo de exponenciar sus resultados, ya sea al compartirlo con la comunidad o al iniciar un nuevo proceso creativo para generar soluciones a las problemáticas identificadas y reflexionadas durante el proceso de creación de arte comunitario.

En resumen, podemos decir que metodológicamente, Transformadora Social recupera los conceptos de creatividad aplicada, arte comunitario y cocreación como ejes fundamentales para promover y fortalecer las capacidades de reflexión colectiva, pensamiento crítico, toma de decisiones y generación de soluciones a los problemas prioritarios y cotidianos de la población junto con la que se trabaje en la intervención social.

Aspectos clave del Marco Metodológico:

- Los referentes metodológicos de Transformadora Social son el modelo de Investigación-Acción Participativa y el modelo de Educación Popular.
- Transformadora Social recupera los conceptos de creatividad aplicada, arte comunitario y cocreación como ejes fundamentales para promover y fortalecer las capacidades de reflexión colectiva, pensamiento crítico, toma de decisiones y generación de soluciones a los problemas prioritarios y cotidianos de la población junto con la que se trabaje en la intervención social.

Fotografía por Equipo de Transformadora Social

LA BRÚJULA DE LA EFECTIVIDAD

El horizonte deseable de la transformación social

Figura 4.
La Brújula de la Efectividad.

Fuente: elaboración propia.

Los elementos de la brújula se definieron a través de un proceso participativo con académicos y personas que trabajan en intervención social.

Tras analizar la bibliografía pertinente y la propia práctica de nuestra organización, definimos una serie de factores de éxito claves en una intervención social. A esos elementos en conjunto, les llamamos la Brújula de la Efectividad, ya que son nuestro horizonte deseable de la transformación social.

Relaciones de igual a igual: con el objetivo de crear relaciones igualitarias junto con la comunidad con la que se trabaje, habrá que hacer un esfuerzo por disminuir a su mínima expresión la línea entre el "ellos/as y nosotros/as". Establecer relaciones de igual a igual en un proyecto de intervención implica promover relaciones sociales basadas en el reconocimiento del potencial de todas las personas.

Generación y comunicación de evidencia: generar evidencia es fundamental para poder mejorar y dar continuidad a proyectos, pero también es fundamental como parte del proceso.

En la medida en la que los y las participantes reconocen de manera tangible los resultados de su trabajo, es más fácil mantener encendida la motivación del grupo. Si esos resultados son comunicados de manera efectiva en la comunidad, se abre la puerta a involucrar a nuevos actores en el proceso.

Agencia de transformación: se entiende como el estado en el que una persona es consciente de su realidad y su potencial y puede generar las condiciones para que otras personas sean capaces de lo mismo. Si una persona se asume como agente de transformación y es capaz de modificar la realidad en la que vive en colectivo, esto permitirá fortalecer y encausar los procesos comunitarios.

Trascendencia en el tiempo: es la cualidad ideal de proyectos sociales de generar procesos y cohesión en una comunidad para que esta se vuelva autogestiva. En otras palabras, la transformación social y fortalecimiento comunitario no deben depender de la presencia de un actor externo, sino que la misma comunidad debe apropiarse y continuar los procesos.

Conocimiento colectivo: el proceso de intervención debe servir para que la comunidad se haga consciente del aprendizaje generado con el objetivo de que sea útil a esta para futuros proyectos e incluso para otras comunidades que comienzan sus propios procesos.

Aspectos clave del modelo de Transformadora Social:

- El desarrollo de la creatividad tiene un impacto en las capacidades de pensamiento crítico, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- El proceso de transformación implica a toda la población afectada por la violencia.
- El fortalecimiento de los factores de protección genera seguridad en las comunidades.
- Los factores de protección son y pueden ser colectivos.

Aspectos clave del modelo de Transformadora Social:

El proceso de transformación es:

- Reflexivo
- Participativo
- Colectivo
- Integral
- Autogestivo
- Creativo

Los cambios que se busca generar son:

- En la dimensión individual:
  - *Capacidad reflexiva*
  - *Capacidad creativa*
- En la dimensión grupal:
  - *Capacidad de agencia*
  - *Capacidad de cocreación*
- En la dimensión colectiva:
  - *Fortalecimiento del tejido social*
  - *Cambio en el uso de los espacios públicos*

Fotografía por Equipo de Transformadora Social

MODELO DE TRANSFORMADORA SOCIAL

1. Pilotaje del modelo de Transformadora Social

El modelo de Transformadora Social fue pilotado a través de una intervención en las colonias de Lomas y Balcones de Oblatos, Guadalajara, Jalisco. El proyecto se llevó a cabo con el financiamiento de USAID y fue implementado por el equipo de El Telar de Sarape y el colectivo de documental participativo Documotora, en colaboración con la asociación civil Intercolonias, una organización vecinal de Oblatos.

Para el desarrollo de la creatividad aplicada, utilizamos como herramienta el documental participativo. El proceso dio como resultado tres documentales que retratan la vida en el barrio y cuyo hilo conductor es "la capacidad de los jóvenes de incidir en su realidad". Los documentales muestran cómo a través del arte, de los movimientos sociales y de la vida cotidiana, se ha construido y se sigue construyendo comunidad en una colonia que enfrenta complejas situaciones de violencia.

Para finalizar el proyecto, se organizó un festival en uno de los espacios públicos identificados de riesgo, donde los creadores de los documentales compartieron con su colonia el resultado de su trabajo.

El festival estuvo acompañado de música de artistas locales, y a él asistieron vecinos de todas las edades.

A lo largo del presente manual, se encuentran ejemplos del uso de las distintas herramientas aplicadas al proyecto piloto, así como los aprendizajes resultado de la fase del pilotaje.

Por lo tanto, este manual pretende ser una guía práctica para la réplica del modelo Transformadora Social por organizaciones de la sociedad civil, universidades y/o personas interesadas en trabajar en prevención de violencia desde una perspectiva comunitaria y participativa.

2. Modelo de Transformadora Social

Objetivo general

Fortalecer los factores de protección de las comunidades para prevenir la violencia juvenil.

Objetivos específicos

- Generar una base de información geolocalizada en el territorio para diseñar una intervención acorde al contexto.
- Fortalecer la capacidad reflexiva y la capacidad creativa de los participantes para aumentar las capacidades de agencia de transformación.
- Incrementar la empatía entre los miembros de la comunidad y los jóvenes.
- Generar evidencia sobre la eficacia del modelo que permita su réplica y perfeccionamiento.

Población objetivo

El modelo de Transformadora Social está diseñado para el trabajo con jóvenes sin dejar de lado la importancia de un trabajo intergeneracional, plural y diverso en edad y género.

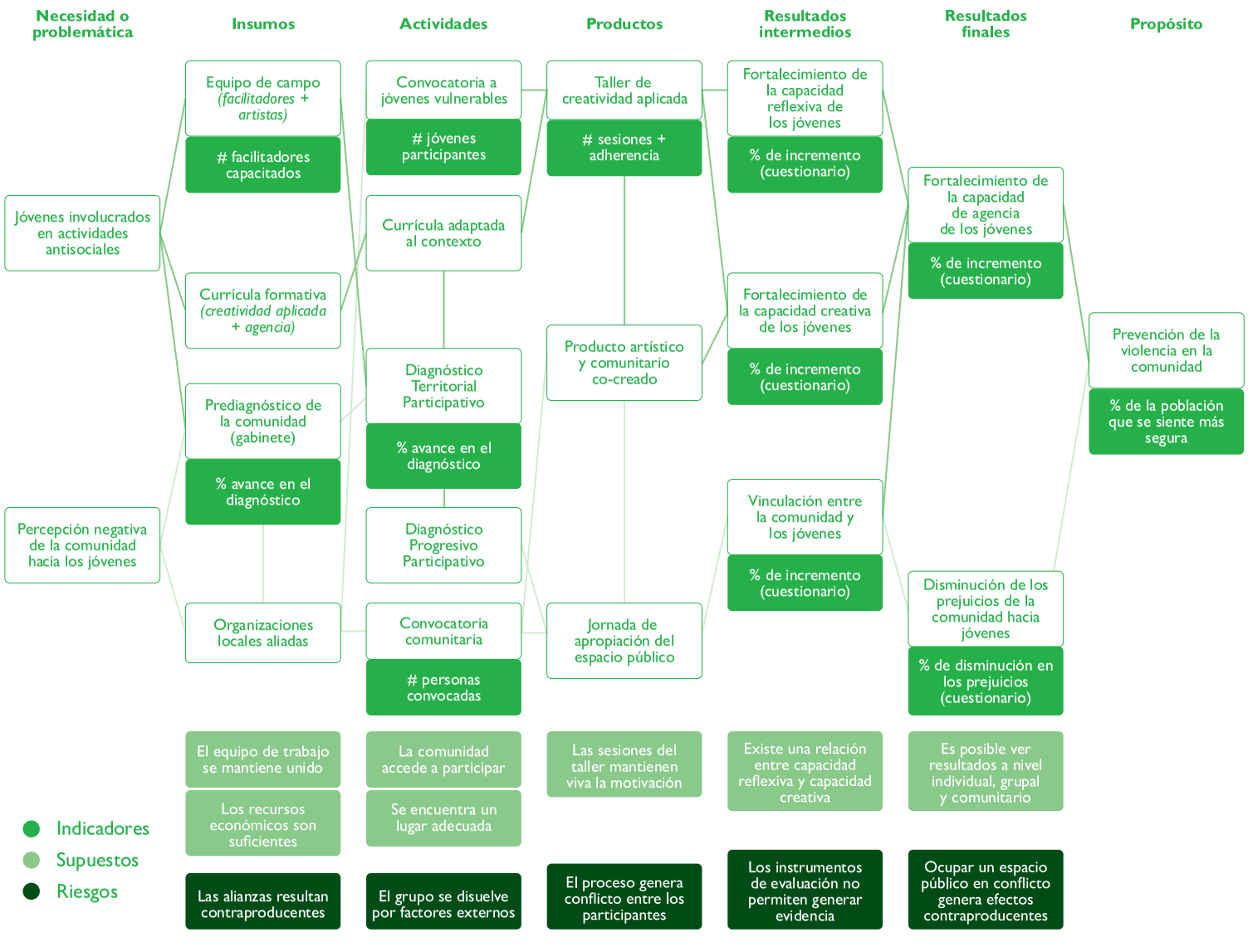
Territorios dónde puede ser implementado

El modelo puede implementarse en contextos urbanos con altos índices de conflictividad. Las características mínimas con las que se debe contar son:

- La existencia de espacios públicos.
- La presencia de un alto porcentaje de jóvenes.
- Las causas de los conflictos están directa o indirectamente relacionadas con los jóvenes.

3. Teoría de cambio del modelo de Transformadora Social

La teoría de cambio permite visualizar las relaciones causales que guían el modelo, desde la identificación de la problemática, hasta el propósito del mismo. En ella se concentran los insumos y actividades necesarias para lograr los cambios esperados, así como los indicadores de monitoreo y evaluación que nos permitirán analizar si los cambios esperados se están logrando durante el proceso de implementación del modelo:


Necesidad o problemática
Insumos
Actividades
Productos
Resultados intermedios
Resultados finales
Propósito
Jóvenes involucrados en actividades antisociales
Percepción negativa de la comunidad hacia los jóvenes
Equipo de campo (facilitadores + artistas)
facilitadores capacitados
Currícula formativa (creatividad aplicada + agencia)
Prediagnóstico de la comunidad (gabinete)
% avance en el diagnóstico
Organizaciones locales aliadas
Convocatoria a jóvenes vulnerables
jóvenes participantes
Currícula adaptada al contexto
Diagnóstico Territorial Participativo
% avance en el diagnóstico
Diagnóstico Progresivo Participativo
Convocatoria comunitaria
personas convocadas
Taller de creatividad aplicada
sesiones + adherencia
Producto artístico y comunitario co-creado
Jornada de apropiación del espacio público
Fortalecimiento de la capacidad reflexiva de los jóvenes
% de incremento (cuestionario)
Fortalecimiento de la capacidad creativa de los jóvenes
% de incremento (cuestionario)
Vinculación entre la comunidad y los jóvenes
% de incremento (cuestionario)
Fortalecimiento de la capacidad de agencia de los jóvenes
% de incremento (cuestionario)
Disminución de los prejuicios de la comunidad hacia jóvenes
% de disminución en los prejuicios (cuestionario)
Prevención de la violencia en la comunidad
% de la población que se siente más segura
El equipo de trabajo se mantiene unido
Los recursos económicos son suficientes
Las alianzas resultan contraproducentes
La comunidad accede a participar
Se encuentra un lugar adecuada
El grupo se disuelve por factores externos
Las sesiones del taller mantienen viva la motivación
El proceso genera conflicto entre los participantes
Existe una relación entre capacidad reflexiva y capacidad creativa
Los instrumentos de evaluación no permiten generar evidencia
Es posible ver resultados a nivel individual, grupal y comunitario
Ocupar un espacio público en conflicto genera efectos contraproducentes
Indicadores
Supuestos
Riesgos

4. Mapa de la intervención

Partamos por identificar las distintas etapas de la intervención. Desde una perspectiva operativa, el proceso de intervención podría visualizarse de la siguiente forma:

Figura 5.
Proceso de intervención lineal (tradicional)

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, si se analiza de manera crítica el proceso, encontramos que hay etapas que continúan a lo largo del proceso y otras que inician antes de lo previsto en el esquema anterior. Esto quiere decir, que cuando intervenimos con grupos sociales, los esquemas rígidos y metódicos, si bien son de utilidad para el seguimiento de los proyectos, también son limitantes. Es por ello que proponemos que las etapas de los proyectos de intervención se asuman de la siguiente manera:

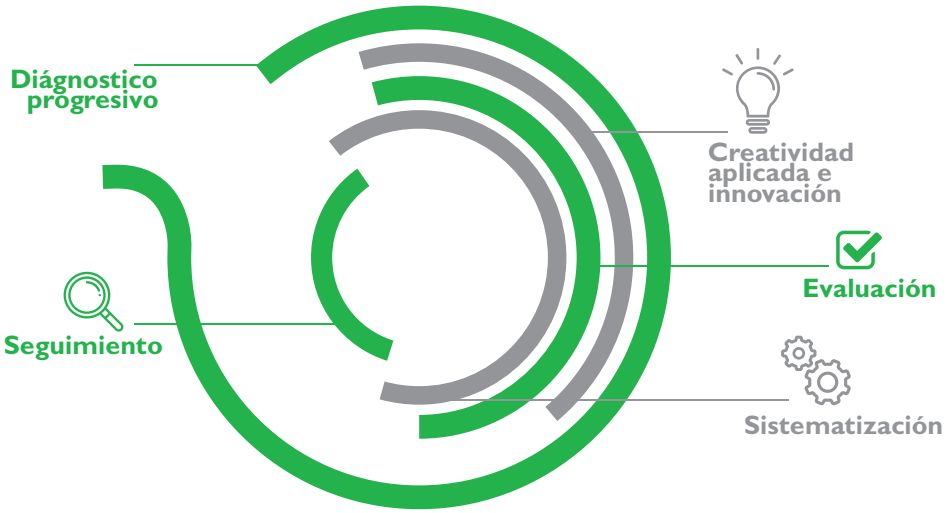


Figura 6.
Proceso de intervención real

Fuente: elaboración propia.

Se propone que una intervención basada en el presente modelo tenga una duración entre 7 y 13 meses. Estos tiempos consideran las etapas de Diagnóstico progresivo, Programa de Creatividad Aplicada, Evaluación y sistematización. Además se recomienda prever recursos para hacer seguimiento periódico durante el siguiente año una vez finalizada la intervención.

Fotografía por Sarape Films

PILOTAJE DEL MODELO

El modelo de Transformadora Social fue piloteado a través de una intervención en las colonias de Lomas y Balcones de Oblatos, Guadalajara, Jalisco. El proyecto se llevó a cabo con el financiamiento de USAID y fue implementado por el equipo de El Telar de Sarape y el colectivo de documental participativo Documotora en colaboración con la asociación civil Intercolonias, una organización vecinal de Oblatos.

Para el desarrollo de la creatividad aplicada, utilizamos como herramienta el documental participativo. El proceso dio como resultado tres obras que retratan la vida en el barrio y cuyo hilo conductor es "la capacidad de los jóvenes de incidir en su realidad". Los documentales muestran cómo a través del arte, de los movimientos sociales y de la vida cotidiana, se ha construido y se sigue construyendo comunidad en una colonia que enfrenta complejas situaciones de violencia.

Para finalizar, el proyecto se organizó un festival en uno de los espacios públicos identificados como zona de riesgo, donde los creadores de los documentales compartieron con su colonia el resultado de su trabajo. El festival estuvo acompañado de música de artistas locales, y a él asistieron vecinos de todas las edades.

A lo largo del presente manual, se encuentran ejemplos del uso de las distintas herramientas aplicadas en la etapa de pilotaje.

Fotografía por Sarape Films

ETAPAS DE INTERVENCIÓN

FARMACIA
Colli Y
LABORATORIO
ANALISIS
CLINICOS
FICHAS
TE DA !!!
100-100
200-260
300-450
500-900
GET
LOST
POTE

Fotografía por Sarape Films

ETAPA I

Diagnóstico progresivo participativo

"Los modos de ver determinan incluso la ciencia"
Pedro Gaeta

Este capítulo presenta una guía sobre cómo generar condiciones para un diagnóstico y cómo realizar un diagnóstico progresivo participativo. Para lograr transformar la realidad se necesita, primero, identificar un problema a resolver y, segundo, responder a las especificidades del contexto a intervenir. Es importante recordar que la realidad es cambiante y que existen condiciones y sesgos que pueden afectar la forma en la que se involucra y actúa una persona.

Antes de realizar una intervención es necesario que cada persona dentro de la institución u organización que realiza una intervención social (de ahora en adelante "persona facilitadora de conocimiento") reconozca el contexto en el que desea intervenir: qué es lo que pasa, de dónde viene lo que pasa, cuáles son las herramientas para llegar a este conocimiento y cuál es el objetivo.

Para poder responder a estas cuestiones hace falta realizar un diagnóstico que permita ubicar y entender el contexto en el que se encuentra la problemática a tratar. Un diagnóstico tiene dos propósitos, ofrecer información que sirva para diseñar y programar acciones concretas y proporcionar un mapa de la situación que funciona como guía para formular estrategias de actuación (Mori, 2008).

La propuesta de Transformadora Social es generar un diagnóstico progresivo participativo (DPP), lo que implica que la información que se va recopilando a través de distintas fuentes y en distintos momentos de la intervención, va alimentando un mismo diagnóstico, el cual sirve como herramienta para tomar decisiones básicas como, la disciplina artística que se utilizará en el programa de creatividad aplicada, las estrategias de socialización del proyecto, entre otras.

Además de ser progresivo, se plantea que sea un diagnóstico participativo, de manera que los actores de la comunidad formen parte activa del proceso.

El DPP consta de tres etapas, el prediagnóstico, el diagnóstico territorial participativo y la sistematización geográfica de la información, las cuales se pueden realizar en un mínimo 1.5 meses dependiendo de las relaciones previas que existan en el territorio a intervenir y el equipo con el que se cuente.

Cada una de las etapas tiene los siguientes objetivos particulares y se compone de las siguientes actividades:

Etapa	Objetivo	Actividades
Prediagnóstico	Contar con información contextualizada, veraz y plural sobre la problemática y la comunidad con la que se pretende trabajar.	• Análisis de información. • Observación del territorio. • Entrevistas con actores clave.
Diagnóstico territorial participativo	Identificar la forma en la que se vive la problemática, así como las motivaciones para actuar por parte de los miembros de la comunidad a través de un espacio colectivo de expresión.	• Mapa de problemáticas. • Mapa de motivaciones. • Imaginario base.
Sistematización geográfica	Crear una infraestructura de información que facilite el seguimiento para sistematizar los aprendizajes, generar conocimiento y articular con las siguientes etapas de la intervención.	• Creación de un mapa digital con información geolocalizada.

1. Prediagnóstico

El prediagnóstico se compone de tres actividades que nos permiten generar una base de información sobre el territorio y la problemática a atender; análisis de información, observación del territorio y entrevistas con actores clave.

Ejemplo de caso: Transformadora Social

Para definir el territorio a intervenir, entre opción A, B y C nos planteamos las siguientes preguntas:

- *Sociodemográfica:* ¿dónde hay más población joven en contextos de riesgo?
- *Temática:* ¿dónde hay un alto índice delictivo, de conflictividad y violencia juvenil?
- *Visibilidad:* ¿en dónde ha habido menor intervención por parte de otros actores?
- *Viabilidad:* ¿existen relaciones previas con miembros de la comunidad?

Tras el análisis de información, decidimos intervenir en C por las siguientes razones:

- El escenario contaba con una mayor población joven e infantil en comparación con A.
- Contaba con índices delictivos y situaciones de violencia juvenil similares a B y mayores a A.
- Había tenido menor número de intervenciones que B.
- Miembros de la organización conocían previamente a jóvenes y adultos en el escenario C.

Los tres escenarios cumplían con las características generales necesarias para implementar el modelo de Transformadora Social:

- Alto porcentaje de población joven
- Altos índices de violencia e índices delictivos
- Espacios públicos identificados como conflictivos

1.1 Análisis de información

El primer análisis de información nos es útil en dos sentidos: por un lado, si aún no ha sido definido el territorio o comunidad donde se pretende intervenir, es una herramienta que nos permite decidir entre distintos territorios, ¿cuál sería más estratégico? Por otro lado, nos da una primera base de información para comenzar a acercarnos a la comunidad. Para realizarlo, se utilizan las siguientes categorías de información y preguntas guía:

Análisis de Información		
Fuente	**Categoría de información**	**Preguntas que resuelve**
Información secundaria (investigaciones, noticias, programas, públicos, estadísticas)	Sociodemográfica	¿Con quienes se quiere trabajar? ¿Cuáles son sus características sociales y económicas?
	Temática	¿Cuál es la problemática que se pretende atender? ¿Qué tanto se sabe de ella? ¿Dónde se encuentra?
	Visibilidad	¿Quién más ha intervenido ese territorio? ¿Qué tipo de actores (sociedad civil, gobierno, etc.) han estado presentes? ¿Cuáles son sus contactos?
	Viabilidad	¿Es posible acceder al territorio con los recursos disponibles? ¿Existen relaciones previas de la organización con personas pertenecientes a la comunidad? ¿Existen organizaciones o colectivos locales que busquen mejorar las condiciones de la comunidad?

1.2 Observación del territorio

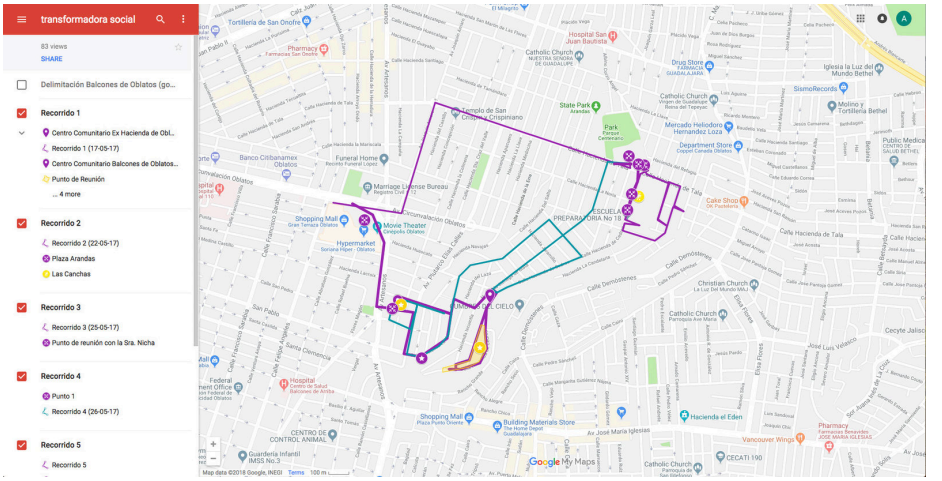
La observación del territorio va enfocada a reconocer los espacios públicos y adquirir información sobre la dinámica y las actividades que ahí suceden. El objetivo es contar con información actualizada para posteriormente diseñar la estrategia de acercamiento con las actividades del diagnóstico territorial participativo. Este proceso nos ayuda a responder las siguientes preguntas:

Análisis de Información		
Fuente	**Categoría de información**	**Preguntas que resuelve**
Observación y sistematización por parte de los miembros del equipo	Agentes	¿Quiénes ocupan los espacios públicos? ¿En qué horarios? ¿Qué actividades realizan?
	Dinámica	¿En qué horarios se utilizan los espacios? ¿Cuál es la afluencia?
	Características del espacio	¿Cuáles son las características y el estado de la infraestructura?

Recomendaciones generales para la observación de territorio:

- Para sistematizar la información se recomienda llevar impresa la tabla de sistematización de observación *(disponible en la Caja de herramientas de este capítulo)* y un mapa del territorio donde se vayan marcando las rutas por las que se camina y los espacios observados.
- En caso de contar con un teléfono inteligente y datos, es posible activar la función de geolocalización de Google Maps. Ésta registrará la ruta realizada y facilitará el proceso de sistematización digital.
- Se recomienda aprovechar las visitas para entablar conversación con las personas que se encuentran en el espacio público para ir conociendo de manera más cercana las dinámicas sociales e identificar aquellas personas que ejercen liderazgo en la comunidad.

Ejemplo de caso: Transformadora Social



1.3 Entrevistas con actores clave

Las entrevistas con actores clave nos permiten conocer más a profundidad la problemática a atender y las expectativas de cambio de algunos miembros de la comunidad y de personas que han intervenido previamente. Es importante tener en cuenta que estas entrevistas nos permiten acercarnos de manera cualitativa al escenario, por lo tanto hay que considerar los sesgos en la información recolectada en esta fase.

Antes que nada, hay que identificar a los actores clave, para ello nos ayudará el primer análisis de información en el que recabamos contactos de personas que previamente intervinieron en algún proyecto. Habrá que contactarles y solicitarles una entrevista.

Para el caso de los líderes comunitarios, es posible contactarles aprovechando la observación del territorio como un proceso etnográfico donde se conversa con las personas y se van rastreando aquellas que ejercen un liderazgo en la comunidad. También es posible identificarlos a través de las personas que intervinieron previamente. Una vez identificados, habrá que contactarles para solicitar una entrevista. Las entrevistas nos permiten responder a las siguientes preguntas:

Análisis de Información		
Fuente	**Categoría de información**	**Preguntas que resuelve**
Líderes comunitarios y personas que hayan intervenido previamente	Problemática	¿Cómo se vive la problemática en la colonia? ¿Cuáles son las causas?
	Procesos de cambio	¿Existen procesos previos de cambio? ¿Quiénes los impulsan?
	Retos	¿Cuáles son los retos a los que se han enfrentado los procesos de cambio?
	Expectativas	¿Qué se espera que suceda en la colonia para que se logren los cambios?
	Mapeo de actores	¿Quién más ejerce un liderazgo en la colonia?

Recomendaciones generales para las entrevistas con actores:

- Las entrevistas son semiestructuradas y pueden variar dependiendo de la persona que se tenga al frente.
- Procurar entablar una relación con la persona basada en la empatía.
- De ser posible grabar la entrevista, siempre y cuando la persona que se tiene al frente esté de acuerdo.
- Es importante ser transparente y compartir información sobre la organización y el proyecto.
- Acompañar la entrevista con un mapa de la colonia en blanco, sobre el cual la persona clave pueda otorgar información referente a los conflictos y a las actividades o procesos de mejora.

(Ver ejemplo de entrevista con actores clave disponible en la sección "Caja de herramientas" de este capítulo)

2. Diagnóstico territorial participativo (DTP)

El desarrollo de metodologías de diagnóstico territorial participativo tiene sus inicios a principios de la década actual y ha dado resultados interesantes por su capacidad de generar registros pertinentes fundamentalmente para la planeación del desarrollo local, pero también para proyectar a las comunidades las problemáticas estructurales (Muñoz, 2012).

La cartografía social "posibilita la construcción colectiva de cada territorio, conformando su identidad y generando conciencia en quienes lo habitan" (González, et. al. 2016: 68).

A partir de este momento el diagnóstico se vuelve participativo. Al ya contar con información básica sobre el territorio, la población, la problemática y la dinámica social, nos acercamos a la comunidad para construir en conjunto una segunda capa de información más detallada que integre la visión particular de la problemática, la dinámica social y las motivaciones de los miembros de la comunidad y un imaginario base de expectativas de cambio. Para ello se proponen dos actividades: un mapa de conflictos y motivaciones y un muro de la imaginación.

DTP		
Actividad	**Descripción**	**Preguntas que resuelve**
Mapa de conflictos y motivaciones	Se realiza sobre un mapa de aproximadamente 1.5 x 1.5 metros, donde los miembros de la comunidad marcan con hilos de colores las actividades que realizan en su vida cotidiana, las motivaciones que tienen para realizarlas y los espacios donde se percibe la problemática.	¿Cuál es el estado de la problemática? ¿Cómo se vive? ¿Qué actividades realizan los miembros de la comunidad y cuáles son sus motivaciones?
Muro de la imaginación	Se realiza sobre un cartel de aproximadamente 1.5 x 1.5 metros, dónde los participantes expresan aquellos cambios que les gustaría ver en su colonia, así como propuestas de cómo lograrlos.	¿Existen expectativas de transformación? ¿Con qué recursos y habilidades cuenta la comunidad para generar soluciones?

Pasos para implementar las actividades

2.1 Diseñar la estrategia

Diseñar una estrategia de implementación nos permite tener una hoja de ruta para llegar a la población meta y contar con información lo más plural y diversa posible. Para ello es necesario tomar en cuenta el resultado de la observación del territorio y la información sociodemográfica del análisis de información.

Para diseñar la estrategia hay que considerar lo siguiente:

- Reconocer a los actores de la comunidad: es necesario identificar la importancia de la participación de los distintos actores de la comunidad en las actividades para poder contrastar las distintas percepciones sobre las dinámicas sociales y las problemáticas a atender.
- Identificar metas de participación por edad y género: para contar con información plural y diversa, es necesario calcular una muestra representativa de la población de la colonia en relación con la edad y el género, y establecerla como meta de las actividades.
- Identificar los espacios públicos y horarios dónde se encuentren las personas meta.
- Establecer la ruta para implementar las actividades en los espacios y horarios definidos.

Por tanto, la estrategia debe contener la siguiente información clave:

- Espacios públicos dónde se implementarán las actividades.
- Horarios y calendario de implementación.
- Estrategia de convocatoria (definir si se invitará solo a las personas que pasen por ahí o se hará alguna otra estrategia como llamar a la puerta de las casas, convocar en escuelas, etc.)

2.2 Establecer la logística

Las actividades requieren del uso de materiales de grandes dimensiones, por lo que lo más recomendable es solicitar algún espacio en la comunidad para guardarlos. Por otro lado, el equipo de trabajo deberá prever los tiempos de transporte y los horarios en los que se pretende llevar a cabo las actividades para lograr cubrir toda la estrategia.

2.3 Implementar las actividades

Una vez terminada la estrategia y coordinada la logística, las actividades se implementan hasta conseguir las metas planteadas en un inicio. Las actividades son relativamente sencillas y pueden llevarse a cabo con un equipo de mínimo dos personas.

Para su implementación, hay que llevar los materiales (mapa, hilos, tachuelas, post-its y plumones) a los espacios públicos e invitar a las personas a participar. La participación de cada persona requiere alrededor de 10 minutos si la persona está sola, mientras que si se juntan más personas la actividad implica más tiempo, ya que se genera un espacio para el reconocimiento colectivo dentro de su comunidad y de su rol frente a las problemáticas y/o posibles soluciones a ellas. Por eso, los espacios de diálogo son sumamente valiosos y hay que procurarlos con quienes participen.

(Ver la descripción de las actividades: mapa de motivaciones y conflictos y muro de la imaginación en la sección "Caja de herramientas" de este capítulo)

Ejemplo de caso: Transformadora Social

En las actividades del DTP participaron 198 personas distribuidas por edad y género. Algunos ejemplos de la información obtenida del DTP son los siguientes:

Cerca del 70% de las personas participantes manifestaron un sentimiento de inseguridad con relación a un espacio en el que se reúnen los jóvenes o hacia un grupo de personas (jóvenes identificados como pandilleros).

Mientras que la relación de motivaciones de las actividades cotidianas de losparticipantes fue la siguiente:

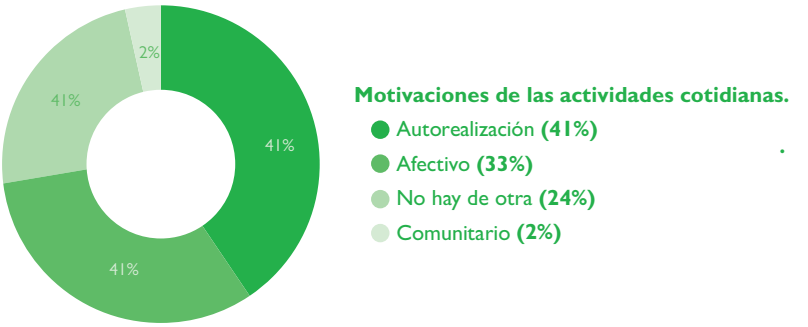


Figura 7.
Resultados de percepción de actividades y motivaciones.

Fuente: elaboración propia.

Por un lado, identificamos la necesidad de trabajar en la percepción hacia los jóvenes, ya que ellos también manifestaron en diversas ocasiones sentirse violentados por otros actores de la colonia.

Por otro lado, identificamos que las personas en esa comunidad se motivan principalmente por la autorrealización, lo cual encontramos como un área de oportunidad para la implementación de las actividades y el seguimiento del proyecto.

Recomendaciones generales para la implementación del diagnóstico territorial participativo:

- Si bien existen categorías generales de análisis, las específicas se construyen en conjunto con la comunidad.
- El lenguaje y las preguntas varían según lo que se va dialogando con los miembros de la comunidad.
- Al ser una herramienta de corte cualitativo, se recomienda que se establezca una muestra representativa por edad y género, para incrementar su rigurosidad y pluralidad.
- Es importante sistematizar de manera digital los resultados de cada día de implementación de las actividades para evitar pérdidas de información.
- Para poder identificar la disciplina artística con la que se trabajará el programa de creatividad, se recomienda preguntar exclusivamente al sector de población con el que se pretende trabajar durante la intervención acerca de cuáles son sus intereses y cuál es su disponibilidad de horario. *(Ver ejemplo de encuesta de intereses en la sección "Caja de herramientas" de este capítulo)*

Fotografía por Sarape Films

3. Sistematización geográfica

La información recolectada tanto en el prediagnóstico como en el DTP puede ser sistematizada sobre un mapa digital. La utilización de las nuevas tecnologías nos permite visualizar y analizar la información recuperada en el trabajo de campo de manera innovadora y útil para la toma de decisiones.

Existen diversas plataformas para visualizar la cartografía social, una de ellas es la plataforma Carto[1], una plataforma abierta y gratuita que permite territorializar la información adquirida dando como resultado mapas dinámicos. Otra opción es utilizar Google Maps[2], que también es una plataforma abierta y su visualización es bastante amigable.

Para sistematizar de manera geográfica es necesario seguir los siguientes pasos:

3.1. Codificar la información

La cantidad de información recolectada durante el diagnóstico puede resultarnos abrumadora y poco útil si no sabemos organizarla para su análisis. Es por ello que lo primero que se propone es codificar y uniformar la información.

En el caso del prediagnóstico, guiaremos la organización a partir de las categorías definidas previamente. Mientras que en el caso de la información recolectada a través del DTP utilizaremos las categorías resultantes del proceso participativo.

Se recomienda también definir códigos o claves para la información sensible, como los nombres de las personas participantes, los cuales pueden ser codificados por un número, por los nombres de las pandillas o información sobre el crimen organizado.

[1] https://carto.com
[2] https://www.google.com/maps

Ejemplo de caso: Transformadora Social

Durante el proceso del DTP, en conjunto con los participantes, se definieron las siguientes categorías para definir las motivaciones de las personas al realizar una actividad y se codificaron en el mapa con los siguientes colores:

- **Autorrealización** (*amarillo*): cuando la actividad implica algún aprendizaje o permite crecer como persona.

  Ejemplos: *clase de inglés, zumba, ir a la escuela.*
- **Afectivo** (*magenta*): cuando la actividad se realiza con amigos, familia o pareja.

  Ejemplos: *visitar a la abuela, ir al cine con amigos.*
- **No hay de otra** (*verde*): cuando la actividad se lleva a cabo exclusivamente por necesidad.

  Ejemplo: *trabajar en el mercado.*
- **Comunitario** (*rojo*): altruismo, solidaridad o empatía con otros.

  Ejemplo: *limpiar la plaza.*

3.2 Definir las capas del mapa dinámico

Para este momento ya debemos tener mucha más claridad sobre la dinámica social de la comunidad y sobre las características o dimensiones de la problemática. Basándonos en las categorías y códigos que se generaron durante el proceso, proponemos que se realice un mapa conceptual para aterrizar las ideas y tener claras las capas que tendrá el mapa dinámico.

Ejemplo de caso: Transformadora Social

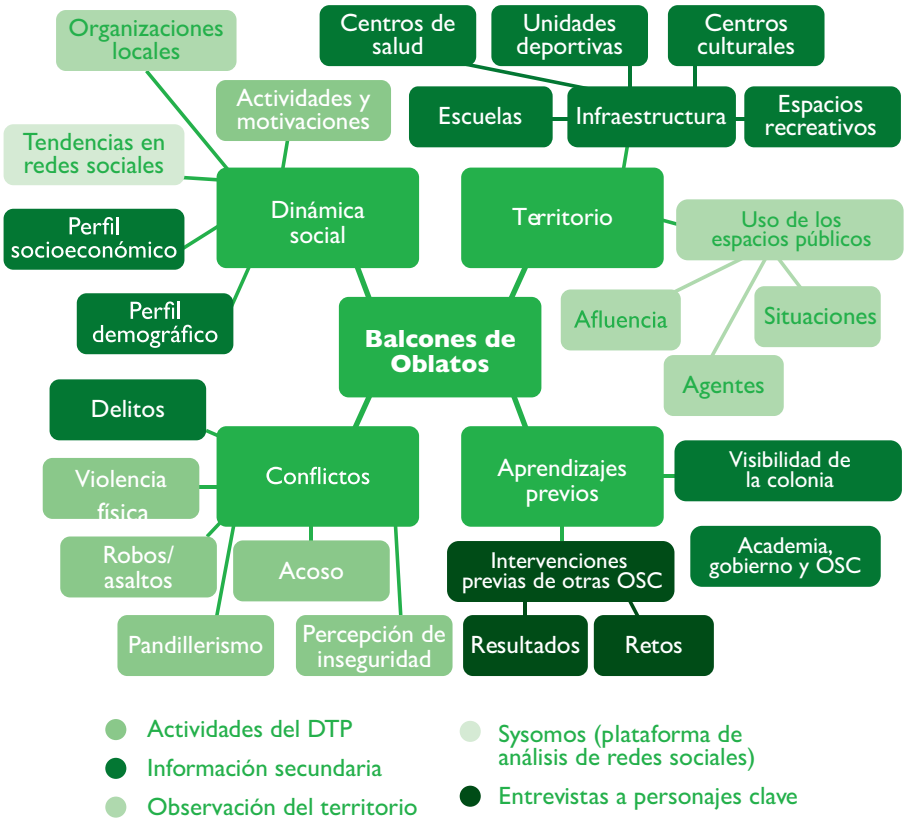


Figura 8.
Mapa conceptual de categorías de análisis.

Fuente: elaboración propia.

Con el esquema como guía comenzaremos la sistematización del mapa, cruzando los resultados de las distintas fuentes de información sobre un mismo espacio geográfico.

3.3 Construir un mapa dinámico

Para construir el mapa en Carto, es muy importante tener claras las categorías y códigos. La plataforma es bastante amigable y cuenta con manuales detallados sobre cómo subir la información. Los manuales pueden consultarse en el siguiente enlace: https://carto.com/learn/guides/

Los pasos para cruzar la información de las distintas fuentes de información son los siguientes:

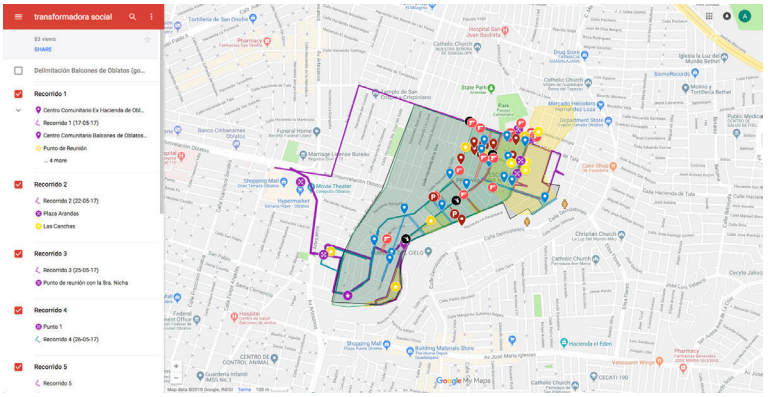
Sistematizar el prediagnóstico → **Sistematizar el DTP**

3.3.1 Sistematizar el prediagnóstico

Para sistematizar el prediagnóstico hay que identificar cuál de la información recolectada es posible geolocalizar. Es importante asignar algún código o color a cada fuente de información.

	Descripción	Ejemplo
Análisis de información	Es posible identificar en el mapa hechos reportados en noticias.	Robo a la casa ubicada en… Reforma al espacio público…
Observación del territorio	Es posible digitalizar los recorridos y los espacios públicos con su respectiva descripción.	Centro comunitario Parque Plaza
Entrevistas de actores clave	Al acompañar las entrevistas con un mapa, es posible digitalizar la información en el mapa dinámico.	Lugares de riesgo Lugares seguros Espacios de organización social

Ejemplo de caso: Transformadora Social



3.3.2 Sistematizar el DTP

Sistematizar el DTP es relativamente fácil, ya que se cuenta con la ubicación exacta de la información recolectada en el mapa participativo, sin embargo es una actividad un tanto laboriosa por la cantidad de información. Se recomienda sistematizarla a partir del tercer o cuarto día cuando ya haya claridad de las categorías de la información y a partir de entonces, sistematizar cada dos días para evitar pérdida de información.

Una vez sistematizado, el mapa del DTP se ve de la siguiente manera:

Ejemplo de caso: Transformadora Social

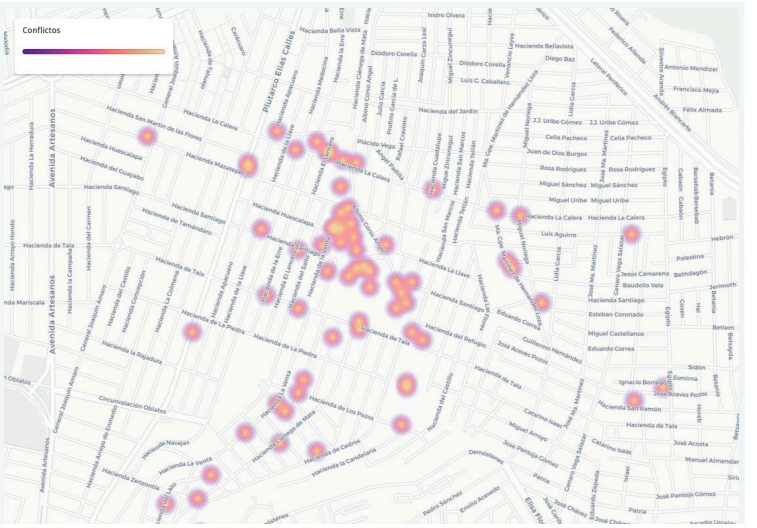
Resultado de la sistematización de los conflictos:

Las categorías definidas de manera participativa para caracterizar el conflicto en la colonia fueron:

- Percepción de inseguridad hacia un lugar
- Percepción de inseguridad hacia un grupo de personas
- Robos/asaltos
- Violencia física
- Acoso

Una vez sistematizados en el mapa, encontramos que la plaza en Hacienda de Tala es un espacio que recurrentemente se reconoce como un espacio conflictivo, lo cual nos permite tomar la decisión de realizar actividades en ese espacio.

Categoría: Perepción de inseguridad hacia un lugar



Ejemplo de caso: Transformadora Social

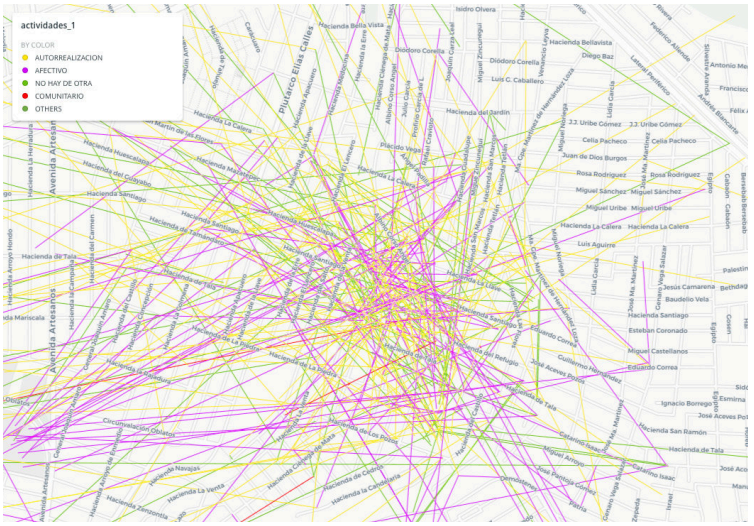
Resultado de la sistematización de los conflictos:

Las categorías definidas de manera participativa para caracterizar el conflicto en la colonia fueron:

- Autorrealización
- Afectivo
- No hay de otra
- Comunitario

Una vez sistematizados los datos en el mapa, es posible observar la dinámica social y las motivaciones de las personas. En el recuadro de la derecha, hay un ejemplo de la codificación y categorización de la información. Por ejemplo, el número de la persona, la motivación, la descripción y la forma de transporte.

Mapa de actividades



Las categorías pueden variar dependiendo del proyecto, ya que se construyen de manera participativa.

Caja de herramientas del diagnóstico progresivo participativo (DPP)

1. Herramienta de sistematización de observación de espacios públicos
2. Preguntas guía para entrevista con actores clave
3. Mapa de motivaciones y conflictos
4. Formato de hoja de registro DTP
5. Muro de la imaginación
6. Preguntas guía para identificación de intereses

1. Herramienta de sistematización de observación de espacios públicos

Aspectos a observar						
Espacio	**Perfil de personas que acuden a él (Género/edad)**	**Afluencia (Horario)**	**Permanencia (Tiempo)**	**Situaciones que ocurren o actividades que se realizan**	**Descripción del espacio**	**Observador, fecha y hora**
Unidad deportiva	Jóvenes de 15 a 24 años, hombres y mujeres	10:00 a 22:00	2 horas aproximadamente por grupo o partida	Práctica de deportes como fútbol o beisbol, convivencia, drogas	Es un espacio de recreación, aunque también enfrentan violencia como robos y asaltos.	Juan 10/06/2017 17:00 hrs 11/06/2017 10:30 hrs

2. Ejemplo de entrevista con actores clave

- Nombre completo
- ¿Cuánto tiempo tienes viviendo en la colonia?
- ¿Cómo te parece la vida en la colonia?
- ¿Cuál consideras que es el principal conflicto en la colonia?
- La delincuencia o violencia en la colonia ¿a qué o a quién se lo atribuyes?
- ¿Dónde es más común encontrar violencia en la colonia?
- ¿Alguna vez te ha sucedido algo? ¿dónde?
- ¿Has participado en alguna acción, programa o taller por parte del gobierno o instituciones públicas?
- ¿Has observado cambios o mejoras en la colonia? ¿dónde?
- ¿A qué le atribuyes los cambios o mejoras en la colonia?
- ¿Alguna vez se han propuesto organizar alguna actividad colectiva, taller o curso de manera independiente sin la necesidad de que intervenga un actor externo?
- ¿Cuáles son las 3 cosas en contra o los principales retos para un programa, actividad colectiva, taller o curso?
- ¿Cómo sueñas tu colonia? ¿cómo te gustaría que fuera?
- ¿Quién podría apoyar o limitar el proyecto?

No olvidar acompañar la entrevista de un mapa de la colonia para sistematizar la información que se va obteniendo.

3. Mapa de motivaciones y conflictos

Mapa de motivaciones y conflictos		
Materiales	**Instrucciones**	**Recomendaciones**
• Un mapa del área objetivo y sus alrededores lo más grande posible y a gran resolución con nombres de calles • Soporte de material • Hoja de registro • Cinta adhesiva • Post-its • Plumones • Tachuelas • Hilos de Colores	• Invitar a las personas a participar en la actividad. • Solicitar a los participantes su registro, en el cual se les asigna un número clave y se les otorga el material necesario (tachuelas, etiquetas/pluma e hilos de colores). • Solicitar a los participantes que identifiquen en el mapa lo siguiente: 1. Su lugar de residencia (colocar una tachuela con su etiqueta o escribir el número en el mapa junto a la tachuela), 2. Los lugares donde realiza actividades cotidianas (colocar tachuelas con su número correspondiente). Preguntar por qué hacen cada actividad ¿qué es lo que los/las motiva? **En un primer momento, otorgar un hilo de un color para cada motivación que expresen. Es importante hacer el registro en la hoja. Tras transcurrir un par de días, se podrán categorizar las motivaciones y se asignará un color fijo a cada una.* 3. Unir las tachuelas de su residencia a los lugares donde realizan la actividad con el hilo del color correspondiente. 4. Los lugares dónde han experimentado (o saben que alguien ha experimentado) situaciones conflictivas o violentas (colocar tachuelas con su número). • Registrar los detalles en la hoja de registro. Tras analizar los datos de los primeros días, definir categorías para caracterizar los conflictos o problemáticas y utilizarlas en la hoja para facilitar su sistematización y análisis.	• Adaptar la forma en la que se pregunta por las situaciones conflictivas al lenguaje de la comunidad. Ello se logra conforme se implementa la actividad y se va reconociendo a las personas. Ejemplo de caso: Transformadora Social La pregunta que más funcionó a la hora de aplicar esta actividad fue: *"Imagina que nosotros somos nuevos amigos y me traes por primera vez a conocer tu colonia, ¿por dónde no me llevarías y por qué?"* • Implementar la actividad con un mínimo de dos personas del equipo de manera que una pueda guiar a las personas en el mapa y la otra tomar los detalles en la hoja de registro.

4. Formato de hoja de registro DTP

Hoja de registro DTP							
Número	**Nombre**	**Edad**	**Sexo**	**Actividad**	**Categoría de motivación**	**Descripción del conflicto**	**Categoría del conflicto**
62	Juan Pérez	32	M	Trabajar en una zapatería	No hay de otra	Jóvenes se reúnen en unidad deportiva y consumen drogas	Percepción de inseguridad hacia un grupo de personas
63	Antonia López	59	F	Ir a clase de zumba	Autorrealización	Robo en Av. Hacienda de Tala	Robos/Asaltos

5. Muro de la imaginación

Muro de la imaginación		
Materiales	**Instrucciones**	**Recomendaciones**
• Un cartón de aprox. 2x1.5 metros • Soporte de material • Plumones • Post-its	Se abre para que las personas, vecinas y visitantes del área objetivo, puedan plasmar y ver las situaciones ideales en que se imaginan ellos mismos y con los demás: • Cada persona dibuja o describe situaciones (directamente en el muro o sobre papel que luego fijen a él) qué se imaginan haciendo en cualquier lugar de la colonia. Las acompañan de su número de registro. • Preguntar a los participantes ¿qué hace falta para que eso que sueñas suceda? Y solicitar que lo agreguen a su post-it, dibujo o descripción.	• No limitar las expresiones de las personas. Los dibujos de los niños suelen ser sumamente valiosos para diseñar el Programa de Creatividad Aplicada.

6. Preguntas guía para identificación de intereses

- Si pudieras aprender algo de arte ¿qué te gustaría?
- ¿Te consideras bueno en algún tipo de arte? ¿cuál?
- ¿Qué te gusta hacer?
- ¿Asistes o asistirías a clases o talleres de actividades artísticas?

Fotografía por Colectivo Documotora

ETAPA 2

Programa de Creatividad Aplicada

"El siglo XXI está llamado a ser el siglo de la creatividad, por la exigencia de encontrar ideas y soluciones nuevas a los muchos problemas que se plantean en una sociedad de cambios acelerados, adversidades y violencia social"

Saturnino de la Torre

El Programa de Creatividad Aplicada utiliza como base el arte comunitario para generar procesos de reflexión crítica, creación colectiva y toma de decisiones. Se pretende que a través de la metodología de creatividad aplicada los participantes hayan logren lo siguiente:

- Sean conscientes del rol que juegan dentro de su comunidad.
- Cuenten con capacidad para cocrear con otros.
- Hayan entablado un diálogo respetuoso y constructivo con actores de la comunidad con los que comúnmente no lo tienen.
- Se hayan fortalecido los lazos comunitarios.

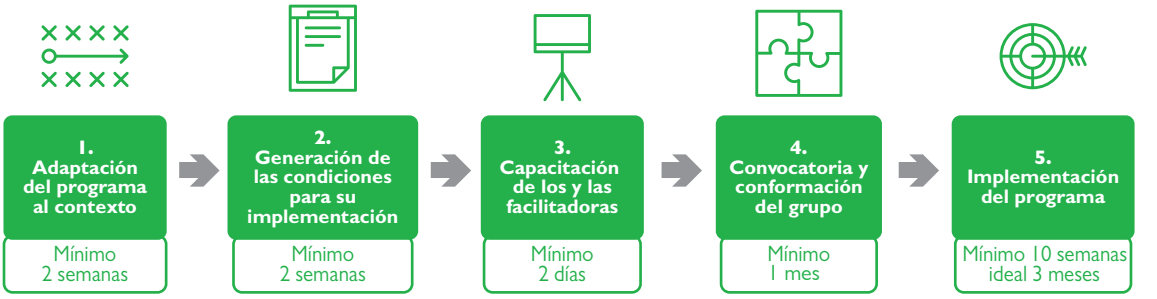
Utilizamos el arte comunitario, ya que lo consideramos una herramienta poderosa para reflejar una realidad concreta de manera tangible y, por otro lado, porque el proceso permite experimentar la capacidad de crear en comunidad. Por lo tanto consideramos tan valioso el producto final como el proceso por el que se llega a él, ya que es en el proceso dónde se encuentra el verdadero aprendizaje.

El Programa de Creatividad Aplicada tiene la finalidad de lograr los siguientes cambios en las dimensiones individual, grupal y colectiva:

Dimensión individual	• Aumento de la capacidad reflexiva • Aumento de la capacidad creativa
Dimensión grupal	• Fortalecimiento de la capacidad de agencia • Fortalecimiento de la capacidad de cocreación
Dimensión colectiva	• Fortalecimiento del tejido social • Cambio en el uso de los espacios públicos

El presente apartado cuenta con un marco general de un Programa de Creatividad Aplicada, el cual puede ser adaptado a cualquier contexto y disciplina artística. Por lo tanto no integra actividades rígidas, sino una guía de cómo generar actividades a partir de las condiciones del contexto, los resultados del diagnóstico y los recursos disponibles.

El proceso para implementar un Programa de Creatividad Aplicada consta de cinco pasos:



Pasos para la implementación del Programa de Creatividad Aplicada

Para adaptar el programa al contexto se necesita tener claridad sobre dos cosas: la disciplina artística a trabajar y las características particulares de la comunidad. Dicha información debe encontrarse en los resultados del diagnóstico. Una vez identificada la disciplina artística y las condiciones del contexto, inicia un proceso de mapeo de organizaciones, profesionistas y artistas que se dedican a la formación en la disciplina artística identificada.

Una vez identificados, invitarlos como facilitadores del taller y en conjunto adaptar el modelo a la disciplina artística.

Ejemplo de caso: Transformadora Social

Para el pilotaje, identificamos que una de las actividades más realizadas por los jóvenes era la generación de videos para sus redes sociales. Muchos de ellos expresando violencia en sus distintas formas. Por lo tanto, decidimos trabajar con documental participativo, para lo que invitamos al Colectivo Documotora a adaptar su modelo e implementarlo en la colonia. Documotora es una organización que utiliza las herramientas audiovisuales para garantizar el derecho a la libre expresión y el desarrollo de los pueblos. La alianza nos permitió generar un programa atractivo y a ellos les permitió fortalecer su metodología con las herramientas de evaluación y generación de evidencia.

(En la sección "Caja de herramientas" de este capítulo se encuentra el programa completo con todas sus actividades como ejemplo)

El marco general sobre el cual se adapta el Programa de Creatividad Aplicada consta de cuatro fases basadas en un proceso de creación de arte comunitario:

Etapa	Descripción	Tiempo
1. Explorar	El proceso de explorar implica que los participantes reconozcan el territorio que habitan con sus problemáticas y sus potencialidades de cambio, así como su rol dentro de su comunidad.	2 semanas
2. Crear	El proceso de crear implica una formación técnica en la disciplina artística elegida y un proceso de creación colectiva.	Mínimo 3 semanas, ideal 1 mes
3. Perfeccionar	El proceso de perfeccionar implica una reflexión colectiva sobre el resultado, así como un proceso técnico de edición o mejora para preparar el producto para ser compartido con la comunidad.	2 semanas
4. Compartir	El proceso de compartir implica instalar capacidades para la réplica de proyectos, ya que se espera que los participantes diseñen y gestionen un espacio de exposición en un espacio público de su producto artístico e inviten a miembros de su colonia para compartir el resultado y los aprendizajes del proceso.	Mínimo 3 semanas, ideal 1 mes

*Se propone que el programa se implemente en sesiones de 3 horas de dos a tres veces por semana.

La adaptación se logra en la medida en que los requerimientos técnicos de la disciplina artística y el proceso de creatividad aplicada aquí planteado encuentren espacios comunes.

1. Generación de las condiciones para su implementación

Antes de comenzar con la implementación, es necesario resolver los siguientes aspectos:

- Definir y acordar el lugar en el que se llevará a cabo el programa: un escenario ideal es un espacio de una organización local, ya que eso facilita el seguimiento y la continuidad del proyecto al no depender de una gestión gubernamental. En el caso de no existir una organización local que cuente con un espacio físico, se recomienda gestionar un espacio en lugares como un centro comunitario administrado por el ayuntamiento, una escuela, una unidad deportiva, etc.
- Establecer alianzas con organizaciones locales: es muy importante identificar grupos y organizaciones de la comunidad que ya estén trabajando para mejorar las condiciones de vida de su población. No es necesario que sea una organización constituida formalmente. El objetivo de hacer alianza con ellos y ellas es generar un canal de comunicación para el seguimiento, así como vincular a los participantes del modelo con la organización para facilitar la continuidad de actividades una vez finalizada la intervención.
- Diseñar la logística de implementación: hay que generar un plan de implementación el cual contemple:
    - Tener disponible los materiales necesarios para llevar a cabo las actividades.
    - Contar con un espacio seguro para su almacenamiento.
    - Aspectos técnicos como acceso a energía eléctrica, agua, etc.
    - Movilidad de los facilitadores.

Fotografía por Sarape Films

Ejemplo de caso: Transformadora Social

El programa se llevó a cabo en la casa de la organización vecinal de la asociación civil Intercolonias.

Intercolonias es una organización vecinal fundada en los años 70 con el objetivo de exigir derechos básicos, como el acceso al agua potable y a servicios urbanos. En los últimos años, una segunda generación ha reactivado la organización con la inquietud de mejorar las condiciones de vida y atender las problemáticas relacionadas con la violencia en la zona.

Trabajar en conjunto con los miembros de Intercolonias, nos permitió conocer más a fondo las problemáticas locales y el potencial de cambio, además de convertirse en aliados estratégicos para el seguimiento del proyecto de intervención.

2. Capacitación de facilitadores

Al estar trabajando en contextos vulnerables y/o de riesgo, es importante que los facilitadores estén preparados tanto para poder desarrollar el programa de manera efectiva como para responder a situaciones complejas. Es por ello que proponemos una capacitación a los facilitadores de tres sesiones de seis horas cada una.

Objetivos:

- Instalar capacidades para fomentar entornos de aprendizaje, dónde se ponga en práctica la creatividad, el análisis crítico y se promueva el respeto a las diferencias humanas.
- Dotar de herramientas para la promoción de la creatividad.
- Dotar de herramientas para la operación y gestión eficiente de las actividades a realizar.

Perfil de los facilitadores:

Para implementar el Programa de Creatividad Aplicada, es importante que los facilitadores cuenten con el siguiente perfil:

- Experiencia en trabajo social y comunitario: haber trabajado o participado previamente en proyectos comunitarios como facilitador o facilitadora de un proceso de aprendizaje.
- Experiencia en procesos participativos: conocer las características de los procesos participativos, de manera que le sea posible entablar relaciones de igual a igual.
- Formación académica en ciencias sociales y/o artísticas: formación de cualquier nivel en ciencias sociales (sociología, educación, comunicación), así como formación en la disciplina artística a utilizar.
- Ser creador de la disciplina artística elegida.

La experiencia en campo es indispensable, por lo que se valora más el tiempo de experiencia que la formación académica y la calidad técnica de sus productos artísticos.

La formación de facilitadores se puede realizar en tres sesiones en las que se trabajará: la propuesta metodológica de Transformadora Social, herramientas técnicas para promover la participación y la creatividad, y herramientas para la generación de evidencia. También se definirán por consenso los protocolos de seguridad y las vías de comunicación.

Cada una de las sesiones se compone de dos a tres actividades que duran entre 40 minutos y dos horas.

(Ver las actividades de capacitación de facilitadores detalladas en la sección de "Caja de herramientas" de este capítulo)

3. Convocatoria y conformación del grupo

La conformación del grupo es uno de los mayores retos en los proyectos de intervención que buscan llegar a jóvenes con factores de riesgo. Para lograrlo, es necesario diseñar una estrategia compuesta de actividades diversas, con la finalidad de generar un espacio de confianza en el cual los jóvenes se sientan motivados a participar activamente en el programa de creatividad aplicada.

La experiencia previa nos dice que lograr la participación y permanencia de jóvenes con factores de riesgo es compleja, por lo que el diseño de la estrategia de convocatoria irá focalizada a ellos. Sin embargo, es importante que durante el proceso de la conformación del grupo, no se excluya a ningún interesado por razones de género o edad, ya que en la medida que se conforme un grupo plural, será posible implementar el programa de mejor manera.

Las actividades de convocatoria pueden cambiar según el contexto, por lo que es necesario tomar en cuenta la siguiente información del diagnóstico para diseñarlas:

- Los espacios y horarios en los que se reúnen los jóvenes.
- Los actores que ejercen un liderazgo en la comunidad.
- Los espacios públicos más concurridos.
- Las organizaciones locales y espacios institucionales como centros comunitarios, unidades deportivas y escuelas. La estrategia deberá diseñarse para ser implementada durante un mes previo al inicio del programa.

Acciones recomendadas para la convocatoria:

1. Presentarse con los líderes de la colonia: es importante considerar que en contextos con altos índices de violencia, existen liderazgos negativos que pueden impactar en el desarrollo del proyecto. Se recomienda acercarse con toda la disposición al diálogo, con transparencia y apertura ya

que es indispensable que los líderes estén al tanto de las actividades para evitar barreras a la hora de la implementación del programa.

2. Buscar aliados dentro de los grupos de jóvenes es indispensable para asegurar la participación de algunos de ellos. Es importante considerar que, si bien dichos jóvenes cuentan con el perfil al que se busca llegar, en un primer acercamiento será difícil conformar un grupo con un gran porcentaje de jóvenes con estas características.
3. Identificar jóvenes con talento e interés en diseño y artes gráficas e invitarlos a participar en el diseño del cartel y materiales de comunicación, dando siempre crédito por su autoría.
4. Hacer una convocatoria vía WhatsApp y Facebook: durante el diagnóstico se puede solicitar el número telefónico y contacto de Facebook de los participantes para después enviarles información sobre el programa por estos medios. Esta estrategia puede ser muy efectiva en la medida en la que la comunidad sienta la confianza de compartir su datos de contacto.
5. Colocar carteles en los espacios públicos más concurridos.
6. Solicitar un espacio a directivos y/o profesores para invitar a jóvenes en las secundarias y preparatorias cercanas.
7. Activar las redes generadas durante el diagnóstico, invitar a participar a los líderes comunitarios y solicitarles su apoyo para la difusión.

Recomendaciones generales para la convocatoria y conformación del grupo

- Es importante que durante la socialización del proyecto la organización sea clara y honesta sobre el equipo involucrado, las actividades y los objetivos de la intervención. Se debe buscar utilizar un lenguaje accesible para cualquier tipo de persona que pueda asistir a los talleres.
- La convocatoria debe hacerse de manera constante a lo largo de un mes, y debe reforzar esfuerzos días antes del inicio del programa.
- Es importante considerar que la permanencia en el programa depende de condicionantes externas difíciles de controlar, por lo que se propone abrir el grupo al doble de integrantes indispensables (dependiendo de la capacidad humana y lo recursos técnicos entre 30 y 40 participantes considerando trabajar con 15-20).

4. Implementación del programa

Llevar a cabo el programa es sin duda la fase más intensa e interesante del modelo. Para este punto debemos tener ya un programa diseñado con actividades para cada sesión, el espacio y los materiales disponibles, facilitadores capacitados y un grupo listo para empezar el proceso de cocreación.

Si bien puede estar todo perfectamente planeado, es importante considerar que en los procesos sociales siempre hay imprevistos. Habrá que estar preparados para improvisar, resolver de manera inmediata y hacer partícipes a las personas que asistan a las actividades, inclusive si ello implica hacer modificaciones durante el camino.

Los contenidos del programa están diseñados a partir de un marco general, sin embargo, se espera que el verdadero contenido se materialice a través del proceso participativo, de manera que el proyecto sea de los participantes más que de los facilitadores.

La implementación del modelo se lleva a cabo en cuatro etapas: Explorar, Crear, Perfeccionar y Compartir, cada una de ellas tiene un fin específico y un producto tangible de manera que los participantes puedan estar reconociendo constantemente sus avances y aprendizajes.

Etapa	Producto tangible	Ejemplo de caso: Transformadora Social
1. Explorar	Definición del tema sobre el que realizarán su producto artístico.	A partir de actividades de reflexión, se definieron los siguientes temas sobre los que se realizaron los documentales: • La lucha de los vikingos • Los artistas del barrio • La historia del barrio
2. Crear	Producto artístico tangible en el que se puedan ver reflejados todos los participantes.	El resultado del proceso de crear fueron 3 documentales participativos cuyo hilo conductor fue “la capacidad de los jóvenes de impactar en su barrio”.
3. Perfeccionar	Producto artístico listo para ser compartido.	La edición de los documentales permitió hacer una reflexión sobre lo que se logró generó motivación para compartirlos.

Etapa	Producto tangible	Ejemplo de caso: Transformadora Social
4. Compartir	Evento/apropiación del espacio público	Se realizó un evento en un espacio público identificado como riesgoso, al cual acudieron cerca de 150 vecinos. Se presentaron los artistas locales y se proyectaron los documentales.

Sesiones del programa de Creatividad Aplicada

Sesión	Actividad	Duración	Descripción
1.1 Explorar Introducción y generación de expectativas.	I. Dinámica de presentación en cámara	1 hora	Todos los participantes se presentan ante la cámara de manera relajada, esto con el propósito de establecer desde el inicio un clima lúdico, que propicie confianza y el trato de igual a igual. Lograr entre todos un espacio de charla y reflexión constante.
	II. Conociendo la organización que implementa el proyecto	30 min	La persona facilitadora comparte con el grupo de manera resumida el trabajo previo que la organización realizó en la comunidad. Menciona algunos de sus descubrimientos con el propósito de dar ideas a los y las asistentes para que piensen en posibles temas para sus documentales, complementando con el visionado de un "documental ejemplo" para mostrar el tipo de narrativa e historias que nos interesa contar. De igual manera, se establecen las "reglas del juego" en esta actividad. Y se llena la hoja de registro *(Disponible en la caja de herramientas del capítulo de Sistematización)*.
	III. ¿Qué es cine documental participativo?	30 min	A manera de charla se discuten temas de auto-representación, memoria de los pueblos, influencia de los medios de comunicación masiva y democratización de la información-tecnología. Estos temas se exploran de manera sencilla utilizando ejemplos de talleres pasados y con el visionado de documentales. Contribuye al ánimo de los participantes para escuchar que algunos documentales que se hicieron en otros talleres han estado en festivales y muestras de cine. Esto los alienta, los mantiene atentos y se comprometen más con el taller.
	IV. Charla final	30 min	Para cerrar el primer día, se cuestiona a los asistentes a partir de lo que escucharon en el taller y vieron en los documentales: ¿qué problemáticas hay en su barrio que puedan ser temas para sus películas? Aunque la participación sea buena y haya suficientes temas señalados, se les pide de tarea que traigan más ideas para la siguiente sesión.

Sesión	Actividad	Duración	Descripción
1.2 Explorar Generando temas y subjetividades.	I. Dinámica	30 min	A través de la dinámica "noticia descompuesta", el asistente se cuestiona sobre el tratamiento de la información de los medios de comunicación y sobre la ética. *Para más información visitar:* https://documotora.wordpress.com/
	II. Recuento de la sesión anterior	15 min	Los asistentes comparten las problemáticas o temas nuevos que se les ocurrieron de tarea, se discuten entre todas las personas, se enlistan en una cartulina y se mantienen visibles para tenerlos presentes durante el resto del proceso del taller.
	III. Memoria, subjetividad e historia personal	1 hora	La discusión va dirigida hacia: ¿cómo generar temas a partir de las subjetividades para elaborar un documental? Se revisan algunos de los resultados del diagnóstico: tipos de conflictos y lugares reconocidos como peligrosos. Los visionados de cortos documentales son fundamentales para nutrir esta actividad.
	IV. Módulos A	1 hora	Se organizan tres mesas de trabajo y se forman tres grupos de asistentes. Cada uno rota en los diferentes módulos: • Módulo A1: Lenguaje audiovisual. • Módulo A2: Tipología de planos y angulación. • Módulo A3: Tipos de objetivo y uso creativo.
	Tarea/ejercicio	15 min	Ejercicio EPA (escena, personaje y acción). En cinco planos, describir a un personaje.
1.3 Explorar Taller técnico.	I. Módulos B	1 hora	Se hacen 3 mesas de trabajo y se forman 3 grupos de asistentes. Cada uno rota en los diferentes módulos: • Módulo B1: Apertura, velocidad, ISO. • Módulo B2: Tripie, movimiento interno y externo de cámara con ejemplos. • Módulo B3: Composición/Efecto Kuleshov.
	II. Visionados	30 min	El facilitador comparte documentales que ejemplifiquen lo aprendido en los módulos.

Sesión	Actividad	Duración	Descripción
1.4 Explorar Taller técnico.	III. Módulos C	1 hora	Se hacen 3 mesas de trabajo y se forman 3 grupos de asistentes. Cada uno rota en los diferentes módulos: • Módulo C1: Sonido. • Módulo C2: ¿Cómo hacer una entrevista? • Módulo C3: TIPS para el rodaje.
1.5 Explorar Conflictos y nombre.	I. Perspectivas y pensamiento divergente	30 min	Actividad del oso: dibujar tres osos distintos.
	II. Perspectivas: ¿cómo se ven los espacios desde distintas miradas? Criterios de evaluación	30 min	Recuperar la cartulina de problemáticas para definir las problemáticas y los personajes a documentar a través de un juego de narrativa. • Juego de personajes: ¿qué ve?, ¿qué siente?, ¿qué escucha?
	III. Votación y selección	30 min	Mediante una votación general se eligen los mejores temas, se conforman los equipos a partir de los gustos y preferencias de cada uno. Por último, se asigna un asesor a cada proyecto.
2.1 Crear Guión y conformación de equipos.	I. Módulo D	90 min	Se hacen varias mesas de trabajo en donde se trabaja el guion de todos los documentales.
	II. Preproducción	30 min o más	Cada equipo organiza su rodaje.
2.2 Crear Rodajes *5.	Rodaje	N/A	Durante 5 sesiones de entre 3 y 7 horas cada una, cada asesor o asesora de proyecto se encarga de apoyar, organizar y ejecutar el rodaje del documental que le fue asignado.
3.1 Perfeccionar Compartir experiencias.	I. Reflexionar sobre experiencias	2 horas	Reflexionar sobre el proceso de rodaje de los documentales, aprendizajes, errores, momentos que disfrutaron y los que no.
3.2 Perfeccionar Edición *2.	I. Edición	N/A	Durante 2 sesiones se realiza el montaje de las películas. Conocimientos básicos de edición.

Sesión	Actividad	Duración	Descripción
3.3 Perfeccionar Análisis y comentarios grupales.	1. Reflexión sobre el resultado final	2 horas	Reflexionar sobre el proceso de edición. Diálogo sobre la experiencia y los aprendizajes.
4.1 Compartir Cocreación de nombre del evento.	1. Taller y actividades para nombrar un proyecto	2 horas	El objetivo de esta sesión es encontrar un nombre para el evento en el que se compartirán los documentales. Consiste básicamente en, primero, explicar la importancia de la identidad de marca y cómo el nombre es el elemento distintivo del cual se desprenderá la personalidad de marca. Posteriormente se realiza un *brainstorming* de valores, adjetivos, metáforas y frases que se relacionen con el producto. Con guía del facilitador, se genera una asociación entre esos elementos para elegir cierto número de nombres de entre los cuales se votará para elegir un ganador.
4.2 Compartir Gestión de festivales culturales.	1. Taller de gestión y asignación de tareas para la creación del festival	2 horas	En este taller se plantean los principios básicos y fundamentales para producir un festival cultural, considerando: equipo humano y responsables, análisis del público, logística, tipos de festivales, comunidades y audiencias, respaldo institucional, búsqueda de apoyo, organización del equipo de trabajo, organización de los recursos materiales y económicos, retorno social y su relación con la comunicación.
4.3 Compartir Desarrollo de mensajes de difusión.	1. Taller para realizar una estrategia de comunicación	30 min	En esta sesión el primer paso es definir los alcances que se tienen para generar difusión. A través de las habilidades y contactos o posibilidades de cada quien se definen los medios. Pueden ser impresos, ilustraciones, perifoneo, mensajes en radio, redes sociales, etcétera. Después se define cuál es la información que se debe compartir como base en cada uno de estos medios, definiendo un mensaje clave y mensajes secundarios. El paso final es aplicar cada uno de estos mensajes en los medios definidos y designar roles y fechas en calendario para asegurar la ejecución.

Sesión	Actividad	Duración	Descripción
4.4 Compartir Taller de producción y logística para eventos comunitarios.	1. Taller para realizar un evento comunitario	2 horas	En el taller se abordan las diferentes técnicas y herramientas para la gestión, organización y producción de un evento comunitario, abordando desde aspectos técnicos a aspectos metodológicos sobre la intervención en comunidades.
4.5 Compartir Festival.	1. Festival	N/A	Esta no es una sesión ordinaria, sino la presentación del producto artístico. Se busca que las personas que asistieron al taller diseñen, coordinen y protagonicen el festival.
5.1 Cierre.	1. Cierre	2 horas	En esta sesión se pueden realizar distintas actividades que le den cohesión al grupo, hablar sobre los aprendizajes adquiridos, hacer actividades simbólicas como agradecer a los asistentes, a las personas que intervinieron en el proceso. Para más información revisar el capítulo de cierre y seguimiento.

Recomendaciones generales para la implementación del programa

- No olvidar generar evidencia del proceso: las fotografías, las listas de asistencia y los instrumentos de evaluación son indispensables para poder dar cuenta del éxito del proyecto.
- Estar en constante comunicación con los aliados y quienes financian el proyecto ya que es durante esta etapa dónde se pueden hacer los mayores ajustes a partir de la información resultante del diagnóstico y de la experiencia del trabajo participativo.
- Estar al tanto de la gestión de los recursos, ya que sin ellos se puede ver comprometida la implementación del programa.
- Considerar estrategias para reactivar la participación del grupo: es muy común que durante el proceso de implementación algunos de los miembros del grupo dejen de asistir por cuestiones ajenas o simplemente por falta de motivación. Tener productos tangibles en las distintas etapas del programa debe ayudar a evitar esta situación, sin embargo, es importante prever estrategias para reactivar la motivación en caso de que se pierda.
- Ser sensibles a las expectativas y necesidades del grupo.

Still documental participativo "Buscando a los vikingos"

Still de documental participativo "Arte Oblatos"

Stlill de documental participativo "Arte Oblatos"

Stlill de documental participativo "Arte Oblatos"

Still de documental participativo "Arte Oblatos"

Still de documental participativo "Arte Oblatos"

Still de documental participativo "Cartas a Lomas"

Still de documental participativo "Cartas a Lomas"

Caja de herramientas para la capacitación de facilitadores

1. Actividades de capacitación de facilitadores

1. Actividades de capacitación de facilitadores

Las siguientes actividades se proponen para capacitar a los facilitadores en los principios y estrategias del modelo de creatividad aplicada.

Actividad 1: Introducción a Transformadora Social - Brújula de la Efectividad		
Objetivo: Conocer los principios de la metodología del programa Transformadora Social para su correcta implementación. Al término de la actividad los participantes: • Conocerán los cinco pilares de la Brújula de la Efectividad. • Reflexionarán sobre las posibilidades de la práctica de la metodología.		
Materiales: Rotafolios, marcadores, cinta, hojas autoadherentes de distintos colores, plumas y Brújula de la Efectividad.		
Consejos: • Preparar los materiales con antelación y acomodar el salón en un círculo con un acceso sencillo al muro donde estará la brújula. • Al finalizar la actividad, recuperar todos los materiales y seleccionar aquellos que puedan reutilizarse en la siguiente sesión. • Al finalizar la actividad, tomar fotografías de lo que los participantes escribieron en su cuaderno de facilitador, ya que será material para la evaluación.		
1.1 Identificar los componentes de la Brújula de la Efectividad. *(Reconocer si el grupo está compuesto por personas que anteriormente han trabajado en intervenciones sociales o como talleristas, si no, pasar directo a la siguiente actividad)*	40 min	Si el grupo es pequeño, pedir que la reflexión se haga de manera individual y si el grupo es grande, pedir que se haga en parejas. Solicitar a los participantes que reflexionen y respondan en una hoja autoadherente a las siguientes preguntas (una hoja por respuesta): *En un color:* 1. Cuando das un taller o estás frente a un grupo ¿cómo te relacionas con los participantes? 2. ¿Transmites el conocimiento o intentas generar conocimiento colectivo? ¿escuchas sus participaciones? 3. ¿Te interesas por conocerlos un poco más en el plano personal? *En otro color:* 4. ¿Cómo sabes que se están cumpliendo los objetivos de tu trabajo? 5. ¿Cómo saben los participantes que están aprendiendo? 6. ¿Otras personas de la comunidad se llegan a enterar de lo que hacen? ¿cómo? *En otro color:* 7. ¿Conoces el término “agente de transformación? ¿a qué se refiere o a qué crees que se refiera? 8. ¿Te consideras un “agente de transformación” ? ¿por qué?

Actividad 1: Introducción a Transformadora Social - Brújula de la efectividad		
		En otro color: 9. Cuando terminas un proyecto ¿das seguimiento a las personas con las que trabajaste? ¿cómo lo haces? Si lo haces, ¿qué has encontrado? ¿el proceso continúa de alguna manera? *En otro color:* 10. ¿Cómo compartes lo que aprendiste de los participantes con otros? ¿crees que es importante compartir aprendizajes de los proyectos de intervención?
1.2 Armar la Brújula de la Efectividad	30 min	• En un muro, colocar la base de la Brújula de la Efectividad sin las tarjetas con los nombres de los pilares. • Pedir a los participantes que compartan al grupo sus respuestas colocando las hojas autoadherentes de cada color en una de las secciones de la brújula. • Permitir que se compartan experiencias y que fluya el diálogo. • Al terminar todos de colocar sus hojas autoadherentes, pedirle a una persona que agrupe aquellos que son muy similares. • Presentar de manera muy general los principios de la metodología: hipótesis inicial y cada uno de los pilares de efectividad. Al presentarlos, poner las tarjetas con los nombres de los pilares sobre la brújula para completarla.
1.3 Identificar la importancia de tener una Brújula de la efectividad en una intervención	20 min	Abrir la reflexión colectiva con las siguientes preguntas • ¿Consideran importante tomar en cuenta estos pilares como criterios de efectividad para los proyectos de intervención? • ¿Por qué?
1.4 Reflexión final	20 min	Diálogo abierto.

Actividad II: Cualidades de un buen facilitador

Adaptación propia de: Amnistía Internacional (2011)

Objetivo:

Reflexionar sobre el rol y las características de los facilitadores e identificar valores y prácticas clave para la correcta implementación del Programa de Creatividad Aplicada.

Al término de la actividad los participantes:

- Habrán reflexionado de manera crítica sobre la función y las cualidades de los facilitadores.
- Habrán identificado técnicas básicas para mejorar su actuación como facilitadores.

Materiales:

Rotafolios, marcadores, cinta adhesiva, hoja adherente, cinco trozos de cartulina en los que estarán escritas las siguientes frases: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, no estoy seguro/a, y dos tarjetas; la primer tarjeta enuncia "qué hacer para ser un buen facilitador", y la segunda enuncia "qué evitar para ser un buen facilitador".

Consejos:

- Al finalizar la actividad, recuperar todos los materiales y seleccionar aquellos que puedan reutilizarse en la siguiente sesión.
- Al finalizar la actividad, tomar fotografías de lo que los participantes escribieron en su cuaderno de facilitador, ya que será material para la evaluación.

2.1 Función y cualidades del buen facilitador	40 min	Antes de comenzar, colocar los cinco carteles en las paredes de manera espaciada en la sala. Explicar a los participantes que vas a leer una frase e indicar que al escucharla se muevan rápidamente cerca del cartel que más represente su opinión. Solicitarles que compartan por qué lo eligieron de manera rápida con las personas que eligieron el mismo cartel. Leer cada frase y dar tiempo para terminar la actividad: 1. Los facilitadores deben hacer amena la formación. 2. Los métodos y las técnicas utilizadas determinan los niveles y calidad de la participación. 3. Toda persona puede ser buen facilitador. 4. La personalidad del facilitador es fundamental para el éxito de las actividades. 5. Las capacidades del facilitador son fundamentales para el éxito de las actividades. 6. El facilitador tiene mucho poder en el grupo. 7. El facilitador debe apreciar a todos los participantes. 8. El facilitador debe estar siempre listo para responder a las necesidades de los participantes.

Actividad II: Cualidades de un buen facilitador Adaptación propia de: Amnistía Internacional (2011)		
		9. El facilitador debe guiar a los participantes para que lleguen a las conclusiones que quiere que lleguen. 10. El buen facilitador hace amistad con todos los participantes. 11. El facilitador no debe reconocer nunca su falta de conocimientos o experiencia porque atentaría contra su credibilidad ante el grupo. 12. La responsabilidad del éxito o fracaso de una actividad recae siempre en el facilitador.
2.2 Qué hacer y qué no hacer en la buena facilitación	40 min.	Pegar en la pared una tarjeta que diga "qué hacer para ser un buen facilitador" y otra que diga "qué evitar para ser un buen facilitador". Invitar a los participantes a reunirse en grupos de dos o tres integrantes. Solicitar a los grupos que reflexionen y propongan: • ¿Qué se debe hacer para hacer una buena facilitación? • ¿Qué se debe evitar para hacer una buena facilitación? Solicitar que escriban en frases cortas una propuesta por hoja autoadherente. En un color lo que se debe hacer, y en otro color (indicar colores) lo que se debe evitar. Cuando hayan terminado, pedirles que un representante del grupo las lea y las pegue en la pared bajo la tarjeta que corresponda. Al finalizar, solicitar a un voluntario que agrupe las respuestas que son muy similares o idénticas y abrir el diálogo para una pequeña reflexión colectiva.
2.3 Cómo llegar a ser mejores facilitadores	30 min.	Pedir que reflexionen sobre las dificultades que han experimentado en situaciones previas y respondan a la pregunta ¿qué harían de manera distinta si se vieran en la misma situación? Al finalizar, compartir con todo el grupo las conclusiones y escribir en un rotafolio propuestas puntuales para ser mejores facilitadores.
2.4 Reflexión final	10 min.	Reflexión en colectivo.

Actividad III: Promover la participación

Adaptación propia de: Amnistía Internacional (2011)

Objetivo:

Conocer herramientas y mecanismos para promover la participación en el trabajo en grupos.

Al término de la actividad los participantes:

- Habrán identificado experiencias personales de participación.
- Conocerán el término de participación.
- Habrán identificado actitudes y comportamientos que posibilitan y obstaculizan la participación de los participantes en un grupo.

Materiales:

Hojas de reciclaje, rotafolio, marcadores, cinta adhesiva.

Consejos:

- Crear un ambiente relajado donde los participantes puedan sentirse en confianza.
- Promover que todos los participantes compartan sus experiencias. En caso de notar que hay alguno que no está participando, hacer preguntas directas y sencillas, de manera que no se sientan atacados y más bien se sientan animados a participar.
- Al finalizar la actividad, recuperar todos los materiales y seleccionar aquellos que puedan reutilizarse en la siguiente sesión.
- Al finalizar la actividad, tomar fotografías de lo que los participantes escribieron en su cuaderno de facilitador, ya que será material para la evaluación.

3.1 Identificar experiencias de participación positivas y negativas	15 min.	Invitar a los participantes a recordar una experiencia negativa en su vida, en la que su participación fue subestimada o bloqueada por otros (una clase, una conferencia, una reunión, etc.) con las siguientes preguntas: 1. ¿Cuál fue la experiencia? 2. ¿Dónde fue? 3. ¿Quiénes estaban y quiénes bloquearon o subestimaron su participación? 4. ¿Por qué creen que la bloquearon? 5. ¿Qué hicieron para bloquearla? 6. Dejar un minuto en silencio para permitir que los participantes reflexionen. Pedir a los participantes que escriban en una palabra o dibujen algo que represente aquello que bloqueó su participación (discriminación, miedo, ignorancia, etc.). Repetir la actividad, pero ahora pidiendo que se reflexione sobre una experiencia positiva a través de las siguientes preguntas: 7. ¿Cuál fue la experiencia? 8. ¿Dónde fue?

Actividad III: Promover la participación Adaptación propia de: Amnistía Internacional (2011)		
		9. ¿Quiénes estaban y qué hicieron para estimular su participación? 10. ¿Quién reconoció su participación y cómo? 11. ¿Qué hicieron para bloquearla?
3.2 Compartir y reflexionar sobre experiencias de participación positivas y negativas	30 min.	Solicitar a los participantes que trabajen en parejas, en el caso de que el grupo sea pequeño, o en grupos de tres a cuatro, si el grupo es más grande. Solicitar a la mitad de los grupos o parejas que se localicen en un extremo del salón y a la otra mitad del otro lado. Un lado del salón trabajará las experiencias negativas y el otro las experiencias positivas. Pedir a los participantes que compartan sus experiencias, cómo se sintieron en aquel momento y cómo se sienten al recordarlas. Dar unos minutos para el diálogo. Pedir a los miembros de los grupos que escriban o dibujen en el rotafolio: 1. Actitudes de quienes posibilitaron/bloquearon su participación. 2. Comportamientos de quienes posibilitaron/bloquearon su participación (gestos, uno de palabras, lenguaje corporal, etc.).
3.3 Identificar actitudes y comportamientos que posibilitan y obstaculizan la participación	20 min.	Invitar a los grupos que trabajaron las experiencias negativas a que compartan en plenaria sus resultados. Solicitar al resto de los participantes que comenten, agreguen información o pregunten a los grupos expositores. Repetir la indicación, pero ahora a los grupos que trabajaron las experiencias positivas. Dar un tiempo para completar o aclarar cuestiones en los rotafolios.
3.4 Reflexión final	20 min.	Diálogo abierto.

Actividad IV: Promover la creatividad

Objetivo:
Conocer mecanismos y herramientas para promover el pensamiento creativo.
Al término de la actividad los participantes:
- Habrán participado en un proceso creativo.
- Habrán identificado técnicas básicas para mejorar el pensamiento creativo.

Materiales:
Hojas de papel de reciclaje, marcadores, colores, tijeras, pegamento, dos cartulinas.

Consejos al facilitador:
- Al finalizar la actividad, recuperar todos los materiales y seleccionar aquellos que puedan reutilizarse en la siguiente sesión. También es importante tomar fotografías de lo que los participantes escribieron en su cuaderno de facilitador, ya que será material para la evaluación.

4.1 Crear a través de un proceso creativo	40 min.	Antes de comenzar, asegurarse que cada participante tenga al alcance una hoja de papel, marcadores y colores. 1. Solicitar a los participantes que dividan su hoja en 9 cuadros similares. 2. Solicitar que en los primeros 3 cuadros dibujen un círculo. 3. Dar la instrucción de que en 1 minuto conviertan esos círculos en dibujos de tres cosas distintas. 4. Al terminar el tiempo, pedir que compartan de manera rápida qué dibujaron y ver cuántos repitieron lo mismo. 5. Dar la instrucción de dibujar 3 círculos en los siguientes 3 cuadros y de que en un minuto los conviertan en dibujos de cosas distintas que ya dibujaron y de las que ya hablaron al grupo. 6. Repetir por tercera vez el ejercicio, haciendo hincapié en que se dibujen cosas que nadie ha dibujado. 7. Al finalizar, solicitar a los participantes que se reúnan en dos grupos y que cada grupo tome unas tijeras y una cartulina. 8. Dar la instrucción de construir, en diez minutos, un solo objeto con los dibujos que salieron de todos los participantes del grupo. 9. Al finalizar los diez minutos, pedir que respondan a las siguientes preguntas en la misma cartulina en la que crearon el objeto: • ¿Qué es? • ¿Cómo se llama? • ¿Para qué sirve? 10. ¿A quién le podría interesar tener uno y por qué? 11. Al finalizar, solicitar a los participantes que compartan sus resultados con el grupo contrario.

Actividad IV: Promover la creatividad		
4.2 Identificar y describir el proceso	40 min.	Solicitar a los participantes que se organicen en grupos de tres a cuatro personas y respondan las siguientes preguntas: 1. ¿Qué hicimos en la actividad anterior? 2. ¿Qué logramos? 3. ¿Cómo nos sentimos en el proceso? 4. ¿Aprendimos algo de algún compañero que no sabíamos? 5. ¿Qué pasos seguimos? Al terminar de responder las preguntas en equipo, solicitar a los participantes que identifiquen los pasos que siguieron en la actividad anterior, los acomoden en un diagrama de flujo y escriban el objetivo de cada paso. Al finalizar la actividad solicitar a un representante de los grupos que presenten sus procesos.
4.3 Reflexión grupal	15 min.	Solicitar a los participantes que vuelvan a sentarse en círculo grupal. Lanzar preguntas para la reflexión final: 1. ¿Cómo se sintieron? 2. ¿Creen que es importante promover el pensamiento creativo en la búsqueda de soluciones?

Actividad V: Protocolo de seguridad

Objetivo:
Generar consenso y definir un protocolo de seguridad.
Al término de la actividad los participantes:
- Habrán consensuado un protocolo de seguridad.

Materiales:
Rotafolio y marcadores.

Consejos al facilitador:
- Al finalizar la actividad, recuperar todos los materiales y seleccionar aquellos que puedan reutilizarse en la siguiente sesión. También es importante tomar fotografías de lo que los participantes escribieron en su cuaderno de facilitador, ya que será material para la evaluación.

5.1 Reflexión inicial sobre la necesidad de establecer protocolos de seguridad	15 min.	Abrir el diálogo con la reflexión: "Sabemos que trabajamos en contextos de riesgo y por lo tanto tendremos que prevenir cualquier situación que pueda ponernos en riesgo" y lanzar las preguntas: 1. ¿Alguna vez han utilizado protocolos de seguridad con anterioridad? Si algún participante responde de manera afirmativa, pedirle que cuente su experiencia. 2. ¿Consideran importante tener protocolos de seguridad?, ¿sirven de algo?
5.2 Diseñar protocolos de seguridad	25 min.	1. Solicitar a los participantes que se reúnan en equipos de 3 personas. 2. Pedir a los grupos que en un rotafolio escriban todas las acciones preventivas que pueden hacer de manera individual y como grupo. 3. Dar 10 minutos. 4. Pedir a un representante de grupo que presente los resultados e ir escribiendo en otro rotafolio las distintas estrategias (sin repetir). 5. Abrir el diálogo con la pregunta: • ¿Les parecen suficientes acciones preventivas?, ¿agregamos otras?
5.3 Escribir el protocolo de seguridad	25 min.	Redactar un protocolo consensuado.

Actividad VI: Evidencias de calidad

Objetivo:
Generar conciencia sobre la importancia de generar evidencia de calidad durante el proceso.
Al término de la actividad los participantes:

- Habrán reflexionado sobre la importancia de ir generando evidencias de calidad.
- Habrán aprendido algunas estrategias para recuperar evidencias de calidad.

Materiales:
Rotafolio, marcadores, sus teléfonos con cámara o una cámara.

Consejos al facilitador:

- Al finalizar la actividad, recuperar todos los materiales y seleccionar aquellos que puedan reutilizarse en la siguiente sesión. También es importante tomar fotografías de lo que los participantes escribieron en su cuaderno de facilitador, ya que será material para la evaluación.

6.1 Reflexión inicial sobre la necesidad generar evidencia	15 min.	Abrir el diálogo con la reflexión: "Sabemos que durante los talleres y/o actividades de una intervención suceden cambios sutiles en los individuos y en los grupos". El material diseñado en el modelo de Transformadora Social tiene como uno de sus objetivos principales, generar evidencias de esos cambios sutiles y trascender a las anécdotas. Los participantes irán documentando en sus bitácoras los aprendizajes más significativos; sin embargo, consideramos que al documentar las percepciones y las observaciones de los facilitadores, podremos identificar de manera más clara la línea causal de los cambios.
6.2 Herramientas para la generación de evidencia	25 min.	Explicar a los facilitadores que los participantes en sus grupos de trabajo tendrán un cuaderno o bitácora donde irán registrando percepciones y conocimientos adquiridos durante los talleres y que una forma de sistematizar esa información para su futuro análisis es tomarles fotografía a los cuadernos de los participantes al finalizar cada sesión. Al finalizar la presentación sobre los cuadernos se explicará la importancia de registrar con fotografía las actividades y tendrán algunas actividades para tomar fotografías de calidad con equipos sencillos como los smartphones o cámaras sencillas.
6.3 Acuerdos para la generación de evidencia	25 min.	Se escribirá en un rotafolio la importancia de generar evidencia y el compromiso común.

Fotografía por Sarape Films

Fotografía por Sarape Films

ETAPA 3

Monitoreo y evaluación

[...] al vivir en tiempos complejos y por momentos conflictivos, necesitamos disponer de instrumentos más flexibles que nos permitan planificar y monitorear nuestras acciones en contextos inciertos, emergentes y complejos; siempre desde una lógica flexible, no rígida.
Iñigo Retolaza (2010)

Monitorear y evaluar son dos procesos fundamentales de todo proyecto. Monitorear nos permite conocer en qué medida se están cumpliendo los objetivos planteados y hacer ajustes en la planeación. Además, nos permite tener control sobre la gestión de recursos para evitar el desperdicio y/o mal uso de ellos.

Por su parte, evaluar nos permite conocer de manera amplia y crítica qué aspectos del proceso de intervención funcionaron así como comprobar hipótesis y supuestos y, por lo tanto, generar evidencia sobre el funcionamiento de un modelo. Las diferencias entre monitoreo y evaluación se pueden observar con mayor claridad en la siguiente tabla:

Diferencias entre monitoreo y evaluación		
	Monitoreo	**Evaluación**
¿Qué es?	Es un análisis de información sobre la ejecución del proyecto con base en los objetivos planteados.	Es un análisis de resultados e impactos del proyecto con base en la visión de futuro que se plantea construir con él.
¿Para qué sirve?	Para controlar la ejecución y realizar seguimiento de la gestión operativa y estratégica.	Para valorar el diseño del proyecto, su ejecución, sus resultados e impacto.
¿Cuándo se realiza?	De manera permanente y periódica.	En momentos puntuales (inicio y final).
¿Quién es responsable?	Equipo interno.	En caso de existir recursos, la evaluación se puede complementar con la de un equipo externo.

En este capítulo se ofrecen herramientas de monitoreo y evaluación para toda aquella organización que realiza intervenciones sociales interesada en replicar el modelo de Transformadora Social.

Matriz de indicadores de Transformadora Social			
	Resumen narrativo	**Indicadores**	**Medios de verificación**
Evaluación			
Resultados finales	Disminución de los prejuicios de la comunidad hacia los jóvenes	% de personas que mejoraron su percepción hacia los jóvenes	Resultados de encuesta pre-post
	Fortalecimiento de la capacidad de agencia de los jóvenes	% de los jóvenes que se consideran agentes de transformación	Resultados del proceso de evaluación por empoderamiento
Resultados intermedios	Fortalecimiento de la identidad colectiva	Uso del lenguaje colectivo, uso del lenguaje individualista	Transcripciones de sesiones grabadas
	Fortalecimiento de la capacidad reflexiva de los jóvenes	Aumento en las capacidades de pensamiento crítico	Cuestionario pre-post
	Fortalecimiento de la capacidad creativa de los jóvenes	Aumento en la capacidad creativa	Actividades pre-post

Matriz de indicadores de Transformadora Social			
	Resumen narrativo	**Indicadores**	**Medios de verificación**
Monitoreo			
Productos	Implementación del Programa de Creatividad Aplicada	• # de actividades realizadas • % de objetivos alcanzados • % del presupuesto ejecutado	• Gantt • Tablero de seguimiento • FORO
	Producto artístico co-creado	• # de productos artísticos creados • % de participación en la creación de los productos	• Listas de asistencia • Fotografías
	Jornada de apropiación del espacio público	• # de asistentes	• Listas de asistencia
Actividades	Convocatoria a jóvenes	• # de jóvenes participantes	• Listas de asistencia
	Diagnóstico progresivo participativo	• % de avance del diagnóstico	• Tablero de seguimiento

1. Monitoreo

El monitoreo es un proceso que tiene la finalidad de observar de forma continua la implementación de un programa o proyecto con la intención de asegurarse que se logren las metas y de que se ejecuten los recursos de la mejor manera posible. En los proyectos sociales es común encontrarse con cambios inesperados, con condiciones externas que facilitan o dificultan los procesos e, incluso, que se cuentan con recursos limitados. Por lo que es necesario que cada organización se asegure que todos los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros) se utilizan eficientemente. El monitoreo se realiza a lo largo de todo el proceso de intervención, por lo que es importante considerar recursos para ello.

Un sistema de monitoreo se compone de indicadores relacionados directamente con los objetivos y las metas planteadas en el diseño del proyecto. Comúnmente son indicadores cuantificables, es decir, aquellos que se expresan en porcentajes, proporciones o cifras (Virgilio, M. M. y Solano, R. 2012).

Los indicadores tienen dos funciones principales:

- Ayudar monitorear los avances del proyecto en relación con el logro de los objetivos.
- Aclarar la lógica de intervención a partir de lo que se pretende lograr, la duración, la calidad y la población.

El sistema de monitoreo propuesto en Transformadora Social consta de tres herramientas (Diagrama de Gantt, tablero de seguimiento y FORO) las cuales responden a los siguientes objetivos e indicadores:

Herramienta	Objetivo	Indicadores	Momento en el que se realiza	Aspectos a tomar en cuenta
Diagrama de Gantt	Dar seguimiento a la implementación de las actividades.	• # de actividades realizadas • % de objetivos alcanzados	Junto con el diseño del proyecto y se modifica en cada una de las etapas a partir de las necesidades e información disponible.	Es importante identificar eventos que pueden interrumpir o modificar el programa, por ejemplo: fiestas comunitarias, periodos vacacionales, época de lluvias, época electoral, etc.
Tablero de seguimiento	Dar seguimiento a los entregables y objetivos de cada fase.	• % de objetivos y metas alcanzadas	A partir de que comienzan las actividades del diagnóstico.	El tablero se modifica en cada reunión de equipo.
FORO	Dar seguimiento a la gestión de los recursos disponibles.	• % del presupuesto ejecutado	Junto con el diseño del proyecto y el presupuesto.	El FORO es adaptable a las necesidades de cada proyecto u organización.

1.1 Herramientas de monitoreo

Diagrama de Gantt

Un diagrama de Gantt consiste en una gráfica que especifica las actividades de un proyecto, su duración y sus responsables. Esta herramienta es útil para el monitoreo de una intervención debido a que funciona como línea del tiempo, y es práctica para observar avances, productos y metas.
(Ver ejemplo de Diagrama de Gantt en la sección de "Caja de herramientas" de este capítulo)

Tablero de Seguimiento

Un tablero de seguimiento permite conocer el avance de cada fase según sus objetivos y metas. Es sumamente útil en las reuniones colectivas de trabajo.
(Ver ejemplo de Tablero de seguimiento en la sección de "Caja de herramientas" de este capítulo)

Formato de Observación, Registro y Observación (FORO)

El Formato de Organización, Registro y Observación (FORO) es una herramienta de seguimiento al presupuesto operativo autorizado. Este ayuda a facilitar la planeación interna de gastos del presupuesto operativo.

(Ver ejemplo de FORO en la sección de "Caja de herramientas" de este capítulo)

1.2 Recomendaciones para el diseño de buenos indicadores de monitoreo:

- Redactarlos en un lenguaje claro, conciso y práctico.
- Seleccionar los más adecuados en términos de importancia y viabilidad de recolección de datos: no se recomienda hacer un sistema de monitoreo con indicadores que impliquen muchas actividades extra para la recolección de datos.
- Determinar su dimensión temporal, es decir, el plazo de tiempo en el que se pretende que los resultados sean evaluados.
- Procurar que los datos sean confiables.

2. Evaluación

La evaluación nos permite conocer si los cambios que se pretenden lograr en el corto y el mediano plazo a través de nuestra intervención se lograron y en qué medida. Para ello, habrá que diseñar indicadores que nos permitan analizar si el proceso tuvo el impacto esperado en los participantes, la comunidad y/o el entorno.

Para el modelo de Transformadora Social diseñamos un sistema de evaluación mixto, ya que pretendemos que la evaluación nos permita hacer una reflexión crítica sobre el impacto de manera cualitativa y cuantitativa, en este apartado se encuentran detallados los indicadores e instrumentos propuestos para su medición.

El objetivo del sistema de evaluación aquí propuesto es conocer si se lograron los objetivos planteados, así como comprobar las siguientes hipótesis:

- La capacidad reflexiva y la capacidad de agencia favorecen el fortalecimiento de las capacidades para la organización comunitaria.
- La organización comunitaria impacta en el fortalecimiento de los factores de protección.

2.1 Sistema de Evaluación

El sistema de evaluación propuesto para observar los cambios esperados y comprobar las hipótesis antes descritas se compone de los siguientes indicadores e instrumentos:

Sistema de evaluación				
Resultados esperados	**Indicador**	**Instrumento**	**Frecuencia**	**Población a la que se aplica**
Fortalecimiento de la capacidad reflexiva de los jóvenes	Aumento en las capacidades de pensamiento crítico	Adaptación de la versión en español del HCTAES (Halpern Critical Thinking Assessment Using Every Day Situations)	Pre-Post. Se aplica en los siguientes momentos: 1. Al finalizar la segunda y la tercera sesión. 2. Se vuelve aplicar al finalizar la sesión 4.4 de la etapa de compartir.	Jóvenes
Fortalecimiento de la capacidad creativa de los jóvenes	Aumento en la capacidad creativa	EMUC (Evaluación Multifactorial de la Creatividad)	Se aplica una de las tres actividades de manera alternada al inicio de todas las sesiones a excepción de la sesión 3.1 de la etapa de perfeccionar y de la sesión de cierre. **Las actividades deben aplicarse en el orden: 1. creatividad verbal, 2. creatividad visimotora, 3. creatividad aplicada y replicarse una vez terminado el ciclo.*	Jóvenes
Fortalecimiento de la identidad colectiva	Uso del lenguaje colectivo - uso del lenguaje individualista	Análisis del discurso	Se aplica en tres sesiones: en la primera sesión, en la sesión 3.1 de la etapa de perfeccionar y en la sesión de cierre.	Jóvenes
Fortalecimiento de la capacidad de agencia de los jóvenes	% de los jóvenes que se consideran agentes de transformación	Evaluación por empoderamiento	Se recomienda que el instrumento diseñado de forma participativa se aplique en la sesión 3.1 de la etapa perfeccionar y en la sesión de cierre.	*Los facilitadores guían con los jóvenes participantes y miembros de las organizaciones locales aliadas.* **La participación de los miembros de las organizaciones aliadas se define una vez entabladas las alianzas.*
Disminución de los prejuicios de la comunidad hacia los jóvenes	% de personas que mejoraron su percepción hacia los jóvenes	Encuesta en escala de Likert	Pre- Post, se aplica durante el diagnóstico y en los siguientes 3 días después del festival.	El equipo de diagnóstico aplica la encuesta a los vecinos del polígono a intervenir a través de un muestreo aleatorio simple.

2.2 Instrumentos de Evaluación

A continuación se describen los instrumentos de evaluación propuestos, sus metodologías de aplicación y de análisis de resultados, así como los instrumentos del modelo de Transformadora Social:

2.2.1 Adaptación del HCTAES (Halpern Critical Thinking Assessment Using Every Day Situations)

Una de las hipótesis centrales de Transformadora Social, es que la capacidad de pensamiento crítico tiene relación con la potencialidad que tienen las personas de impactar en su comunidad. Es por ello que buscamos una alternativa para evaluar el pensamiento crítico de los participantes. Entendemos el pensamiento crítico como el "pensamiento reflexivo razonable centrado en decidir en qué creer o qué hacer, el énfasis yace en la razonabilidad, la reflexión y el proceso de toma de decisiones" (Ennis, R., 1996, p. 166).

Medir el pensamiento crítico es y sigue siendo un reto dentro de las ciencias sociales y la psicología, ya que no existe un consenso aún sobre su definición y sus componentes. Ante esta coyuntura, proponemos utilizar una adaptación del instrumento HCTAES (Halpern Critical Thinking Assessment Using Every Day Situations) por ser un instrumento innovador y que permite su contextualización a distintas realidades.

El instrumento que aquí se propone es una adaptación de HCTAES al contexto de colonias urbanas con altos índices de violencia y conflictividad social en el Área Metropolitana de Guadalajara, la adaptación se realizó tomando como base información del diagnóstico.

Para conocer más sobre la metodología HCTAES visitar:
http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/zona/article/viewArticle/1595/4661

Descripción

El instrumento se compone de dos cuestionarios de 16 preguntas, uno en formato abierto y el otro en formato cerrado. Las preguntas se diseñaron a partir de cuatro situaciones de la vida cotidiana y buscan medir las cuatro habilidades que componen el pensamiento crítico:

Habilidades de razonamiento verbal y análisis de argumentos: Permiten valorar las ideas y razones de un argumento, así como la coherencia. Capacidad para reconocer analogías en el lenguaje cotidiano.

Habilidades de Comprobación de Hipótesis: Capacidad de analizar argumentos y dar explicaciones sobre un hecho, situación o problema. La comprobación de hipótesis permite generar argumentos nuevos que favorecen la construcción del aprendizaje.

Habilidades de probabilidad y de incertidumbre: Permiten identificar la posibilidad de que ocurra una situación, así como valorar alternativas necesarias para la toma de decisiones, evaluando ventajas y desventajas.

Habilidades de toma de decisiones y solución de problemas: Permiten ejercitar las habilidades de razonamiento en el reconocimiento y definición de un problema a partir de ciertos datos, en la selección de la información relevante y la contrastación de las diferentes alternativas de solución y de sus resultados; expresar un problema en formas distintas y generar soluciones (Beltrán Castillo y Torres Merchán, 2009).

Metodología de aplicación

El instrumento debe aplicarse en un esquema pre-post, es decir al inicio y al final del programa, con el objetivo de medir posibles cambios. El esquema de aplicación es el siguiente:

Pre-post	Cuestionario	Momento en el que se aplica	Tiempo de aplicación	Responsable
Pre	Abierto	Al finalizar la primera sesión	20 min	Facilitadores
	Cerrado	Al finalizar la segunda sesión	20 min	Facilitadores
Post	Abierto	Al finalizar la sesión de cierre	20 min	Facilitadores
	Cerrado	Al finalizar la sesión de cierre	20 min	Facilitadores

La aplicación consiste en entregar a los participantes el cuestionario en su versión abierta o cerrada según sea el caso y solicitar que lo respondan de manera individual. Es importante que escriban su nombre en las hojas para poder hacer la comparativa al inicio y al final del programa.

Metodología de análisis de resultados

El análisis de resultados se guía por los siguientes criterios de valoración:

Pre-post	Cuestionario	Momento en el que se aplica
Cerrada	Respuesta correcta	1 punto
	Respuesta incorrecta	0 puntos
Abierta	Su respuesta es igual o muy similar a su respuesta anterior.	1 punto
	Su respuesta no se parece a su respuesta anterior.	0 puntos
	Su respuesta involucra a un tercer factor relacionado.	1 punto
	Su respuesta es simple y no considera otro factor relacionado	0 puntos
	Máximo	**3 puntos**

Para comparar los resultados del pre y el post, se propone la siguiente relación de valores:

Puntaje	Calificación
60 - 46 puntos	A
45 - 31 puntos	B
30 - 16 puntos	C
15 - 0 puntos	D

Se espera que los participantes hayan aumentado su calificación al finalizar el proceso.

Instrumento

Situación 1: Juan quiere un nuevo celular, pero no tiene trabajo. Uno de sus amigos le contó que podía conseguir un celular "caliente" más barato que en una tienda departamental.

1. ¿Crees que esta solución es la más adecuada? ¿Por qué sí o por qué no? [Comprobación de hipótesis y razonamiento verbal]
   A. Sí, porque es más barato y Juan gastaría menos dinero.
   B. No, porque Juan podría meterse en problemas con la ley.
   C. No, porque el celular "caliente" podría no funcionar bien.
   D. Sí, porque los precios del mercado son injustos y Juan no podría ahorrar para un celular sin trabajo, "pinche capitalismo"

2. ¿Qué solución le recomendarías a Juan y por qué? [Análisis de argumentos]
   A. Que pida dinero prestado para comprar un celular en una tienda establecida.
   B. Que consiga un trabajo y ahorre para comprar un celular.
   C. Que reconozca que no necesita un celular nuevo y caro.
   D. Que compre el celular "caliente" que le guste.

3. ¿Qué le podría suceder a Juan si compra un celular "caliente"? [Probabilidad e incertidumbre]
   A. El celular puede tener fallas o no estar bien liberado y/o desbloqueado.
   B. Nada, ya tiene el celular que quería.
   C. Puede tener problemas con la policía.
   D. En el futuro, si el celular falla o se le rompe la pantalla, este no tendrá garantía.

4. Si tú fueras Juan ¿Qué harías y por qué? [Toma de decisiones y resolución de problemas]
   A. Pediría dinero prestado o regalado a familiares o amigos para comprar un celular en una tienda establecida.
   B. Conseguiría un trabajo y ahorraría para comprar un celular.
   C. Reconocería que no necesito un celular nuevo y caro.
   D. Compraría un celular "caliente" y ya, nunca pasa nada.

Situación 2: Está de moda que los chicos y las chicas compitan con fotografías sugerentes en Facebook para saber quién es más atractivo. Tu amiga Brenda sube una foto para que la califiquen sus amigos y a los dos días recibe una llamada de un desconocido invitándole a salir.

1. ¿Crees que Brenda debería salir con él? ¿Por qué sí o por qué no? [Comprobación de hipótesis y razonamiento verbal]
   A. Sí, porque el desconocido puede ser el amor de su vida.
   B. No, porque no lo conoce y no sabe cuáles son sus intenciones.
   C. Sí, si quedan de verse en un lugar público o va acompañada.
   D. No lo sé, tendría que saber si Brenda está buscando salir con alguien o no.

2. ¿Qué piensas de esta situación? [Análisis de Argumentos]
   A. Que está bien que Brenda quiera competir para saber si es más atractiva que otras chicas.
   B. Que está bien porque los más guapos consiguen los mejores novios.
   C. Que está mal, porque no se debería calificar a una persona por su físico.
   D. Que hay riesgos en poner fotografías en las redes, puede ser peligroso.

3. ¿Qué le podría suceder a Brenda si sigue subiendo fotografías a facebook para competir? [Probabilidad e incertidumbre]
   A. Que la tomen en cuenta más por su cuerpo que por su interior.
   B. Que se convierta en la más guapa de la colonia.
   C. Que sus fotografías caigan en manos equivocadas y se ponga en riesgo.
   D. Nada.

4. ¿Tú qué harías si vieras la foto de Brenda en Facebook? [Toma de decisiones y resolución de problemas].
   A. Votaría por ella.
   B. No haría nada.
   C. Le recomendaría que no suba sus fotografías.
   D. Compartiría la foto.

Situación 3: Viene época de lluvias y sabes que todos los años la colonia se inunda. Te encuentras a Carlos tirando bolsas de basura en la calle y cerca de las coladeras. [Comprobación de hipótesis y razonamiento verbal]

1. ¿Crees que las inundaciones son por culpa del exceso de basura en la calle? Sí o no y por qué.
   A. Sí, porque la basura no permite que el agua se vaya con las cañerías.
   B. No, creo que es culpa del gobierno que no cumple con su trabajo de recoger la basura.

C. No, creo que es algo que sucede por el cambio climático.
D. Sí, porque los vecinos no respetan los horarios y espacios de recolección de la basura y nomás la echan a la calle como a un perro.

2. ¿Qué piensas de que personas como Carlos tiren su basura en la calle? [Análisis de Argumentos]
   A. Que está bien, mejor en la calle que en su casa porque apesta.
   B. Que está mal porque perjudica a los demás y provoca que se inunde la colonia.
   C. Que está bien, porque el gobierno debe recolectar la basura todos los días.
   D. Que está mal, porque Doña Mari saca demasiada basura, y podría generar menos si reciclara algo.

3. ¿Qué crees que le podría pasar a Carlos si sigue tirando su basura en la calle? [Probabilidad e incertidumbre]
   A. Que le pongan una multa.
   B. Nada.
   C. Que se le inunde su casa durante las lluvias.
   D. Que los vecinos hablen mal de él.

4. Tú tienes muchas bolsas de basura en tu casa, ¿qué haces con ellas? [Toma de decisiones y resolución de problemas].
   A. Las tiras en la calle porque apestan.
   B. No tengo tanta basura para tirarla en la calle.
   C. Espero a que sea el día que pasa el camión para sacarlas.
   D. Nada.

Situación 4: Un estudio reciente demostró que, en proporción, las mujeres de Guadalajara tienen un salario inferior al de los hombres. Un reportero sugirió que las mujeres no trabajan tanto como los hombres y, por esto, ellas ganan menos. Por ello, recomendó que las mujeres deben trabajar más horas si quieren ganar igual o más que los hombres.

1. ¿Estás de acuerdo? Sí o no y por qué. [Comprobación de hipótesis y razonamiento verbal]
   A. No, porque las mujeres trabajan las mismas horas que los hombres, aunque su trabajo es menos valorado.
   B. Sí, porque las mujeres se encargan de cuidar a la familia y por lo tanto no pueden trabajar las mismas horas que los hombres
   C. No, porque el trabajo de hombres y mujeres debería valer lo mismo.
   D. Sí, porque las mujeres no deberían trabajar, solo deberían encargarse de la familia y de la casa.

2. ¿Qué piensas del argumento del reportero? [Análisis de Argumentos]
   A. Es lógico, si las mujeres tienen un salario menor es porque no trabajan tanto como los hombres.
   B. Es ilógico, la situación menciona que en proporción las mujeres ganan menos que los hombres, pero en ningún momento menciona qué tan duro o cuánto trabajan.
   C. Es lógico, todas las personas que trabajan mucho ganan mucho dinero. Si alguien quiere ganar más dinero, debe trabajar más.
   D. Es ilógico, las mujeres no suelen tener las mismas oportunidades que los hombres.

3. ¿Crees que te enfrentarías a la misma situación con respecto al salario en el mundo laboral? [Probabilidad e incertidumbre]
   A. Sí, porque soy mujer y este es un problema estructural.
   B. No, porque soy hombre y esos son problemas de mujeres.
   C. No, porque yo trabajo mucho.

4. Si en tu trabajo, una mujer con el mismo puesto, experiencia y antigüedad que otro hombre recibiera un salario inferior que él ¿qué harías al respecto y por qué? [Toma de decisiones y resolución de problemas].
   A. Nada, porque no es mi problema.
   B. Me quejaría en recursos humanos.
   C. Hablaría con mi compañera y le preguntaría si está al tanto de la situación, qué opina al respecto y que si quiere tomar alguna medida.
   D. Nada, me aprovecharía de la situación para poder conseguir un mejor salario.

2.2.2 Instrumento: EMUC Evaluación Multifactorial de la Creatividad

Al igual que el pensamiento crítico, consideramos que la capacidad creativa tiene un impacto importante en la capacidad de generar transformaciones en el contexto local. Es por ello, que generar evidencia sobre la efectividad del programa en el desarrollo de esta habilidad es indispensable. Para ello, proponemos que se utilice un instrumento llamado Evaluación Multifactorial de la Creatividad diseñando por Sánchez (2006).

El instrumento fue validado con adolescentes y estudiantes universitarios mexicanos en el año 2009, dando como resultado un cuestionario que genera evidencia sobre la capacidad creativa de las personas en relación a tres habilidades: la fluidez, la flexibilidad y la originalidad.

Para concer más sobre la metodología EMUC visitar:
http://www.revistapsicologia.org/index.php/revista/article/view/53

Descripción

El instrumento EMUC se compone de tres actividades que permiten evaluar la creatividad visimotora, la creatividad aplicada y la creatividad verbal:

A. Creatividad visomotora: Se relaciona con la capacidad de comunicar aquello que se imagina.

B. Creatividad aplicada: La creatividad aplicada tiene que ver con la capacidad de generar soluciones o de "inventar" cosas nuevas, se le relaciona con la capacidad de innovar.

C. Creatividad verbal: "La creatividad verbal está relacionada con el lenguaje figurado y constituye una dimensión de la función imaginativa del lenguaje". (Aguirre y Alonso, 2008)

Para cada uno de los apartados, se evalúa la fluidez, la flexibilidad y la originalidad entendidas como:

A. Fluidez: Guilford (s.f. citado por Sánchez, García y Valdez 2009, 3) afirma que "la fluidez se relaciona con la fertilidad de ideas o respuestas generadas ante una situación". Se refiere al aspecto cuantitativo, en el cual la cualidad no es tan importante en tanto las respuestas sean pertinentes". Y se mide a través de la cantidad de ideas o respuestas generadas ante una situación.

B. Flexibilidad: "Es la habilidad de adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar una nueva táctica para llegar a una solución" Guiloford (s.f. citado por Sánchez, García y Valdez 2009, 3). Y se mide a través de la variedad de las ideas presentadas y capacidad para cambiar de enfoque.

C. Originalidad: El mismo Guiloford define la originalidad como la aptitud o disposición para producir de forma poco usual respuestas raras, remotas, ingeniosas o novedosas. Se mide con las ideas generadas que no son evidentes.

Metodología de aplicación

El instrumento debe aplicarse al inicio de cada sesión del programa de creatividad aplicada con el objetivo de contar información sobre el fortalecimiento de las capacidades creativas durante el proceso, así como iniciar las sesiones activando la creatividad de los participantes.

El instrumento se compone de tres actividades las cuales se describen a continuación:

Actividades EMUC				
Categoría	**Actividad**	**Materiales**	**Tiempo**	**Responsables**
Creatividad verbal	Los participantes escriben un cuento corto con una estructura de: inicio, desarrollo y final.	Hojas y plumas	10 min	Facilitadores

Actividades EMUC				
Categoría	**Actividad**	**Materiales**	**Tiempo**	**Responsables**
Creatividad visomotora	Los participantes dibujan 9 círculos y los convierten en objetos originales y distintos. Al terminar los 9 círculos se solicita a los participantes que en una primera ronda, conviertan 3 círculos en dibujos. Repetir la ronda dos veces más. Una vez terminadas las 3 rondas, se solicita a los participantes que agrupen en categorías sus dibujos y compartan con los demás.	Hojas y colores, plumones o crayolas	10 min	Facilitadores
Creatividad aplicada	A partir de dos figuras, una cuerda y una sábana, o una lata y una llanta, los participantes escriben todos los usos posibles para ambas figuras. Al finalizar solicitar a los participantes que agrupen sus respuestas en categorías.	Hojas y plumas	10 min	Facilitadores

Metodología de análisis de resultados

El análisis de resultados se guía por los siguientes criterios de valoración:

Actividad	Criterio	Valoración
Creatividad Verbal	Fluidez: Número de líneas utilizadas en el cuento.	15 líneas: 4 puntos 11 – 14 líneas: 3 puntos 7 – 10 líneas: 2 puntos 3 – 6 líneas: 1 punto
	Flexibilidad: Cantidad de ideas diferentes y adaptación a las existentes.	6 ideas: 4 puntos 4 - 5 ideas: 3 puntos 3 - 2 ideas: 2 puntos 1 idea: 1 punto
	Originalidad: Fantasía	0 a 4 a criterio del lector
Creatividad Visomotora	Flexibilidad: Número de categorías o agrupamientos temáticos diferentes en el dibujo.	4 categorías: 4 puntos 3 categorías: 3 puntos 2 categorías: 2 puntos 1 categoría: 1 puntos
	Originalidad: grado en que es novedoso el dibujo.	0 a 4 a criterio del lector
Creatividad Aplicada	Fluidez: Cantidad de usos que se le dé a cada objeto.	10 usos o más: 4 puntos 8 a 9 usos: 3 puntos 5 a 7 usos: 2 puntos 3 a 4 usos: 1 puntos

Actividad	Criterio	Valoración
Creatividad Aplicada	Flexibilidad: Número de categorías o agrupamientos temáticos diferentes.	5 categorías: 4 puntos 3 a 4 categorías: 3 puntos 2 categorías: 2 puntos 1 categoría: 1 punto
	Originalidad: Respuestas de usos fuera de lo común. Se puntúa según la frecuencia estadística.	5 o más usos que no se repiten: 4 puntos 4 usos que no se repiten: 3 puntos 3 usos que no se repiten: 2 puntos 1 o 2 usos que no se repiten: 1 punto

Para comparar los resultados iniciales y los finales se propone la siguiente relación de valores:

Puntaje	Calificación
25 - 32 puntos	A
17 - 24 puntos	B
9 - 16 puntos	C
0 - 8 puntos	D

2.2.3 Instrumento: Análisis del discurso

Utilizamos el análisis del discurso para medir la identidad colectiva, ya que encontramos en dicha metodología una oportunidad para comprender desde el lenguaje y la conversación, cuáles son las expresiones con las que los participantes identifican al "grupo" así como su rol en él.

Reconocemos que en el lenguaje es posible observar elementos de la identidad colectiva en la medida en la que los participantes se refieren desde la individualidad o desde el colectivo a la hora de expresar problemáticas, ideas de solución, acciones, etc.

Para conocer más sobre la metodología de análisis del discurso visitar:
http://www.revistapsicologia.org/index.php/revista/article/view/53

Descripción

El lenguaje es un complejo sistema de comunicación y representación del mundo que se materializa a través del medio oral y escrito. El análisis de los medios orales y naturales, es decir, las conversaciones cotidianas no planeadas previamente como lo son las conferencias o los discursos, ha sido posible gracias a los avances tecnológicos que nos permiten capturar la palabra para después transcribirla y convertirla en unidad de análisis.

Utilizaremos el método de análisis de discurso exclusivamente para observar el uso del lenguaje de los participantes en relación con dos categorías:

A. Individualidad: Las formas de expresión oral que refieren al individuo como protagonista de una acción, idea, propuesta de solución, etc.
B. Colectividad: Las formas de expresión oral que refieren al "grupo" como protagonista de una acción, idea, propuesta de solución, etc.

Por lo tanto, lo que se pretende evaluar es el aumento del uso de conceptos que hagan referencia al colectivo en relación a las referencias individuales.

Metodología de aplicación
Para contar con el objeto de análisis las siguientes sesiones del programa de creatividad aplicada que se recomienda grabar y transcribir son las siguientes:

Sesión	Responsable de grabar
Sesión 1. Introducción y generación de expectativas	Facilitadores
Sesión 3.1 Compartir experiencias (sesión de reflexión tras terminar la etapa de crear)	Facilitadores
Sesión de cierre	Facilitadores

Metodología de análisis de resultados
Es necesario transcribir los audios para contar con un texto que se pueda analizar y categorizar. Una vez con el texto, el proceso implica:

1. Identificar las palabras y frases con las que los y las participantes se refieren a ellos/as mismas (individualidad).
2. Identificar las palabras y frases con las que los y las participantes se refieren al grupo (colectividad).
3. Extraer dichas palabras del texto para conocer la diversidad y la frecuencia en cada una de las categorías: individualidad y colectividad.

El análisis del discurso es un método cualitativo por lo que el análisis de resultados implica una sistematización, caracterización y análisis crítico del lenguaje y su uso durante las sesiones. Al finalizar se debe contar con una relación de conceptos para cada una de las categorías, y un análisis sobre la frecuencia de su uso.

2.2.4 Instrumento: Evaluación por empoderamiento

El término **agencia de transformación** es complejo y se presta a distintas interpretaciones según el enfoque desde el cual se lee. Desde El Telar de Sarape, entendemos la agencia de transformación como la capacidad de reconocernos como agentes capaces de:

- Identificar las problemáticas que nos rodean.
- Organizarse en colectivo.
- Idear y diseñar soluciones.
- Llevar las soluciones a la práctica impactando en el mejoramiento de nuestra calidad de vida.

Reconocemos que esta definición puede modificarse para darle sentido a la realidad y contexto local de cada comunidad, y que evaluarla dependerá de ello. Por lo tanto, proponemos utilizar la Evaluación por Empoderamiento para analizar si el objetivo de fortalecer la capacidad de agencia al finalizar el programa se logró y en qué medida.

Para conocer más sobre la metodología de evaluación por empoderamiento visitar:
https://www.guilford.com/excerpts/fetterman.pdf

Descripción
La Evaluación por Empoderamiento es un método de evaluación que busca medir los resultados de un proyecto de una forma comunitaria, inclusiva, participativa, justa, informada, organizada y transparente. De acuerdo con Wanderman et al. (2005) aplicar la evaluación por empoderamiento implica instalar capacidades evaluativas en la comunidad o grupo con quienes se realiza el proyecto.

Metodología de aplicación
El proceso de aplicación de la Evaluación por Empoderamiento para medir la agencia de transformación es:

Pasos	Finalidad	Momento de aplicación	Responsables
Definir el concepto de agencia de transformación a través de una actividad reflexiva en torno a las capacidades de transformar y mejorar las condiciones de vida	Contar con una definición de *agencia de transformación*	Se recomienda realizar una actividad de reflexión al iniciar las sesiones del programa de Creatividad Aplicada	Equipo y participantes. También es recomendable invitar a actores locales como líderes de las organizaciones aliadas

Pasos	Finalidad	Momento de aplicación	Responsables
Identificar las variables a observar y los instrumentos con un grupo de miembros de la comunidad involucrados en la intervención, pero que no son participantes	Contar con una serie de variables e instrumentos para recuperar información y medir el cambio	Se recomienda que ésta actividad se lleve a cabo de manera paralela a la etapa de Explorar	Equipo y actores locales como líderes de las organizaciones aliadas
Generar una línea base con las variables e instrumentos acordados por el grupo de análisis antes de la sexta sesión con los participantes	Contar con información sobre el estado inicial de las capacidades de *agencia de transformación* del grupo	Al iniciar la etapa de Crear	Equipo y actores locales como líderes de las organizaciones aliadas
Aplicar el o los instrumentos una vez finalizada la intervención para observar si hubo cambios	Contar con información sobre los cambios en las capacidades de *agencia de transformación* del grupo	Al finalizar la etapa de Compartir	Equipo y actores locales como líderes de las organizaciones aliadas
Analizar los resultados de manera colectiva	Socializar los resultados con el grupo y recibir retroalimentación	En la sesión de cierre	Equipo y participantes. También es recomendable invitar a actores locales como líderes de las organizaciones aliadas

Metodología de análisis de resultados

Al ser una metodología participativa, el proceso es más importante que los resultados. Por lo tanto, los criterios específicos de análisis de los resultados de los instrumentos definidos durante el proceso no se pueden prever. Sin embargo, al centrar los resultados generales en el proceso, es recomendable considerar los siguientes criterios para evaluarlo:

1. El proceso debe generar conocimiento significativo para todos los actores que participan; es decir, la definición de lo que significa ser un agente de cambio debe ser significativo para todos.
2. La definición de los instrumentos y los criterios específicos debe hacerse desde relaciones de iguales, evitando que un grupo específico de los actores controle la toma de decisiones.

El proceso es valioso en la medida que es posible involucrar a otros miembros de la comunidad en la evaluación de los resultados de la intervención, además de instalar capacidades evaluativas en actores que ya realizan actividades dentro de su comunidad y que tienen la capacidad de dar seguimiento a los jóvenes participantes. De esta manera, los participantes participan y aplican un proceso de diseño de indicadores de evaluación.

2.2.5 Instrumento: Encuesta

Para poder medir el cambio en la percepción de los actores involucrados dónde se hayan identificado rupturas en los lazos sociales (Ejemplo: De adultos a jóvenes) y la percepción de inseguridad proponemos realizar una encuesta con base en Escala de Likert a una muestra representativa y aleatoria del área de influencia de la intervención.

Descripción

La encuesta en tipo Likert nos permite analizar cambios en la percepción de las personas frente a una problemática y/o conflicto. En este caso, la encuesta busca conocer dos cosas:

1. La percepción que tiene la comunidad con respecto a los jóvenes
2. La percepción de seguridad en la colonia.

Para evitar duplicar esfuerzos en la aplicación y en el análisis, se propone un solo cuestionario con 5 reactivos para conocer la percepción hacia los jóvenes y 5 para conocer la percepción de seguridad en la colonia.

Metodología de aplicación

La encuesta debe aplicarse en un esquema de pre-post para poder hacer una comparativa. Comprendemos que los cambios que se presenten en la encuesta no necesariamente estarán directamente relacionados a la implementación del modelo de Transformadora Social, pero nos darán información sobre la percepción de los miembros de la colonia dónde se llevan a cabo las actividades.

La definición de la muestra se realiza a través de identificar el polígono aledaño a la intervención y haciendo un cálculo de muestreo simple sobre las casas que se encuentran dentro del polígono.

Análisis de resultados

Para analizar los resultados es necesario sistematizar todas las encuestas en Excel para poder contabilizar de manera más sencilla las respuestas. Una vez vaciadas las respuestas del pre y post serán comparables.

Instrumento

1. ¿Cómo calificaría en términos de delincuencia su colonia?

Muy segura	Segura	Más o menos segura	Insegura	Muy insegura

2. ¿Qué tan seguro se siente estar en o caminar por las plazas y parques de su colonia (por ejemplo, Plaza Arandas o Parque Bicentenario) y por qué?

Muy seguro	Seguro	Más o menos seguro	Inseguro	Muy inseguro
Respuesta:				

3. En la escala del 1 al 10, donde 1 es muy deficiente y 10 es excelente, ¿cómo calificaría el alumbrado público en las calles, parques, plazas y otros espacios públicos abiertos en su colonia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Durante los últimos 6 meses, por temor a ser víctima de alguna agresión o delito, ¿dejó de salir a las calles, salir solo, salir de noche, frecuentar algunas calles, parques o plazas de su colonia? Explique su respuesta

Respuesta:

5. ¿Consideras que la seguridad pública en su colonia mejorará o empeorará en 2018?, ¿por qué?

Respuesta:

6. ¿Cuál es su opinión sobre los jóvenes en su colonia?

Respuesta:

7. ¿Qué cree que estarán haciendo los jóvenes de su colonia en 10 años?

Respuesta:

8. Del 1 al 10, donde 1 es nunca y 10 es siempre, ¿qué tanto cree que ayuden los jóvenes a su colonia y a los adultos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Del 1 al 10, donde 1 es poco y 10 es mucho, ¿qué tanto cree que haya tenido problemas con los jóvenes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Cree que los jóvenes son víctimas de la inseguridad en tu colonia o cree que la inseguridad en su colonia es causada por los jóvenes?, ¿por qué?

Los jóvenes son víctimas de la inseguridad en mi colonia porque…
La inseguridad en mi colonia es causada por los jóvenes porque…

(Ver ejemplo de la encuesta de percepción de seguridad y de percepción de los jóvenes en la sección de "Caja de Herramientas" de este capítulo)

Recomendaciones generales para una lograr una buena evaluación

- Prever recursos para la evaluación: es común que en los proyectos sociales se soliciten recursos exclusivamente para la implementación del proyecto, sin embargo, es sumamente importante considerar que la evaluación implica tiempo, recursos humanos y recursos financieros.
- Capacitar a los facilitadores en los métodos de evaluación para que sepan aplicar las actividades de manera correcta.
- Sistematizar los datos de manera oportuna para evitar pérdida de información.
- Considerar espacio en la currrícula para implementar las actividades de evaluación pre y post.

Caja de herramientas de monitoreo y evaluación

Monitoreo

1. Ejemplo de diagrama de Gantt
2. Ejemplo de tablero de seguimiento
3. Ejemplo de FORO

Monitoreo

1. Ejemplo de diagrama de Gantt

Ejemplo de Diagrama de Gantt												
Obj	**Actividad**	**Responsable**	**Inicio**	**Fin**	**Sem1**	**Sem2**	**Sem3**	**Sem4**	**Sem5**	**Sem6**	**Sem7**	**Sem8**
O-1	Definir resultados esperados del taller	Gustavo	15 enero	17 enero								
O-2	Diseñar la currícula	Kenya	16 enero	19 enero								
O-3	Capacitar talleristas	Todos	22 enero	26 enero								
O-4	Diseñar formatos e instrumentos de evaluación	Mirelle	18 enero	26 enero								
O-5	Gestionar el lugar de intervención	Kenya	17 enero	26 enero								
O-6	Reunión de arranque con equipo financiador	Todos	29 enero	29 enero								
O-7	Convocatoria	Mirelle y Kenya	22 enero	30 enero								
O-8	Implementación de talleres	Raúl y Alex	30 enero	27 febrero								
O-9	Encuesta de percepción	Alex	6 febrero	27 febrero								

2. Ejemplo de tablero de seguimiento

Tablero de Seguimiento					
Meta	**Producto**	**Fecha**	**Responsable**	**Estatus**	**Observaciones**
10 entrevistas	Entrevistas con actores clave	Marzo	Alex	Terminado	La información es útil para ir al siguiente paso del diagnóstico.
200 personas partici-pantes en el DTP	Mapa físico del DTP	Abril	Alex	En proceso	Han participado 67 personas en las actividades del DTP, es posible que sea necesario adecuar la estrategia para cubrir otras áreas de la colonia no consideradas previamente.

3. Ejemplo de FORO

Para generar el FORO hay que seguir los siguientes pasos:

- Crear un libro por proyecto.
- Crear dos hojas diferentes. La primera será destinada al presupuesto del proyecto, la segunda será destinada a al seguimiento general del mismo.
- En la primera hoja se debe de identificar a la organización de la sociedad civil que la realiza, a la institución que la financia, el concepto o nombre del proyecto, el período de ejecución, la persona que elabora y el total del presupuesto con el que se cuenta distribuido por conceptos. Esto nos permite tener un control sobre los conceptos y el total de gasto permitido para cada rubro.

3										ATENCIÓN:	
4										CONCEPTO:	
5										PERÍODO DE EJECUCIÓN:	
6										ELABORA:	
7										TOTAL (MÁS IVA)	
8											
9		PRESUPUESTO									
10											
11		RECURSOS HUMANOS									
12		CANTIDAD			CONCEPTO				COSTO	SUBTOTAL	TOTAL
13											
14											
15										SUBTOTAL	
16											
17		RECURSOS MATERIALES									
18		CANTIDAD			CONCEPTO				COSTO	SUBTOTAL	TOTAL
19											
20											
21										SUBTOTAL	
22											
23		NOTA: ESTOS COSTOS NO INCLUYEN IVA.									
24											
25											
26		Autorización Cliente							Autorización _____		
27											

- La segunda hoja se titula “Seguimiento general”. Esta consiste en llevar un reporte de gasto del proyecto. Se compone de tres columnas principales. La primera se denomina “relación de gastos del proyecto”, la segunda “Total de gasto del proyecto” y la tercera “Observaciones - descripción”.

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	**REPORTE DE GASTO GENERAL - (NÚMERO DE PLAN, NOMBRE DEL PROYECTO)**						
3	REPORTE DE GASTO DEL PROYECTO						
4	Relación de gastos del proyecto			Total de gasto del proyecto			Observaciones Descripción
5							
6	Rubro	Proveedor	Total de facturas sin IVA	Total gastado sin IVA	Total presupuestado	% de gasto respecto al presupuesto	
7	Viáticos	Uber			$ -		
8	Viáticos	Comidas			$ -		
9	Viáticos	Hospedaje			$ -		
10	Renta de equipo	Producción técnica			$ -		
11	Videos	Video Documental			$ -		
12	Uniformes	Camisetas			$ -		
13	Impresiones	Impresiones y materiales			$ -		
14	Nomina	Neurodrama			$ -		
15	Nomina	Psicólogo Coordinador			$ -		
16	Nomina	Psicólogo evaluación			$ -		
17	Nomina	Psicólogo seguimiento			$ -		
18	Seguros	Servicios de emergencias médicas			$ -		
19	Impuestos	Comisión			$ -		
20	Otros	Imprevistos, servicios y talleres			$ -		
21			TOTAL	$ -	$ -		

*Se recomienda llevar un control de las facturas en una carpeta directamente relacionada con el libro de Excel

Fotografía por Sarape Films

ETAPA 4

Sistematización

Todo trabajo de sistematización de una experiencia es el resultado de una dinámica colectiva, que por su propia naturaleza trasciende la individualidad de uno mismo.
Iñigo Retolaza (2010)

La sistematización se entiende como la recopilación, organización y presentación de evidencia empírica que permite explicar, entender y atender los cambios producidos durante un proyecto de intervención. En una sistematización de experiencias se busca identificar, además de los cambios, 'los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso' (Acosta, 2005).

En pocas palabras, una sistematización busca responder qué se hizo, por qué, por qué de esa y no de otra forma, cuáles fueron los resultados, para qué se realizó, para quién y por quién (Acosta, 2005). 'La sistematización –en tanto proceso de reflexión y análisis crítico de las experiencias en manos de sus propios actores– permite descubrir, a partir de la identificación de los aciertos y errores de los proyectos y de los participantes, los elementos claves que influyeron en la obtención de determinados resultados; y, por tanto, compartir las lecciones que pueden ayudar a mejorar las prácticas de intervención.

Sistematizar por lo tanto nos permite:

- Dar cuenta del proceso de implementación de un proyecto.

- Poner a disposición los aprendizajes obtenidos durante el proceso para futuros proyectos.
- Hacer un análisis crítico sobre los aciertos y errores del proyecto.
- Hacer una comparativa entre el proceso planeado y el proceso real del proyecto.

En Transformadora Social, la sistematización tiene dos propósitos:

- Generar los insumos para el monitoreo: contar con evidencia sobre la implementación de las actividades.
- Generar los insumos para hacer una reflexión crítica sobre aciertos y errores, así como rescatar el conocimiento colectivo resultado del proyecto de intervención: contar con evidencia cualitativa, participativa y reflexiva del proceso de implementación y de los resultados del proyecto.

Dichos propósitos se estructuran de manera práctica de la siguiente forma:

Sistematización	Descripción	Indicadores
Técnica	Sistematización de la implementación de las actividades planeadas. La sistematización técnica permite monitorear el avance del proyecto y dar cuenta de las actividades realizadas.	• Listas de asistencia. • Fotografías. • Videos. • Grabaciones. **Utilizar de base las herramientas de monitoreo (Gantt y Tablero de seguimiento).*
Reflexiva/ Participativa	Sistematización de los aprendizajes y los resultados del proyecto de intervención.	• Bitácoras de sesiones del programa de creatividad. • Bitácora de sesión final de reflexión colectiva.

1. Sistematización técnica

Sistematizar las actividades realizadas según la planeación del proyecto es indispensable para dar cuenta del trabajo realizado, ya que son insumos del proceso de monitoreo. Es sumamente importante considerar las actividades de sistematización en la planeación para asignarle los recursos y tiempos necesarios.

La siguiente tabla presenta una relación entre los responsables de la sistematización y los instrumentos de documentación recomendados:

Responsables	Indicadores
Facilitadores	Listas de asistencia: permiten conocer la participación y la permanencia de las personas durante el programa.

Responsables	Indicadores
Facilitadores y equipo de monitoreo	Fotografías, videos y grabaciones de audio: permiten conocer el tipo de actividades realizadas, así como los entregables y resultados de ellas.

(Ver ejemplo de lista de asistencia en la sección de "Caja de herramientas" de este capítulo)

2. Sistematización reflexión/participativa

Una de las características del modelo de Transformadora Social, es su carácter participativo y reflexivo. Consideramos indispensable hacer una reflexión sobre la práctica y los resultados del proyecto para conocer los aciertos, errores y los aprendizajes adquiridos tanto por el equipo como por los participantes. Esta sistematización es de corte cualitativa, ya que se basa en la interpretación y valoración de las actividades de quienes las realizan.

La siguiente tabla presenta una relación entre los responsables de la sistematización y los instrumentos de documentación recomendados:

Responsables	Instrumentos de documentación recomendados
Facilitadores	Bitácoras de seguimiento.
Equipo del proyecto, participantes y donantes. *La participación es recomendada más no indispensable	Bitácora de reflexión colectiva.

(Ver la estructura de la bitácora de seguimiento y la estructura de la bitácora de reflexión colectiva en la sección de "Caja de herramientas" de este capítulo)

Recomendaciones generales para la sistematización

- Al iniciar la planeación del proyecto, definir en consenso qué aspectos del proyecto se van a sistematizar y a través de qué instrumentos de documentación.
- Compartir la importancia de la sistematización en la capacitación a facilitadores para evitar la pérdida de información de cada sesión.
- Considerar recursos y tiempos para sistematizar durante y al finalizar el proyecto.

Caja de herramientas de sistematización

Sistematización técnica

1. Ejemplo de lista de asistencia.

Sistematización reflexiva/participativa

1. Estructura de la bitácora de seguimiento
2. Estructura de la bitácora de reflexión colectiva

Sistematización técnica

1. Ejemplo de lista de asistencia

Nombre	Dirección	Teléfono de contacto	Firma

Sistematización reflexiva/participativa

1. Estructura de la bitácora de seguimiento

La bitácora de seguimiento se completa al finalizar cada sesión. Los responsables de hacerlo son los facilitadores y se recomienda que se reúnan para responder las preguntas al terminar cada sesión.

1. Número de sesión.
2. Contenido principal de la sesión.
3. ¿Se están poniendo en práctica las relaciones de igual a igual? ¿por qué sí? ¿por qué no?, ¿cómo?
4. ¿Se aplicaron los instrumentos de evaluación?
5. ¿Qué fue lo más enriquecedor de la sesión?
6. ¿Cuáles fueron los principales retos de la sesión?
7. ¿Todo salió conforme al plan? Si no fue así, ¿qué cambió y por qué?
8. ¿Qué aspectos de la sesión podrían mejorar?
9. Sobre el territorio ¿se identificaron problemas puntuales que no se tenían contemplados?
10. ¿Se identificaron actores relevantes que no se tenían contemplados?
11. ¿Se identificaron intereses de los jóvenes que no se conocían antes de la intervención?

2. Estructura de la bitácora de seguimiento

La bitácora de reflexión colectiva tiene como base la Brújula de la Efectividad y la finalidad de reflexionar sobre el proceso de la intervención y rescatar los aprendizajes obtenidos. La bitácora debe completarse de manera colectiva incluyendo al equipo del proyecto y a los participantes a través de un diálogo abierto y respetuoso.

1. ¿En qué momentos se pusieron en práctica las relaciones de igual a igual?
2. ¿De qué manera?
3. ¿Las herramientas de evaluación fueron suficientes para generar evidencia?
4. ¿Se comprobaron las hipótesis iniciales?
5. ¿En qué medida?
6. ¿Nos asumimos (equipo y participantes) agentes de transformación?
7. ¿Dónde es evidente el cambio? (actitudes, comportamientos, capacidades)
8. ¿Qué posibilidades reales hay de que el proceso de transformación continúe en el futuro?
9. ¿Cuáles fueron los principales aprendizajes obtenidos en el proceso?
10. ¿Cuáles fueron los principales retos?

Fotografía por Sarape Films

ETAPA 5

Cierre y seguimiento

El proceso de aprendizaje no se refiere a la acumulación de material de aprendizaje, sino al proceso de cambiar concepciones.
Jennifer Moon (2004)

El presente capítulo corresponde al último capítulo del manual y fase del modelo de Transformadora Social. Este ofrece herramientas de cierre y seguimiento a los proyectos de intervención. En él se describen herramientas para el cierre de proyectos y para el seguimiento a las actividades que puedan desarrollar los participantes en el futuro.

1. Cierre de proyecto

La importancia de llevar a cabo actividades oficiales de cierre de un proyecto de intervención social se encuentra sustentada en la relevancia emocional de los rituales para los humanos. Terminar un proyecto es una transición que implica un cambio de roles y el comienzo de una etapa sin las personas que facilitaron la intervención social (Gutheil DSW, 1993). Por ello los rituales son útiles para marcar terminaciones o finales debido que permiten que las personas se sientan especiales, que las personas lidien con sus emociones, que tanto las personas usuarias como las facilitadoras

reconcilien su nueva relación, que se establezcan conexiones entre pasado y futuro y, finalmente, que se genere un espacio abierto y de respeto de comunicación (Gutheil DSW, 1993).

Los pasos para hacer un cierre de proyecto son:

Planear actividades de cierre → **Convocar a participantes** → **Agradecer a las organizaciones y líderes locales**

1.1 Planear actividades de cierre

Las actividades que se programan para la sesión de cierre deben ser significativas y apropiadas según el perfil de las personas que asistieron al taller. Es importante que las actividades cumplan con los criterios anteriores, pero también es importante comunicar el propósito de las actividades y buscar incluir a todas las personas en estas.

(Ver ejemplo de actividades de cierre en la sección de "Caja de herramientas" de este capítulo)

Ejemplo de caso: Transformadora Social

Para el cierre del proyecto se diseñó una sesión a la que asistieron los participantes, miembros de la asociación civil Intercolonias y el equipo del proyecto. Se agradeció la participación de todos y todas y se sembró un árbol para recordar que lo que ahí empezó ya tiene vida y puede seguir creciendo tan alto como se lo permitan.

Fotografía por Sarape Films

1.2 Convocar a los participantes

Uno de los principales retos es reunir a los participantes y aliados una vez terminado el producto artístico y después de haber compartido en un evento comunitario. Por ello, es importante comunicar desde el inicio la importancia de la sesión de cierre y convocar a través de los medios disponibles a todas las personas que formaron parte del proyecto unos días antes de la sesión.

1.3 Agradecer a las organizaciones y líderes locales que participaron

Esta actividad tiene la finalidad de fortalecer las redes de apoyo locales que hayan generado durante el proceso, para ello es importante que el equipo y los participantes inviten a los actores comunitarios que participaron de alguna forma en la intervención para compartir los aprendizajes y los logros alcanzados, así como generar un espacio de propuestas sobre lo que podrían hacer en conjunto.

2. Seguimiento

Para el Modelo de Transformadora Social, el seguimiento se entiende como un proceso dual. Por una parte, la etapa institucional se concluye de manera simbólica y significativa para todas las personas involucradas. Por otra, comienza un proceso que debe permanecer en el tiempo sin una guía, facilitación o apoyo propiamente institucional. Esto es, la institución que desarrolla proyectos sociales termina su rol como guía y facilitadora, y comienza una nueva etapa de aliada con apoyo periódico y espontáneo.

Para ello, se propone que las organizaciones reflexionen sobre la importancia, la pertinencia y los recursos necesarios para realizar un seguimiento oportuno y los incluyan en la planeación general del proyecto. Algunas preguntas guía que pueden funcionar para definir lo anterior son las siguientes:

- ¿Qué es lo que se pretende lograr con el seguimiento?
- ¿Con qué frecuencia se debe hacer?
- ¿Con qué mecanismos?

A partir de responder las preguntas anteriores, el equipo de trabajo puede diseñar un modelo de seguimiento el cual puede estructurarse de la siguiente manera:

Objetivo	Mecanismo de seguimiento	Frecuencia
Identificar un propósito puntual del seguimiento. *Ejemplo: validar que el proceso continúa después de 3 meses.*	Identificar las acciones que se deben llevar a cabo para dar seguimiento. *Ejemplo: llamadas telefónicas, visitas al territorio,reuniones de capacitación.*	Identificar cada cuanto tiempo se deben llevar a cabo las actividades de seguimiento para cumplir con el objetivo previsto.

Para que una intervención social sea sostenible se necesita primordialmente que la comunidad participe desde el comienzo del proyecto. Por lo tanto, es fundamental trabajar en las alianzas con las organizaciones locales y los participantes del programa durante el proyecto de intervención.

Recordemos que uno de los pilares para definir si un proyecto fue exitoso es que tenga trascendencia en el tiempo, por lo que el modelo de Transformadora Social en su conjunto está diseñado para que los participantes adquieran herramientas y habilidades para replicar actividades colectivas.

Recomendaciones generales para el cierre y el seguimiento

- Desde un inicio clarificar los objetivos y la duración del programa: establecer relaciones de iguales implica hablar con transparencia y claridad en todo momento. Es por ello que se recomienda que los participantes conozcan las fechas de cierre del programa para facilitar ese proceso.
- Comunicar cambio de rol: es importante que los participantes sean conscientes del cambio de rol que implica el fin de un proyecto, ya que ellos y ellas son y seguirán siendo los autores de sus transformaciones.
- Una vez finalizado el proyecto entregar información útil resultado del diagnóstico a los líderes para que puedan continuar con otros proyectos.
- Abrir la posibilidad de tener un diálogo abierto con todos en el futuro.

Fotografía por Sarape Films

Caja de herramientas de cierre y seguimiento

Actividades de cierre

1. Dinámicas de cierre

Actividades de seguimiento

1. Ejemplo de preguntas institucionales para la organización facilitadora
2. Lista de acciones para el seguimiento
3. Dinámicas de seguimiento

Actividades de cierre

1. Dinámicas de cierre

Actividad	Objetivos	Descripción	Material	Edad recomendada	Duración aproximada	Entregable / evidencia
Plantar árbol	*Plantar un árbol que represente el fin del proyecto y que su cuidado y mantenimiento serán un recordatorio de la continuación del mismo proyecto.*	Plantar un árbol.	Árbol, pala, tierra, cubetas, guantes, fertilizante	No tiene	2 horas	Árbol plantado
*Diplomas**	*Entregar diplomas a los usuarios del proyecto para reconocer su participación.*	Diplomas membretados con el logo de la institución, el proyecto y equipo financiador, así como las firmas de directores para cada uno de los participantes.	Impresora, hojas, computadora	Depende del proyecto	30 minutos	Copia de diplomas o constancias
Cartas de reconocimiento	*Otorgar un reconocimiento a los participantes que les sea significativo.*	Cartas personalizadas, reconociendo el esfuerzo de cada participante y sus habilidades desarrolladas. El objetivo es que cada carta sea única y no la misma para todos.	Hojas de papel, plumas, lápices	6 años en adelante	1 hora	Cartas
*Creación artística personal o colaborativa**	*Cocrear de manera artística un objeto significativo para el proyecto de forma que represente al equipo y su participación en el proyecto.*	Crear objetos artísticos significativos para el equipo con hojas de papel.	Hojas de papel	4 años en adelante	2 horas	Creación artística

Actividades de cierre

1. Dinámicas de cierre

Actividad	Objetivos	Descripción	Material	Edad recomendada	Duración aproximada	Entregable / evidencia
Cápsula del tiempo	*Capturar la esencia de la colonia.*	Instrucciones: coloca en la cápsula del tiempo (puede ser una caja) objetos que tengan significado para ti y para la comunidad en la que vives. Elige aquellos que representen el espíritu del presente de tu colonia. Incluye una descripción de cómo es la vida hoy en día en tu colonia.	Cápsula (caja de cartón resistente o de metal), hojas blancas o de colores, bolígrafos, señalizador exterior con la fecha en que se abrirá la cápsula.	De 8 a 30 años	2 años	Cápsula
Actividades de reconocimiento individual	*Reconocer una cualidad o conocimiento que aprendieron de otros usuarios.*	Pegar una hoja en la espalda de cada usuario del proyecto, los otros firmarán la hoja poniéndole mensajes sobre alguna característica que aprendieron o admiran de la persona a quien firman su hoja.	Hojas de papel, cinta adhesiva, plumas, lápices.	6 años en adelante	1 hora	Cartas con mensajes positivos
Acceso al producto artístico final producido en el proyecto	*Compartir el objeto artístico producido en el proyecto por los usuarios.*	Recopilación con el producto artístico (por ejemplo, documentales) que contenga menú, un apartado del "making of" de los documentales, con retratos de las personas que participaron, aprendizajes, relatos, etc.	Cámaras, discos compactos, computadora.	12 años en adelante	1 semana	Disco compacto o archivo en formato digital

Actividades de cierre

1. Dinámicas de cierre

Actividad	Objetivos	Descripción	Material	Edad recomendada	Duración aproximada	Entregable / evidencia
*Reapropiación de los aprendizajes del curso**	*Profundizar contenidos y comprobar aprendizajes. También resulta información interesante para la evaluación de la intervención.*	Se forman equipos de 5 grupos y se elaboran 5 preguntas complejas de los contenidos tratados en la intervención. Cada equipo creará "algo" para explicar la respuesta a las preguntas planteadas. El material puede ser material reciclado, pinturas, plastilina, etc. Al final cada grupo expondrá la respuesta a una pregunta al resto grupo (una pregunta al azar), explicando por qué su respuesta se relaciona con su creación. La persona que guíe la actividad se encargará de recuperar las reflexiones que considere pertinentes. Se hace hincapié en que no se trata de una actividad de evaluación hacia ellos, sino del proyecto mismo.	Material de papelería, plastilina, manualidades, etc. puede ser material reciclado.	Para todas las edades. Sin embargo, en la experiencia breve que he tenido funciona mejor con adolescentes y adultos.	1 hora a 1 hora y media	Fotografías de las creaciones con la explicación de las exposiciones anexa. Para ello es recomendable tener a una persona que relate lo sucedido en el momento con ayuda de una computadora, procurando ser fiel a las descripciones de las y los participantes.

Actividades de seguimiento

1. Ejemplo de preguntas institucionales para la organización facilitadora

1. ¿Por qué es importante para nuestra organización dar seguimiento en este proyecto?
2. ¿En cuántos de nuestros proyectos hemos dado seguimiento? ¿por qué?
3. En caso de decidir dar seguimiento, ¿tenemos la capacidad de dar seguimiento institucional?
4. ¿El equipo financiador aceptó que se realice seguimiento institucional, aunque este ya no esté involucrado?
5. ¿Tenemos programada una parte del presupuesto para el seguimiento (recursos humanos y financieros)?
6. ¿De qué manera podemos manejar el cambio de rol de la organización con la comunidad?
7. ¿Tenemos canales abiertos de comunicación?
8. ¿Hemos preparado el conocimiento producido de una manera amigable para cualquier usuario?
9. ¿Cómo prepararemos a la comunidad para la conclusión del proyecto y nuestro cambio de rol?
10. ¿Cuánto tiempo y con qué frecuencia daremos seguimiento?

Actividades de seguimiento

2. Lista de acciones para el seguimiento

Actividad	Descripción	Período de implementación		
		Planeación de intervención	Durante la intervención	Al finalizar la intervención
Presupuestar recursos para el cierre y seguimiento	Considerar que el proyecto debe incluir una actividad de cierre, así como un seguimiento periódico, lo cual requerirá recursos humanos y financieros.	X		
Explicitar el cambio de rol de la institución	Debido a que se busca que la comunidad sea autogestiva y cese de depender de la intervención de un tercero, la institución que desarrolla proyectos sociales debe dejar claro que su rol de facilitadora de conocimiento termina y ahora comienza una nueva relación como aliada institucional.		X	X
Reiterar contacto a usuarios con la red de alianzas institucionales o barriales	Informar a los usuarios de la intervención que existen instituciones u organizaciones de la sociedad civil trabajando en su comunidad, las cuales fueron rastreadas durante la etapa de diagnóstico, y ofrecerles mecanismos y canales de contacto con estas.		X	X
Material informativo amigable del conocimiento producido	Preparar el material generado después de la intervención de manera que sea amigable al mayor tipo de usuarios, compartirla a los usuarios del proyecto e informarles sobre sus posibles usos.			X
Visita a la institución implementadora del proyecto	Invitar a los usuarios de la intervención a una sesión informativa a las oficinas centrales de la institución que desarrolla proyectos sociales para presentar al equipo y formalizar el seguimiento como un mecanismo institucional que permanece junto con esta misma.			X
Firma de carta consentimiento de seguimiento	Crear un documento en el que las personas consientan que la institución buscará estar en contacto después de haber terminado el proyecto para posibles futuras oportunidades y para el seguimiento del proyecto.			X

Actividades de seguimiento

2. Lista de acciones para el seguimiento

Actividad	Descripción	Período de implementación		
		Planeación de intervención	Durante la intervención	Al finalizar la intervención
Creación de base de datos en línea	Después de que los usuarios acepten formar parte de la red de alianzas y de seguimiento institucional, crear una base de datos con información de contacto, habilidades e intereses de cada usuario. Esta base de datos tendrá dos propósitos. El primero, facilitar a la institución el proceso de seguimiento. El segundo, poder canalizar a los usuarios por su perfil en caso de existir oportunidades académicas, profesionales o de cualquier otro tipo beneficiosas para el desarrollo de cada usuario.		X	X

Actividades de seguimiento

3. Dinámicas de seguimiento

Actividad	Objetivos	Descripción	Material	Edad recomendada	Duración aproximada	Entregable / evidencia
Cartas	*Invitar a los usuarios a imaginar y construir futuro.*	Instrucciones: Elabora una carta para tu yo del futuro. Cuéntale cómo te gustaría que fuera, qué imaginas que está haciendo. La persona que coordina la actividad recoge las cartas con la promesa de abrirlas dentro de 3 meses.	Hojas blancas o de colores, plumas, sobres	De 10 a 20 años	De 3 a 6 meses	Cartas en sobre
Detalle / regalo anual significativo	*Agradecer a los usuarios su participación y reiterar el contacto.*	Carta de la institución agradeciendo su participación, celebrando alguna fecha en especial y algún detalle como un pequeño dulce.	Cartas, dulces	12 años en adelante	Cada año	Cartas y pequeño obsequio
Bolsa de trabajo / becas / convocatoria	*Base de datos personalizada con oportunidades laborales y educativas de posible interés para los usuarios.*	Una base de datos que recopile y comparta periódicamente de forma personalizada oportunidades laborales y educativas. Se puede utilizar la base de datos de usuarios para facilitar la actividad.	Computadora, internet, teléfono	12 años en adelante	Cuando exista información relevante	Correos electrónicos o llamadas con invitación a participar en la actividad / oportunidad laboral o educativa
Base de datos de usuarios	*Base de datos con información relevante de cada usuario como, por ejemplo: nombre, edad, proyecto, contacto, intereses.*	Crear una base de datos en alguna aplicación de hojas de cálculo (por ejemplo, Excel) con la información relevante de cada usuario.	Computadora	No tiene	8 horas	Base de datos

Actividades de seguimiento

3. Dinámicas de seguimiento

Actividad	Objetivos	Descripción	Material	Edad recomendada	Duración aproximada	Entregable / evidencia
Firma de formato para realizar seguimiento periódico	*Formato en el que se aclare que el usuario o sus representantes legales consientan, por medio de una firma, que se almacenen datos del usuario y se le pueda contactar en el futuro.*	Formato en el que se aclare que el usuario o sus representantes legales consientan, por medio de una firma, que se almacenen datos del usuario y se le pueda contactar en el futuro.	Computadora, impresora, hojas, plumas	Que el usuario sea mayor de edad o esté facultado para firmar este documento. En caso contrario, sus representantes legales pueden firmar.	1 hora	Formatos de consentimiento firmados
Visitar las instalaciones de la organización	*Organizar una visita a las instalaciones de la institución, mostrar las instalaciones, presentar al equipo involucrado, compartir experiencias.*	Formato en el que se aclare que el usuario o sus representantes legales consientan, por medio de una firma, que se almacenen datos del usuario y se le pueda contactar en el futuro.	No aplica	No tiene.	2 horas	Visita guiada
Llamadas/ correos/ mensajes	*Mantener contacto periódico con usuarios de la intervención.*	Contactar por correo electrónico, mensajes o llamadas periódicas a los usuarios de la intervención para compartir avances o situación en la que se encuentran respecto al proyecto. En caso de ser necesario, canalizar o facilitar contacto, conocimiento al usuario para resolver alguna necesidad.	Computadora, teléfono móvil, internet	15 años en adelante.	3 horas	Llamadas, correos o mensajes

Actividades de seguimiento

3. Dinámicas de seguimiento

Actividad	Objetivos	Descripción	Material	Edad recomendada	Duración aproximada	Entregable / evidencia
Amuleto de la suerte	*Que las personas del curso elijan un amuleto que les recuerde un gran aprendizaje que hayan tenido en el curso. Es una forma de facilitar la permanencia de los aprendizajes del curso, al mismo tiempo que se respeta la sensación de continuidad simultánea a una despedida.*	En la sesión anterior al cierre, se le pide a las y los participantes que elijan un objeto que puedan llevar a la sesión final. Este objeto les tiene que representar un aprendizaje que les haya resultado significativo del curso. Se les expone que la sesión final se trabajará con esos objetos. Una vez en sesión se invita a que uno por uno, expongan sus objetos y el aprendizaje significativo que representan. En esa misma sesión se hace la toma fotográfica de las personas y su objeto. Después de que todas las personas expusieron su objeto, se deja un tiempo para que cada quien haga una reseña de lo expuesto de manera escrita. La persona facilitadora de la sesión se encarga de recuperar experiencias, reflexiones.	Cámara fotográfica, hojas blancas, plumas	De 15 años en adelante.	2 horas (pensando en un grupo de 15-20 personas).	Anuario con fotografías hechas por el equipo con el que se trabajó. Una especie de anuario en donde aparezcan las personas con su objeto, y el texto en el que se trabajó en la sesión adjunto a la fotografía. De manera ideal se buscaría a las y los participantes para entregarles este anuario una vez que estuviera editado e impreso. Este pequeño libro puede contener experiencias "locales" o frases que hayan vivido las y los participantes.

Actividades de seguimiento

3. Dinámicas de seguimiento

Actividad	Objetivos	Descripción	Material	Edad recomendada	Duración aproximada	Entregable / evidencia
Tablón participativo	*Crear un espacio de fácil acceso para comunicar actividades que se llevarán a cabo en la comunidad y para compartir inquietudes.*	Pegar un tablón en un lugar de fácil acceso para los miembros de la comunidad de forma que puedan acceder a información sobre proyectos y problemáticas en su barrio.	Tablón, martillo y clavos, hojas, plumas, tachuelas	8 años en adelante.	Sin duración recomendada.	Tablón con actividades del barrio e información de interés.
Asamblea comunitaria	*Organizar una asamblea en un lugar público popular para organizar mesas de trabajo o dinámicas en las que la gente discuta sobre los problemas en común que tienen en el barrio. La organización encargada de la asamblea debe ir preparada con información relevante para poder ofrecer una solución o información sobre instituciones u organizaciones que puedan ayudar.*	Pegar un tablón en un lugar de fácil acceso para los miembros de la comunidad de forma que puedan acceder a información sobre proyectos y problemáticas en su barrio.	Dependiendo del tipo de actividades y forma de socialización del evento	8 años en adelante.	2 horas.	Asamblea comunitaria y resumen de esta.

Actividades de seguimiento

3. Dinámicas de seguimiento

Actividad	Objetivos	Descripción	Material	Edad recomendada	Duración aproximada	Entregable / evidencia
Contraloría social	*Organizar una asamblea en un lugar público popular para organizar mesas de trabajo o dinámicas en las que la gente discuta sobre los problemas en común que tienen en el barrio. La organización encargada de la asamblea debe ir preparada con información relevante para poder ofrecer una solución o información sobre instituciones u organizaciones que puedan ayudar.*	El objetivo de la contraloría social es que miembros de una comunidad den seguimiento a los procesos de intervención para evaluar sus resultados y buscar soluciones a nuevos problemas que puedan surgir por medio de la cooperación. Para mayores detalles sobre los criterios a utilizar en la evaluación para el empoderamiento, consultar la sección de Evaluación del mismo manual.	Varios	6 años en adelante.	Sin duración recomendada.	Grupo organizado de personas que conformen la contraloría social.

Actividades de seguimiento

3. Dinámicas de seguimiento

Actividad	Objetivos	Descripción	Material	Edad recomendada	Duración aproximada	Entregable / evidencia
Institucionalización	*Asesorar al grupo de la comunidad que no se encuentra institucionalizado para lograr conformarse como una asociación legalmente para poder definir y resolver sus problemas y objetivos.*	Proveer de asesoramiento para que el grupo o actor local comunitario pueda institucionalizarse de manera formal y así poder continuar con los procesos creados por la intervención de una manera más estructurada.	Varios	18 años en adelante.	No aplica.	Conformación legal del grupo.

Fotografía por Colectivo Documotora

CONCLUSIONES

Transformadora Social presenta un modelo único orientado a la realización de intervenciones sociales para la prevención de la violencia en jóvenes por medio de la creatividad aplicada y el pensamiento crítico. Las herramientas ofrecidas a lo largo de este manual deben ser utilizadas de manera creativa y no limitante. Es importante recordar en todo momento que cuando se realizan intervenciones sociales se está trabajando con personas. Por ello, los procesos se encuentran siempre en constante cambio. La organización que realiza la intervención social debe estar preparada para los retos y ser resiliente a los cambios que se presenten en el proceso.

No existe un solo camino para resolver un problema de la magnitud de la violencia en México. Sin embargo, es valioso proponer e implementar nuevas medidas que tomen en cuenta a la comunidad y que se utilicen métodos alternos a las estrategias cotidianas. Se invita al lector a adoptar el modelo de Transformadora Social, a apropiarse de él y a compartir los resultados para que el modelo crezca, se enriquezca y mejore con el tiempo.

Fotografía por Sarape Films

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a las personas que guiaron el taller de documental participativo y a todos los participantes por el cariño y el talento que dedicaron al proyecto. Por haber confirmado que el arte es un medio poderoso para transformar sociedades y que es posible construir en colectivo un mundo mejor.

Talleristas de Colectivo Documotora:

Alejandro Bernal Tejeda
Javier Palacios Ahumada
Itzmalin Arturo Benítez
Cristal Castillo

Talleristas de Sarape Social:

Max Thomsen Saenger
Paloma Patlán Reynoso
Kenya Leyva Navarro
Pedro Mora Mercado
Marina Pico Rojas

Realizadores de documental participativo "Arte Oblatos"

Chuy Rodríguez Hernández
Julia Guadalupe Rivas Rojas
Jesús Eduardo Huerta Gómez
Tony Díaz Cervantes

Realizadores de documental participativo "Cartas a Lomas"

Erika Ibeth Saucedo Ortiz
Fausto Solórzano Tapia
Carlos Aladhir Vargas Ruiz

Colaboración especial de:

Mía Aylin Saucedo Ortiz

Realizadores de documental participativo "Buscando a Los Vikingos"

José Emmanuel Becerra López
Mireya Isabel Gómez Peña
Guillermo Cervantes Salazar

Fotografía por Sarape Films

GLOSARIO

Agencia de transformación: se entiende como el estado en el que una persona es consciente de su realidad y sus potencialidades y puede generar las condiciones para que otras personas sean capaces de lo mismo. Si una persona se asume como agente de transformación que es capaz de modificar la realidad en la vive en colectivo permitirá fortalecer y encausar los procesos comunitarios.

Arte comunitario: se refiere a las prácticas artísticas que implican la colaboración y participación del público en la obra y un intento de alcanzar una mejora social a través del arte (Palacios, 2009: 197).

Brújula de la Efectividad: funge como guía para la acción, la observación y la evaluación de los resultados. Está compuesta por cinco pilares: relaciones horizontales, generación y comunicación de evidencia, agencia de transformación, trascendencia en el tiempo y conocimiento colectivo.

Conocimiento colectivo: el proceso de intervención debe servir para sistematizar el aprendizaje generado con el objetivo de que sea útil a la comunidad para futuros proyectos.

Creatividad aplicada: la creatividad puede ser aplicada de muchas maneras y se refiere al conjunto de potencias mentales que permiten elaborar nuevas posibilidades y materializarlas (Iglesias-Cortizas y Rodicio-Garcia, 2013).

Evaluación para el empoderamiento: la evaluación para el empoderamiento es un método de evaluación que busca medir los resultados de un proyecto de forma comunitaria, inclusiva, participativa, justa, informada, organizada y transparente. De acuerdo con Wanderman et al. (2005), la evaluación para el empoderamiento es un "enfoque evaluativo que busca incrementar la probabilidad de que un programa sea exitoso al proveer de herramientas para la planeación, implementación y autoevaluación de los grupos interesados" (p. 29).

Generación y comunicación de la evidencia: generar evidencia es fundamental para poder generar procesos autogestivos, ya que si los participantes reconocen y ven de manera tangible los resultados será más fácil mantener encendida la motivación. Si, además, se logra comunicar dicha evidencia de manera efectiva se abre la puerta a que el proceso se convierta en un espiral en el que se pueden ir integrando más actores.

Innovación social: desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para resolver problemas sociales. Si bien la innovación social ha sido un proceso utilizado principalmente en los ámbitos de emprendimiento y el público, creemos que traerlo a una esfera micro, en la que se puedan diseñar estrategias y soluciones focalizadas a los problemas locales, abre posibilidades interesantes para explorar.

Transformadora Social: es un modelo de intervención para la prevención de la violencia que tiene como objetivo construir, junto con los participantes, herramientas para la autogestión de proyectos, así como fomentar la capacidad creativa y el pensamiento crítico.

Trascendencia en el tiempo: se entiende como la cualidad ideal de proyectos sociales de generar procesos y cohesión en una comunidad para que esta se vuelva autogestiva. En otras palabras, la transformación social y fortalecimiento comunitario no debe depender de la presencia de un actor externo, como el Telar de Sarape, sino que la misma comunidad debe apropiarse y continuar los procesos.

Relaciones horizontales: es la cualidad de los proyectos sociales de generar relaciones de igualdad entre las personas que realizan un proyecto y las personas usuarios de una comunidad que asisten al mismo. Para lograr los objetivos planteados es necesario que todas las personas relacionadas a un proyecto social se entiendan y promuevan relaciones sociales basadas en el reconocimiento del potencial de las personas.

Fotografía por Sarape Films

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, L.A. (2005) *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe.

Aguirre, R., & Alonso, L. (2008). *Cambios en la creatividad verbal: Un análisis del lenguaje figurado presente en textos escritos por escolares*. Letras, 50(76), 280-334.

Amnistía Internacional (2011) *Manual de facilitación para la educación en Derechos Humanos*.

Balcazar, F.E. (2003) *Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación*. Fundamentos en Humanidades IV(7–8), pp. 59–77.

Carzola, J. A. (1997). *Ciencia y tecnología para la paz*. In Manual de Paz y Conflictos (pp. 121-139). Granada: Universidad de Granada.

Castillo, M. J. B., & Merchán, N. Y. T. (2009). *Caracterización de habilidades de pensamiento crítico en estudiantes de educación media a través del test HCTAES*.

Cortizas, M. J. I., & García, M. L. R. (2013). *El desarrollo de la creatividad e innovación. Un reto ante la crisis actual.* Revista de investigación en educación, 1(11), 134-148.

Cuenca, J. (2016). *Los jóvenes que viven en barrios populares producen más cultura que violencia.* Revista Colombiana de Psicología, 25, 151-154.

Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales.* Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

Ennis, Robert H. (1996b). *Critical thinking dispositions: Their nature and assessability.* Informal Logic, 18, 2 & 3, 165-182 .

Fetterman, D.M. (2005a) *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. En: Fetterman, D. M. and Wandersman, A. eds. Empowerment Evaluation Principles in Practice. 1st ed. New York, The Guilford Press, pp. 42–72.

Fetterman, D.M. (2005b) *Empowerment Evaluation: From the digital divide to academic distress.* En: Fetterman, D. M. and Wandersman, A. eds. Empowerment Evaluation Principles in Practice. 1st ed. New York, The Guilford Press, pp. 92–122.

Fetterman, D.M. y Wandersman, A. eds. (2005) *Empowerment evaluation principles in practice.* New York, Guilford Press.

Galtung, J. (1990). *Cultural Violence.* Journal of Peace Research, 291-305.

González, J., Miguel, M., Rosso, I., Toledo López, A., & Toledo López, V. (2017). *Mapeando el barrio construimos territorio: experiencia de cartografía social en Villa Aguirre, Tandil.*

Gutheil DSW, I.A. (1993) *Rituals and termination procedures.* Smith College Studies in Social Work 63(2), pp. 163–176.

Marcial Vázquez, R., & Vizcarra Dávila, M. (2014). *Porque así soy yo.* Zapopan, Jalisco, México: El Colegio de Jalisco, Gobierno Municipal de Zapopan, CONFIN.

Mich, colectivo (2017). *Acción monumenta. Consejo nacional de la cultura y las artes.* Santiago, Chile.

Mori Sánchez, M. D. P. (2008). *Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria*. Liberabit, 14(14), 81-90.

Murray, R. Mulgan, G. y Caullier-Grice, J. (2008) *How to innovate: the tolos for a social innovation*, Londres, The Young Foundation NESTA.

Muñoz Wilches E. (2012) *Diagnósticos participativos territoriales para el desarrollo humano integral y sostenible*. Temd. Ret. Vol 17 (1) 69-80

Muñóz, F. (2015). *La Paz Imperfecta*. Granada, Andalucía, España: Universidad de Granada.

Nardone, M (2010) *¿Qué es el arte comunitario? Definiciones de la literatura especializada iberoamericana y local*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina.

Norton, M.I. and Gino, F. (2013) *Rituals Alleviate Grieving for Loved Ones, Lovers, and Lotteries*. Journal of Experimental Psychology. General.

Palacios, A (2009) *El arte comunitario: origen y evolución de las prácticas artísticas colaborativas*. Arteterapia - Papeles de arteterapia y educación artística para la inclusión social Vol. 4, 197-211.

Reguillo, R. (2008). *Las múltiples fronteras de la violencia: Jóvenes latinoamericanos entre la precarización y el desencanto*. Pensamiento Iberoamericano, 3, 205-225.

Retolaza Eguren, I. (2010). *Teoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*.

Sagástegui Rodríguez, Diana (2010) *Ciudad, espacio público y sociabilidad*. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades. México.

Sánchez, P. (2006). *Detección y registro de niños de secundaria con capacidades sobresalientes en zonas rurales y suburbanas del estado de Yucatán*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Fondos Mixtos.

Sánchez P. García A. Valdés A. (2009) *Validez y Confiabilidad de un instrumento para medir la creatividad en adolescentes*. Revista iberoamericana de educación (50) 6, 2-12.

Sherriff, B., & Porter, S. (N.D.) *An Introduction to Empowerment Evaluation: Teaching Materials*. Obtenido de http://www.mrc.ac.za/crime/evaluation.pdf.

Suess, A (2006) *El arte como herramienta de transformación social: proyectos comunitarios.* Encuentros con la expresión. Revista de Arteterapia y artes. Mn. 1. Abril (pp.70-75). Universidad de Murcia: Ed. Mancomunidad Valle del Ricote.

Vivero de iniciativas ciudadanas (2017) *Guía ¿Cómo hacer un mapeo? de la serie de guías La aventura de aprender.* Madrid, España.

Wandersman, A., Snell-Johns, J., Lentz, B.E., Fetterman, D.M., Keener, D.C., Livet, M., Imm, P.S. y Flaspohler, P. (2005) *The Principles of Empowerment Evaluation.* En: Fetterman, D. M. and Wandersman, A. eds. Empowerment Evaluation Principles in Practice. 1st ed. New York, The Guilford Press, pp. 27-41.

Zona próxima: revista del Instituto de Estudios Superiores en Educación, (11), 66-85. Consultado en: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/zona/article/view/1595/4661

Zurbriggen, C. y González Lago, M. (2015) *Co-creando valor público: Desafíos pendientes para América Latina.* Rev. Iberoam cienc tecnol soc. Vol.10, n.30, pp.143-171.

El Manual de Transformadora Social, pretende ser una guía de apoyo para las personas y organizaciones que encuentran en la prevención de violencia comunitaria y el fortalecimiento de tejido social una vía para combatir la violencia en México.

Sabemos que no existe una sóla fórmula, ni un solo camino para la construcción de paz en nuestro país, por lo que este manual incluye una forma de entender los proyectos de intervención social y una propuesta basada en la creatividad aplicada para el fortalecimiento de los lazos comunitarios.

sarapesocial.com **Agosto 2018**