

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas



DISEÑO ESTRATÉGICO DE PROYECTOS EDUCATIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
**MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

Presenta: **MANUEL RUELAS RANGEL**

Asesoras **ENRIQUETA FRANCO GAMBOA Y AMPARO RUANO
RUANO**

Tlaquepaque, Jalisco. 27 de mayo de 2021.

Índice

Resumen.....	4
Introducción	5
1. Marco contextual del proyecto preventivo.....	7
2. Planteamiento del problema, ausencia de una estructura formal en el proyecto preventivo de Fundación PAS.....	8
2.1 Hipótesis de acción.....	12
2.2 Justificación.....	13
3. Estado del conocimiento, la estructura formal como área de oportunidad en los proyectos sociales de las ONG.....	16
3.1 Panorama de la estructura formal de los proyectos sociales	19
3.1.1 Panorama internacional	20
3.1.2 Panorama nacional	23
3.1.3 Panorama local.....	25
4. La estructura formal en las ONG mexicanas y sus proyectos sociales.....	28
4.1 Dificultades de los proyectos sociales	29
4.2 Recomendaciones para la formulación de una estructura formal en las ONG y sus proyectos sociales	31
4.3 El liderazgo como factor fundamental de los proyectos sociales.....	33
4.4 La estructura formal en los proyectos sociales como componente fundamental	35
5. Marco teórico sobre la estructura formal de los proyectos sociales	38
5.1 La teoría de la organización como generadora de estructuras formales.....	38
5.2 Los proyectos sociales desde la perspectiva de la gestión de conocimiento.....	39
6. Marco metodológico.....	44
6.1 La problematización.....	44
6.2 La técnica de la entrevista.....	48
6.3 El análisis de los datos.....	50
6.4 Desarrollo del estado del conocimiento	52
6.5 Construcción del marco teórico.....	54
7. Plan de intervención: la estructura de proyectos sociales como componente que favorece la organización y gestión de los proyectos sociales	56
7.1 Metodología de la intervención	56
7.2 Metodología de evaluación.....	62

8. Plan de intervención enfocado en la estructuración formal de proyectos sociales	65
8.1 Intervención realizada para la generación de una estructura formal	67
9. Procesos y aprendizajes logrados.....	79
9.1 Mapeo del conocimiento a través de las dimensiones de la gestión directiva.....	79
9.2 La estructura formal en el proyecto preventivo de abuso sexual infantil	80
9.3 Las relaciones sociales en los proyectos preventivos	87
9.4 La cultura en los proyectos preventivos	89
9.5 El entorno en los proyectos preventivos	91
9.6 Procesos en los proyectos preventivos.....	93
9.7 Procesos del diagnóstico participativo	94
9.8 Procesos del diseño de proyectos sociales.....	95
9.9 Procesos de la ejecución de proyectos sociales	96
9.10 Procesos de la evaluación de proyectos sociales.....	102
10. Conclusiones.....	104
Referencias.....	106
Anexos.....	109

Resumen

El presente trabajo de obtención de grado tiene la finalidad de presentar los mecanismos de gestión directiva que se generaron para atender la necesidad de desarrollar una estructura formal dirigida a un proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil (ASI), perteneciente a una Organización no gubernamental, Fundación PAS (Prevención del Abuso Sexual Infantil).

La necesidad atendida surgió a partir de identificar que el personal de dicha fundación no tenía claridad sobre los componentes e implementación de las etapas que conforman al proyecto preventivo. Para ello, se determinó la importancia de contar con manuales y protocolos que proporcionaran a los coordinadores y facilitadores herramientas que ayuden a clarificar sus funciones y a desarrollar adecuadamente cada una de las etapas del proyecto.

Para la recolección de la información y la identificación del problema se hizo uso de herramientas etnográficas; el estado del conocimiento se construyó a partir de la consulta de investigaciones relacionadas con el tema de la estructura formal en organizaciones y proyectos sociales. Posteriormente, se construyó un marco teórico sustentado en la teoría de la organización como generadora de estructuras formales y en la gestión del conocimiento. Finalmente, para contribuir en la mejora de la problemática se generó un plan de intervención que facilitó estructurar el proyecto de manera formal.

Los resultados señalan que la gestión directiva dentro del ámbito de la estructura formal jugó un papel fundamental, en la medida que permitió definir las acciones para acompañar y dirigir a todos los participantes de un proyecto preventivo enfocado en la prevención del abuso sexual infantil. Asimismo, el equipo operativo reconoció la importancia de seguir generando comunidades de práctica, para atender las actuales y futuras necesidades de la Fundación.

Palabras clave: Estructura formal, proyecto preventivo, abuso sexual infantil, organización no gubernamental, gestión directiva, gestión del conocimiento, teoría administrativa.

Introducción

De acuerdo con datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, México se encuentra en primer lugar entre los países de la OCDE en abuso sexual, violencia física y homicidios en menores de 14 años (OCDE, 2013). Por ello, Fundación PAS nace en el año 2010 en la ciudad de Guadalajara Jalisco, con el propósito de resolver esta problemática mediante su proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil.

El proyecto comenzó a implementarse en las escuelas oficiales de nivel básico en la zona de Mesa Colorada, en Zapopan Jalisco, durante el año 2014. En un principio se llevó a cabo sin una estructura clara, donde a partir de la experiencia de los coordinadores se generaron mecanismos de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.

A través de un diagnóstico participativo el equipo operativo de Fundación PAS reconoció que el proyecto responde a una problemática social urgente de atender. No obstante, se carece de una estructura formal que brinde claridad durante su proceso de gestión. Por esta razón, el presente proyecto de intervención pretende mejorar la problemática identificada: Ausencia de una estructura formal en el proyecto preventivo de ASI.

La ausencia de una estructura formal en un proyecto social es una situación importante de atender, puesto que desencadena diversas consecuencias que impiden cumplir adecuadamente con los objetivos establecidos, esto se debe a que no existe un orden entre todos los componentes y recursos involucrados, además se carece claridad en las actividades y funciones de los responsables del proyecto.

En el desarrollo del presente documento se presenta un marco contextual de la organización a la cual se dirige la intervención, así como también, el planteamiento del problema, donde se expone el contexto y los factores que propician la problemática. También se describe la hipótesis de acción y la justificación. Esta información facilita comprender la necesidad de implementar esta intervención para mejorar la gestión del proyecto preventivo de ASI mediante la formulación de una estructura formal.

También se presenta el estado del conocimiento y el marco teórico; el primero corresponde a una revisión de diversos estudios e investigaciones relacionadas con la estructura formal de proyectos sociales. La intención es conocer qué se ha hecho respecto al tema de estudio y de qué manera se ha intervenido. En contraparte, el marco teórico hace referencia a la teoría de la organización como generadora de estructuras formales. Además, se contemplan los modelos propuestos sobre la gestión del conocimiento para transformar y mejorar los procesos de gestión que implementa la fundación en su proyecto preventivo.

Enseguida se hace referencia al acercamiento metodológico, donde se muestra el método utilizado, el proceso para la construcción del problema, las técnicas implementadas para la recolección de información, el análisis de los datos, la construcción del estado del conocimiento, el marco teórico y el plan de intervención.

También se presenta intervención realizada, la cual tiene como objetivo presentar los recursos y componentes necesarios para haber logrado mejorar la necesidad identificada. Además, se hace referencia a los destinatarios y responsables del proyecto, donde se consideran los espacios y tiempos previstos para su implementación. Igualmente se presentan los procesos, técnicas y modelo de evaluación.

Después se presentan los resultados obtenidos, donde es posible conocer aquellos componentes que se consideraron para la construcción de la nueva estructura formal del proyecto preventivo. Dichos componentes se proyectan en dimensiones organizacionales, las cuales facilitan su comprensión. Por último, se muestran las conclusiones donde es posible retomar los procesos más significativos implicados en el desarrollo del proyecto.

1. Marco contextual del proyecto preventivo

Fundación PAS es una institución sin fines de lucro que nace en el año 2010 con la finalidad de implementar proyectos basados en la prevención del abuso sexual infantil. El interés de su fundación surge a partir de un grupo de empresarios de la ciudad de Guadalajara Jalisco, los cuales se unieron con un grupo de profesionales (psicólogos, sexólogos, trabajadores sociales y abogados penalistas) para estudiar la problemática y proponer acciones de mejora.

Después de reconocer la ausencia de proyectos que abordaran la problemática del ASI decidieron que Fundación PAS contara con un proyecto preventivo que se enfocara principalmente en la familia y en el contexto escolar. Para ello, un grupo de educadores, sexólogos y psicólogos se reunieron para diseñar los siguientes tres talleres que forman parte del proyecto preventivo:

- **Taller Escáner:** es un taller dirigido a padres y madres de familia donde se tiene como propósito que conozcan los componentes de la educación sexual integral basada en la prevención del ASI.
- **Taller Faro:** es una propuesta de sesiones de talleres donde se prioriza que los docentes de instituciones educativas generen conocimiento y material didáctico que les permita implementar la prevención del ASI con sus alumnos.
- **Taller Lobo:** son talleres dirigidos a niños, niñas y adolescentes, que tienen como propósito enseñarles técnicas de autocuidado del cuerpo, identificación de emociones, así como también, estrategias de prevención ante un posible ASI.

La forma de trabajo de esta institución generalmente se lleva a cabo mediante coordinaciones de áreas: relaciones públicas, prevención, atención terapéutica y administración. Cada una de las áreas cuenta con un especialista que se encarga de gestionar su área. De igual manera, todas las áreas mencionadas tienen funciones determinadas en el proyecto preventivo.

Es importante mencionar que cada una de las áreas con el paso de los años han ido gestionando e implementado sus acciones de acuerdo con su experiencia y conocimiento tácito, lo cual muchas de las veces han ocasionado una falta de

comprensión de los procesos implicados en dicho proyecto, es decir, desde su etapa de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.

En el siguiente apartado se muestra con mayor detalle el planteamiento del problema, el cual se identificó a través de un diagnóstico participativo con los diferentes encargados de área de Fundación PAS, donde identificaron la ausencia de una estructura formal de su proyecto preventivo como problemática central.

2. Planteamiento del problema, ausencia de una estructura formal en el proyecto preventivo de Fundación PAS

Tomando como referencia la ausencia de una estructura formal del proyecto preventivo de Fundación PAS, se presentan los hallazgos más significativos que respaldan dicha problemática. Para ello, se tuvo la necesidad de dialogar con cada uno de los coordinadores del proyecto, los cuales han expresado desde su propia experiencia diversas dificultades al momento de llevar a la práctica el proyecto preventivo.

Es importante mencionar que durante la trayectoria del proyecto también han existido bastantes logros, principalmente el poder incluir en varias escuelas el tema de la educación sexual integral basada en la prevención ASI, de igual manera, que diversos contextos sociales comiencen a conocer e informarse sobre el tema. No obstante, existen dificultades que han impedido que el proyecto mantenga una estructura estratégica que permita gestionar cada una de sus etapas desde un enfoque explícito y acciones organizadas.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los coordinadores del proyecto preventivo de ASI de Fundación PAS, se puede reconocer que se carece de una estructura que permita definir mecanismos de funciones y responsabilidades para evitar la saturación de trabajo en poco personal. “Existe ambigüedad entre las funciones y responsabilidades, incluso algunas personas se saturan de trabajo y llegan a realizar actividades que no les corresponden (Ent6-Ma, p.8)”.

Por otra parte, se carece de manuales de procedimientos para realizar un proyecto preventivo de ASI desde el inicio hasta el final (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación). Esto ha generado que haya muy pocas personas dentro de Fundación PAS que conozcan la metodología del proyecto, por lo tanto, cuando está ausente el personal de base, las dificultades para generar un proyecto son mayores.

El liderazgo y la adecuada selección del personal son otros de los componentes que no se han estructurado durante el desarrollo del proyecto. Esto ha ocasionado consecuencias desde ausencia de compromiso por parte de los facilitadores (personas que imparten los talleres del proyecto) y baja calidad en las evidencias (bitácoras de los talleres, reflexiones, diseño de instrumentos de evaluación, etc.) que deben realizar dichos facilitadores.

El liderazgo de los coordinadores se pretende mejorar en el sentido que el acompañamiento que brindan a los facilitadores ayude a motivarlos y a desarrollar en ellos habilidades que les permitan tener un mejor desempeño durante su participación en el proyecto.

El proyecto preventivo de Fundación PAS se comenzó a implementar en diversas instituciones oficiales de nivel básico sin contar con una estructura formal que guiara su seguimiento. Conforme las líneas de acción se iban implementando el personal iba generando conocimiento tácito de todos los procesos implicados y éste era transmitido a todos los involucrados de manera informal.

Específicamente el proyecto preventivo carece de una estructura formal porque no cuenta con protocolos sobre cómo implementar un diagnóstico de necesidades, diseñar, ejecutar y evaluar una intervención social. Además, se carece de manuales de funciones, lo cual dificulta que haya claridad sobre las responsabilidades que le corresponden a los coordinadores y facilitadores del proyecto. *“El hecho de tener una estructura nos ayudaría muchísimo a que las cosas funcionen de mejor manera, más rápidas y también de manera más sencilla (Ent3-Ga, p.9)”*.

Considerar la elaboración de protocolos y manuales de funciones es importante porque hace posible que el futuro y actual personal puedan comprender de manera

práctica cómo se elabora un proyecto. *“Tiene que ver un protocolo, un manual que diga qué tipo de convocatoria necesitas buscar, como llenar y trabajar esa convocatoria para que sea eficiente para la Fundación” (Ent3-Cr, p.4).* De lo contrario se desperdiciará tiempo y recursos para lograr que el nuevo personal pueda comprender el proceso de elaboración y ejecución del proyecto.

Para considerar la elaboración de dichos manuales y protocolos es necesario que el conocimiento que se ha generado de manera tácita sea recuperado, sistematizado y clarificado. *“Muy pocas personas dentro de la Fundación saben desarrollar correctamente un proyecto preventivo, esto se debe a que no existen mecanismos ni manuales que nos indiquen el proceso de elaboración” (Ent6-Ma, p.3).*

Algunos de los miembros del equipo de Fundación PAS reconocen que no sólo basta con generar manuales y protocolos para el desarrollo del proyecto preventivo, ya que éstos deben ser transmitidos a las personas a través de diversas estrategias para que realmente interioricen el conocimiento sobre cómo elaborar y gestionar un proyecto preventivo de ASI *“Para que verdaderamente más personas de nuestro personal puedan interiorizarse en la elaboración y gestión del proyecto preventivo, deben de tener una experiencia de aprendizaje que les ayude a adquirir conocimiento sobre cómo desarrollar y gestionar un proyecto” (Ent6-Ma, p.7).*

Otra de las incertidumbres de no contar con una estructura formal es que *“no estamos realmente seguros si los beneficiarios están poniendo en práctica los aprendizajes adquiridos, por eso debemos actualizar nuestro modelo de diagnóstico y evaluación” (Ent5-Fa, p.2).* Es decir, los actuales mecanismos de diagnóstico y evaluación no permiten conocer profundamente las necesidades de los beneficiarios, además resulta ambiguo conocer el impacto real que tiene el proyecto en cuestiones de aprendizajes y transformación de su realidad.

“La estructuración del proyecto preventivo de ASI no solo nos ayudará a tener mayor orden y organización, sino también nos permitirá generar una actualización en todas las dimensiones del proyecto preventivo” (Ent6-Ma, p.7). Por lo tanto, una adecuada estructuración de un proyecto puede permitir la actualización de procesos y mecanismos de gestión, en este caso queda claro que el personal de Fundación PAS necesita actualizar los procesos de diagnóstico y evaluación, puesto que desconocen

si realmente el proyecto preventivo de ASI está teniendo el impacto esperado con las diversas poblaciones en donde se trabaja.

La ausencia de una estructura formal tiene como consecuencia que los gestores del proyecto se vean afectados en cuestiones de organización del tiempo, comunicación no asertiva, ausencia de orden durante la implementación de las líneas de acción. En ocasiones puede presentarse desgaste laboral por exceso de trabajo, pues al no existir claridad en las tareas, éstas suelen demandar mayor tiempo para su ejecución. *“Con una estructura, en tiempo se agilizarían muchísimo las cosas, sería menos desgaste laborar para las personas que estamos aquí, se reflejaría en calidad (Ent2-Ga, p.9).”*

La organización de todos los recursos y componentes de un proyecto ayudaría a optimizar tiempo, recursos y esfuerzos. Por consiguiente, también mejoraría la calidad de la gestión del proyecto, pues al existir orden organizacional es poco probable que haya desgaste laboral entre las personas. Por lo tanto, la prevención del ASI impactaría de manera más adecuada en los diversos contextos donde se ejecuta el proyecto. *“Muchas de las ocasiones al no existir claridad en las funciones algunos de los esfuerzos se duplican inconscientemente entre el personal, o de igual manera, recae mayor trabajo en unas personas que en otras, lo cual produce bastante desgaste laboral” (Ent6-Ma, p.7).*

Durante el desarrollo del proyecto preventivo se intenta fomentar el trabajo colaborativo entre coordinadores y facilitadores para optimizar tiempos, recursos y generar resultados de calidad. No obstante, esta dinámica de trabajo no ha sido posible llevarla a cabo de manera pertinente debido a la ausencia de una estructura formal. *“Creo que también es importante dejar una ruta de acción para hacer más clara la interconexión entre todas las áreas (Ent2-Ga, p.9).*

“Los coordinadores del proyecto preventivo de Fundación PAS son personas altamente comprometidas con su trabajo y tienen mucho interés en seguir capacitándose, el problema es que no tienen muy claro el mecanismo de gestión que les permita trabajar de manera articulada” (Ent6-Ma, p.7). Lo anteriormente mencionado permite reconocer que el problema de la ausencia de una estructura formal no depende de actitudes o comportamiento del personal, sino más bien por la

falta de claridad en sus funciones, lo cual se puede mejorar estructurando el proyecto de manera formal.

El equipo de facilitadores carece de compromiso al momento de realizar sus funciones y responsabilidades. Pues no existe un proceso de inducción y acompañamiento formal que pueda asegurar su óptimo desempeño durante el desarrollo del proyecto. *“Es necesario que las facilitadoras se comprometan más, porque suelen cancelar mucho, eso es una parte. Cambiar la estructura del blindaje en cuestión de facilitadoras y sólo contratar tres facilitadoras y que se lleven todo el proyecto” (Ent3-Cr, p.5).*

“Necesitamos estructurar y clarificar nuestros mecanismos de contratación e inducción del personal, puesto que algunas de las facilitadoras no realizan de manera comprometida su trabajo y esto ocasiona rehacer y corregir algunas de las evidencias del proyecto” (Ent6-Ma, p.8). Lo mencionado indica que la ausencia de una estructura en los procesos de contratación ha propiciado que se contrate a personal equivocado que no se compromete a realizar pertinentemente sus actividades.

Según Gairín (1999) “Los problemas organizativos son fruto de inadecuaciones estructurales y pueden solucionarse a través de la reorganización y rediseño de estructuras” (p. 20). Por dicha razón, se considera importante reorganizar el proyecto preventivo de Fundación PAS, el cual tienen como propósito atender una necesidad social urgente de intervenir, sin embargo, debe realizarse de manera estructurada con el propósito de impulsar un cambio social en beneficio de la protección de la infancia.

2.1. Hipótesis de acción

Todo proyecto de intervención necesita de un plan que guíe el proceso de acción para generar la mejora en una situación determinada. Desde la perspectiva de la investigación-acción se toma en cuenta la importancia de generar la hipótesis de acción, la cual se definen de la siguiente forma: “propuesta que debe considerarse como ideas inteligentes, y no como soluciones correctas” (Latorre, 2005, p. 46).

El concepto de hipótesis de acción tiene que ver con que ésta se haya construido a partir de datos e información empírica de la realidad. Así como también, que sea una propuesta viable que considere los recursos necesarios para una adecuada intervención. Latorre (2005) explica lo anteriormente mencionado como una hipótesis

de acción informada, es decir “La acción debe ser informada para considerar los riesgos que implica el cambio social y para permitir a los profesionales actuar más eficazmente” (p. 46).

En la presente intervención se propone la siguiente hipótesis de acción: generar una estructura formal para el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación del proyecto preventivo de ASI, a partir del desarrollo de manuales y protocolos que permitirá ejecutar acciones más claras y sistemáticas, que garanticen las condiciones para lograr los resultados y metas proyectadas.

Para conocer el cambio que ha generado una hipótesis de acción es importante que las personas encargadas del proyecto sean sistemáticas, puesto que eso “servirá para apoyar en el momento de la reflexión que se han generado evidencias sobre su práctica y le ayudará a explicitar los puntos donde los cambios han tenido lugar” (Latorre, 2005, p. 47).

La hipótesis de acción es un componente de la investigación-acción que orienta a las personas involucradas para transformar una realidad, teniendo como sustento información y datos empíricos provenientes del propio contexto. Además, facilitará la optimización de todos los recursos implicados porque existe claridad en los roles de los participantes y se contempla el material necesario para ejecutar cada una de las acciones establecidas.

2.2. Justificación

Atender una problemática en una organización tiene como propósito generar un cambio que favorezca el desarrollo institucional. “En el ámbito organizacional el cambio es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro deseado para aumentar su efectividad” (Valle, 2017, p. 315). Es necesario intervenir en generar la estructura formal del proyecto preventivo, puesto que se desea mejorar su proceso de gestión, y a la vez, impulsar la mejora en el impacto social que se realiza en las comunidades beneficiarias.

Estructurar el proyecto preventivo de ASI es una intervención viable y necesaria para dar orden y claridad a cada uno de los procesos implicados. Tal como lo menciona González et al (2003) “La estructura introduce un determinado orden a la organización” (p.42). Es decir, la estructura funciona como guía que ayuda a cumplir

los objetivos del proyecto de manera contundente. Incluso los responsables del proyecto comprenden sus responsabilidades y los recursos tienen mayor posibilidad de estar organizados. Por lo tanto, todas las partes pueden estar articuladas y trabajar en sintonía para cumplir metas y propósitos específicos. Cabe señalar que dentro del ámbito organizacional no sólo las organizaciones requieren de una estructura, sino también todos sus elementos, bien lo menciona González et al (2003) “La noción de estructura no es aplicada exclusivamente a la organización, sino también a otros muchos objetos y entidades” (p.41).

Al formalizar el proyecto preventivo de ASI se espera mejorar sus procesos de gestión, así como también su impacto social, para ello es necesario generar manuales y protocolos que brinden claridad a los gestores y responsables del proyecto. Jaffe establece que “la formalización hace referencia, en sentido restringido, al grado en que quedan fijadas por escrito esas especificaciones (regulaciones, protocolos, procedimientos, cometidos) que determinan la realización de las tareas de la organización” (citado en González et al, 2003, p.42); generar documentos que avalan la estructura de una organización o proyecto no sólo debe realizarse con la finalidad de cumplir con requisitos institucionales, puesto que se debe llevar a la práctica dicha estructura para que persista una congruencia entre el discurso y práctica institucional.

Implementar esta intervención es viable porque existe interés por parte de coordinadores y facilitadores del proyecto. Además, si el problema no es atendido la misión de Fundación PAS puede verse restringida, principalmente porque no habrá claridad en los procedimientos necesarios para diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto preventivo. Conjuntamente, será difícil mantener una plantilla de facilitadores capacitados que favorezcan un impacto positivo en las comunidades donde se interviene.

La estructuración de este proyecto es abordada desde el campo de la gestión directiva con énfasis en la gestión del conocimiento señalado por Casassus (2008), tiene que ver con la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada, es decir, es la capacidad de articular los recursos de que se dispone para lograr lo que se desea (p.51). Por otra parte, se comprende que la gestión del conocimiento consiste en un conjunto de procesos sistemáticos

(identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización o el individuo (Rodríguez, 2006, p. 29).

Cabe señalar que incluir mecanismos pertenecientes a la gestión del conocimiento es una tarea viable porque se cuenta con el interés y motivación de las personas para generar encuentros presenciales con el objetivo de recuperar e identificar el conocimiento referente a la estructura del proyecto preventivo de ASI. A esta dinámica grupal se le conoce como comunidades de práctica (CdP), la cual se define de la siguiente manera: grupos de personas que comparten la preocupación o una pasión por algo que hacen e interactúan regularmente para aprender a hacerlo mejor (Wenger, 1998).

También se contempla incluir componentes relacionados con la gestión del conocimiento, la cual tiene por objeto mejorar la calidad del procesamiento del conocimiento en los sistemas sociales humanos (McElroy, 2008). En esta definición, el procesamiento del conocimiento es considerado como un proceso personal o colectivo mediante el cual el conocimiento se produce y se integra en las organizaciones. Según Firestone y McElroy (2003), no se requiere un manejo especial para que tenga lugar el procesamiento del conocimiento, ya que esto es un hecho social natural. En este sentido, la función de la gestión del conocimiento en las organizaciones es comprender, apoyar y facilitar dicho conocimiento.

La razón por la que se decide incluir la gestión del conocimiento es porque al generar una estructura formal no solamente es necesario explicitar los componentes organizacionales y directivos; para que esto sea de utilidad, se necesita partir desde un enfoque empírico y basado en las verdaderas necesidades de la fundación; este proceso hará posible recuperar y transmitir pertinentemente al personal, conocimiento sobre gestión de proyectos sociales.

3. Estado del conocimiento, la estructura formal como área de oportunidad en los proyectos sociales de las ONG

El presente estado del conocimiento tiene como propósito presentar la revisión de las investigaciones más recientes relacionadas con el tema de la estructura formal de los proyectos sociales. El estado del conocimiento es la primera actividad que debe desarrollar toda investigación y su objetivo es dar cuenta, desde una postura crítica, de las investigaciones que se han realizado sobre un tema específico (Londoño, Maldonado, Calderón. 2014, p. 35).

Existen diversas instituciones encargadas de generar proyectos sociales; sin embargo, las más reconocidas por realizar esta labor son las ONG. Es como menciona Escobar (2010): “Las ONG se caracterizan por su sentido social, independencia en el ámbito gubernamental, ausencia de finalidad lucrativa y promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias como proyectos de desarrollo, asistencia humanitaria, sensibilización, educación y presión política” (p.125). Una de las principales características de las ONG es que su trabajo no lucrativo se lleva a cabo a través de proyectos sociales, donde a través del planteamiento de objetivos, líneas de acción y actividades específicas intentan mejorar las condiciones de vida de comunidades en situación de vulnerabilidad. Por lo tanto, una de las vertientes que permite a una ONG intervenir en la sociedad son los proyectos sociales.

Murguialday (2006) plantea como características comunes de las ONG las siguientes: son organizaciones estables con un grado mínimo de estructura, personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente (p.128). Cabe destacar que esta afirmación no puede generalizarse, pues existen organizaciones que con el paso del tiempo han profesionalizado su labor y la implementación de sus proyectos sociales verdaderamente contribuye al desarrollo social. Según Monroy (2015) importa más la cooperación para el desarrollo, es decir, se realizan proyectos por mantener una reputación y una imagen más que por la intención de ayudar. De este modo, no se tiene en cuenta la viabilidad económica o el impacto en la población, sino el impacto mediático (p.51).

Haciendo referencia a las buenas prácticas mencionadas por la Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales (WANGO por sus siglas en inglés) se puede identificar que la ONG con una adecuada gestión son responsables en su actuar y

mantienen una consciencia sobre sus acciones y el impacto esperado, se vinculan con otros organismos y respetan la diversidad, pues la finalidad de ellas debe ser fomentar el desarrollo social sin importar características étnicas, raza o religión. Pues el respeto a los derechos humanos debería ser una práctica presente en todos los contextos sociales.

Se considera que las buenas ONG de todas las partes del mundo tienden a compartir los mismos principios fundamentales o creencias, y esto garantiza a su operación el mayor éxito posible, es decir cuentan con: responsabilidad, servicio y conciencia pública, cooperación más allá de cualquier frontera, derechos humanos y dignidad, libertad religiosa, transparencia y responsabilidad, veracidad y legalidad (WANGO, s.f, p.4).

Como se ha mencionado, la mayoría de las ONG implementan proyectos sociales con el propósito de mejorar las condiciones de vida de comunidades específicas. Cabe señalar que algunos de los proyectos que gestionan este tipo de organizaciones nacen sin una estructura formal y carecen de los elementos y principios de gestión para asegurar la sustentabilidad y adecuada gestión del proyecto.

La estructura formal de los proyectos sociales se genera con el fin de brindar claridad durante el proceso de gestión y no busca fomentar la burocratización, es decir, ofrece claridad detallada a todos los gestores sobre las actividades involucradas en las etapas del proyecto, lo cual facilita la optimización de tiempo y practicidad para cumplir con los resultados esperados; sin embargo, no deben adquirir una estructura formal basada en la burocracia, puesto que únicamente dificultaría los canales de comunicación al momento de ejecutar las líneas de acción. Incluso, el ambiente de trabajo puede verse afectado porque se generan reglas estrictas que obstaculizan una pertinente interacción entre las personas, es decir, debe apostarse por una estructura flexible basada en las relaciones horizontales.

Baca y Herrera (2016) mencionan que es necesario profesionalizar a los gestores de proyectos en una eficiente planeación participativa, lo cual no sólo otorgará más certidumbre en el cumplimiento de los logros, sino también contribuirá a fortalecer la legitimidad social de los proyectos propuestos por los agentes locales o externos (p.71). Es decir, el profesionalizar un proyecto forma parte también de generar una estructura que brinde claridad para el cumplimiento pertinente de las metas y

objetivos. De lo contrario, puede existir entre todos los encargados del proyecto momentos de incertidumbre, desorganización, confusión y uso inadecuado de los recursos. Lo cual afecta directamente en un impacto deficiente de las líneas de acción.

Todo proyecto social debe contar con principios éticos y una estructura formal con el propósito de garantizar un impacto que favorezca las condiciones de vida de las personas. WANGO establece que el código de ética incluye principios fundamentales, principios operativos y aquellas pautas y patrones que sirvan de guía para las acciones y para la administración de las organizaciones no gubernamentales (s.f, p. 3).

Autores como García y Serpa (2012) mencionan que un proyecto es socialmente adecuado cuando los impactos conseguidos superan la tasa mínima de descuento social (costo de oportunidad) del país que esté donando (financiando) el proyecto (p.147). Sin embargo, para conocer dicho impacto es necesario establecer mecanismos de seguimiento y evaluación. Es decir, las ONG requieren estructurar y evaluar sus proyectos con otras lógicas, y de paso emplear sistemas de información alternativos para poder elaborarlos (García y Serpa, 2012, p. 147). La evaluación de proyectos sociales es una etapa indispensable para conocer el impacto del proyecto y saber si realmente fue rentable su intervención, incluso la evaluación forma parte de la estructura de dichos proyectos, pues ésta debe considerarse para conocer los logros, fortalezas y áreas de mejora.

Muchos proyectos sociales a nivel internacional carecen de mecanismos confiables de seguimiento y evaluación, es por lo que no son considerados como buenas opciones por parte de las financiadoras. García y Serpa (2012) mencionan que la medición de impacto es el punto clave de la evaluación de proyectos sociales, como quiera que en ello se establezca lo que hemos denominado su rentabilidad o retorno social. Pero esta medición debe ser coherente con la evaluación de los recursos empleados, para determinar si el uso de éstos justifica el impacto logrado (p.148).

A manera de síntesis, se puede asegurar que existen diversas propuestas de proyectos que pueden garantizar el desarrollo social desde diversas intervenciones y campos de acción. No obstante, la dificultad que muchos de ellos tienen es que carecen de una estructura formal que favorezca el orden y organización entre todos

sus componentes. Puede observarse en la mayoría de las convocatorias emitidas por las agencias de cooperación internacional que en sus bases de participación incluyen metodologías específicas en las cuales debe sustentarse la ejecución y estructura del proyecto. Esto indica que se ha reconocido la importancia de contar con una estructura para mejorar el impacto. Así mismo, debe reconocerse el trabajo de aquellas organizaciones que, a través de la preparación constante de su personal, la claridad en sus objetivos y la manifestación clara de la estructura de sus proyectos permite fomentar la implementación de intervenciones pertinentes a las necesidades sociales.

Los proyectos sociales muchas de las veces surgen como iniciativas de instituciones o grupos de personas que quieren contribuir al mejoramiento de una problemática social. Sin embargo, existen situaciones donde las organizaciones carecen del conocimiento necesario para construir una estructura formal en su proyecto de intervención que sea sustentable y brinde claridad a su personal sobre la identificación de necesidades, diseño, ejecución y evaluación.

3.1. Panorama de la estructura formal de los proyectos sociales

En este apartado se presenta un análisis sobre la estructura formal de proyectos sociales. Se consideran la dimensión internacional, nacional y local. En cada una de las dimensiones se presentan información cuantitativa y cualitativa que permite conocer hallazgos sobre la importancia de atender la ausencia de una estructura formal en un proyecto social.

En la dimensión internacional básicamente se abordan los indicadores que tienen en cuenta las agencias para la cooperación y el desarrollo, los cuales están estrechamente relacionados con la estructura formal de un proyecto social. Por lo tanto, es importante considerarlos con la finalidad de que un proyecto sea considerado como pertinente por dichas agencias de cooperación.

A nivel nacional se explica la presencia de las ONG en México, además se enfatiza el rol fundamental que desempeñan dichas organizaciones para contribuir en el desarrollo social del país a través de la ejecución de proyectos que atienden diversas

causas. Así mismo, se resaltan algunos hallazgos y características de las ONG mexicanas.

En el panorama local se presentan datos provenientes de una investigación realizada con ONG del estado de Jalisco, donde se tuvo como propósito conocer su estructura organizacional. Así mismo, se explica la ausencia de estructura formal del proyecto preventivo de ASI de Fundación PAS, lo cual se reconoció a través de un diagnóstico participativo con los coordinadores y responsables del proyecto.

3.1.1. Panorama internacional

A continuación se presentarán hallazgos y datos estadísticos sobre el contexto de las organizaciones de la sociedad civil y sus proyectos de intervención; en el análisis de los datos se hace referencia a los indicadores (objetivos, actividades, recursos, viabilidad, calidad, etc.) para medir la pertinencia de un proyecto, éstos están estrechamente relacionados con la estructura formal de un proyecto puesto que forman parte esencial de su estructura, además es necesario considerarlos para asegurar la organización y un adecuado seguimiento.

A nivel internacional existen ONG que se enfocan en diversas causas sociales. El común denominador entre dichas organizaciones parte de trabajar desde una convicción filantrópica con el propósito de fomentar el desarrollo social. “La literatura concerniente a los casos de América Latina tiende a afirmar que las ONG surgen para cubrir las necesidades de poblaciones vulnerables ante la incapacidad o ausencia de los estados para proveer servicios sociales efectivos” (Boadilla, 2017, p 12).

Generalmente las intervenciones de las ONG se realizan mediante la ejecución de proyectos sociales que intentan contribuir en el mejoramiento de una necesidad social. Bien lo menciona Boadilla “Las actividades de las ONG giran en torno a la realización de proyectos que varían en enfoques teóricos, es decir, según el discurso de desarrollo que tenga la ONG, y sus enfoques metodológicos pueden ser originales, del ámbito académico o recomendados por organismos internacionales”. (Boadilla, 2017, p 20).

La legitimidad social de las ONG es consecuencia del grado de responsabilidad y coherencia con que asuman sus tareas. A su vez, depende del reconocimiento que obtengan de la población destinataria, las diferentes entidades del gobierno u otro sector por los logros o resultados alcanzados por sus actividades y proyectos de desarrollo. (Boadilla, 2017, p 22).

Es importante que toda ONG cuente con una estructura clara sobre sus proyectos de intervención, puesto que al ser instituciones que recaudan fondos se les demanda que sus proyectos cumplan con los indicadores de calidad que los donantes establecen. “La legitimidad social de las ONG es consecuencia del grado de responsabilidad y coherencia con que asuman sus tareas” (Boadilla, 2017, p 22). Por otra parte, su legitimidad depende del reconocimiento social. Bien lo menciona Boadilla (2017) “la credibilidad de una ONG depende del reconocimiento que obtengan de la población destinataria, las diferentes entidades del gobierno u otro sector por los logros o resultados alcanzados por sus actividades y proyectos de desarrollo (p.22).

Muchas de los proyectos de las ONG a nivel internacional surgen sin una estructura formal que permita valorar contundentemente el impacto social. Sin embargo, en la actualidad es un requisito establecido por las agencias de cooperación para el desarrollo que todas las organizaciones beneficiadas cuenten con una estructura clara y evidencias empíricas sobre los resultados obtenidos a través de sus proyectos. Por ello, Boadilla (2017) menciona que la cooperación internacional ha comenzado a exigir mecanismos más precisos en los temas de rendición de cuentas, monitoreo, evaluación de sus proyectos y profesionalización de los miembros de las ONG” (p.392).

A continuación, se presenta una tabla con la concepción que tienen 21 ONG españolas referente a los criterios que las agencias de cooperación tienen en cuenta para aprobar o rechazar un proyecto.

Tabla 1

Criterios que las ONG españolas consideran que tienen en cuenta las agencias de cooperación para aprobar o rechazar un proyecto. (Gradillas, 2013, p.373).

Indicadores que las agencias de cooperación tienen en cuenta para aprobar o rechazar un proyecto.	Porcentaje de organizaciones que toman
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

	en cuenta dichos indicadores.
En si el proyecto es políticamente correcto	25%
En los objetivos y actividades a realizar el proyecto	85%
En los recursos que aportan en la ONG	15%
En la zona geopolítica en la que se va a ejecutar el proyecto	65%
En la credibilidad de la ONG que lo presenta	65%
En la viabilidad del proyecto	65%
Otro	55%

Se puede observar que las ONG consideran que las agencias de cooperación le dan mayor valor a los objetivos y actividades a realizar en el proyecto, posteriormente se valora la viabilidad del proyecto, también la credibilidad de la ONG y la zona geopolítica. Finalmente, consideran que es menos relevante si el proyecto es políticamente correcto y los recursos que la ONG pueda coinvertir.

Al observar cada uno de los indicadores se puede percibir que los de mayor valor obtenido están relacionados con la estructura de un proyecto social, esto indica que al contar con una estructura formal no sólo se facilita la ejecución y el seguimiento, sino también puede ser un proyecto atractivo para las agencias de cooperación.

Para las agencias de cooperación es importante conocer el impacto de un proyecto e identificar si su ejecución ha sido adecuada; a continuación, se presentan los resultados donde las mismas 21 organizaciones señalaron aspectos que las agencias de cooperación tienen en cuenta durante el desarrollo y cierre de un proyecto.

Tabla 2

Percepción de las ONG españolas sobre los aspectos que más les interesan a las agencias de cooperación durante el desarrollo y cierre del proyecto. (Gradillas, 2013, p.374).

Aspectos que las agencias de cooperación toman en cuenta durante el desarrollo y cierre de un proyecto	Porcentaje de organizaciones que toman en cuenta los aspectos relacionados con el desarrollo y cierre del proyecto.
La capacidad de ejecución presupuestaria en función del proyecto aprobado	71%
La capacidad de ejecución de las actividades programadas	33%
Los resultados finales del proyecto	67%
La satisfacción de todos los implicados en el proyecto	0%
La adaptación del proyecto al entorno	10%
La calidad en la ejecución del proyecto	52%
Otro	19%

Los resultados indican que las agencias de cooperación tienen principalmente en cuenta la capacidad de ejecución presupuestaria en función del proyecto aprobado. Posteriormente los resultados finales del proyecto y la calidad en la ejecución. Consecutivamente la capacidad de ejecución de las actividades programadas y la adaptación del proyecto al entorno. Considerando también desde el punto de vista de las organizaciones civiles que la satisfacción de todos los implicados en el proyecto no tiene relevancia para dichas agencias.

Se puede percibir que los tres principales puntos con mayor ponderación que señalaron las organizaciones tienen relación con la estructura del proyecto. Es decir, la realización de los gastos establecidos en el presupuesto, los resultados finales y la calidad del proyecto necesitan estar establecidos dentro de una estructura para que haya claridad y organización al momento de implementar las acciones que harán posible un cumplimiento apropiado.

En síntesis, se puede afirmar que a nivel internacional aún existen organizaciones que carecen de una estructura formal que permita fomentar un seguimiento adecuado de sus proyectos. Es decir, 46% de las ONG encuestadas mencionaron que “carecen de una homogenización en los procesos de sus proyectos que les faciliten el trabajo” (Gradillas, 2013, p.229). Por lo tanto, es necesario impulsar la estructuración y formalización con el propósito de mejorar la calidad de las intervenciones sociales.

3.1. 2. Panorama nacional

En México las ONG juegan un papel fundamental en el desarrollo social del país, sobre todo sus proyectos están diseñados para ser implementados en zonas vulnerables. Bermejo (2007) establece que “La sociedad civil se ha venido organizando en México desde hace años y es ahora protagonista en los temas centrales del país: derechos humanos, preservación del medio ambiente, educación, asistencia social a los más desfavorecidos, salud, etcétera” (p.25).

“De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), en México están registradas 6,826 organizaciones de la sociedad civil” (Girando y Mochi, 2012, p.343). Cada una de dichas organizaciones se enfoca en diversas razones sociales. Generalmente la mayoría de las ONG en México interviene mediante proyectos de desarrollo social.

Algunas de los hallazgos y características de los proyectos de las ONG mexicanas son (Bermejo, 2007, p.27):

- Anualmente se canalizan más de 1,400 millones de pesos a proyectos sociales mediante fundaciones privadas y empresariales (dichos proyectos los operan generalmente las ONG).
- Promueven la participación responsable, es decir, promueven la conciencia, no sólo de derechos sino también de responsabilidades.
- Algunos proyectos atienden de manera cercana, profesional y solidaria a personas que han sido víctimas de abusos, violencia física y emocional.
- Parte de los proyectos se trabajan en 33% de los municipios de muy alta marginación del país, impulsando diversos programas de organización comunitaria, de fortalecimiento de capacidades y de servicios de protección.

Se puede afirmar que en México muchas de las organizaciones de la sociedad civil no cuentan con una estructura formal en sus proyectos durante sus primeros años de operación. Según Vargas (2012) “Las organizaciones de la sociedad civil son instancias organizativas autónomas creadas espontáneamente por grupos ciudadanos para defender intereses colectivos” (p.129). Sin embargo, es necesario que toda organización de la sociedad civil cuente con una estructura forma, puesto que los beneficiarios y las agencias de cooperación “valoran el impulso y fomento a la profesionalización de las organizaciones, en términos de legalización y desarrollo de capacidades” (Vargas, 2012, p.134).

Cabe destacar que las ONG juegan un rol importante dentro del desarrollo social a través de sus proyectos. Según Vargas (2012) “Ha sido en el terreno de la praxis donde las organizaciones de la sociedad civil han mostrado su importancia en México. Mediante acciones, propuestas, iniciativas y proyectos. Las organizaciones a lo largo de los años han generado un extenso acervo de experiencias, lecciones y resultados” (p.134). Por ello, al ser instituciones con bastante presencia en el país deben considerar formalizar y estructurar sus proyectos para generar un impacto social que favorezca el desarrollo social.

3.1.3. Panorama local

Según datos de la Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDHJ) “en el estado de Jalisco se encuentran registradas 617 organizaciones de la sociedad civil” (CEDHJ, 2017, p.1). Cada una de ellas implementa diversos proyectos relacionados diversas causas. De acuerdo con el informe de Corporativa de Fundaciones (2016) en Jalisco gran parte de las ONG destinan sus proyectos a temas relacionados con la “educación, salud, desarrollo social, medio ambiente, derechos humanos, promoción y apoyo a las organizaciones de la sociedad civil “(C.F., 2016, p.9).

Se considera que en el estado de Jalisco algunas de las ONG cuentan con proyectos que deben ser estructurados y formalizados con la finalidad de profesionalizar sus intervenciones sociales. Por lo que Corporativa de Fundaciones en el año 2016 invirtió en el fortalecimiento y estructura organizacional de 119 organizaciones de la sociedad civil. Además, se brindó asesoría a otras 80 instituciones sin fines de lucro que deseaban mejorar sus intervenciones sociales mediante proyectos comunitarios” (C.F., 2016, p.10).

Por otra parte, se realizó un diagnóstico con organizaciones de la sociedad civil del estado de Jalisco y la zona metropolitana de Guadalajara, entre los resultados que se encontraron respecto a su estructura organizacional fueron (Peralta, C. Velásquez, L. Alatorre, F. Godínez, G., 2005, p. 21):

- 80% cuenta con un organigrama formal.
- 76% tiene definidas sus funciones y responsabilidades.
- En 99% la estructura facilita delegar y compartir responsabilidades.
- 91% utiliza mecanismos de comunicación e información.
- 53% cuenta con manuales de procedimientos.
- 76% tiene algún tipo de reglamento que regula las actividades y funciones de los miembros de las organizaciones.
- 40% cuenta con mecanismos de reclutamiento y contratación de personal.
- 59% cuentan con mecanismos de inducción a su personal.
- 64% cuenta con mecanismos para incentivar la participación de su personal.

En general, existen estructuras organizativas internas constituidas, los puestos tienen definidas sus funciones, poseen organigramas, delegan actividades, y según señalaron, cuentan con mecanismos internos de comunicación. Lo anterior no excluye que se pudiera realizar una evaluación más profunda sobre el adecuado funcionamiento de estas partes de las estructuras (Peralta et al, 2005, p.22). Cabe destacar que una estructura formal manifestada en documentos no garantiza el óptimo funcionamiento de las organizaciones y sus proyectos, ya que dicha estructura debe trascender en la práctica y transmitirse a todo el personal involucrado.

También se identificaron deficiencias importantes en la implementación de mecanismos claros para la contratación de personal, mencionaron que el personal no está suficientemente capacitado para atender los proyectos de las organizaciones y la falta de esquemas para la evaluación de su personal (Peralta et al, 2005, p.22). Cabe señalar que el personal capacitado y comprometido es un factor clave para alcanzar óptimos resultados durante la implementación de un proyecto, no obstante, una de las razones por las que muchos proyectos y organizaciones no cuentan con dicho personal es porque sus mecanismos de selección son deficientes.

Teniendo en cuenta los procesos de planeación y evaluación se encontraron los siguientes hallazgos (Peralta et al, 2005, p.22-24):

- 77% realizan un diagnóstico de su realidad para orientar su planeación.
- 87% cuenta con un análisis de las condiciones de vida de los beneficiarios.
- 89% realizan planeación de actividades y proyectos.
- 81% implementa algún mecanismo de evaluación.
- 49% realizan planeación operativa (anual o semestral).
- 28% lleva al cabo planeación estratégica (a largo plazo) y el 23% realizan planeación por actividades.
- En 57% fomenta la participación de los beneficiarios en los mecanismos de evaluación que se implementan.
- 50% realiza planeación de impacto.
- 64% sistematizan su experiencia.

En los resultados presentados puede percibirse que existe una importante deficiencia en lo que respecta a realizar planeación estratégica. La mayoría de las organizaciones ejecutan planeaciones operativas, usualmente no se incluye un análisis del contexto, de las alianzas y de los escenarios a mediano o largo plazo, lo cual lleva a carecer de una visión estratégica que podría contribuir a un trabajo más eficaz para sus beneficiarios (Peralta et al, 2005, p.24).

Se puede percibir que la mayoría de las organizaciones genera diagnósticos y análisis del contexto de sus beneficiarios, así como también, realizan planeación de sus actividades y proyectos. No obstante, sería conveniente analizar la metodología, estructura y confidencialidad de dichos mecanismos. Así como también, conocer la percepción de los beneficiarios sobre el desarrollo e impacto de los proyectos.

En el desarrollo de programas y proyectos de las mismas organizaciones Peralta (2005, p.24) señala que:

- 78% incluyen formalmente sus programas y proyectos en su estructura de trabajo.
- 75% cuenta con mecanismos de control y seguimiento.
- 95% de las organizaciones comparten los aprendizajes entre sus miembros.
- 54% considera que cuenta con el personal adecuadamente capacitado para trabajar en los programas o proyectos.

Algunas organizaciones mencionan que les falta definir programas o mecanismos de control y seguimiento de las actividades, programas y proyectos que realizan. Este factor es indispensable considerarlo puesto que un proyecto implica cooperación y esfuerzo de un conjunto de grupo de personas e instituciones, así como también, los beneficiarios están depositando su confianza en los gestores del proyecto. Por ello, es indispensable asegurar un adecuado impacto en la comunidad benefactora a través de una estructura y seguimiento adecuado del proyecto.

4. La estructura formal en las ONG mexicanas y sus proyectos sociales

En México se han realizado diversos estudios con la finalidad de mejorar la estructura y ejecución de los proyectos sociales. Baca y Herrera (2016) mencionan que la población debe tener una participación muy activa en el proyecto, pues los ciudadanos son quienes conocen de forma cercana sus problemáticas y necesidades más sentidas (p. 210). Es decir, un proyecto que no ha nacido desde la iniciativa y necesidades de los beneficiarios está destinado al fracaso porque las personas no se sienten identificadas con él, incluso no perdura la motivación y la participación suele ser deficiente. Es por eso la importancia de que en todo proyecto la participación de la población sea esencial.

De acuerdo con las opiniones de Castañeda (2013) hace referencia a algunas características de las ONG (Olivares 2008, p.12):

- Estas organizaciones carecen de planificación estratégica o modelos organizacionales.
- Constituyen un excelente campo de aplicación administrativa.
- Entre sus principales problemas están: la falta de fuentes de financiamiento confiables, problemas estructurales, problemas de concentración de la autoridad y un diseño de estrategias a corto y largo plazo poco eficiente.
- Entre sus ventajas están: trabajo multidisciplinario y trasdisciplinario, movilidad económica, flexibilidad estructural, planeación prospectiva empírica y la sustentabilidad.

Se puede observar que los hallazgos que enfatizan Olivares sobre las ONG en México tienen que ver con factores relacionados con la gestión directiva (planificación estratégica, modelo organizacional, problemas estructurales y concentración de la autoridad). Debe reconocerse que cualquier organización que manifieste sesgos en su sistema de gestión también los expresará en el desarrollo de sus proyectos sociales. Por eso la importancia de generar una estructura a nivel organización que facilite los procesos correspondientes a sus proyectos sociales.

Entre todas las áreas de oportunidad en las organizaciones de la sociedad civil en México, también deben de reconocerse sus fortalezas, pues como menciona Olivares

son organizaciones con equipos multidisciplinarios que facilitan la flexibilidad estructural, lo cual impulsa la interacción entre los miembros y el aprendizaje compartido.

Tanto los problemas y fortalezas más comunes de las ONG son características que se han forjado durante su ejercicio en la sociedad. Sin embargo, debe hacerse consciencia sobre la importancia de fomentar su profesionalización y claridad en su estructura organizacional, pues en la actualidad muchas de estas organizaciones cuentan con ideas y proyectos innovadores que realmente responde a necesidades emergentes de diversas poblaciones. No obstante, hace falta que fortalezcan y clarifiquen su estructura con el propósito de favorecer el desarrollo social. Castañeda (2013) establece que queda mucho por contribuir a la construcción de ONG sólidas, estables, sustentables, eficientes, profesionalizadas y adecuadamente vislumbradas, donde nuevos enfoques teóricos y prácticos las enriquezcan afianzando su quehacer (p.15).

Finalmente se puede observar que la necesidad de generar una estructura formal de los proyectos sociales es una problemática que afecta a las ONG mexicanas, lo cual debe tenerse en cuenta con el propósito de impulsar intervenciones sociales que faciliten la participación ciudadana para responder a las diversas necesidades sociales.

4.1. Dificultades de los proyectos sociales

Los proyectos sociales como se ha mencionado forman parte del actuar de las ONG y permiten mejorar las condiciones de vida de las personas mediante la implementación de acciones estructuradas y el fomento de la participación comunitaria. A continuación, se presenta un conjunto de dificultades que impiden generar una estructura formal en los proyectos sociales. Dichos factores son establecidos por Reyes y González (2014, p.50-51):

- No existe compromiso de la dirección en el logro de las metas del proyecto.
- No se logra el involucramiento de las partes interesadas en el proyecto.
- Falta de conocimiento técnico por parte de los miembros del equipo del proyecto.
- Inexistencia de relaciones entre las partes interesadas del proyecto.
- Falta de supervisión y liderazgo dentro del equipo del proyecto.

- Pocas o ninguna reunión de seguimiento y control.
- Documentación inadecuada e insuficiente para establecer el nivel de progreso y la fijación de políticas de seguimiento.
- No definición de líneas de autoridad claras los que puede generar conflictos, mal ambiente de trabajo y falta de comunicación entre los miembros del equipo.
- Inadecuada gestión de riesgos.

Analizando cada uno de los factores que impiden el desarrollo adecuado de un proyecto social se puede percibir que en su mayoría están relacionados con el tema de la gestión directiva, es decir, ausencia de compromiso por parte de la dirección, deficiente comunicación y relación entre los involucrados, ausencia de conocimiento sobre la gestión de proyectos sociales, deficientes habilidades de liderazgo, deficientes métodos de seguimiento y evaluación del proyecto, presencia ambigua de responsabilidades y roles, apatía hacia los posibles riesgos que pueden suceder.

También los beneficiarios del proyecto a través de la ausencia de una estructura formal se ven afectados, pues en lugar de generar su participación y brindarles herramientas para mejorar sus condiciones de vida, se suele desmotivarlos porque no se está respondiendo a las expectativas que el proyecto les propuso.

Entre las consecuencias más comunes que establecen los autores sobre la carencia de una estructura formal, planeación y seguimiento en los proyectos sociales es caer en el vicio como organización de generar intervenciones deficientes únicamente para aparentar que se está trabajando a favor de los objetivos de la organización. Bien los menciona Baca y Herrera (2016) esta deficiente ingeniería social en la planeación y seguimiento a largo plazo hace que, de no ser cuidadosamente desarrollados los proyectos, éstos se conviertan en simples mecanismos subsidiarios o unidades desarticuladas (p.210).

Incluso, cuando un proyecto no cumple con una gestión pertinente puede dificultar o impedir el desarrollo social del contexto donde se está interviniendo. Baca y Herrera (2016) mencionan que los proyectos sin bases técnicas y sociales adecuadas se convierten en instrumentos perpetuadores de la dependencia estatal (p.210). Es por ello la importancia de que las dependencias y financiadoras de proyectos sociales

también establezcan sus mecanismos estructurados para elegir y apoyar aquellos proyectos que cumplan con una intervención factible, viable y coherente.

El impacto o capacidad de transformación de los proyectos se ve también afectado por la baja preparación del personal responsable o simplemente por dificultades de adaptación de este personal a las condiciones del trabajo (Molina, 2015, p.12). De este modo, se puede confirmar que el recurso humano encargado de gestionar el proyecto es indispensable que cuente con las competencias y herramientas necesarias para realizar pertinentemente sus responsabilidades, es por ello que dentro de la estructura formal del proyecto también se garantice la capacitación constante de los encargados.

4.2. Recomendaciones para la formulación de una estructura formal en las ONG y sus proyectos sociales

A continuación, se presentan dos de las propuestas que se han realizado y estudiado referente a la implementación de la estructura formal de los proyectos sociales con el propósito de que puedan servir como modelos y guías para la presente intervención.

- La primera investigación se consideró es la del Centro Nacional de Electromagnetismo Aplicado (CNEA) de Santiago Cuba.

El estudio tuvo como propósito analizar los procesos de gestión en las organizaciones para identificar los componentes de su estructura organizativa que impacta en la ejecución de sus proyectos. Se consideró como muestra 37 proyectos, de los cuales estuvieron enfocados en trabajar causas relacionadas a la energía, salud, alimentación y medio ambiente.

El estudio identificó los aspectos positivos y negativos que facilitan la adecuada gestión de la estructura formal de las organizaciones. Aspectos positivos (Rodríguez, et al., 2012, p.15): existencia de una cultura en gestión de proyectos; estructura institucional y organización de la actividad científica que favorecen la gestión de proyectos; ejecución de proyectos en correspondencia con las ramas de desarrollo priorizadas en el país; existencia de un personal calificado y con méritos científicos.

Aspectos negativos (Rodríguez, et al., 2012, p.16): enfoque poco integrado sobre la gestión de proyectos; la evaluación está asociada fundamentalmente al cierre del proyecto; no se reconoce la responsabilidad del investigador o gestor; limitado

conocimiento de los aspectos que se tienen que evaluar; desconocimiento de los indicadores que se utilizan institucionalmente; desconocimiento de técnicas y herramientas establecidas nacional e internacionalmente para la evaluación de proyectos; no existencia de indicadores propios a nivel institucional.

- La segunda investigación se llevó a cabo en la Universidad Pedagógica Experimental (UPEL) Libertador de Caracas Venezuela, donde el propósito fue conceptualizar el proyecto y profundizar en la naturaleza de los proyectos factibles, su planificación y ejecución (Dubs, 2002).

La UPEL citado en (Dubs, 2002, p. 6) define al proyecto factible como un estudio que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. A continuación, se presentan una serie de recomendaciones sobre la estructura sugerida para realizar un proyecto estructurado (Dubs, 2002, p. 10-16).

1. Contexto: En esta sección se presenta la situación actual, el origen de la problemática, sus causas, las consecuencias de esta situación de mantenerse en un futuro y las posibles soluciones (Dubs, 2002, p.11).
2. Objetivos: Se definen puntualmente las metas, los objetivos a lograr y fines del proyecto. Un objetivo bien formulado debe transmitir lo que realmente se intenta realizar mediante el proyecto (Dubs, 2002, p.11).
3. Justificación: Tiene como propósito describir las razones por las cuales se realiza el proyecto, además la importancia y aportes del proyecto en términos de motivación, relevancia, unidad, beneficio, viabilidad, entre otros aspectos (Dubs, 2002, p.11).
4. Marco referencial: Se analiza el enfoque teórico pertinente para encuadrar la metodología por desarrollar, el diagnóstico de las necesidades y formulación de la propuesta, así como el análisis de factibilidad (Dubs, 2002, p.12).
5. Metodología: Esta etapa hace referencia al plan de trabajo, la secuencia y actividades por realizar a fin de lograr los objetivos propuestos (Dubs, 2002, p.12).

6. Diagnóstico o evaluación de necesidades: Es un análisis de discrepancias determinado por las dos posiciones extremas de: ¿Dónde estamos actualmente? Y ¿Dónde deberíamos estar? (Dubs, 2002, p.14).
7. Formulación de la propuesta: La elaboración de la propuesta es el producto final del procesamiento de los insumos obtenidos a través del diagnóstico o evaluación de necesidades, mediante entrevistas o la aplicación de instrumentos de discrepancias (Dubs, 2002, p.15).
8. Análisis de factibilidad o viabilidad: Se refiere a la posibilidad real de ejecución de la propuesta, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, necesarios para su funcionamiento (Dubs, 2002, p.15).
9. Recomendaciones: En esta sección el autor ofrece su aporte en cuanto a sus sugerencias y estrategias que conduzcan a optimizar la ejecución exitosa de la propuesta (Dubs, 2002, p.16).

Al iniciar el diseño de un proyecto se deben plantear interrogantes cuyas respuestas indicarán las operaciones a realizar, las cuales se relacionan con la organización y estructura del mismo (Dubs, 2002, p. 9): ¿Qué hacer? ¿Para qué hacerlo? ¿Por qué hacerlo? ¿Cómo hacerlo? ¿Dónde hacerlo? ¿Qué magnitud tiene? ¿Cuándo se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Con qué medios y recursos se hará? ¿Qué sucede durante la ejecución? ¿Cuáles son las limitaciones?

4.3. El liderazgo como factor fundamental de los proyectos sociales

Otro aspecto para tener en cuenta y que los estudios enfatizan durante la estructuración de un proyecto social es el liderazgo que debe ejercer el responsable de un proyecto. Es decir, todo proyecto que anhela pasar de una estructura informal a una formal debe tomarse en serio la función del liderazgo, pues de éste dependerá que el proyecto marche adecuadamente, involucre a las personas, genere adecuados canales de comunicación y atienda de manera oportuna las áreas de oportunidad.

Reyes y González (2014) mencionan que el líder del proyecto es quien en gran medida condiciona el éxito del proyecto o el fracaso del mismo, razón por la cual se hace necesario que éste desarrolle en buena medida el siguiente cuerpo de competencias (p.59): Orientación del proyecto; definición adecuada del caso de intervención; dirección de equipos de proyecto; gestión de la sostenibilidad y

perdurabilidad organizacional; gestión de sistemas, productos y tecnologías; competencias comportamentales; la autogestión como medio para desarrollar autoconfianza en cada uno de los miembros del equipo; creatividad; sentido de la ética en el desarrollo de actuaciones que contribuyan a reducir el riesgo y minimizar costos dentro del desarrollo del proyecto; motivación y compromiso como medios para empoderar a los miembros del equipo del proyecto en el logro de una meta específica; orientación al logro; liderazgo; resiliencia; autocontrol; capacidad de cuestionar y autoevaluarse.

Existe una serie de competencias que Reyes y González (2014) consideran que todo líder de un proyecto debe desarrollar: competencias técnicas, competencias organizacionales, gestión del tiempo y del cronograma, gestión de los interesados, gestión de equipos de trabajo, gestión de las comunicaciones, gestión de los conflictos del proyecto, gestión de los riesgos del proyecto, gestión de los costos, gestión de las adquisiciones, los aprovisionamientos, los contratos y gestión de calidad (p.59).

Las competencias anteriormente mencionadas son indispensables que el líder y gestor del proyecto cuente con ellas o las desarrolle, puesto que la estructuración de un proyecto implica profesionalismo y capacidad de acompañar a las personas y los procesos involucrados en cada una de las etapas del proyecto. Así mismo, las competencias de un líder deben trascender entre los colaboradores, pues es la única manera de garantizar la calidad y capacidad profesional de ejecutar proyectos sociales. Por dicha razón, el líder debe generar estrategias para transmitir a sus colaboradores y líderes comunitarios las competencias necesarias para asegurar la sostenibilidad del proyecto.

La asociación mundial de organizaciones no gubernamentales menciona que la misión de una organización debería servir como base y estructura o marco de referencia de todas sus actividades y de la planificación orgánica de la ONG. Además, tiene la obligación de utilizar sus recursos de modo efectivo y eficiente para cumplir su declaración de propósitos (WANGO, s.f., p.8). Es decir, toda organización que requiera la estructuración de su proyecto social primeramente debe analizar su misión institucional y con base en ello comenzar a generar la estructura de su proyecto, pues

debe existir una congruencia entre el discurso y las acciones que se realizan para mejorar las condiciones de la población objetivo.

La misma organización mundial de organizaciones no gubernamentales establece una serie de características e indicadores que sirven como guía para fomentar la integridad y estructura de las ONG (WANGO, s.f. p.6):

- Las ONG deberán tener un documento o carta orgánica, una junta directiva, directores, reuniones regulares y actividades.
- Los documentos de la organización (tales como reglamentaciones, una constitución escrita, o memorando de la asociación) deberán definir claramente la misión, objetivos, estructura directiva, derechos y obligaciones de los miembros, y, de ser necesario, reglas de procedimiento.
- Los principios orgánicos han de aplicarse aun cuando la ONG no haya sido reconocida como tal por ningún gobierno.

Los indicadores que presenta WANGO reiteran la importancia de contar con documentos que avalen la estructura e integridad de la ONG, sin embargo, estos documentos para que tengan trascendencia deben de transmitirse al personal con la finalidad de que la misión, visión, valores, filosofía y reglamentos tengan un impacto en la realidad.

Finalmente cabe destacar que la gran diferencia entre grupos y organizaciones sociales es que mientras los grupos carecen de una estructura formal y son producto de circunstancias, las organizaciones cuentan con una estructura y son producto no sólo de circunstancias sino de las voluntades de los individuos (Escobar, 2010, p.122). Y, sobre todo, la estructura como se ha venido mencionado a lo largo de este documento favorece la organización y el orden de las diversas actividades, lo cual facilita el seguimiento del proyecto de manera adecuada para cumplir con los objetivos establecidos.

4.4. La estructura formal en los proyectos sociales como componente fundamental

De acuerdo con la información revisada en los diferentes estudios e investigaciones se puede determinar que la estructura formal en los proyectos sociales es un factor

indispensable para cumplir pertinentemente con los propósitos establecidos y mejorar la realidad de la población.

Contar con una estructura definida favorece el orden y organización de todos los componentes del proyecto para facilitar su gestión. Así mismo, dentro de los procesos de un proyecto los autores han coincidido sobre la importancia de cederle una participación a los beneficiarios, pues son ellos los que conocen y viven la realidad que se quiere mejorar, pero, sobre todo, son quienes podrán darle seguimiento al proyecto y asegurar su sustentabilidad. Sin embargo, la participación de los destinatarios dependerá en gran medida de la presencia del liderazgo en los gestores del proyecto, puesto que son los encargados de acompañar a la población destinataria con el propósito de mejorar sus condiciones de vida y asegurar el óptimo desarrollo de la gestión del proyecto.

Las acciones que han hecho algunas de las organizaciones para generar una estructura formal tienen que ver con expresar y organizar por escrito las fases del proyecto, sus componentes, actividades, procesos y perfil de las personas involucradas. Sin embargo, es necesario que toda esta estructura sea comunicada y transferida a las personas para que realmente pueda trascender durante el desarrollo del proyecto.

La estructura formal de un proyecto está vinculada con la gestión directiva pues ésta se encarga de atender cuestiones relacionadas con el liderazgo y los procesos de comunicación. Además, implica desarrollar e implementar las competencias que Reyes y González (2014) establecen: competencias organizacionales, gestión del tiempo y del cronograma, gestión de los beneficiarios, gestión de equipos de trabajo, gestión de los conflictos, gestión de riesgos, gestión de costos, gestión de las adquisiciones y gestión de la calidad (p.59).

Un factor determinante para una pertinente gestión de los proyectos sociales es contar con capital humano capacitado y comprometido con la causa que se está trabajando, pues siendo lo contrario el compromiso y el desempeño será deficiente y los resultados de la labor social no serán de calidad. Por ello, es importante que dentro de la estructura formal de los proyectos sociales se establezca el perfil y las responsabilidades del personal, de lo contrario también se suscitará la rotación constante. Molina (2015) enfatiza que la permanencia del personal de la ONG no

puede garantizarse por un tiempo considerable, los procesos que se adelantan con la comunidad, sencillamente se pierden; por eso, cada vez que llega una persona nueva es como si se diera un paso atrás en el fortalecimiento del tejido social (p.12).

Finalmente, puede considerarse que la ausencia de una estructura formal en los proyectos sociales es una problemática global que se presenta en muchas ONG de todo el mundo. Es importante considerar esta causa porque de ello dependerá que verdaderamente se estén respondiendo a la misión de dichas instituciones. Además, las agencias de cooperación para el desarrollo cada día solicitan proyectos estructurados con el objetivo de asegurarse que son propuestas congruentes y que responden a las necesidades de las poblaciones donde se interviene.

5. Marco teórico sobre la estructura formal de los proyectos sociales

A continuación, se presenta el marco teórico realizado a partir de la necesidad de generar un proyecto de intervención enfocado en la formulación de una estructura formal para el proyecto preventivo de Fundación PAS.

El marco teórico es útil para explicar un tema, conocer los conceptos científicos y sirve de referencia para sustentar la razón de realizar una investigación o proyecto de investigación. Es decir, se debe de adoptar una teoría e identificar sus conceptos y premisas con la finalidad de interpretar y comprender nuestro caso de estudio (Hernández, 2010).

El marco teórico se integra con las teorías, los enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general, que se refieran al problema de investigación (Hernández, 2010, p. 73). En este caso fue necesario realizar una reflexión sobre las diversas teorías que pudieran sustentar y comprender la importancia de estructurar un proyecto social. Posterior a ello, se determinó que la teoría más compatible a la necesidad identificada es la teoría de la organización como generadora de estructuras formales y la gestión del conocimiento.

5.1. La teoría de la organización como generadora de estructuras formales

La teoría de la organización comprende un conjunto de perspectivas diferentes a través de las cuales obtenemos una mejor comprensión de la naturaleza de la organización como una unidad social y de la realidad de la vida de las organizaciones (Hoyle, citado en Díez, 2016, p. 9). Es decir, identificar y organizar los objetivos a conseguir, las estructuras para su funcionamiento y las normas de ejecución, que guían las relaciones y las actividades a desarrollar en el proyecto.

Se reconocieron las dimensiones que propone González (2009), las cuales facilitan la organización y gestión de centros escolares. Cada dimensión abarca un aspecto específico que a continuación se presentan:

- **Dimensión estructural:** hace referencia cómo está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos.
- **Dimensión relacional:** la organización es un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen.

- **Dimensión procesual:** en las organizaciones se llevan a cabo diversos procesos y actuaciones.
- **Dimensión cultural:** hace referencia a la red de valores, razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a como funcione y sea un centro escolar.
- **Dimensión entorno:** hace referencia a que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno.

Cabe señalar que la intervención solamente se contempla dos de las dimensiones propuestas, éstas son: dimensión estructural y dimensión procesual. La primera se determinó porque justamente el fin de la intervención es generar una estructura formal del proyecto preventivo de abuso sexual infantil. Así como también, se pretende reconocer, identificar y concientizar los procesos necesarios para realizar una adecuada gestión y organización de dicho proyecto preventivo.

5.2. Los proyectos sociales desde la perspectiva de la gestión de conocimiento

La gestión del conocimiento en la presente intervención juega un papel fundamental puesto que permite transformar el conocimiento tácito del proyecto preventivo a conocimiento explícito. De acuerdo Polanyi (Citado en Nonaka y Takeuchi p. 65) el conocimiento tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar. Por su parte, el conocimiento explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático.

La principal razón por la que se tomará como referencia la gestión del conocimiento es debido a la ausencia de estrategias que apoyen en la clarificación de conocimiento, proveniente del proyecto preventivo de ASI, puesto que se ha ido generando y transmitiendo en el personal de manera informal. Bien lo menciona Rodríguez (2006) “durante la actividad laboral, se producen aprendizajes informales y, en muchas ocasiones, inconscientes que resultan de vital importancia para la organización. Establecer una memoria organizacional resulta esencial para los procesos de innovación y aprendizaje de las organizaciones” (p. 28).

Al implementar una adecuada gestión del conocimiento dentro del proyecto preventivo de ASI facilitará generar una adecuada organización y estructuración en todas sus

etapas (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación), pues al existir conocimiento explícito por ende hay mayor claridad en los procesos de gestión. “Una buena gestión de la propiedad intelectual es fundamental para evitar que quede disuelta o difuminada en la organización” (Rodríguez, 2006, p. 28).

Cabe señalar que un componente importante para generar gestión del conocimiento con el personal del proyecto preventivo es formar comunidades de práctica, Wenger define a las CoP como comunidades que reúnen a la gente de manera informal con responsabilidades en el proceso por intereses en común de aprendizaje, y, sobre todo, en la aplicación práctica de lo aprendido.

También McDermott (2008) ha definido el concepto, teniendo en cuenta que las CoP son un grupo de personas que comparten y aprenden unos de otros a través del contacto físico o virtual, con una meta o necesidad de resolver problemas, compartir experiencias, modelos estándar o no, técnicas o metodologías, todo programado para considerar las mejores prácticas.

La manera en que se realizará la gestión del conocimiento se sustenta en el modelo del proceso de creación de conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi p. 96):

- Compartir el conocimiento tácito: los individuos interactúan mediante diálogos cara a cara. Comparten experiencias y sincronizan sus ritmos físicos y mentales.
- Crear conceptos: el modelo mental tácito compartido se verbaliza en palabras y frases y, finalmente, cristaliza en conceptos explícitos.
- Justificar los conceptos: incluye determinar si los conceptos creados son en verdad válidos para la organización y para la sociedad.
- Construir un arquetipo: el concepto justificado se convierte en algo tangible y concreto, es decir, un arquetipo.
- Distribuir el conocimiento: el conocimiento que se ha traído a la realidad o ha adquirido la forma de un arquetipo puede generar un nuevo tipo de creación de conocimiento. Expandiéndose horizontal y verticalmente a través de la organización

Considerando los cinco pasos anteriormente mencionados será posible recolectar el conocimiento tácito sobre el desarrollo del proyecto preventivo del ASI.

Posteriormente se generarán conceptos relacionados con el desarrollo de las etapas del proyecto. De igual manera, se justificarán los conceptos a través de manera consensada y verificando su congruencia. Enseguida se formulará un arquetipo sobre el desarrollo e implementación del proyecto. Finalmente se distribuye el conocimiento a todo el personal involucrado a través de capacitaciones, distribución de manuales y protocolos.

La importancia de llevar a cabo gestión del conocimiento es porque dentro de la ejecución y desarrollo del proyecto existe escaso conocimiento explícito. La mayoría del conocimiento es tácito, según Nonaka y Takeuchi (1999) éste surge de la experiencia tiende a ser físico y subjetivo, mientras que el conocimiento racional tiende a ser explícito, metafísico y objetivo (p.67). Esa situación ha ocasionado en el proyecto preventivo que el conocimiento únicamente se concentre en unas pocas personas y no exista suficiente personal capacitado para desarrollar proyectos sociales dentro de Fundación PAS.

Cabe señalar que el proceso de la gestión del conocimiento no concluye en una etapa específica, puesto que es un proceso continuo que toda organización o proyecto debería considerar para optimizar sus procesos organizacionales e incluir la innovación en sus servicios, y, sobre todo, debe contemplarse que el conocimiento únicamente es construido cuando al personal se le propician las condiciones necesarias. Para Nonaka y Takeuchi (1999) “la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización” (p.65).

Es probable que un proyecto social o una organización al no impulsar la gestión del conocimiento se vicia su práctica y quede obsoleto el servicio que ofrece. Por ello, la producción de conocimientos asegura la viabilidad y sostenibilidad de la actividad organizacional (Nagles, 2007, p.78-79). Es decir, un proyecto social que gestione constantemente su conocimiento es probable que responda a las necesidades sociales desde un enfoque realista y congruente con la problemática que se intenta mejorar.

Por otra parte, la gestión del conocimiento es un proceso que realizándose adecuadamente puede promover la innovación en el proyecto social, puesto que facilita cuestionarse y reflexionar la manera de gestionar el proyecto a partir de las necesidades del contexto actual y de una manera creativa. Bien lo menciona Nagles (2007) *“poner el conocimiento de la organización a disposición de las personas que lo requieren, en el lugar donde se necesita y en el momento adecuado para asegurar la efectividad de los procesos de innovación”* (p.86).

“Para asegurar que la gestión del conocimiento actúe como fuente de innovación en las organizaciones, es necesario desarrollar la capacidad de realizar procesos de transferencia de manera efectiva” (Nagles, 2007, p.81). Es decir, el conocimiento que se ha gestionado, o, mejor dicho, transformado de tácito a explícito debe transmitirse entre las personas indicadas para que pueda trascender en la práctica del proyecto social, y de esta manera el impacto social de dicho proyecto mejore la calidad de vida de las personas beneficiarias.

La localización y adaptación del conocimiento tiene como propósito desplegar el conocimiento disponible hacia los lugares en los cuales contribuye a la creación de valor y, realizar las transformaciones necesarias para obtener la máxima ventaja posible del conocimiento construido y apropiado por la organización (Nagles, 2007, p.82). Esto indica que una adecuada gestión del conocimiento en un proyecto social puede generar ventajas y un valor agregado que favorece la calidad y un pertinente impacto social.

Organizar y distribuir el conocimiento requiere, en primera instancia, objetivarlo; es decir, extraerlo de la mente de las personas y colocarlo en manuales, procedimientos, documentos, etc. Esto es transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito. En síntesis, dar estructura al conocimiento que posee la organización para facilitar el proceso de distribución y su posterior aplicación en el proceso de creación de valor (Nagles, 2007, p.79).

Finalmente, cabe señalar lo que Nagles (2007) presenta como principal propósito de la gestión del conocimiento, pues menciona que “es movilizar y dinamizar los procesos de innovación al interior de las organizaciones de manera que se

promuevan acciones y actividades que permitan generar soluciones novedosas y creativas a los problemas, dificultades y desafíos del ambiente de actuación de la organización (Nagles, 2007, p.86). En síntesis, la gestión del conocimiento en los proyectos sociales facilita mejorar las problemáticas sociales de una manera organizada e innovadora.

6. Marco metodológico

A continuación, se presenta el método que se llevó a cabo para la construcción de esta propuesta de intervención. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) el método es *“la parte del reporte que describe cómo fue llevada a cabo la investigación, incluyendo: a) contexto, b) muestra o participantes, c) diseño o abordaje y c) procedimiento”* (p.527).

Básicamente el método permite reconocer la confiabilidad y viabilidad de llevar a cabo una intervención. Pues es necesario realizar una serie de pasos que sustenten y justifiquen el desarrollo de dicha intervención. Este bloque contiene cinco apartados que se distribuyen de la siguiente manera: problematización, recuperación de datos, el análisis de los datos, desarrollo del estado del conocimiento y construcción del marco teórico.

Posteriormente, cada uno de los apartados mencionados anteriormente se explican conforme la manera en que fueron llevados a cabo, lo cual fue sustancial para construir la presente intervención que intenta generar una estructura formal del proyecto preventivo de ASI de Fundación PAS.

Es importante mencionar que la metodología de esta intervención está sustentada en el enfoque cualitativo, y toma como referencia la investigación-acción, la cual se explica en el siguiente apartado, no obstante, este tipo de investigación busca mejorar problemas que tenga un grupo, una comunidad o una organización.

6.1. La problematización

La construcción del problema es una tarea clave para obtener óptimos resultados en un proyecto de intervención. “Desde los primeros pasos, la problematización impone que se realicen numerosas y arduas tareas, reflexiones y deliberaciones que brindarán su recompensa después de considerables dudas, desaciertos y hasta frustraciones” (García y García, 2005, p.15).

La problematización del presente proyecto se generó mediante el enfoque de la investigación cualitativa, donde se eligió el método de la investigación-acción; Para Lomax (1990) define a la investigación-acción como “una intervención en la práctica profesional con la intención de ocasionar una mejora. La intervención se basa en la

investigación debido a que implica una indagación disciplinada” (citado en Latorre, 2005, p.24).

Posteriormente se incluyó la propuesta metodológica de la etnografía para recuperar datos a través de diversas técnicas como la entrevista y los grupos focales. Se entiende por etnografía como descripción de un grupo humano, teniendo como fuente esencial de conceptos y criterios de interpretación a la antropología social que acuñó el término «trabajo de campo», en su evolución a disciplina empírica (y no especulativa). En este sentido, el trabajo de campo refiere una *inmersión* en el objeto de estudio cuya clave está en la interpretación de los datos o resultados en términos culturales González et al (2003, p.15).

Para Kemmís y McTaggart (1988), “los principales beneficios de la investigación-acción son la mejora de la práctica, la comprensión de la práctica y la mejora de la situación en la que tiene lugar la práctica” (citado en Latorre, 2005, p.27). Cabe señalar que la investigación-acción considera el uso de algunas técnicas de la etnografía. La etnografía se define como la “descripción del modo de vida de una raza o grupo de individuos. Se interesa por lo que la gente hace, cómo se comporta y cómo interactúa” (Woods, 1989, p.18).

La razón por la que se hizo uso de la investigación-acción es porque considera comprender una realidad con la intención de intervenir para impulsar la mejora. “El propósito fundamental de la investigación-acción no es tanto la generación de conocimiento como el cuestionar las prácticas sociales y los valores que las integran con la finalidad de explicitarlos. La investigación-acción es un poderoso instrumento para reconstruir las prácticas y los discursos” (Latorre, 2005, p.27).

En todo proyecto de intervención es indispensable identificar el problema, en este caso se hizo uso del árbol de problemas donde fue posible identificar las causas y consecuencias con el equipo de coordinadores del proyecto preventivo. “El árbol de problemas es una técnica metodológica que nos permite describir un problema central, y al mismo tiempo, conocer y comprender la relación entre sus causas y efectos” (Román, inédito, p. 4).

Para implementar el árbol de problemas se programó una sesión donde se citó a los participantes. A través del diálogo colectivo y el análisis de su experiencia identificaron el problema central del proyecto, el cual se sintetiza como: ausencia de una estructura formal en el proyecto preventivo de ASI de Fundación PAS. Así mismo, se acompañó a los participantes para que identificaran las causas, consecuencias y relación de éstas. Dicho proceso ayudó a comprender que la problemática persiste y los coordinadores del proyecto la perciben durante su práctica cotidiana.

Para elaborar el árbol de problemas (ver anexo 1.1.) fue necesario seguir los siguientes pasos (Román, inédito, p. 4):

- **Identificación de los posibles beneficiarios del proyecto:** Se determinó que el equipo operativo y gestor del proyecto preventivo de Fundación PAS, son los principales beneficiarios. Así como también las personas de las comunidades y escuelas oficiales donde se implementa dicho proyecto.
- **Análisis y elección del problema central de la futura intervención:** Se identificó que el problema principal es: ausencia de una estructura formal en el proyecto preventivo de ASI.
- **Análisis y descripción de las causas del problema central:** De acuerdo al diálogo y consenso de los beneficiarios se identificaron las siguientes causas 1) escaso conocimiento en el equipo operativo de Fundación PAS sobre la elaboración de diagnósticos comunitarios; 2) escaso conocimiento en el equipo operativo sobre los procesos de diseño, ejecución y evaluación de proyectos; 3) desconocimiento del perfil de un facilitador y personal de Fundación PAS y 4) saturación de actividades en el personal de la Fundación.
- **Identificación de los principales efectos del problema:** Las causas que se reconocieron son 1) ausencia de conocimiento integral sobre el perfil de los beneficiarios, 2) escaso conocimiento en el personal sobre el diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales 3) ausencia de manuales de funciones y procedimientos para gestionar los proyectos de Escuela Blindada contra el Abuso Sexual Infantil 4) ausencia de compromiso por parte de la mayoría de las facilitadoras.
- **Presentación de dicha descripción y análisis como un árbol donde:** Este punto determina que el tronco corresponde y es representado por el problema

central, las raíces corresponden a las causas del problema y la copa corresponde a los efectos o consecuencias del problema.

La técnica del árbol de problemas ayudó a comprender y a estructurar la información referente a problemática central, así como también, brindó claridad para comenzar a visualizar los aspectos que deben tener en cuenta las futuras líneas de acción. “El análisis y descripción de causas y efectos permitirán decidir, de acuerdo con intereses, recursos, tiempos y competencias, sobre cuáles causas y/o efectos se actuarán, las que a futuro se convertirán en los objetivos de la propuesta de intervención” (Román, inédito, p. 4).

Según García y García (2005) la problematización “es un proceso, es un ir y venir, es estancarse, retroceder y avanzar. Difícilmente podemos afirmar que se conforma de pasos o momentos, sin embargo, por razones prácticas hemos de proponer cuatro etapas: la exploración, la concreción, el planteamiento y la delimitación” (p.19).

Posteriormente se presentan cada una de las etapas mencionadas por García y García que se siguieron en el planteamiento del problema. Las etapas que se tuvieron en cuenta durante la construcción del problema son:

Exploración: “esta etapa consiste en que el investigador determine sus motivaciones y propósitos para que no olvide el verdadero objetivo de lograr la comprensión del asunto” (García y García, 2005, p.20). En esta fase se tomó en cuenta la resonancia de las diversas necesidades del proyecto de Fundación PAS, por ello se decidió implementar en un primer momento la metodología del árbol de problemas, lo cual facilitó explorar el problema central. En este espacio los responsables del proyecto colaboraron activamente y expresaban su sentir a través del diálogo constructivo.

Concreción: “Llamaremos etapa de concreción al momento en el que ha de deliberarse cuál es el problema de estudio, el núcleo o foco del trabajo de investigación” (García y García, 2005, p.22). Se reconoció la importancia de focalizar nuestra intervención teniendo como perspectiva la necesidad de estructurar el proyecto preventivo de ASI; en esta etapa se realizó una sistematización de la información obtenida a través de las entrevistas (etnográficas y estructuradas)

realizadas con los coordinadores del proyecto, donde fue posible cotejar el problema central junto con sus causas y efectos, con ello fue posible concretar el problema central.

Planteamiento: “Después de elegir y concretar una problemática, el investigador expresa claramente con la mayor precisión posible, y apoyado en un contexto teórico particular, el asunto que ha de ser estudiado, para de esta forma romper con las descripciones superficiales” (García y García, 2005, p.26). Durante esta etapa se priorizó justificar y estructurar la problemática a través de hallazgos provenientes de las entrevistas realizadas con los coordinadores del proyecto, así como también se retomaron diversos sustentos teóricos que favorecieron plantear el problema de manera contundente.

Delimitación: “Es la etapa en la que se determinan las teorías y autores que serán tomados en cuenta para el desarrollo del trabajo, y, además, se deciden, entre otras precisiones, las circunstancias y recursos” (García y García, 2005, p.26). En esta etapa se analizaron diversas teorías con el propósito de sustentar la intervención. Se determinó que la teoría más pertinente para abordar este problema es la teoría de la organización como generadora de estructuras formales y la gestión del conocimiento. Posteriormente se generó el plan de intervención donde se identificó el objetivo, metas, acciones y recursos necesarios para abordar la problemática.

En el siguiente apartado se presenta la técnica de la entrevista que se utilizó para cotejar y concretar el problema identificado. Se explica el proceso llevado a cabo y los tipos de entrevistas que se utilizaron para poder obtener la información necesaria que posteriormente fue sistematizada, categorizada y analizada.

6.2. La técnica de la entrevista

En un proyecto de intervención es necesario generar entrevistas con los destinatarios, puesto que la información proporcionada es de utilidad para comprender el problema identificado. “Los entrevistados pueden ser fuente de grandes volúmenes de información, pues en cierto modo son observadores participantes por poder en zonas inaccesibles para el investigador. Pueden ayudar a identificar la índole de la conversación y el comportamiento de otras personas. (Woods, 1989, p. 100).

“Podríamos decir que las entrevistas son el instrumento más poderoso de una investigación cuando se les utiliza en conjunto con otro método, sobre todo con la observación. Pero, sin desmedro de la verdad de esta afirmación, lo principal acerca de las entrevistas etnográficas es que constituyen una forma de observación participantes”. (Woods, 1989, p. 104).

Para obtener información pertinente durante la entrevista es necesario que el entrevistador sea empático y genere confianza con el entrevistado. Bien lo menciona Woods (1989) “Hay que cultivar actitudes y disposiciones que normalmente no se poseen, pues es preciso empatizar con el entrevistado, lo que, al menos por ahora, significa hablar de su lenguaje, valorar sus argumentos y aparentar ponerse de su lado” (p. 92). En este caso, la empatía y la confianza se facilitaron con los entrevistados, pues el entrevistador conoce a las personas y han convivido en un ambiente de relaciones horizontales.

Durante el desarrollo de una entrevista es muy importante poner en práctica la escucha, pues de ello dependerá que la información sea comprendida de mejor forma. “Los entrevistadores procuran cultivar el arte de escuchar. No se trata tan sólo de oír y recordar. El escuchar implica aparentar que se escucha con un lenguaje ligeramente exagerado y atención al contacto ocular (Woods, 1989, p. 93). Para fomentar la escucha activa el entrevistador eligió un espacio adecuado donde no hubiera interrupciones de ningún tipo, y, sobre todo, para que los entrevistados se sintieran en absoluta confianza de expresar su experiencia y sentimientos respecto a la problemática identificada.

Se generaron tres entrevistas etnográficas y dos estructuradas con los coordinadores y el personal involucrado; el personal entrevistado fue: la coordinadora de gestión de proyectos de prevención, coordinadora de elaboración de contenidos educativos, coordinadora del área administrativa, coordinadora de comunicación y coordinadora de atención terapéutica.

Durante el desarrollo de las entrevistas resultó significativo que las cinco personas entrevistadas percibieron la importancia de estructurar y formalizar el proyecto preventivo de Fundación PAS; la información que proporcionaron fue esencial para

comprender y verificar que el problema identificado hace resonancia en el equipo operativo. Además, la actitud de las entrevistadas fue favorable porque mostraron interés en expresar sus percepciones, no generaron un límite de tiempo y se ofrecieron de nuevo a ser entrevistadas en caso de ser necesario.

Al obtener la información requerida fue ineludible realizar un proceso de transcripción de la información y análisis de datos, y con ello plantear de manera estructurada la problemática identificada. Woods (1989) menciona que “No hay duda de que el entrevistador es el mejor transcriptor [...] porque podrá completar la transcripción con indicaciones de tono, humor, aspecto, vacilaciones, etc.” (p. 97). En este caso, cada una de las entrevistas se transcribió de manera separada y posteriormente se prosiguió con el análisis de los datos.

En el siguiente apartado se refleja la forma en que se llevó a cabo el análisis de la información con la finalidad de codificar la información y generar datos que comprueben que la problemática identificada realmente existe.

6.3. El análisis de los datos

El análisis de los datos de la perspectiva del enfoque cualitativo es imprescindible darle significado y estructura a los datos e información recolectada. “El proceso esencial del análisis consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos” (Baptista, L., Hernández, S., Fernández, C., 2010, p. 440).

“La interpretación que se haga de los datos diferirá de la que podrían realizar otros investigadores; lo cual no significa que una interpretación sea mejor que otra, sino que cada quien posee su propia perspectiva. Esto, aunque recientemente se han establecido ciertos acuerdos para sistematizar en mayor medida el análisis cualitativo” (Baptista, L. et al 2010, p. 440).

En este caso la información recolectada a través del árbol de problemas, las entrevistas y los datos recolectados en el análisis del contexto ayudaron a contrarrestar que la ausencia de una estructura formal en los proyectos sociales de las ONG es una problemática a nivel internacional, nacional y local. “El investigador

analiza cada dato (que por sí mismo tiene un valor), deduce similitudes y diferencias con otros datos y los segmentos de datos son organizados en un sistema de categorías” (Baptista, L. et al 2010, p. 440).

El proceso de análisis de los datos en el presente proyecto de intervención fue el siguiente (Baptista, L. et al 2010, p. 442):

- **Tareas analíticas:** “Consiste en efectuar continuas reflexiones durante la inmersión inicial en el campo sobre los datos recolectados y sus implicaciones respecto al ambiente”. Por ello se realizó un análisis de la información recolectada con el propósito de generar un significado de la información. Es decir, la información proveniente de las entrevistas realizadas con los coordinadores del proyecto se sometió a un análisis y sistematización para identificar el problema central.
- **Resultados:** “Consiste en generar sistemas de categorías y significados profundos, relaciones, hipótesis y teoría. Se formularon categorías de acuerdo con las similitudes encontradas en la información de las entrevistas, después se elaboró un gráfico para comprender la interrelación entre los diversos componentes y su vinculación con el problema central. Esta actividad implicó categorizar la información proveniente de las entrevistas y encontrar su relación. Básicamente se formularon cinco categorías que nos ayudaron a comprender la problemática de manera sistémica.

Las categorías identificadas en la información recolectada fueron las siguientes:

Tabla 3
Codificación de la información

Categoría	Codificación
Causas.	C1
Consecuencias.	C2
Áreas de mejora del proyecto preventivo.	C3
Fortalezas del proyecto preventivo.	C4
Problema central.	C5

Para analizar los datos de la intervención es importante señalar que se realizaron categorías de información con base a la codificación generada, posteriormente se

interpretó dicha información y se le encontró un significado que ayudara a comprender de manera integral la problemática identificada. Según el autor, “vamos y regresamos entre los primeros datos recolectados y los últimos, los interpretamos y les encontramos significado, lo cual permite ampliar la base de datos conforme es necesario, hasta que construimos un significado para el conjunto de los datos” (Baptista, L. et al 2010, p. 442).

Las categorías generadas y la estructura que se les cedió fueron presentadas al equipo operativo de Fundación PAS con el propósito de conocer si era la misma percepción que ellos tenían respecto a la problemática identificada. Los coordinadores del proyecto asintieron que la información presentada la percibían de la misma manera. Por lo tanto, después de tener claro el problema central se prosiguió con el desarrollo del estado del conocimiento con la intención de investigar y conocer diversas maneras en que se han estructurado los proyectos sociales.

6.4. Desarrollo del estado del conocimiento

Después del análisis de los datos fue necesario desarrollar el estado del conocimiento referente a la estructura formal de proyectos sociales. “El estado del arte o estado del conocimiento se concibe como la primera actividad que debe desarrollar toda investigación y su objetivo es dar cuenta, desde una postura crítica, de las investigaciones que se han realizado sobre un tema específico” (Londoño, O., Maldonado, L., Calderón, L. 2014, p. 35).

Al generar el estado del conocimiento fue posible conocer investigaciones actuales sobre la estructura formal de proyectos, lo cual ayudó a conocer qué estrategias y acciones se han realizado respecto a la formalización de proyectos sociales. Por ello, “la finalidad del estado del conocimiento es dar cuenta del sentido del material documental sometido a análisis, con el fin de revisar de manera detallada y cuidadosa los documentos que tratan sobre un tema específico”. (Londoño et al 2014, p. 6).

Durante la construcción del estado del conocimiento se tomó como referencia el uso de la heurística y la hermenéutica, las cuales se definen de la siguiente manera.

Heurística: es la búsqueda y compilación de las fuentes de información, las cuales pueden ser de diversas características y naturaleza, como, por ejemplo, bibliografías,

anuarios, monografías, artículos, trabajos especiales, documentos oficiales o privados, testamentos, actas, cartas, diarios, trabajos de investigación, tesis, monografías, filmaciones, audiovisuales, grabaciones, multimedios. (Londoño et al 2014, p. 29).

Durante la etapa de la heurística se realizó una búsqueda selectiva de estudios e investigaciones relacionados con la estructura formal de proyectos sociales. Para ello fue necesario utilizar diversos buscadores que permitirán filtrar los documentos a partir de fechas y palabras clave. Se reconoció que no existen bastantes artículos relacionados con la estructura formal de proyectos sociales. Sin embargo, la búsqueda se realizó de manera detallada para conseguir información pertinente y se encontraron artículos de diversos autores, los cuales retoman temáticas como: Buenas prácticas de las ONG gubernamentales a nivel internacional; dificultades que impiden generar una estructura formal en los proyectos sociales y procesos de gestión en las organizaciones, para identificar los componentes de su estructura organizativa que impacta en la ejecución de sus proyectos.

Hermenéutica: consiste en la lectura, análisis, interpretación, correlación y clasificación de la información, según el grado de interés y necesidad frente a la nueva investigación. Como en todo trabajo hermenéutico, es necesario realizar el ejercicio de pasar de la fragmentación realizada en las fichas, a la síntesis del texto (Londoño et al, 2014, p. 30).

Durante el desarrollo de la hermenéutica se realizó la lectura de quince artículos de los cuales se eligieron diez por la pertinencia y relación directa con la estructura formal en organizaciones y proyectos sociales. Posteriormente, la información de cada uno de los artículos se organizó y clasificó en fichas que contenían las siguientes categorías: referencia, propósito, palabras clave, tipo de investigación, ideas centrales y resultados principales.

Teniendo en cuenta la información recolectada se redactó el estado del conocimiento para dar cuenta de las diversas estrategias y proyectos que se han realizado respecto a la formalización de proyectos sociales. Como lo menciona Londoño et al (2014) “un artículo sobre un el estado del arte, resume, organiza y compendia la construcción

teórica de una investigación, enfocándose en el problema, los objetivos, la metodología y los resultados de una manera novedosa que integre y agregue claridad al trabajo en un campo o área de conocimiento específico” (p. 32).

6.5. Construcción del marco teórico

Después de realizar el estado del conocimiento se comenzó a generar el marco teórico el cual se define como “la perspectiva teórica que se integra con las teorías, los enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general, que se refieran al problema de investigación” (Hernández et al, 2010, p. 73).

Para elaborar el marco teórico fue necesario detectar, obtener y consultar literatura que ayudara a comprender y estructurar un proyecto social, así como a generar una transformación del conocimiento tácito a explícito respecto al desarrollo del proyecto preventivo del ASI de Fundación PAS. De igual manera, se realizó una revisión de la literatura acudiendo a buscadores académicos en internet utilizando palabras clave, así como también, consultando a especialistas en el tema de la gestión directiva.

Para la construcción del marco teórico se tomaron en cuenta las recomendaciones de Hernández et al (2010, p. 73):

- Que exista una teoría completamente desarrollada que se aplique a nuestro problema de investigación.
- Que haya varias teorías que se apliquen al problema de investigación.
- Que haya generalizaciones empíricas que se adapten a dicho problema.
- Que encontremos descubrimientos interesantes, pero parciales que no se ajustan a una teoría.
- Que solamente existan guías aun no estudiadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de investigación.

Teniendo en cuenta las sugerencias anteriores se determinó que la teoría que favorecerá el desarrollo de una estructura formal de un proyecto social es la teoría de la organización porque favorece organizar todos los componentes del proyecto desde el enfoque de la gestión directiva y explicitarlos a través de manuales y protocolos.

Posteriormente, se consideró incluir el enfoque sistémico con la intención de articular los mismos componentes y propiciar un adecuado impacto social.

También se tomó como referencia la teoría de la gestión del conocimiento, puesto que se ha reconocido que se carece de conocimiento explícito que ayude a otras personas a aprender sobre el desarrollo del proyecto preventivo. Es decir, la mayoría del conocimiento actualmente existente proviene de la experiencia, por lo tanto, se le denomina como tácito. Por lo tanto, la gestión del conocimiento en esta intervención se eligió porque favorecerá mejorar la gestión del proyecto preventivo mediante la transformación del conocimiento tácito en explícito, logrando que más personas tengan la oportunidad de conocer cómo desarrollar un proyecto preventivo de ASI.

El marco teórico permitió reconocer que esta propuesta de intervención es necesaria para retomar la teoría de la organización, y con ello, poder estructurar el proyecto preventivo de ASI. Sin embargo, también se identificó la necesidad de retomar algunos componentes de la gestión del conocimiento para poder transformar el conocimiento tácito en explícito, y, por ende, explicitar a través de manuales y protocolos las etapas que conforman al proyecto preventivo de Fundación PAS.

La construcción del marco teórico ayudó a reconocer que el problema que necesita abordar con la presente intervención pertenece a la gestión directiva porque intenta estructurar un proyecto desde el ámbito organizacional. Sin embargo, la gestión del conocimiento se tiene en cuenta para estructurar dicho proyecto desde la experiencia de los gestores del proyecto preventivo.

7. Plan de intervención: la estructura de proyectos sociales como componente que favorece la organización y gestión de los proyectos sociales

La presente intervención tiene como objetivo estructurar el proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil de Fundación PAS, intencionado mejorar los procesos de su gestión. Retomando a González et al (2003, p. 27) la dimensión estructural hace referencia a aspectos relacionados con la organización, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos (papeles o roles, unidades organizativas, mecanismos formales, estructura de tareas y estructura física). La intervención prácticamente está sustentada en la gestión directiva, teoría de la administración y retoma algunos procesos para mejorar la gestión del conocimiento.

La gestión directiva se define como: Es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, es decir, articular los recursos de que se dispone a manera de lograr lo que se desea (Casassus, 2008, p.51).

La gestión del conocimiento se entiende como: Conjunto de métodos, procesos y herramientas que facilitan las condiciones en una organización para que las personas que conforman parte de esa organización puedan efectivamente crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de avanzar en el mandato institucional de una forma eficaz y eficiente y lograr un mayor impacto en el desarrollo (PNUD, 2013, p.8).

Teoría de la organización: Consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intentar comprender las causas de ese fenómeno, lo cual sirve para intentar mejorar la realidad (Hoyle, citado en Díez, 2016).

7.1. Metodología de la intervención

El proceso de planificación de la intervención fue creado junto con las cuatro coordinadoras del proyecto, para ello fue fundamental analizar la información obtenida en las entrevistas y en el grupo focal realizado en la primera etapa. Posteriormente fue necesario analizar la problemática junto con las causas y posibles estrategias de mejora, que favorecieran la creación de una estructura formal del proyecto, con la finalidad de mejorar los procesos de gestión y organización del proyecto preventivo.

A continuación, se muestran las metas que se desea alcanzar durante la implementación de la presente intervención. Cabe señalar que cuando se habla de las etapas del proyecto se hace referencia al ciclo de vida de cualquier proyecto social, es decir: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.

- Identificar el conocimiento tácito de las 4 etapas del proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil durante el segundo semestre del año 2018.
- Transformar el conocimiento tácito en explícito de las 4 etapas del proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil durante el segundo semestre del año 2018.
- Estructurar el conocimiento tácito a través de 4 manuales de procedimientos basados en las 4 etapas del proyecto preventivo dirigido al equipo coordinador del proyector.
- Capacitar a los 4 coordinadores para la apropiación y concepción de la nueva estructura del proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil en el mes de noviembre 2018.

En los siguientes párrafos se presenta el plan de acción conformado en tres estrategias, se consideran las actividades, recursos, y productos esperados. Cabe señalar que cada una de estas estrategias incluye planeaciones didácticas, las cuales harán posible organizar e implementar los espacios de encuentro entre los beneficiarios directos para generar reflexiones y trabajo colaborativo que permita generar una nueva estructura del proyecto preventivo de ASI.

Objetivo: Organizar la intervención en conjunto con los participantes para mantener claridad y comprensión de todos los procesos implicados.

Estrategia: Organización y administración del proceso de intervención

Tabla 4

Sensibilización, organización y motivación de la experiencia socioeducativa de los participantes

Líneas de acción	Actividades	Recursos	Producto
Presentación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la propuesta del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación. • Equipo tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario de registro.
Establecimiento de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar 1 reunión de trabajo para la consolidación de acuerdos y organización de la intervención. • Aplicar 1 cuestionario diagnóstico a los participantes de la comunidad de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación didáctica. • Formato de entrevista inicial. • Equipo tecnológico. • Espacio de salón de juntas. • Material de papelería. • Presentación ppt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación del número de sesiones, fechas y espacios. • Diario de registro.
Motivación de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión colectiva de los beneficiarios de contar con una 	Presentación	Diario de registro.

	estructura formal en los proyectos sociales.		
--	----------------------------------------------	--	--

Objetivo: Reconocer la experiencia y conocimiento tácito de los participantes sobre el desarrollo de proyectos sociales a través de comunidades de aprendizaje.

Estrategia: Recuperación de la experiencia.

Tabla 5

Experiencia sobre la gestión de proyectos sociales.

Líneas de acción	Actividades	Recursos	Producto
Recuperación de la experiencia y conocimiento tácito del diagnóstico participativo en los proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una comunidad de práctica enfocada en el desarrollo de diagnósticos participativos. • Evaluar la comunidad de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación didáctica. • Equipo tecnológico. • Espacio de salón de juntas. • Material de papelería. • Presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 manual de procesos del desarrollo de diagnósticos participativos. • Diario de registro.
Recuperación de la experiencia y conocimiento tácito del diseño de proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una comunidad de práctica enfocada en el diseño de proyectos sociales. • Evaluar la comunidad de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación didáctica. • Equipo tecnológico. • Espacio de salón de juntas. • Material de papelería. • Presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 manual de procesos del diseño de proyectos sociales. • Diario de registro.
Recuperación de la experiencia y conocimiento tácito de la ejecución de proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una comunidad de práctica enfocada en la ejecución de proyectos sociales. • Evaluar la comunidad de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación didáctica. • Equipo tecnológico. • Espacio de salón de juntas. • Material de papelería. • Presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 manual de procesos de la ejecución de proyectos sociales. • Diario de registro.
Recuperación de la experiencia y conocimiento tácito de la evaluación de proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una comunidad de práctica enfocada en la evaluación de proyectos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación didáctica. • Equipo tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 manual de procesos de la ejecución de proyectos sociales. • Diario de registro.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la comunidad de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de salón de juntas. • Material de papelería. • Presentación. 	
--	------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Objetivo: Capacitar al equipo de coordinadores de Fundación PAS en la nueva estructura del proyecto social y preventivo de abuso sexual infantil.

Estrategia: Sensibilización y comprensión de la propuesta de intervención del proyecto preventivo de ASI

Tabla 6

Formación y desarrollo de competencias para la gestión de proyectos sociales.

Líneas de acción	Actividades	Recursos	Producto
Capacitación dirigida a los coordinadores sobre el desarrollo de diagnósticos participativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar 1 sesión de capacitación sobre el desarrollo de diagnósticos participativos. • Implementar un espacio de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la sesión. • Formato de evaluación. • Equipo tecnológico. • Material de papelería. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 personas capacitadas en el desarrollo de diagnósticos participativos. • Diario de registro.
Capacitación dirigida a los coordinadores sobre el diseño de proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar 1 sesión de capacitación sobre el diseño de proyectos sociales. • Implementar un espacio de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la sesión. • Formato de evaluación. • Equipo tecnológico. • Material de papelería. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 personas capacitadas en el diseño de proyectos sociales. • Diario de registro.
Capacitación dirigida a los coordinadores sobre la ejecución de proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar 1 sesión de capacitación sobre la ejecución de proyectos sociales. • Implementar un espacio de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la sesión. • Formato de evaluación. • Equipo tecnológico. • Material de papelería. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 personas capacitadas en la ejecución de proyectos sociales. • Diario de registro.
Capacitación dirigida a los coordinadores sobre la evaluación de proyectos sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar 1 sesión de capacitación sobre la evaluación de proyectos sociales. • Implementar un espacio de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la sesión. • Formato de evaluación. • Equipo tecnológico. • Material de papelería. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 personas capacitadas en la evaluación de proyectos sociales. • Diario de registro.

Plan de acción para llevar a la práctica la nueva estructura del proyecto social y preventivo de ASI.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar 1 taller para construir los acuerdos, la programación y organización del plan de acción. • Implementar un espacio de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la sesión. • Formato de evaluación. • Equipo tecnológico. • Material de papelería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario de registro.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

El enfoque de esta intervención será a través de una metodología participativa, es decir, se fomentará la participación de las cuatro coordinadoras del proyecto preventivo de ASI. Los espacios de trabajo tendrán como objetivo generar diálogo a través de la puesta en común de inquietudes e intereses para formular una estructura del proyecto acorde a las necesidades de Fundación PAS y las comunidades donde se interviene.

La principal estrategia que permitirá estructurar el proyecto preventivo a través de la gestión del conocimiento son las comunidades de práctica. “Las cuales están conformadas por un grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional que preocupados por un problema común o movidos por un interés común profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada” (Sanz, 2088).

Por lo tanto, través de la participación de las cuatro coordinadoras del proyecto y el equipo de facilitadoras se organizarán comunidades de práctica que harán posible recolectar conocimiento tácito sobre la estructura formal del proyecto preventivo, para posteriormente convertirlo en conocimiento explícito.

Para llevar a cabo el proceso de comunidades de aprendizaje se retoma la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999):

- *Compartir el conocimiento tácito:* generar espacios de diálogo para recolectar información con todos los destinatarios sobre las cuatro etapas del proyecto (p.96).
- *Crear conceptos:* consensar entre los involucrados del proyecto palabras y frases que expliquen la estructura y desarrollo del proyecto (p.96).
- *Justificar los conceptos:* determinar colectivamente si los conceptos creados son en verdad válidos para el desarrollo del proyecto (p.96).

- *Construir un arquetipo:* Formulación de manuales y protocolos para el desarrollo del proyecto (p.96).
- *Distribuir el conocimiento:* el conocimiento explícito sobre el desarrollo del proyecto se comparte con todos los involucrados a través de capacitaciones y la distribución de manuales y protocolos (p.96).

El responsable de llevar a cabo este proyecto será Manuel Ruelas Rangel que actualmente cursa la maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, quién además funge como consultor de proyectos sociales en la misma organización. No obstante, trabajará directamente con las cuatro coordinadoras del proyecto preventivo quien en conjunto formará un equipo interdisciplinario para estructurar formalmente las cuatro etapas del proyecto. Además, mediante la gestión del conocimiento difundirán dicho conocimiento al equipo de facilitadores y personas involucradas.

El cronograma es necesario para organizar y llevar a cabo cada una de las etapas de la intervención. El periodo contemplado para realizar cada una de las actividades previstas es de septiembre a noviembre del año 2018.

Tabla 7

Cronograma de actividades

Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Establecimiento de acuerdos y motivación.												
Presentar la propuesta de intervención.		X										
Aplicar 1 cuestionario diagnóstico a los coordinadores del proyecto.		X										
Implementar reunión de trabajo para la consolidación de acuerdos y recuperación de la experiencia.		X										
2. Desarrollo de comunidades de práctica para la reestructuración de cada una de las etapas del proyecto.												
Implementar una comunidad de práctica enfocada en el desarrollo de diagnósticos participativos.			X									
Desarrollar 1 manual sobre el diagnóstico de necesidades del proyecto preventivo de ASI.			X									
Implementar una comunidad de práctica enfocada en el diseño de proyectos preventivos de ASI.				X								
Desarrollar 1 manual sobre el diseño del proyecto preventivo de ASI.				X								
Implementar una comunidad de práctica enfocada en la ejecución del proyecto preventivo de ASI.					X							
Desarrollar 1 manual sobre la ejecución del proyecto preventivo de ASI.					X							
Implementar una comunidad de práctica enfocada en el desarrollo del modelo de evaluación del proyecto preventivo de ASI.						X						

Desarrollar 1 manual sobre el proceso de evaluación del proyecto preventivo de ASI.							X												
Implementar una comunidad de práctica enfocada en la elaboración del perfil del facilitador del proyecto preventivo de ASI.								X											
Desarrollar 1 protocolo para la selección de facilitadores.								X											
Revisión de los protocolos realizados y atención a la retroalimentación de los destinatarios.									X										
3.Capacitación dirigida a los coordinadores sobre la nueva estructura del proyecto preventivo de ASI.																			
Implementar 2 sesiones de capacitación dirigidas a los coordinadores sobre la nueva estructura del proyecto preventivo de ASI.																	X	X	
Implementar 1 reunión de evaluación con los coordinadores del proyecto.																			X

7.2. Metodología de evaluación

Los criterios de éxito nos permiten conocer si realmente se ha cumplido con el objetivo y las metas establecidas, pero sobre todo será posible conocer si el proyecto preventivo de ASI se estructuró pertinentemente, dichos criterios son:

Tabla 8

Criterios de éxito e instrumentos de medición

Criterio	Instrumento de medición
Se desarrollaron los 4 manuales para gestionar las cuatro etapas (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación) del proyecto preventivo del ASI.	<ul style="list-style-type: none"> • Rubrica con los componentes y etapas que conforman un proyecto de intervención social.
Se desarrolló un protocolo para la selección de facilitadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Rubrica con los componentes y etapas que conforman un protocolo para la selección de facilitadores.
Los 4 coordinadores del proyecto comprenden el conocimiento explícito sobre la nueva estructura del proyecto preventivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizador gráfico elaborado por cada una de las coordinadoras sobre la nueva estructura del proyecto preventivo de ASI.
A partir del cierre de esta intervención el equipo de coordinadores sigue organizando y gestionando comunidades de aprendizaje con el equipo de facilitadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de la implementación de las comunidades de aprendizaje. • Bitácoras del desarrollo de las comunidades de aprendizaje.

Cabe señalar que los indicadores de medición de los criterios de éxito serán utilizados hasta la cuarta etapa de la intervención. Es decir, durante el periodo de enero a mayo del año 2019. Dichos criterios nos permitirán conocer el grado de mejora que se ha logrado con la nueva estructura del proyecto preventivo de ASI.

El modelo de evaluación que se propone está basado en la matriz del enfoque del marco lógico y mantienen un enfoque integral el cual contempla todas las etapas de la intervención. Este modelo de evaluación nos permite medir de manera integral el transcurso de la intervención, para ello se identifican cada uno de los objetivos y se le asignan indicadores, fuentes de verificación, así como también, se contemplan posibles factores externos que pueden obstaculizar el desarrollo de dicho proyecto.

Tabla 9

Análisis de los componentes de la Matriz de Marco Lógico

Objetivo	Descripciones	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos externos
Objetivo general	Desarrollar una estructura formal en el proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil (ASI) de Fundación PAS, a través de la generación de roles, protocolos y la explicitación del conocimiento tácito para mejorar su gestión e impacto social en las comunidades. Considerando en el personal el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades de gestión de proyectos sociales.	El 100% de los coordinadores concientizan y reconocen la nueva estructura del proyecto preventivo.	Registro de seguimiento a través de diarios narrativos.	Se cuenta con motivación constante por parte de todos los coordinadores del proyecto.
Objetivo específico 1	Organizar la intervención en conjunto con los participantes para mantener claridad y comprensión de todos los procesos implicados en la reestructura del proyecto.	El 100% de los coordinadores participan en la planificación de la intervención.	Asistencia de los participantes. Planificación de la intervención por escrito.	Se cuenta con la asistencia de todos los coordinadores del proyecto.
Objetivo específico 2	Reconocer la experiencia y conocimiento tácito de los participantes sobre el desarrollo de proyectos sociales a través de comunidades de aprendizaje.	El 100% de los coordinadores recuperan su experiencia con base a las cuatro etapas del proyecto: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.	Asistencia de los participantes. 4 diarios narrativos sobre la recuperación de la experiencia.	Los coordinadores del proyecto asisten a las sesiones de recuperación de la experiencia. Los coordinadores del proyecto permanecen el tiempo completo de las sesiones.
Objetivo específico 3	Capacitar al equipo de coordinadores de Fundación PAS en la nueva estructura del	El 100% de los coordinadores identifica los	Asistencia de los participantes.	La fundación proporciona los espacios

Objetivo	Descripciones	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos externos
	proyecto social/preventivo de abuso sexual infantil.	componentes que conforman cada una de las etapas del proyecto: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.	Aplicación de lista de cotejo sobre la pertinencia de la didáctica y organización de la sesión.	correspondientes y fechas para llevar a cabo la capacitación. Los coordinadores del proyecto permanecen el tiempo completo de las sesiones.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el conocimiento tácito de las 4 etapas del proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil durante el segundo semestre del año 2018. • Transformar el conocimiento tácito en explícito de las 4 etapas del proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil durante el segundo semestre del año 2018. • Estructurar el conocimiento tácito a través de 4 manuales de procedimientos basados en las 4 etapas del proyecto preventivo. • Capacitar a los 4 coordinadores para la apropiación y concepción de la nueva estructura del proyecto preventivo de Abuso Sexual Infantil en el mes de noviembre 2018. 			

8. Plan de intervención enfocado en la estructuración formal de proyectos sociales

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo realizado con el equipo operativo de Fundación PAS. Donde se tuvo como objetivo: desarrollar una estructura formal para proyectos preventivos de Abuso Sexual Infantil, con la finalidad de mejorar sus procesos de gestión. Para llevar a cabo dicha intervención fue necesario implementar cuatro etapas de trabajo relacionadas con la gestión del conocimiento, donde a través de ellas se organizó y se recuperó el conocimiento y componentes relacionados con la gestión directiva, lo cual facilitó comenzar a generar una estructura formal.

En el primer apartado que se presenta se hace referencia a la organización y conformación de la comunidad de práctica, donde fue posible determinar los acuerdos e identificar los compromisos que implicaba esta intervención. Los participantes que estuvieron presentes en dicha comunidad fueron: directora general, coordinadora prevención, coordinadora de proyectos sociales, coordinadora administrativa y coordinadora de desarrollo institucional.

Posteriormente, se presenta el diseño de la intervención, el cual fue validado a través de una revisión en conjunto y adecuaciones que sugirieron los mismos participantes. El propósito de dicha propuesta consistió en reconocer la experiencia y conocimiento tácito de los participantes sobre el desarrollo de proyectos sociales a través de comunidades de aprendizaje.

Después, se presentan los resultados vinculados a la comunidad de práctica donde se explicita el proceso de vinculación de la misma comunidad. Se presenta el mapeo del conocimiento generado a partir de cinco dimensiones de la gestión directiva: estructura, entorno, cultura, relaciones, procesos. Así mismo, se retoma la integración del conocimiento construido, donde se identificó que la estructura de los proyectos preventivos de Fundación PAS, corresponden a las etapas propuestas por la metodología del marco lógico, las cuales consisten en implementar un diagnóstico, realizar un diseño de proyecto, ejecutarlo y finalmente evaluarlo.

Retomando el mismo proceso de integración del conocimiento es importante señalar que se capacitó al equipo operativo de Fundación PAS, con base a la nueva estructura de proyectos preventivos. Lo cual facilitó que el equipo tuviera un primer

acercamiento sobre el proceso de gestión que se debe implementar en los proyectos preventivos de Fundación PAS, esto con el único propósito de facilitar de manera sistemática y organizada cada una de las tareas y, así mismo, incrementar el impacto social sobre la prevención del ASI.

Finalmente, se presenta la cosificación de los productos generados de esta intervención, los cuales están enfocados en cuatro manuales de procesos sobre la nueva forma de gestionar las etapas del proyecto preventivos (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación). Cabe señalar, que estos productos tendrán un uso de consulta planificado con el propósito de favorecer la trascendencia del conocimiento en todos los miembros del equipo operativo.

El contenido de cada uno de los manuales contiene el enfoque metodológico para gestionar e implementar cada una de las etapas de un proyecto preventivo; el primer manual aborda los recursos necesarios desde el enfoque participativo para generar diagnósticos de identificación de necesidades en las comunidades donde interviene Fundación PAS.

El segundo manual retoma las etapas y la estructura que se debe considerar en un diseño de proyecto preventivo. De igual manera, se retoman diversos puntos de gestión y organización de recursos que favorecen que el proyecto sea viable, realista y sostenible; el tercer manual contiene una serie de recomendaciones que facilitan la ejecución del proyecto teniendo en cuenta la experiencia que ha tenido Fundación PAS en sus intervenciones, es decir, este manual se enfocó en recuperar el conocimiento tácito acerca de la ejecución del proyecto para plantearlo de manera explícita.

El último manual incluye los modelos de evaluación adecuados al proyecto preventivo de Fundación PAS, donde se incluyen indicadores, reactivos e instrumentos que facilitan poder valorar el impacto del proyecto, así como también, conocer las áreas de oportunidad y las fortalezas de su gestión.

8.1. Conformación de la comunidad de práctica

La comunidad de práctica generada en este proyecto surgió a partir de la identificación de la problemática por parte del equipo operativo, ésta corresponde a la *ausencia de una estructura formal del proyecto preventivo*.

Posteriormente se analizó junto con el equipo las implicaciones de la comunidad de práctica, y se estableció la importancia de ser constantes y participativos en dicho proceso, puesto que las comunidades de práctica desde la OMS (2015, p. 2) son grupos de personas, redes o instituciones que comparten intereses, intercambian información o debaten ideas sobre un tema en particular y de interés común a través de la interacción continua en grupo.

En seguida se construyó colectivamente el objetivo de la comunidad de práctica, el cual consistió en desarrollar una estructura formal en el proyecto preventivo de ASI de Fundación PAS, a través de la generación de manuales de procesos y la explicitación de la estructura formal para mejorar su gestión e impacto social en las comunidades. Considerando en el personal el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades de gestión de proyectos sociales.

Cabe señalar que durante el desarrollo de las sesiones de la comunidad de práctica fue necesario mantener la motivación, participación constante y autoevaluación de la comunidad de práctica, esto con la finalidad de facilitar mayor involucramiento y calidad en el conocimiento recuperado sobre la estructura formal de los proyectos preventivos de abuso sexual infantil.

8.1. Intervención realizada para la generación de una estructura formal

En este apartado se presentan las planeaciones de las diez sesiones que conformaron el plan didáctico de la intervención. Prácticamente se estructuraron en cuatro bloques, el primero incluye una sesión que intenta sensibilizar al equipo operativo sobre la importancia de la estructura formal de los proyectos preventivos. La segunda etapa conformada por cuatro sesiones corresponde a recuperar el conocimiento y experiencia que han tenido los participantes en el desarrollo de las cuatro etapas de un proyecto preventivo (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación); la tercera etapa se enfoca en capacitar al personal sobre la metodología de proyectos preventivos desde la teoría del enfoque del marco lógico; finalmente el quinto bloque se destina a la elaboración del plan de seguimiento de este proyecto.

Objetivo general del plan didáctico: Desarrollar una estructura formal en el proyecto preventivo de ASI de Fundación PAS, a través de manuales de procedimientos y la recuperación del conocimiento para mejorar sus procesos de gestión.

Tabla 10

Sesión número uno del plan didáctico

SESIÓN 1	
TEMA: Sensibilización sobre la importancia de la estructura formal en los proyectos preventivos.	
Propósito de la sesión: Recuperar la experiencia de cada persona a través de su participación en el proyecto preventivo de ASI, teniendo en cuenta sentimientos, fortalezas y áreas de oportunidad.	
Aprendizajes esperados: <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la estructura de la propuesta de intervención. • Conocer el concepto de comunidades de práctica. • Concientizar aspectos relevantes de la propia práctica educativa en los proyectos preventivos de ASI. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Bienvenida (FACILITADOR).	5 minutos
Explicación del objetivo de la sesión y la forma de trabajo de la intervención (FACILITADOR). <ul style="list-style-type: none"> • ¿Objetivo de la intervención? • ¿Qué es una estructura formal? • Componentes de una estructura formal. • ¿Qué son las comunidades de práctica? 	25 minutos
Aplicación de un cuestionario sobre la experiencia que ha tenido cada persona en el proyecto preventivo de ASI. (PARTICIPANTES).	25 minutos
Espacio para compartir con el grupo su experiencia personal en el proyecto preventivo de ASI (PARTICIPANTES).	25 minutos
Presentación breve sobre las ventajas de contar con una estructura formal en el desarrollo de proyectos sociales. (PARTICIPANTES)	15 minutos
Plenaria para considerar los del proyecto de ASI que deben ser considerados en la nueva estructura del proyecto preventivo de ASI (PARTICIPANTES)	20 minutos

El facilitador menciona las consideraciones para tener en cuenta en la próxima sesión y deja un espacio para el plan de monitoreo y evaluación (FACILITADOR).	5 minutos
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Tabla 11

Sesión número dos del plan didáctico

SESIÓN 2	
TEMA: Recuperación de mi experiencia en el desarrollo de diagnósticos comunitarios.	
Propósito de la sesión:	
Recuperar para concientizar sobre la experiencia en el desarrollo de diagnósticos comunitarios a través del diálogo y el análisis colectivo.	
Aprendizajes esperados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos funcionales en la implementación de un diagnóstico comunitario. • Recuperar los conceptos utilizados por Fundación PAS en el desarrollo de diagnósticos comunitarios. • Conocer el nivel de conocimiento del equipo operativo en el desarrollo e implantación de diagnósticos comunitarios. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Bienvenida y presentación del programa de la sesión. (FACILITADOR).	15 minutos
Retoman las respuestas de las preguntas contestadas la sesión anterior y comparten su reflexión con el equipo operativo. (PARTICIPANTES) <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos significativos destaco de mi experiencia vivida en el proyecto preventivo de ASI? • ¿Qué me dicen las respuestas de mis compañeros sobre la estructura del proyecto preventivo de ASI? 	25 minutos
Presenta brevemente imágenes relacionadas con el diagnóstico participativo (FACILITADOR).	5 minutos
Recuperan su práctica y participación en el desarrollo de diagnósticos comunitarios a través de una serie de preguntas. (PARTICIPANTES) <p>Cada participante colocará en un “<i>pos-it</i>” una palabra clave que representa la respuesta a cada una de sus preguntas, es decir, el número de “<i>pos-it</i>” debe coincidir con el número de respuestas. (PARTICIPANTES).</p> <p>Posteriormente cada participante pegará sus <i>pos-it</i> con las respuestas en el pizarrón, propiciando que todos los participantes puedan observarlos. (PARTICIPANTES).</p>	30 minutos

Presentan sus respuestas y reflexión a todo el equipo operativo. (PARTICIPANTES).	30 minutos
Recupera aspectos relevantes mencionados en las reflexiones de cada participante. (FACILITADOR)	10 minutos
Cierre y reiteración de acuerdos para la próxima sesión (FACILITADOR).	10 minutos

Tabla 12

Sesión número tres del plan didáctico

SESIÓN 3	
TEMA: Recuperación de mi experiencia en el diseño de proyectos preventivos.	
Propósito de la sesión: Concientizar la experiencia en el diseño de proyectos sociales a través del diálogo y el análisis colectivo.	
Aprendizajes esperados: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos funcionales en el diseño de proyectos sociales. • Recuperar los conceptos utilizados por Fundación PAS en el diseño de proyectos sociales. • Conocer el nivel de conocimiento del equipo operativo en el diseño de proyectos sociales. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Bienvenida y presentación del programa de la sesión (FACILITADOR).	15 minutos
Explica el proceso de “diseño de proyectos sociales” a través de imágenes y conceptos claves (FACILITADOR).	10 minutos
Recuperan su experiencia en el diseño de proyectos sociales. (PARTICIPANTES). La reflexión estará guiada por una serie de preguntas. Cada participante deberá realizar un “organizador gráfico” o “dibujo” que representes sus respuestas y análisis reflexivo.	30 minutos.
Se genera una plenaria y cada participante deberá compartir sus respuestas a sus compañeros (PARTICIPANTES).	25 minutos
Se permite que cada participante comente y enriquezca las respuestas de cada uno de sus compañeros (PARTICIPANTES).	20 minutos

Recupera aspectos relevantes mencionados en las reflexiones de cada participante. (FACILITADOR)	10 minutos
Cierre y reiteración de acuerdos para la próxima sesión (FACILITADOR).	10 minutos

Tabla 13

Sesión número cuatro del plan didáctico

SESIÓN 4	
TEMA: Recuperación de mi experiencia de la ejecución de proyectos preventivos.	
Propósito de la sesión: Concientizar la experiencia en la ejecución de proyectos sociales a través del diálogo y el análisis colectivo.	
Aprendizajes esperados: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos que eficientizan la ejecución de un proyecto social • Identificar los procesos que obstaculizan la ejecución de un proyecto social. • Reconocer los recursos humanos y materiales necesarios para realizar una óptima ejecución en un proyecto social. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Bienvenida y presentación del objetivo de la sesión (FACILITADOR).	15 minutos
Recupera y explica de manera breve el concepto de “ejecución de proyectos sociales” (FACILITADOR).	10 minutos
Plasma en tarjetas de color verde aspectos relevantes que eficientizan la ejecución de proyectos sociales. Posteriormente deberá realizar el mismo proceso, pero ahora en tarjetas de color rojo, donde expresará aspectos que obstaculizan la ejecución de proyectos sociales (PARTICIPANTES).	25 minutos
Se le asigna un turno a cada participante, y sobre la mesa, deberá ir poniendo cada una de las tarjetas y explicando su significado). El propósito es ir formando con las tarjetas un vitral que al finalizar brinde un panorama general de aspectos que facilitan y obstaculizan el proceso de ejecución del proyecto (PARTICIPANTES). La dinámica finaliza hasta que todos los participantes hayan compartido sus tarjetas donde se plasman los procesos que eficientizan y obstaculizan la ejecución de un proyecto social. Además, deberán mencionar ¿Cómo esperan verse en los próximos dos años como ejecutores del proyecto? (PARTICIPANTES).	30 minutos

Participan en un panel donde todos los participantes expresan los recursos materiales humanos que deben seguir permaneciendo en el proyecto, los que se deben de agregar y los que se deben de eliminar. Las ideas las irán anotando en tres carteles que estarán pegados en el salón de clases (PARTICIPANTES).	25 minutos
Recupera aspectos relevantes mencionados en las reflexiones de cada participante. (FACILITADOR)	10 minutos
Cierre y reiteración de acuerdos para la próxima sesión (FACILITADOR).	5 minutos

Tabla 14

Sesión número cinco del plan didáctico

SESIÓN 5	
TEMA: Recuperación de la experiencia en el proceso de evaluación de proyectos preventivos.	
Propósito de la sesión:	
Concientizar la experiencia en el proceso de evaluación de proyectos sociales a través del diálogo y el análisis colectivo.	
Aprendizajes esperados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender el concepto de evaluación y su funcionalidad. • Identificar que componentes y procesos son de interés para evaluar. • Reconocer las fortalezas y oportunidades de los mecanismos de evaluación que se utilizan actualmente. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Bienvenida y presentación del objetivo de la sesión (FACILITADOR).	15 minutos
Recupera y explica de manera breve el concepto de evaluación (FACILITADOR).	10 minutos
Elaboran una lista de cotejo donde plasman indicadores enfocados en un modelo de evaluación adecuado al proyecto preventivo de Fundación PAS (PARTICIPANTES).	30 minutos
Presentan su lista de cotejo mencionando los indicadores que actualmente se llevan a cabo y aquellos que hace falta llevar a la práctica (PARTICIPANTES).	25 minutos
Plenaria donde expresan las fortalezas y oportunidades de los mecanismos actuales de evaluación. (PARTICIPANTES).	25 minutos

Recupera aspectos relevantes mencionados en las reflexiones de cada participante. (FACILITADOR)	10 minutos
Cierre y reiteración de acuerdos para la próxima sesión (FACILITADOR).	5 minutos

Tabla 15

Sesión número seis del plan didáctico

SESIÓN 6	
TEMA: Metodología para el desarrollo de diagnósticos participativos.	
Propósito de la sesión: Reconocer los componentes del diagnóstico participativo perteneciente al proyecto preventivo de ASI, a través del análisis de la metodología y la práctica del equipo operativo.	
Aprendizajes esperados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer tres metodologías de diagnósticos participativos. • Identificar peculiaridades de los diagnósticos participativos del proyecto preventivo de ASI. • Reconocer el significado del diagnóstico participativo en el proyecto preventivo de ASI. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Bienvenida y explicación del objetivo de la sesión (FACILITADOR).	10 minutos
Recuperan aprendizajes previos relacionados con el diagnóstico participativo (PARTICIPANTES)	10 minutos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiendo por diagnóstico participativo? • ¿Cuáles son los componentes de un diagnóstico participativo? 	
Presentación de la metodología del diagrama de Ishikawa (FACILITADOR).	20 minutos.
Recuperan y analizan la información revisada (metodología del diagrama de Ishikawa) a través de un cuestionario colectivo diseñado en la aplicación Kahoot (PARTICIPANTES).	5 minutos
Presentación de la metodología del árbol de problemas (FACILITADOR).	20 minutos.
Recuperan y analizan la información revisada (metodología del árbol de problemas) a través de un cuestionario colectivo diseñado en la aplicación Kahoot (PARTICIPANTES).	5 minutos
Presenta la metodología de la entrevista abierta, estructurada y semiestructurada (FACILITADOR).	15 minutos

Recuperan y analizan la información revisada (metodología de la entrevista) a través de un cuestionario colectivo diseñado en la aplicación Kahoot (PARTICIPANTES).	5 minutos
Presentación de la metodología del FODA (FACILITADOR).	15 minutos
Recuperan y analizan la información revisada (metodología del FODA) a través de un cuestionario colectivo diseñado en la aplicación Kahoot (PARTICIPANTES).	5 minutos
Recupera aspectos relevantes mencionados en las reflexiones de cada participante. (FACILITADOR)	10 minutos
Se forman cuatro equipos, cada uno deberá hacer un diagnóstico con base en las cuatro metodologías de diagnóstico.	No aplica

Tabla 16

Sesión número siete del plan didáctico

SESIÓN 7	
TEMA: Metodología para el diseño de proyectos preventivos.	
Propósito de la sesión: Conocer los componentes del diseño de proyectos sociales a través de la metodología (Marco lógico) y la vinculación con la experiencia del equipo operativo.	
Aprendizajes esperados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los componentes del diseño de proyectos sociales a través de la metodología del marco lógico. • Identificar los componentes esenciales en el diseño de proyectos. • Analizar los componentes de diseño de proyectos sociales de las principales convocatorias en las que participa Fundación PAS. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Presentación del objetivo de la sesión y recuperación de aprendizajes previos (FACILITADOR).	10 minutos
Recuperan aprendizajes previos sobre el diseño de proyectos sociales (PARTICIPANTES). <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiendo por diseño de proyectos sociales? • ¿Qué componentes destaco en el diseño de proyectos sociales? 	10 minutos
Realizan lectura sobre los componentes que se deben incluir en el diseño de proyectos sociales. (PARTICIPANTES).	25 minutos

Presenta los componentes principales que se incluyen en las diversas convocatorias en las que participa Fundación PAS; se incluyen preguntas generadoras de cada componente analizado. (FACILITADOR).	20 minutos
Reflexionan sobre las características específicas de cada uno de los componentes que se incluyen en el diseño de proyectos. (PARTICIPANTES)	20 minutos
Desarrolla dos componentes del diseño preventivo de abuso sexual (PARTICIPANTES).	25 minutos
Comparten su experiencia y dudas sobre el diseño de proyectos sociales (PARTICIPANTES).	10 minutos

Tabla 17

Sesión número ocho del plan didáctico

SESIÓN 8	
TEMA: Metodología para la ejecución de proyectos preventivos.	
Propósito de la sesión: Identificar las prácticas que favorecen el óptimo desarrollo del proyecto y las acciones que lo obstaculizan.	
Aprendizajes esperados: <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las “buenas prácticas” en la ejecución de proyectos sociales. • Reconocer las acciones que dificultan el óptimo desarrollo del proyecto. • Identificar acciones que se deben de eliminar para asegurar una adecuada ejecución del proyecto. • Visualizar acciones (que actualmente no se implementan) que abonarían a una adecuada gestión del proyecto. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Presentación del objetivo de la sesión y recuperación de aprendizajes previos.	10 minutos
Recuperan por escrito todas las acciones que realizan durante la ejecución del proyecto preventivo del ASI (PARTICIPANTES).	20 minutos
Presenta al grupo todas las acciones que realiza durante la ejecución del proyecto preventivo de ASI. (PARTICIPANTES).	20 minutos.
Reconoce por escrito las buenas prácticas, las que deben de mejorar, las que deben de eliminarse y las que se deberían de agregar para que se geste una adecuada ejecución del proyecto preventivo de ASI (PARTICIPANTES).	25 minutos
Reflexionan opinan, sugieren y recomiendan sobre las prácticas que cada participante identificó. (PARTICIPANTES).	20 minutos

Se revisan las cuatro categorías y se aprobarán de manera democrática las acciones que sean viables y mejoren la ejecución del proyecto (acciones que deben permanecer, acciones que deben mejorar, acciones que deben eliminarse, acciones que deben agregarse). (PARTICIPANTES).	25 minutos
Tarea: deberán realizar una justificación de las acciones de las cuatro categorías que se aprobaron. Se utilizarán las siguientes preguntas. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué? • ¿Cómo favorecerá la mejora de la ejecución? • ¿Qué acciones concretas debo realizar (permanecer, mejorar, eliminar o agregar)? • ¿Quiénes son los responsables? 	No aplica

Tabla 18

Sesión número nueve del plan didáctico

SESIÓN 9	
TEMA: Metodología para la implementación de la evaluación en proyectos preventivos.	
Propósito de la sesión: Conocer los componentes de la evaluación de proyectos sociales a través de la metodología y la vinculación de la experiencia del equipo operativo.	
Aprendizajes esperados: <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer la metodología de evaluación de proyectos sociales. • Identificar los componentes en el proceso de evaluación de proyectos sociales. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Presentación del objetivo de la sesión y recuperación de aprendizajes previos.	10 minutos
Recuperan aprendizajes previos relacionados con el proceso de evaluación (PARTICIPANTES) <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiendo por evaluación de proyectos sociales? • ¿Cuáles son los componentes de la evaluación de proyectos sociales? 	10 minutos
Presenta ¿Qué es el proceso de evaluación? Y el enfoque de evaluación de proyectos sociales (FACILITADOR).	15 minutos
Recuperan qué aspectos quieren evaluar en el proyecto preventivo de ASI. Se pegan cartelones en la pared y cada persona plasma y justifica porqué es importante evaluar determinados aspectos o componentes (PARTICIPANTES).	25 minutos

Se presentan diversos instrumentos de evaluación en Word (FACILITADOR).	20 minutos
Se presenta la metodología de sistematización de proyectos sociales (FACILITADOR).	20 minutos
Identifican el enfoque e instrumentos que utilizarán para evaluar el proyecto preventivo de abuso sexual infantil. Así como también, justificarán verbalmente dicha elección (PARTICIPANTES).	20 minutos

Tabla 19

Sesión número diez del plan didáctico

SESIÓN 10	
TEMA: Seguimiento del proyecto.	
Propósito de la sesión: Generar un plan de acción para asegurar la trascendencia del conocimiento sobre las etapas del proyecto.	
Aprendizajes esperados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la estrategia que permitirá comunicar la nueva estructura del proyecto preventivo de ASI. • Reconocer estrategias que aseguren la gestión del conocimiento sobre la nueva estructura del proyecto social. • Identificar actitudes y aptitudes que se deben desarrollar en el equipo operativo que aseguren la puesta en práctica de la nueva estructura del proyecto preventivo de abuso sexual infantil. 	
ACTIVIDADES	TIEMPO
Presentación del objetivo de la sesión y recuperación de aprendizajes previos. (FACILITADOR).	10 minutos
Recuperan su experiencia vivida de la presente intervención. ¿Cómo te sientes? ¿Qué te ha dejado esta intervención? (PARTICIPANTES).	10 minutos
Mediante un diálogo guiado se determina de qué manera se comunicará la nueva estructura del proyecto preventivo de abuso sexual infantil. (PARTICIPANTES).	15 minutos

Mediante lluvia de ideas se determina de qué manera se gestionará la nueva estructura del proyecto preventivo de abuso sexual infantil. (PARTICIPANTES).	20 minutos
Mediante tarjetas se identifican aptitudes y aptitudes que aseguran la puesta en práctica de la nueva estructura del proyecto preventivo de abuso sexual infantil (PARTICIPANTES).	20 minutos
Presentación de conclusiones y recomendación sobre la implementación de la nueva estructura del proyecto preventivo de ASI (FACILITADOR).	20 minutos
Reflexionan con base a la información presentada en las conclusiones y sugerencias hechas por el facilitador (PARTICIPANTES).	15 minutos
Espacio de recomendaciones y sugerencias enfocadas en la generación de los manuales de procesos sobre las etapas del proyecto preventivo de abuso sexual infantil (PARTICIPANTES).	10 minutos

9. Procesos y aprendizajes logrados

En este apartado se presentan los procesos y aprendizajes obtenidos a partir de la intervención realizada. Para llegar a esta fase fue necesario incluir en la metodología de enseñanza-aprendizaje la propuesta de comunidades de práctica que proponen Nonaka y Takeuchi (1991), las cuales consisten en las siguientes etapas.

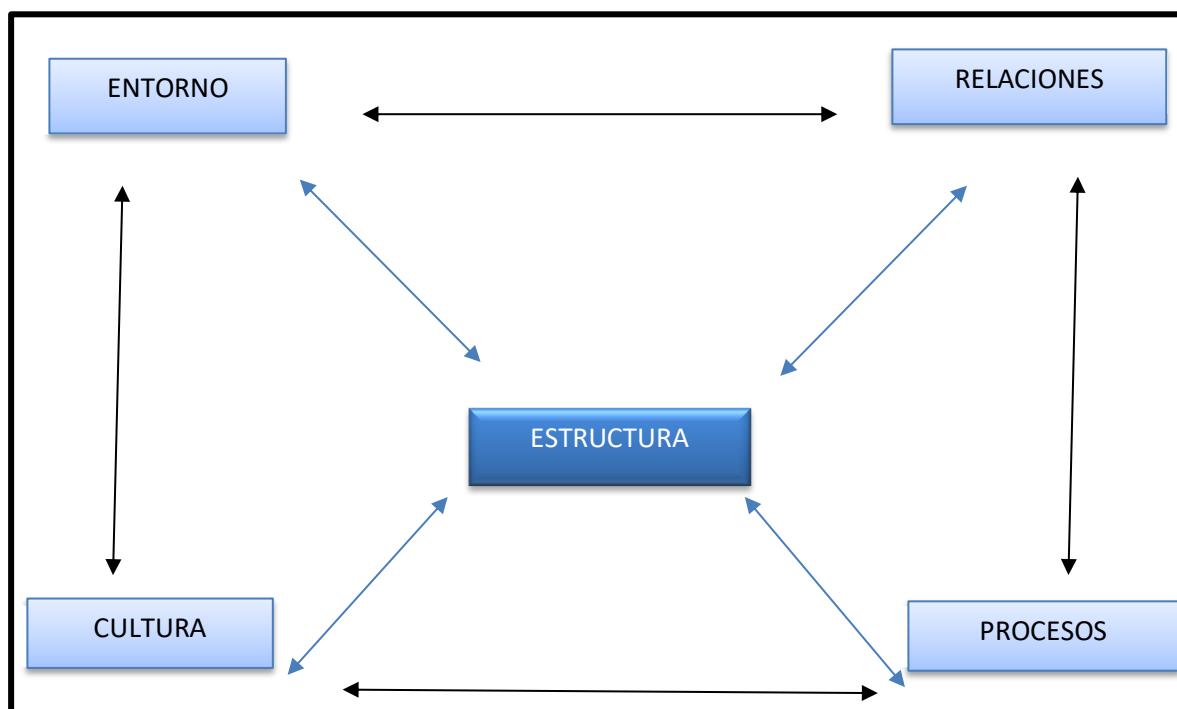
- **Compartir el conocimiento tácito:** se generaron espacios de diálogo para recolectar información con todos los destinatarios sobre las cuatro etapas del proyecto preventivo.
- **Crear conceptos:** se consensaron entre los involucrados del proyecto conceptos significativos que explican la estructura y desarrollo del proyecto.
- **Justificar los conceptos:** se determinó de manera colectiva si los conceptos creados son válidos para el desarrollo del proyecto.
- **Construir un arquetipo:** se comenzaron a desarrollar manuales de procedimientos para el desarrollo del proyecto preventivo.
- **Distribuir el conocimiento:** se compartió el conocimiento generado sobre el desarrollo de proyectos preventivo a través de capacitaciones.

9.1. Mapeo del conocimiento a través de las dimensiones de la gestión directiva

A través del mapeo del conocimiento se pudieron identificar cuatro categorías relacionadas con la estructura formal de los proyectos preventivos de Fundación PAS. Es preciso enfatizar que dichas categorías estuvieron presentes en el diálogo que los participantes generaron durante el desarrollo de las comunidades de práctica y serán abordadas de manera separada en los siguientes apartados. Es preciso mencionar que dichas categorías son retomadas en la propuesta de González et al (2003) con el propósito de ayudar a las organizaciones a estructurar sus componentes para favorecer un mejor funcionamiento en los procesos de gestión.

Figura 1

Interrelación de las categorías provenientes del análisis de los datos



Cada proyecto preventivo es complejo con relación al fin que persigue en la sociedad, sin embargo, debe hacerse consciente que las dimensiones de una estructura organizacional no permanecen estáticas, por lo tanto, en los proyectos sociales surgen situaciones inesperadas como cambio de fechas, rotación de personal, situaciones ambientales inesperadas, entre otros. Estas situaciones mencionadas son algunas de las más frecuentes que han sucedido en el proyecto preventivo de abuso sexual infantil. Sin embargo, al no contar con una estructura formal no se cuenta con acciones de contingencia que ayuden a enfrentar adecuadamente los inconvenientes presentados.

9.2. La estructura formal en el proyecto preventivo de abuso sexual infantil

Al iniciar el proceso de las comunidades de práctica es importante señalar que el equipo operativo identificó el propósito de la fundación y por el cual están trabajando juntos. De esta manera, se explicitó que todos están trabajando a favor de la prevención del ASI. Incluso, esta concepción la consideran como una visión compartida, lo cual significa que las personas involucradas llegan a tener valores en común.

“Tenemos el objetivo compartido, de prevenir el ASI y llegar cada vez a más personas, y el empoderamiento de NNA, con distintas palabras e ideas buscamos al final lo mismo. Creo que hace falta organización y coordinación del equipo para una mejor estructura del proyecto. Creo que podemos mejorar teniendo el conocimiento que le corresponde a casa uno. A veces, nos enfocamos en las cuestiones administrativas y en los cambios que se pueden hacer en cada área, y creo que es muy importante que el equipo esté capacitado y motivado y que tengamos conocimiento profundo de la gestión hasta lo último del proyecto”.

Como se puede observar, es importante señalar que el equipo operativo es consciente de la necesidad que requiere el proyecto en cuanto a la generación de su nueva estructura. Este momento fue indispensable para la comunidad de aprendizaje, porque al hacer conscientes sus necesidades será posible generar un cambio que favorezca la mejorar en los procesos de gestión del proyecto. Por otra parte, se manifestó la importancia de mantener al equipo motivado, lo cual es primordial desde ámbito de la gestión directiva, puesto que un equipo motivado favorece la calidad del trabajo y genera un ambiente adecuado; más adelante se podrá percibir que el equipo de Fundación PAS se ha mantenido motivado, lo cual ha sido un factor primordial para realizar e implementar todos los proyectos llevados a cabo hasta el momento. Sin embargo, son proyectos que a su vez carecen de una estructura organizacional explícita y necesitan mayor claridad en la relación de sus componentes:

Sólo creo que es importante estructurar el proyecto para poder trabajar en coordinación todas y todos y con organización. Creo que las áreas no están bien especificadas y que al menos yo, mis tareas siempre están cambiando y hago de todo un poco y en algunas no se bien como desarrollarlo. (D_:1).

Todo proyecto preventivo al crecer en recursos humanos o materiales genera un cambio en su estructura, por lo tanto, es necesario conocer los componentes que se integraron para asignarles un lugar en la nueva estructura y éstos puedan funcionar de manera articulada. Incluso, en el caso de Fundación PAS, hubo un crecimiento extraordinario en recursos humanos y en el manejo de recursos económicos pertenecientes al proyecto preventivo. Este crecimiento también puede ser denominado complejidad organizacional desde la perspectiva de González (2013).

A continuación, se presenta uno de los principales hallazgos que aluden a la identificación del crecimiento de la complejidad organizacional del proyecto preventivo de Fundación PAS:

En realidad, yo siento que estamos en proceso de transición, sí es el crecimiento, pero obviamente el crecimiento lleva procesos de transición. Y no es como decir lo que se estaba haciendo antes era pésimo, más bien es dar nuevas ideas que efficienten. Es como si estamos en un momento de parteaguas desde mi punto de vista (DI_4).

Como se puede percibir el argumento de la participante mantiene una lógica, pues ella especifica que las acciones y maneras de trabajar actualmente no son incorrectas, más bien, la estructura del proyecto preventivo ha sufrido un crecimiento, por lo tanto, es necesario organizar y estructurar los componentes que han surgido de la complejidad y del crecimiento organizacional. Bien lo menciona Hall (1996), cualquiera que sea el caso, sobre los elementos diferenciados habrá que ejercer la coordinación y el control, la cual habrá de ser creciente cuanto mayor sea su número (esto es, cuanto mayor sea la complejidad de la organización). A continuación, se muestra como el personal percibe que las cosas se les están saliendo de control debido a la ausencia de una estructura que explicita los nuevos procesos de gestión del proyecto preventivo de abuso sexual.

Es que por lo mismo que ya somos más se nos están yendo muchas cosas, y como que ya no estamos funcionando como estamos ahorita. Entonces es de ¿Cómo lo logro? No tengo ni capacidad de talleristas que cubran. Entonces lo único que puede pasar es de que háblale a la vecina y enséñale el manual y dile que, si se puede venir, y pues vas y ya la mandaste. Entonces no, no puedes soltar así. Entonces es por eso por lo que todas las áreas si tenemos que estar súper involucradas (DI_4).

Después de haber identificado el crecimiento en componentes organizacionales que ha tenido el proyecto preventivo de ASI, se identificó la importancia de incluir en la estructura formal una figura que funja como directivo y que a la vez sea el encargado de coordinar la gestión del proyecto. Entre las declaraciones que estuvieron más presentes durante la etapa de diagnóstico e intervención fue la necesidad de incluir una persona como directivo, específicamente para el proyecto preventivo de abuso

sexual infantil, para muestra de ello, a continuación, se muestra un fragmento del diálogo con una de las participantes.

Otra área de oportunidad es que se necesita una dirección real del proyecto, en unos casos sí se mete coordinación y nos la pagan, pero si designar a una persona para que lleve ese proyecto, porque no solo esa chamba tiene Cynthi, tiene más, no sólo tienen una escuela, tiene tres escuelas más, entonces tiene que delegar, es decir, que ella diga tú tienes que coordinar esto, nomás me entregas resultados, y problemas conmigo y todo, pero no lo hace. Debería existir una persona así que se contrate `por proyectos y exclusivamente para dirección, para que vea toda esa gestión con la escuela, con los papás, las evidencias, todo, todo; fortalezas como ya no es el primer blindaje (En_3).

La principal función del directivo dentro de una estructura organizacional es la de dirigir al equipo de trabajo, para cumplir de manera pertinente con los objetivos establecidos. Sin embargo, es necesario reconocer que un directivo no solo administra, ni solamente dirige. Un directivo también realiza funciones que favorecen el clima laboral, por ejemplo, enseñar con el ejemplo, escuchar a las personas, ayudar y gestionar los medios para que el personal desarrolle habilidades y competencias. Así mismo, es el encargado de garantizar las condiciones para que se geste un clima de trabajo pertinente, donde los miembros estén motivados y puedan resolver conflictos a través del dialogo y de manera pacífica.

Podemos identificar que estas funciones son necesarias en la dirección del proyecto directivo de Fundación PAS, no obstante, no son las únicas porque al ser una organización que trabaja por la dignidad de las personas, también este trabajo se debe reflejar con el acompañamiento que se le brinda al personal. Es decir, González et al (2003, p. 231) nos dice que un director ideal debe ser capaz de afirmar sus propias ideas, y a la misma vez, tener en cuenta las ideas y opiniones de los demás.

El perfil del directivo que se busca no es aquella persona que únicamente se limita a cuestiones administrativas, o, mejor dicho, aquel directivo de “escritorio”. La peculiaridad del proyecto preventivo de ASI es que necesita un director que acompañe todo el proceso. Esto con el objetivo de que conozca, se familiarice y pueda transmitir la misión institucional.

Se me hace indispensable tener una persona que coordine el proyecto, pero ahí en campo, cuando no fue Kary, yo no saque fotos ni nada porque yo estaba de apoyo, pero como saben que yo estoy siendo parte de aquí pues todo era conmigo. Meterme a los grupos de papás, a los grupos de alumnos. Entonces sí es indispensable tener a una persona que esté ahí como encargada. Entonces facilitaría al área de prevención el trabajo. Por ejemplo, como en el proyecto de escuela en comunidad que como coordinador está Gera, y sabes que Gera está frente al proyecto. (DI_4).

A continuación, se presenta un hallazgo rescatado en una de las entrevistas realizadas en el proceso de identificación de la problemática, y se puede percibir con certeza, que los miembros del proyecto preventivo visualizan de manera contundente la necesidad de contar con una estructura que genere orden y eficiencia.

El hecho de tener una estructura, de tener esta agilidad nos ayudaría muchísimo a que las cosas funcionen de mejor manera, más rápidas y también de manera más sencilla. En tiempo, se agilizarían muchísimo las cosas, sería menos desgaste laboral para las personas que estamos aquí, se reflejaría en calidad, pues si ahorita estamos entregando cosas buenas y hemos estado en mejora, pues el no tener que hacer ese tipo de cosas nos ayuda a centrar nuestra atención en lo que estamos haciendo, pero a lo mejor incluso en algo nuevo (En_2).

Teniendo en cuenta la necesidad específica de estructurar el proyecto preventivo de ASI, es necesario llevar a cabo procesos de diferenciación e integración, esto por el motivo de que las responsabilidades no están completamente definidas, por lo tanto, ocasiona conflicto laboral y ambigüedad con las funciones de cada miembro del personal. Una persona entrevistada alude a este comentario de la siguiente manera:

Es importante el conocimiento y una estructura del funcionamiento de todas las áreas, para tener mayor control de saber qué nos toca y que no nos toca. También involucrar y capacitar a los talleristas, pues son el puente entre PAS y los beneficiarios. (DI_2).

Debe reconocerse que los primeros intentos por estructurar el proyecto han generado cambios positivos, el principal de ellos tiene que ver con la contratación del director general de la institución, además se reconoció a través de este trabajo que no sólo es importante que se defina dicha estructura, sino también que se ponga en práctica.

Cuando el nuevo director inicia su colaboración solicitó participar junto con el equipo en la definición de actividades y responsabilidades de cada área. No obstante, el equipo enfatiza que para tener mayor certidumbre en los procesos es importante clarificar la estructura organizacional a través de manuales, provenientes del diagnóstico y la intervención realizada.

Entonces como estamos en ese proceso de estructurar bien cada área pues yo digo que estamos en esta etapa de estructuración. Nos está funcionando, porque ya no se está cargando tanta chamba a una sola persona, ya se está separando, entonces yo digo que ese es nuestro reto, estructurar bien las áreas (En_3).

La contratación del directivo fue una decisión aparentemente acertada, puesto que dentro de una estructura es necesario contar con un directivo que funja como autoridad, además que sea encargado de gestionar los recursos humanos y materiales que forman parte esencial para la gestión del proyecto.

Se considera que varias de las problemáticas surgidas en la gestión del proyecto están relacionadas con el reglamento, procedimientos y horarios. Para mayor claridad de esta afirmación a continuación se presentan los siguientes hallazgos:

Por ejemplo, nos han tocado talleristas de que apenas voy en camino mete a alguien de apoyo a que de contenido y yo llego a apoyar, entonces tú dices ¿Cómo? La persona ni siquiera planeó, obviamente la otra persona dice: yo tengo la disposición, pero no me avisaste antes y pues no me preparé (DI_4).

Creo que ahí también es importante que les quede claro a los talleristas y a nosotros mismos, cuál es el horario laboral. Por ejemplo, ahorita ya te pasa porque estás en coordinación, pero es domingo y le escriben a Cristy, oye es domingo, pero no pude facturar porque sabe qué, oye tal pago, y luego Cristy no les contesta por un decir, y me escriben es que Cristy no me contestó (DI_4).

Considerando los recursos materiales del proyecto preventivo, también se visualizó la necesidad de identificarlos y organizarlos de mejor manera, puesto que es importante que cada uno de los recursos materiales se destinen de manera eficiente a cada una de las actividades, esto con el objetivo de generar más beneficios con la menor inversión posible. Incluso es necesario estructurar el presupuesto que permite

adquirir los recursos materiales, ya que existen recursos que ya no son funcionales y otros que se deben incluir.

Pues toda gira en reestructurar presupuesto, porque también hay rubros que ya no nos funcionan, o rubros que necesitamos meter, como coordinación, sistematización. Porque ya, dos horas de evaluación Escáner, son 500 pesos no te ayuda en nada. (DI_4).

También es importante que dentro de la estructura de un proyecto se abastezca de manera sustentable la asignación de recursos materiales, puesto que si no existen los recursos suficientes el objetivo del proyecto preventivo de ASI no se cumplirá de manera satisfactoria.

Bueno de lo que propongo seguir mejorando es materiales como proyectores, pero tener uno para cada grado, ahorita por ejemplo tenemos 5 y se van turnando, pero siempre hay uno que se queda sin. Teniendo uno para cada grado no importan cuántos salones sean, ya los podemos como acomodar por horas, y bocinas también, porque tenemos cinco proyectores y tres bocinas (DI_4).

Dentro del funcionamiento del proyecto preventivo la dimensión que requiere más atención es la de la formalización, debido a que ha surgido demasiada ambigüedad con la asignación de tareas y responsabilidades de todo el personal, es decir, muchas funciones no mantienen códigos o procesos explícitos sobre cómo llevarlas a cabo, además no se define quién es la persona indicada para ejecutarlas, ni se establece un tiempo de ejecución. En definitiva, parte de la estructuración del proyecto preventivo de Fundación PAS implica una reestructuración de manera formal, es decir, que queden por escrito los manuales y protocolos sobre la gestión del proyecto. A continuación, se muestra uno de los principales argumentos que hace referencia a la importancia de generar protocolos que ayuden a explicitar los procedimientos:

Tiene que haber un protocolo, un manual que diga qué tipo de convocatoria necesitas buscar, como llenar y trabajar esa convocatoria para que sea eficiente para la Fundación, o sea, sí piensas, en los talleres de la escuela, pero tienes que pensar en una manera que ayude a la Fundación también a conseguir un recurso que no nomás se haga por ganarla, se tiene que pensar bien, para eso, porque llegan de repente también, para eso se debe de tener un manual para que se sepa qué es lo que tienes que llenar en esa convocatoria, y cuáles son las necesidades principales para PAS. Tú sabes

que tienes que ir a blindar una escuela, que necesitas facilitadoras de apoyo, papelería, y todo ese rollo, y algo que también ayude a PAS y no sólo a la escuela (En_3).

9.3. Las relaciones sociales en los proyectos preventivos

La organización educativa no es sólo una estructura formal de puestos, funciones y responsabilidades. También es un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen González et al (2003, p.28). Por lo tanto, la forma en que se llevan a cabo las relaciones dentro de una organización determinará la relación y gestión de la estructura organizacional, es decir, si las relaciones dentro de una organización se llevan de manera positiva es probable que dicha relación también se vea reflejada en la calidad del trabajo realizado.

Así mismo, es importante que cualquier equipo operativo sea consciente sobre sus necesidades y problemáticas para poder generar acciones de mejora, sin embargo, es más importante conocer sus fortalezas para poder aprovecharlas, en este caso podemos identificar que el equipo operativo de Fundación PAS es consciente de la ausencia de estructura de su proyecto preventivo, pero también reconocer las virtudes de dicho equipo:

Considero que tenemos un gran equipo y estoy segura de que con capacitación y guía podremos llevar nuestra labor a un más alto nivel de profesionalismo. el orden, la estructura y la disciplina son fundamentales y el saber lo que se espera de uno es clave para poder lograr los objetivos y metas. (D_1).

Desde la gestión directiva se pueden identificar dos tipos de redes, las formales y las informales; las primeras corresponden a lo establecido formalmente por la institución, y las segundas se van generando de manera espontánea a través de la interacción cotidiana, afinidad y coincidencia en áreas de trabajo, incluso se van gestando en espacios no laborales, como en los descansos a la hora de la comida.

En el caso específico del equipo operativo se puede determinar que las relaciones que más toman fuerza son las informales, esto se relaciona con la ausencia de una figura directiva, y a la vez, a la libertad que se otorga a las personas para que realicen su trabajo en el espacio y tiempo que decidan, siempre y cuando cumplan con las metas establecidas por la institución.

Mira, pues nos tenemos mucha confianza y eso hace que el ambiente sea padre porque no es algo meramente laboral, es decir no sólo vienes a trabajar y ya te vas, a parte se fomenta la amistad, la confianza, la comunicación personal, pero ¡es que no sé!; bueno no tienes un supervisor directo que esté diciéndote, ya lo hiciste, cómo lo hiciste. Tenemos la libertad, es decir, tienes este proyecto lo tienes que sacar, a mí nomás dame resultados. (En_3_Cr).

Otro dato importante tiene relación con la confianza que existe entre el equipo de trabajo, pues las relaciones son muy cercanas, lo cual influye en que el ambiente de trabajo sea ameno. Sin embargo, el exceso de confianza entre compañeros en ocasiones influye en que cuestiones de comunicación se den por entendidas por los receptores, o así mismo, no se aclaran asuntos o dudas importantes. De esta manera, es probable que en el futuro se generen conflictos:

Me gusta la relación que tenemos todas, somos puras mujeres, hay mucha confianza, pero yo creo que por lo mismo de que hay mucha confianza damos por hecho cosas, que al final terminas dándote cuenta por otros lados y eso está mal. Por eso necesitamos una dirección a fuerzas, para que todo caiga ahí primero. (En_3_Cr).

Existen dos tipos de relaciones en este proyecto, la primera corresponde al equipo de coordinadoras del proyecto, y la segunda la de las facilitadoras quiénes imparten los talleres preventivos. Es importante señalar que entre estas últimas se han generado algunos conflictos relacionados con el préstamo de material y la entrega de evidencias. Desde el punto de vista de la gestión directiva, esto puede tener relación con una selección adecuada de personal, puesto que en este proyecto aún se carece de protocolos de contratación y se selecciona a las talleristas sin un procedimiento de recursos humanos.

Han existido desacuerdos entre ellas, así como se alteran, yo pienso que de tantas que son, se alteran, han perdido listas o material o lo entregan como Dios les dio entender. Yo digo que por falta de compromiso. Yo siento que las facilitadoras ven a PAS como un trabajo "x", pues te comprometes a ir a la sesión tal día a tales horas, y no a última hora llamar y ¿sabes qué?, no voy a ir, se tienen que comprometer. (En_3_Cr).

Se puede percibir en el siguiente hallazgo que puede existir una discrepancia entre el perfil de los facilitadores actuales, con el ideal de persona que se requiere para laborar

en esta causa preventiva del ASI. Además, la figura del tallerista es sumamente importante puesto que es la persona que está frente al grupo y quien favorece los espacios para la prevención del ASI, por esta razón, es importante cuidar dicho perfil al momento de contratar personal.

El perfil de una persona que labora en PAS es aquella que tiene el gusto por escuchar y ayudar a los demás, vamos muy por el enfoque que tiene que ver con género, con derechos humanos, que también está la parte de que primero está la persona y después lo demás. Entonces muchas veces te encuentras con un problema personal y podemos detenernos, respirar y atender la necesidad que está surgiendo en el momento, y después entre todos sacar el trabajo, o sea, no dejamos de ser responsables, pero nos detenemos a ver a la persona, entonces tiene calidad humana alta, diría en ese sentido, personas que saben resolver problemas y adaptarse a los cambios. (En_2_Ga).

9.4. La cultura en los proyectos preventivos

La cultura de Fundación PAS, así como también del proyecto preventivo es distinguida por sus valores, costumbres, convicción de vida y la identidad que se ha ido construyendo desde su surgimiento. Uno de los componentes de la cultura compartida es que el equipo considera que todos los miembros son personas jóvenes entre 25 y 40 años, por lo tanto, perciben que eso favorece el estar generando ideas innovadoras para el proyecto. Sin embargo, la edad no es una determinante para que puedan generar propuestas para innovar.

Creo que todo esto a ha ido evolucionando, pero creo que actualmente somos un equipo a lo mejor no sólo joven, sino que también somos un equipo fresco en ideas, que todas desde nuestros puestos estamos muy entregadas a la causa, por un lado, y muy entregadas a nuestra labor, entonces creo que en general somos muy propositivas, activas y creo que en general siempre estamos muy saturadas de mucho trabajo y creo que eso es algo bueno, pero también puede ser un área de oportunidad (En_1_Cy).

Entre los valores que predominan es el amor a la causa para la prevención del ASI, es decir, las personas que laboran en dicha fundación mantienen una visión compartida sobre la labor tan importante que se realiza con el propósito de salvaguardar la dignidad de la infancia. Por lo tanto, este es un componente que garantiza que el ambiente de trabajo sea ameno y reconfortante, pues en un lugar donde las personas tienen gusto por su trabajo.

Siempre seguimos con una fuerza y entrega a la causa, a creer en lo que estamos haciendo y tener la satisfacción, yo de mi parte de todos los días despertar y sentir que estoy haciendo un impacto a un problema que no es nuevo pero que sí urge que sigamos luchando por él. (En_1_Cy). Bueno, yo creo que los que estamos en Fundación PAS realmente amamos la causa y la niñez, creo que parte de lo que se respire en esta atmosfera es el compromiso, es la parte que tiene que ver con el gusto por la educación, como personas que somos eslabonarias y que buscamos el cambio (En_2_Ga).

Un componente cultural y que es muy valorado por el equipo de coordinadores es la apertura que se tiene a la diversidad y a las diferencias personales, es decir, es una fundación donde se permite que la persona pueda expresar su identidad sin afán de ser juzgado o señalado. Por lo tanto, el clima laboral se vuelve más auténtico, puesto que no se establece un prototipo de personalidad. Así mismo, se tienen acceso a un enriquecimiento cultural, pues cada persona es diferente y puede expresarse como es, por lo tanto, se fomentan valores importantes como el respeto, lo cual, al existir este valor, es poco probable que en el clima laboral existan faltas de respeto.

Creo que es un ambiente en el que te llegas a sentir muy apoyada, que es un equipo muy detallista, en cuanto a pequeños y gestos que te hacen sentir más allá de compañeros, es más como una amistad, no en cualquier ambiente laboral se puede eso, creo que también es un ambiente donde hay mucha apertura mental, creo que desde la vestimenta que podemos traer, si tienes tatuajes o no, si tienes el pelo verde o no, son cosas que no en cualquier contexto laboral no solamente es permitido, sino que no se siente juzgada una persona. (En_1_Cy).

El personal de Fundación PAS valora bastante la flexibilidad de la cultura, puesto que una estructura rígida no es compatible con la identidad institucional. Es decir, cada persona puede hacer uso de su tiempo y espacios para trabajar, siempre y cuando cumpla con las tareas correspondientes; se señala el término del autocuidado, puesto que en el ámbito educativo una persona no puede brindar un servicio de calidad si primeramente no se encuentra bien con su persona y con su entorno.

Por más saturada que te sientas, también siempre es importante saber que puedes tener el espacio para "home-office" y para darte el día libre. Tú sabes que tú te lo puedes organizar y que depende de ti, entonces esta parte de tener la posibilidad de auto-cuidar, si de eso hablamos justo en nuestros proyectos, creo que es esencial tenerlo en PAS, y muchas veces por ser medio

ñoñas todas no nos damos esos espacios en PAS, pero creo que es esencial y que es tanto una característica de la cultura de PAS. (En_1_Cy).

Uno de los factores más significativos es el clima de Fundación PAS, pues está acompañado del respeto y la sensación de bienestar. Cabe señalar que este componente cultural puede estar relacionado con los temas que incluye la prevención del ASI, por ejemplo, el respeto a los derechos humanos y la equidad de género. Por lo tanto, se puede determinar que exista una congruencia entre la dinámica laboral con la labor preventiva del abuso sexual infantil.

En el ambiente creo que la amistad, el compañerismo, la comunicación, el hecho de que seamos una asociación que funciona de manera horizontal, creo que no me he sentido yo en algún momento que nos encontremos con lucha de poderes, que muchas veces corrompe la sana convivencia. Creo que me siento con la libertad por la flexibilidad, por el compromiso que tenemos, pero no es un compromiso que se nos ha exigido, más bien, como que las personas que estamos aquí nos sentimos comprometidas y con el gusto de hacerlo. (En_2_Ga).

9.5. El entorno en los proyectos preventivos

Desde la perspectiva de González (2003) hablar de esta dimensión significa subrayar que aquéllos no sólo son complejos sociales, organizativa y educativamente hablando, sino que forman parte de una red mucho más compleja de relaciones sociales, económicas, culturales de un momento histórico dado. Enfocándonos en el proyecto preventivo de Fundación PAS se puede determinar que existe una relación estrecha con el entorno, principalmente en el ámbito económico y educativo. El primero corresponde a la recaudación de fondos de la institución para su óptimo funcionamiento, y el segundo se vincula a la labor principal que se realiza en las escuelas públicas donde resultan beneficiarios del proyecto preventivo toda la comunidad educativa.

En el siguiente testimonio se puede observar que la relación entre la dimensión relaciones sociales y la relación entorno está muy vinculada. Puesto que un factor importante de la primera dimensión mencionada es la comunicación, y para que haya una adecuada relación con el entorno es necesario mantener una comunicación pertinente:

Siempre que nos acerquemos a las escuelas tiene mucho que ver con una comunicación clara, y la otra es que siempre llegamos principalmente con directores y maestros y entonces comenzamos a formarlos, y una vez que hacemos eso les invitamos a que se involucren con el proyecto, y que ellos mismos sean quienes nos ayuden a convocar a padres y madres de familia. Entonces no nos saltamos el procedimiento, porque si no trabajamos a la par con maestros y padres de familia, es decir, trabajamos primero con maestros, luego con papás y posterior entramos con los niños. (En_2_Ga).

El testimonio anterior permite visualizar la importancia de mantener un proceso al momento de relacionarse con el entorno, es decir, es importante llevar un orden para garantizar que la relación con el entorno será adecuada. En este caso se considera de suma importancia que cuando se llega a una escuela es indispensable primero entrar a trabajar con profesores y después con padres de familia, y por último con niños, esto con el propósito de sensibilizar primero a los adultos y sean aclaradas sus dudas y tabús sobre el tema del ASI. Cuando los adultos están sensibilizados será más productivo entrar a trabajar con los niños, pues los profesores y adultos serán más conscientes y comprenderán el objetivo de cada uno de los temas que se abordan con los estudiantes.

Como se ha mencionado anteriormente, la relación que se tienen en el ámbito económico es de suma importancia para el proyecto preventivo, pues a través de convocatorias impulsadas por empresas es como se financia dicho proyecto. Retomando a González se dice que, si la organización es incapaz de generar internamente y por sí sola, todos los recursos precisos para su propio mantenimiento, tendrá que establecer intercambios con otros elementos en el ambiente que pudieran suministrarlos. González et al (2003, p. 190). La situación identificada con Fundación PAS ha consistido en que el entorno percibe que es una institución con bastante solvencia económica, por lo tanto, no necesita de apoyo externo.

Siento que también tenemos que bajarnos un poquito en bajarnos y dejar de parecer la fundación “fresona”, ser como un poco más sencillo. Porque siento que muchas veces por el tema del consejo siempre quieren estar en eventos de la “socialité”, y pues no se trata de eso, realmente eso no es PAS, y pues simplemente no desviarnos del objetivo de lo que realmente somos, ¿Qué más? Y pues ya. (EN_4_Ash).

La imagen que ha transmitido la fundación sobre la estabilidad financiera por lo tanto también ha afectado en poder consolidar relaciones estrechas con el entorno, incluso se han cerrado puertas con otras instituciones por este motivo.

El hecho de que muchas veces nos ven como una fundación que ya lo tiene todo, como una Fundación “fresona”, ese es un reto muy fuerte, porque muchas veces es como ¿qué más les hace falta? y pues siento que ese es un reto, este mmmm, romper tabús es un reto como institución para que nos abran puertas en más espacios para poder llevar las pláticas y así, ¿qué más? ¿qué retos? mmmm, ya nos estamos dando a conocer en más partes de México, creo que otro reto es expandirnos a nivel internacional y pues ya. (EN_4_Ash).

En este apartado se puede identificar que la fundación ha generado una imagen con el entorno que le impide obtener recursos económicos de una manera más sencilla, puesto que su imagen es de una institución que tiene todo, cuando en realidad las cosas no son así. Esta situación puede afectar la operación de los proyectos preventivos, en el sentido de que en algún momento se pueden negar los recursos para su ejecución, esto por la creencia que se ha generado con el entorno, donde se considera que “Fundación PAS no necesita nada”.

Así mismo, podemos identificar que Fundación PAS también se ha establecido metas que impulsan su crecimiento, pues ya ha comenzado a darse a conocer a nivel nacional y está en proceso de llegar generar vínculos internacionales con el propósito de tener mayor conocimiento sobre las estrategias para fomentar la prevención del ASI.

9.6. Procesos en los proyectos preventivos

Desde la perspectiva de González (2003), la dimensión de procesos está estrechamente vinculada con las otras dimensiones (estructura, cultura, entorno y cultura). Es decir, cada proyecto tiene su propia manera de desarrollar sus procesos, pues todos los factores de la estructura organizacional influyen en esta situación.

Es importante señalar que en este apartado se recuperan los resultados obtenidos de la intervención realizada en la etapa de “combinación de conocimiento” donde se idealizó la manera adecuada de llevar a cabo las etapas del proyecto con la finalidad de mejorar los procesos de su gestión; a continuación, se abordan los aspectos que

el equipo operativo considera adecuado mejorar respecto al diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de proyectos preventivos.

9.7. Procesos del diagnóstico participativo

Los hallazgos que se presentan a continuación fueron rescatados del diario número dos de la intervención; por lo tanto, se puede observar que los participantes entienden por diagnóstico participativo lo siguiente:

“Es conocer el funcionamiento de la institución; Es hacer el análisis específico de un área para encontrar áreas de mejora; como una evaluación que ayuda obtener datos específicos de uno o varios objetivos; es hacer un mapeo e investigar sobre una problemática que se desea mejorar o intervenir” (D_2).

Los participantes mencionan que desean mejorar del proceso de diagnóstico lo siguiente:

“Deseo reforzar y conocer las etapas del diagnóstico y, sobre todo, cómo ejecutarlas; el diagnóstico se organiza con información y objetivos planos. No conozco ninguna metodología de diagnóstico; No sé cómo organizar un diagnóstico. También desconozco los componentes que caracterizan a los diagnósticos de Fundación PAS; Recomendando hacer un diagnóstico exclusivo de necesidades para PAS, y realizar el comparativo anual de cada uno de los proyectos (D_2).

Un diagnóstico participativo sirve para detectar necesidades y problemáticas de una realidad específica; en este caso se puede observar que los participantes tienen noción sobre el propósito de un diagnóstico, puesto que mencionan que sirve para “conocer” “analizar” “investigar”. Sin embargo, nunca se menciona que es útil para detectar necesidades o problemáticas. Por otra parte, un participante menciona que el diagnóstico es funcional para poder mejorar una realidad, no obstante, para ello se necesita de un plan de acción.

En síntesis, se puede visualizar que el equipo operativo de Fundación PAS tiene noción sobre lo que es un diagnóstico participativo, sin embargo, la mayoría no identifica contundentemente el propósito, funcionalidad y conceptos del proceso que implica un diagnóstico.

Los beneficiarios explicitan que necesitan conocer las etapas de un diagnóstico, cómo ejecutarlas, reconocer y utilizar las diversas metodologías, saber cómo organizar un diagnóstico, y tener claro los componentes implicados.

Se puede identificar que la mayoría del personal operativo de Fundación PAS tienen una noción sutil sobre el proceso que implica el desarrollo de diagnósticos participativos. Pero aún es importante que refuercen su teoría, metodología e implementación. De modo que un adecuado diagnóstico es fundamental en los proyectos sociales, ya que de eso dependerá que el proyecto tenga éxito, es decir, un proyecto social es pertinente cuando responde a las verdaderas necesidades y problemáticas de un contexto determinado.

9.8. Procesos del diseño de proyectos sociales

Los hallazgos que se presentan a continuación fueron rescatados del diario número tres de la intervención; por lo tanto, se puede observar que los participantes entienden por diseño de proyectos sociales lo que se menciona a continuación:

“Es definir la problemática y establecer la estrategia de solución; entiendo por diseño de proyecto como el nacimiento de una gran idea; es la observación, mapeo, presupuesto, organigrama, puesta en acción, involucramiento de todos los actores y profesores; entiendo por diseño de proyectos sociales la estructura y el programa que intenta realizar una mejora; entiendo como diseño de proyecto la creación de un programa con ciertas especificaciones (D_3)”.

Los participantes mencionan que desean mejorar lo siguiente:

“Al proyecto lo haría innovador la proyección a mediano plazo y el comparativo anual, y que sea seccionado por proyectos y no como un global; se debe mejorar la capacitación en metodología y estructura de los proyectos, medición de impacto e incidencia; se debe tener en cuenta a quién está dirigido el proyecto, es decir, si es otra ONG, gobierno, iniciativa privada; se debe mejorar hacer un proyecto con base a la problemática; recomiendo a las personas que hacen los proyectos hacer todo con base al presupuesto; recomiendo a las personas que diseñan los proyectos conocer a fondo y a detalle el objetivo de las convocatorias; se deben mejorar las estadísticas, sustento teórico y presupuesto; recomiendo a las personas que hacen los proyectos, no mencionar los programas dando por hecho que el donante conoce o se familiariza con ellos, especificar más los cronogramas y presupuestos; el proyecto PAS debe regir a la convocatoria y no la convocatoria al proyecto” (D_3).

Desde un enfoque teórico se puede identificar que el diseño de proyectos corresponde a la etapa donde se genera una idea para responder a la problemática identificada, además se planifican objetivos, se prevén recursos y se diseñan metas y actividades. De acuerdo con la concepción sobre diseño de proyectos que tiene el personal operativo de Fundación PAS, se puede reconocer que tienen una noción clara de sus implicaciones, ya que mencionan argumentos como “es establecer la estrategia de solución”, “es el nacimiento de una gran idea”, “implica una estructura y un programa que intenta realizar una mejora”.

Aunque exista una comprensión clara sobre lo que es el diseño de proyectos, no existe el conocimiento necesario para que el equipo operativo pueda desarrollar diseños de proyectos sociales. Para ello podemos identificar que los destinatarios solicitan capacitarse en metodología y estructura de proyectos, que el diseño parta de una problemática real, que el presupuesto responda a las necesidades y condiciones del contexto, siempre conocer a detalle el objetivo de las convocatorias. Así mismo, a los asesores externos que se encargan de diseñar proyectos, el equipo operativo les solicita conocer a detalle el objetivo de la convocatoria, así como también, ser específicos y claros en la descripción del proyecto.

Se puede interpretar que existe claridad por parte del equipo operativo sobre el concepto de diseño de proyectos sociales, sin embargo, no cuentan con el conocimiento metodológico y práctico para llevarlo a cabo. Es necesario resaltar, que en el diseño de proyectos sociales es importante la práctica, esto significa que la teoría nunca será suficiente si las personas no comienzan a involucrarse activamente en diseñar los proyectos.

9.9. Procesos de la ejecución de proyectos sociales

En la siguiente tabla se muestra el diálogo organizado referente a los componentes del proceso de ejecución de proyecto, el cual se clasifica con las siguientes premisas: ¿Qué necesitamos mejorar? ¿Qué necesitamos agregar? ¿Qué dejamos igual? ¿Qué eliminamos?

Tabla 20

Resultados del diálogo proveniente del equipo operativo de Fundación PAS

¿Qué necesitamos mejorar?	¿Qué necesitamos agregar?	¿Qué dejamos igual?	¿Qué eliminamos?
<p>Convocar la permanencia de los padres y madres de familia a los talleres y asegurar su permanencia. Hacer eficiente el trabajo a través de la reducción del grupo de talleristas.</p> <p>Involucrar a los talleristas en todo el proceso del proyecto.</p> <p>Unificar el diseño didáctico de los talleres.</p> <p>Que los talleristas comprendan el sentido y los ¿Para qué? De cada producto generado y de cada actividad.</p> <p>La gestión del transporte es otro aspecto que se debe mejorar.</p> <p>Mejora de los productos: redacción, llenado de memorias fotográficas y perfil de participantes.</p> <p>Agilizar las juntas pre y post de proyectos. Que sean más enfocadas a trabajar en estas capacitaciones y no tanto en el contexto de la escuela.</p> <p>Necesitamos mejorar los eventos de cierres de proyecto; e incluir esta actividad dentro de las funciones de los talleristas.</p> <p>El evento de cierre sería conveniente incluirlo en la última sesión.</p> <p>Impartir las cinco o seis sesiones del programa Lobo durante cuatro, cinco o seis meses.</p> <p>Es necesario mejorar la sistematización de contenidos, que ya se está haciendo de manera digital, la puntualidad de las entregas con el personal de tallero.</p> <p>En cuestión de pagos avisarles qué día se les enviará la factura porque no saben cuándo les va a llegar, o sea, tener fechas nosotros para también nosotros pedirles fechas.</p> <p>Que los talleristas conozcan quiénes son los donantes de cada proyecto.</p>	<p>Capacitación al personal de talleristas para llenado de actas de canalización, diseño de taller, sistematización y aplicación de nuevas evaluaciones.</p> <p>Generar convenios que comprometan a las escuelas, convenios que comprometan a los talleristas y convenios que comprometan a padres y madres de familia.</p> <p>Que en el convenio del tallerista quede muy claro ¿Qué le toca? ¿Cuándo le toca? Y ¿De qué forma?</p> <p>Mayor involucramiento de las áreas al momento de la ejecución, para explicar cómo llenar una hoja de canalización, o que fuera Ash con ejemplos de fotografías, que fuera Cristy para explicar qué días se pagan y qué días se mandan las facturas. O sea, yo estuve de tallerista y no tenemos idea de cómo se maneja acá arriba.</p> <p>También podemos agregar exposiciones visuales del proyecto a sus objetivos, no sólo juntas de estatus, sino que haya un lugar de ver cómo va el progreso, y ver en qué vamos.</p> <p>Es necesario sincronizar la agenda del proyecto con todas las áreas, esto para que cada quién sepa cómo y cuándo intervenir.</p> <p>Pedir una carta compromiso a talleristas por proyecto, con tiempos de entrega, herramientas de trabajo porque nos encontramos la semana pasada que no llevaron compu como tres, entonces estaban pidiendo</p>	<p>Impartir talleres a la comunidad educativa completa. Canalizar todos los casos de ASI que se detecten. Dejamos igual la logística interna del proyecto y el proceso de pagos. Es necesario seguir implementando las juntas previas y post, pero ya con otros objetivos y no con los que tenemos actualmente. Yo dejo igual la pasión con la que todos hacemos nuestro trabajo, o sea, ahorita estoy conociendo muchas cosas de los talleristas que algunas veces al no estar inmersos no traen a PAS tan tatuada, pero nuestra labor</p>	<p>Quitar los roles de tallerista de apoyo y de contenido, y unificar las responsabilidades.</p> <p>La información repetitiva en juntas (contexto de las escuelas), en correos, correos innecesarios cómo saber a quién copiar en el correo. Ya vimos que pagar por adelantado tampoco funciona, por ejemplo, nos salen con impresiones bien feas.</p>

<p>Tener proyectores y bocinas suficientes para todos los grupos. La toma de decisiones porque nos preguntamos y nos contestamos nosotros mismos qué es lo que tenemos que hacer, o que es lo correcto para PAS. Entonces eso de tener juntas antes de que comience el proyecto, durante el proyecto y después del proyecto creo que sí son súper importantes.</p> <p>En cuestión de presupuesto también no sabemos nada, metemos lo mismo, pero con mayor cantidad. Y ahorita tenemos un problema de que tenemos mucho dinero para cosas que no se necesitan, o no se van a necesitar para PAS.</p> <p>También decirles a los talleristas sobre el cuidado, decirles cómo te lo tienen que regresar. Casi casi el préstamo de los proyectores también una firmita, que se hagan responsables porque puede regresar dañado y no se sabe quién lo usó.</p> <p>Es importante que a los talleristas les quede claro cuál es el horario laboral.</p> <p>También decirles a los talleristas, que la planeación la tienen que entregar a una hora determinada, y si no la entregaste no hay material. Tener claro el canal de comunicación con los donantes, un canal institucional. Habrá algunos casos donde Dany se comience a involucrar más con los donantes internacionales, entonces saber muy bien en qué momento y a quiénes darles respuesta, a los donantes en un periodo no más de 24 horas.</p> <p>Los cierres de las escuelas, necesitamos acercarnos más a los niños, esos eventos son como el alma de PAS. Porque muchas veces el trabajo administrativo que hacemos hace que se nos olvide</p>	<p>compu entre los mismos talleristas y pues no. Involucrar a todas las áreas en el diseño de la convocatoria.</p> <p>Se me hace indispensable tener una persona que coordine el proyecto, pero ahí en campo. Por ejemplo, la vez que Eva se fue de coordinadora en Emiliano Zapata, la canalización es con ella y ella es la cara de la canalización.</p> <p>Pues toda gira en reestructurar presupuesto, porque también hay rubros que ya no nos funcionan, o rubros que necesitamos meter, como coordinación y sistematización.</p> <p>Justo es lo que queremos, que a los talleristas se les pueda pagar por proyecto sabiendo que se va a involucrar en sistematización, en evaluación y tal.</p> <p>Con el diseño unificado de taller ya se tiene un esquema de lo que se necesita de papelería, porque dependemos de lo que los talleristas nos pidan, en vez de nosotros darle cierto material porque es lo que toca en la sesión.</p> <p>También la comunicación interna para la toma de decisiones; hacer más con menos talleristas.</p> <p>Reestructuración de recurso material, la entrega de material que es el equipo de papelería, coffee break si se va a dar, los manuales, los banners, etc.</p> <p>Más herramientas tecnológicas, la comunicación que sea más fluida internamente.</p>	<p>también es transmitir el compromiso a través de darles claridad de todo lo que ya hablamos aquí.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>todo el trabajo que hacen los talleristas en las escuelas.</p> <p>Entonces, los mejores trabajos es donde la tallerista estuvo presente y estuvo comprometida. No me gusta que los niños pasan solos y sólo dicen, pues aprendí que los extraños no toquen mi cuerpo. Por eso yo digo que el evento de cierre tiene que ser en la última sesión.</p> <p>Además, que los cierres del proyecto sean divertidos para que los niños no se olviden, y se sigan sintiendo parte de una manada, que eso es lo que se les queda grabado al final.</p> <p>Qué los presupuestos sean reales para detectar las verdaderas necesidades de los proyectos. Y no pedir, ni de más ni de menos.</p> <p>Cuidar la claridad de la entrega de los proyectos y de la propuesta, y utilizar metodología. Ser más concretos y claros con la información. Incrementar la capacidad de síntesis.</p> <p>El uso de la marca cuidarla, tanto de los donantes como de PAS 100%. El uso de los logotipos que sean claros, que sean legibles, que no sean borrosos, etc. Y eso decíselos a los talleristas para que sea algo que se les va a normar, y decirles, si ves el logotipo borroso de algunas de las instituciones, no lo entregues. Igual eso verlo con Ash, que nos haga un formatito especial y con eso nos normemos.</p> <p>Desde el manejo del lenguaje, desde cómo me voy a dirigir a ti cuando estamos fuera del grupo, tengo que ver cómo me voy a dirigir a mis propios compañeros, talleristas que dicen ¿Qué onda wey? Creo que sí es un lenguaje muy común, pero si lo debo de cuidar.</p>	<p>La descripción de puestos, tanto de nosotros como de los talleristas. Porque a veces terminamos haciendo cosas que no nos tocan.</p> <p>Sí claro, las políticas son parte de administración y son importantes, porque siempre resuelvo muchas dudas de persona en persona. En vez de en una junta decíselas; quiero armar mis propias políticas y decirles cómo quiero las facturas, para que no anden preguntando y tengan chismes de pasillo.</p> <p>Que se involucren más los niños en los cierres de las escuelas, que los niños hagan sus propias actividades. Que presenten sus carteles, sus manitas.</p> <p>La presentación de los talleristas, que existan reglas muy claras de la institución, porque van a ser representantes de PAS ante maestros, ante directores, ante alumnos. Ver qué sí y qué no. Por ejemplo, yo voy con un donante y no puedo ir con los pantalones rotos. Aunque estén de moda, me vea bien y me ponga tacón, pero no puedo ir con los pantalones rotos. Entonces es como identificar las características de cada población y en base de eso, ver el tema de la presentación.</p>		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Realizando un análisis sobre las mejoras que el equipo operativo de Fundación PAS desea implementar podemos encontrar las siguientes afirmaciones, las cuales son identificadas a partir de las similitudes de los comentarios y sugerencias.

- Aumentar la participación de padres de familia.
- Reducir el grupo de talleristas para facilitar la organización del proyecto.
- Involucrar a los talleristas en todo el proceso del proyecto (sentido de pertenencia).
- Unificar el diseño didáctico de las sesiones de talleres.
- Mejorar la gestión de transporte.
- Mejorar la calidad de las evidencias y productos del proyecto.
- Que las juntas sirvan para capacitar en diversos temas a los talleristas.
- Los cierres de los proyectos deberán ser creativos y divertidos.
- Mejorar la comunicación sobre el proceso de pago a talleristas.
- Contar con el material tecnológico suficiente.
- Que los talleristas conozcan a los donantes y al equipo operativo de Fundación PAS.
- Que las juntas de estatus del proyecto sean antes, durante y después del proyecto.
- El presupuesto debe ser congruente con las necesidades del proyecto y de la Fundación.
- Mantener un protocolo sobre el cuidado y administración del material didáctico de los talleres.
- Mantener un reglamento para talleristas (horarios, entrega de planeaciones, asistencia a los eventos de cierre del proyecto).
- Mantener una comunicación adecuada entre los donantes y Fundación PAS.
- Qué los proyectos escritos sean claros, específicos y enfocados al objetivo de la convocatoria.
- Hacer un uso adecuado de los logotipos de los donantes y de Fundación PAS.

Durante el desarrollo de esta intervención el equipo operativo cayó en cuenta sobre la importancia de reflexionar sobre que componentes y recursos que sería necesario

agregar para mejorar la gestión del proyecto; siguiente el mismo proceso de identificación de similitudes se presentan las siguientes afirmaciones que manifiestan todo aquello que se debe añadir durante la ejecución de dicho proyecto.

- Capacitar al equipo de talleristas en elaboración de evidencias y productos del proyecto.
- Generar convenios de compromisos para las escuelas, talleristas y padres de familia.
- Que el equipo de Fundación PAS se involucre en las capacitaciones de acuerdo con su función y especialidad (administración, comunicación, elaboración de proyectos, etc.)
- Involucrar a todas las áreas en el diseño de la convocatoria.
- Siempre contar con un coordinador de campo para mantener una organización adecuada durante el desarrollo del proyecto.
- La comunicación interna debe ser más fluida.
- Generar un protocolo que incluya las políticas y reglamento de pagos.
- Mayor involucramiento de los niños en los eventos de cierre.
- Acordar un prototipo de presentación de los talleristas.

Como equipo operativo también reconocieron la importancia de identificar los componentes que son funcionales y deben seguir contemplándose, estos son:

- Impartir talleres a toda la comunidad educativa.
- Canalizar todos los casos de ASI que se detecten.
- La logística actual es funcional.
- Las juntas pre y post deben seguir implementándose, pero con otros objetivos.
- La pasión con la que todo el equipo hace su trabajo.

A continuación, se presentan aquellos componentes que el equipo operativo considera pertinente quitarlos de la gestión del proyecto con la finalidad de poder fomentar una mejor organización y estructura del proyecto.

- La división entre talleristas de apoyo y contenido ya no es funcional.
- Quitar de las juntas información sobre el contexto, ya que es la misma zona donde se trabaja y los talleristas la conocen bastante bien.
- No pagar por adelantado.

9.10. Procesos de la evaluación de proyectos sociales

A continuación, se presentan las afirmaciones referentes a los puntos que se deben mejorar en el proceso de evaluación del proyecto preventivo de Fundación PAS. Dichas afirmaciones fueron producto de una sesión de diálogo y reflexión entre los miembros del equipo operativo.

- *“De la evaluación que se obtengan datos interesantes, específicos y organizados para saber la sistematización (D3)”.*
- *“Se necesita demostrar que la prevención disminuye la incidencia de casos” (D4).*
- *“Las convocatorias deben llevar inmerso la teoría del cambio y que se deben medir los objetivos de impacto. Porque a través de los objetivos de impacto es como ellos pueden identificar si el proyecto generó los objetivos que se buscaban. Entonces tener en todo el objetivo de impacto, con sus métricas cualitativas y cuantitativas (D4)”.*
- *“Creo que lo mejor que podemos implementar es la evaluación 360. Todos los integrantes se evalúan a todos, es decir, tú evalúas el conocimiento, pero también el beneficiario te evalúa a ti, el tallerista. Es decir, todas las personas evalúan a todos (D4)”.*
- *“Lo que podemos hacer es que cada tema es un indicador, y van a ver todos los temas, pero por grado (D4)”.*
- *“También es importante considerar que cuando hay talleristas que pueden impartir en tres grados diferentes pueden evaluar comparativamente al grupo, por ejemplo: los grupos de tercero saben y conocen más de tal tema a diferencia de los de segundo. Entonces pueden hacer como un análisis global. Y se pueden realizar afirmaciones, por ejemplo: en la escuela mixta 41 los más vulnerables son los chicos de segundo, y a lo mejor en la técnica 151 me doy cuenta de que los más vulnerables son lo de tercero, por un decir (D4)”.*
- *“Por eso con este equipo, ya podemos hacer afirmaciones como tantos alumnos se refieren al pene como tal, tantos eran hombres y tantas mujeres (D4)”.*
- *“En cuestión de evaluación, hacer evaluación interna de áreas, que los talleristas nos evalúen y viceversa cómo estamos viendo a los talleristas. Porque a veces nosotros no sabemos que no tienen relación tan buena y los ponemos de equipo y entonces no funciona (D4)”.*
- *“Entonces creo que sí es necesario tener la evaluación 360 y saber quién te está evaluando (D4)”.*

Después de analizar los resultados de la intervención se pudo identificar que el equipo operativo de Fundación PAS tienen menor conocimiento sobre los procesos de evaluación, ya que no existe una concepción clara y demostraron la necesidad urgente de generar un modelo de evaluación que respondiera a las siguientes necesidades: se deben de obtener datos específicos y organizados; demostrar que la prevención del abuso sexual disminuye; demostrar que el proyecto cumplió con los objetivos establecidos; implementar la metodología de la evaluación 360, la cual consiste en generar una coevaluación entre todas las personas involucradas en el proyecto; generar indicadores de evaluación a partir de las temáticas revisadas en los talleres; hacer una evaluación comparativa a lo largo del tiempo y considerando todos los proyectos preventivos que se implementen, así mismo, realizar una evaluación interna de todas las áreas.

La evaluación de proyectos sociales es un proceso que se debe realizar de manera constante con la finalidad de conocer el impacto del proyecto e identificar fortalezas y áreas de oportunidad. Sin embargo, este es el tema más complejo de abordar para el equipo y para los gestores del proyecto, puesto que no existe una metodología particular de proyectos sociales, sino que ésta debe considerar los diferentes enfoques y desarrollar su propio mecanismo de evaluación que responda a las necesidades del proyecto.

10. Conclusiones

El establecimiento de una estructura formal fue el principal aporte que generó la intervención de este Trabajo de Obtención de Grado (TOG) en el proyecto preventivo de Fundación PAS. Es importante señalar que, gracias a la estructura organizacional, también se fomentó mejorar dimensiones como el entorno, la cultura, las relaciones y los procesos en torno a la Fundación; cada uno de estos componentes se explicarán con mayor detalle a continuación.

También se mejoraron los procesos de su gestión, principalmente al instaurar como explícito todo el conocimiento tácito con el que contaba el personal. Este proceso se realizó a través de las comunidades de práctica entre el equipo operativo, lo cual también fue de utilidad para generar los protocolos y manuales referentes a la gestión de las etapas del proyecto (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación).

Mantenerse como una comunidad de práctica, donde se transformó el conocimiento a explícito para la gestión del proyecto ha sido de gran beneficio para que el equipo tenga claridad de sus responsabilidades; así mismo, se vieron cambios en la eficiencia del tiempo, puesto que al tener claridad de los procesos y los materiales que se necesitan en las tareas, éstas se pueden gestionar sin necesidad de realizar consultas constantes con las personas que tienen mayor experiencia.

Otro logro importante que generó este trabajo de intervención fue la contratación de un directivo, para que acompañara y guiara la gestión del proyecto. Los miembros del equipo operativo identificaron que, al contar con una figura directiva, se sienten respaldados y tienen mayor orden en la ejecución de las actividades y el uso de los recursos.

Por otra parte, el equipo operativo reconoció que con esta intervención fue posible reconocer aspectos de la cultura de la Fundación, pues a través de las comunidades de práctica se identificó que el valor de la diversidad es primordial, por lo que cada miembro del equipo se siente respetado y cómodo en su ambiente de trabajo. Así mismo, identificaron que todo el personal mantiene un interés genuino por mejorar causas sociales relacionadas a la infancia.

Otro aspecto relacionado a la cultura fue que el equipo estableció como importante conservar los valores compartidos que hoy predominan, sobre todo la solidaridad por prevenir y atender la problemática del abuso sexual infantil. Por ello, parte de los procesos de selección del nuevo personal ya incluyen mecanismos para identificar que las personas realmente cuenten con motivación y compromiso para participar en proyectos de este tipo.

En cuanto a las relaciones sociales el equipo operativo reconoció importante la comunicación formal como componente de los procesos oficiales del proyecto, puesto que ayuda a clarificar los canales y las formas de comunicación. Sin embargo, también defendieron la necesidad de seguir facilitando la comunicación informal, pues eso ha garantizado que el equipo tenga una mayor vinculación y apoyo entre ellos mismos.

Teniendo como referencia la mejora en la dimensión del entorno, el equipo ya cuenta con las pautas necesarias que han permitido presentar reportes de resultados y convocatorias que cuenten con los criterios de calidad solicitados por los donantes. Por lo tanto, se fomenta que Fundación PAS sea una institución confiable y tenga mayores oportunidades para recibir financiamiento y pueda implementar su proyecto preventivo.

Finalmente, el equipo operativo reconoció la importancia de seguir generando comunidades de práctica, puesto que eso facilitó que la estructura se vaya adecuando a las actuales y futuras necesidades del proyecto. Así mismo, se reconoció que la gestión directiva dentro del ámbito de la estructura formal jugó un papel fundamental, en la medida que permitió definir las acciones para acompañar y dirigir a todos los participantes de un proyecto preventivo enfocado en la prevención del abuso sexual infantil.

REFERENCIAS

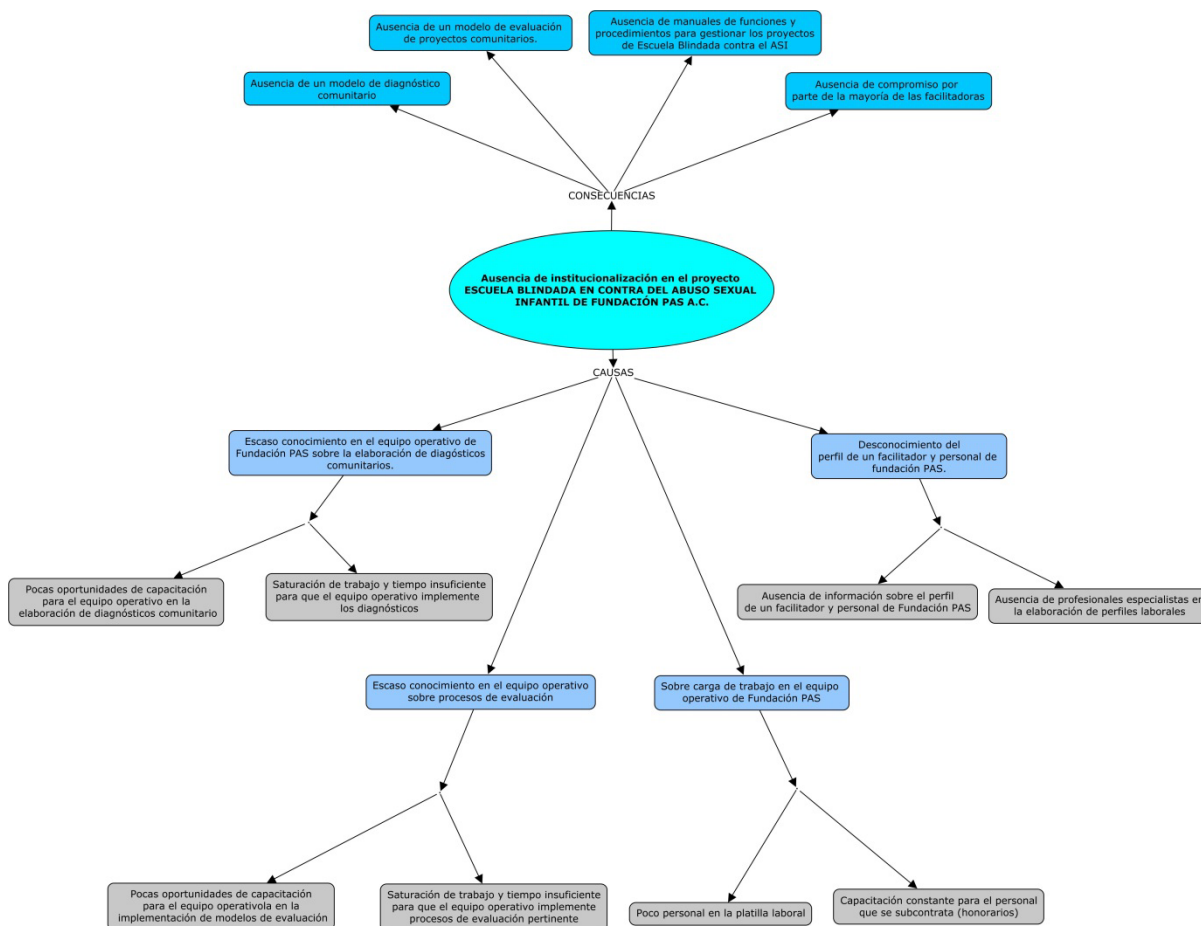
- Baca, N & Herrera, F. (2016). *Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Baptista Lucio, P. Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la Investigación:(5° ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Bermejo, J.E. (2007). *Las organizaciones de la sociedad civil en México*. México: Bien común.
- Bobadilla, P. (2017). *Las ONG en la era de la globalización: cambios y permanencias en su identidad y rol institucional*. Perú: Pontifica Universidad Católica del Perú.
- Brito, L. (2008). *Educación popular, cultura e identidad desde la perspectiva de Paulo Freire*. Argentina: CLACSO.
- C.F. (2016). *Informe anual 2016 Corporativa de Fundaciones*. México: Corporativa de Fundaciones A.C.
- Casassus, J. (2002). *Problemas de la gestión educativa en américa latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. Brasil: Orealc/UNESCO.
- Castañeda, L. (2013). *Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración*. México: UNAM
- CEDHJ. (2017). *Listado de organizaciones de la sociedad civil en vinculación con la CEDHJ*. México: Comisión Estatal de los Derechos Humanos Jalisco.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill: México.
- Escobar, R, A. (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación*. España: Universidad de Salamanca.
- Escobar, R, A. (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación*. España: Universidad de Salamanca.
- Firestone, J. M., & Mcelroy, M. W. (2003). *Key issues in the new knowledge management. Knowledge Creation Diffusion Utilization*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.
- Fundación PAS. (2016). *Informe de resultados INDESOL y Fundación PAS 2015-2016*. México: PAS A.C
- García, Fernando y Teresa. (2005). *La problematización*. Toluca: ISCEEM.
- García, M & Serpa, I. (2012). *Sistema de gestión financiera para proyectos sociales: el caso de las entidades de ayuda humanitaria*. Colombia: Universidad de Cartagena.

- Garín, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla S.A.
- Girando y Machi. (2012). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el ejemplo en la presentación de servicios de proximidad y/o relacionales*. México: Redalyc.
- González, M. T. (2003). *Organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos*. España: PEARSON.
- González, T.; Nieto, J.; Portela, A. (2003). *Organización de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Gradillas, M. C. (2013). *La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación 5ta edición*. McGrawHill: México.
- Idalberto, C. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGrawHill.
- Latorre, A. (2005). *La investigación-acción*. España: GRAÓ
- Londoño, O., Maldonado, L., Calderón, L. (2014) *Guía para construir estados del arte*. Bogotá: International Corporation of Networks of Knowledge.
- Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Colombia: AdGeo.
- Martin, G. (2013). *Guía comunidades de práctica*. América Latina: PNUD
- Martínez, C. J. (2005). *Administración y organizaciones*. Colombia: Redalyc.
- Mcdermott, R. (2008). *Desenvolvimiento de comunidades como estágio natural*. www.melcrum.com. [Acesado enero 24, 2008].
- Mcelroy, M. W. (2008). *Social footprints: measuring the social sustainability performance of organizations*. Vermont, USA: Thetford Center
- Molina, C. (2015). *Altruismo, Sociedad Civil y Organizaciones No Gubernamentales*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio.
- Monroy, A. (2015). *¿Tienen las ONG una cara oculta?* México: Universidad de León.
- Nagles, G. (2007). *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*. Colombia: Redalyc.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford.
- OCDE. (2013). *Informe 2013 de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos*. México: OCDE.
- OMS. (2016). *Informe 2016 de la Organización Mundial de la Salud*. México: OMS

- Peralta, C. Velásquez, L. Alatorre, F. Godínez, G. (2005). Diagnóstico de las organizaciones civiles en Jalisco. México: ITESO.
- Reyes, A, A & González, L, S (2014). *Gestión estratégica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos desde la óptica del chaos manifiesto*. España: Elsevier Doyma.
- Rodríguez, Berenguer, Cabeza, Gómez, Silveria y Caballero. (2012). *Evaluación de proyectos ID y la gestión del conocimiento. Importancia de su vinculación para el desarrollo organizacional*. Cuba: CIGTSC. Dubs, R. (2002). *El proyecto factible: una modalidad de investigación*. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Román, M. (inédito). *Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales*. CIDE. <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la administración*. México: Patria.
- UNICEF & International Centre. (2016). *Abuso y explotación sexual infantil en línea*. Reino Unido: UNICEF.
- UNICEF. (2016). *Abuso sexual contra niños, niñas y adolescentes*. Argentina: UNICEF
- Valle, A. (2017). *Estructura, cultura y cambio organizacional*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Vargas, P. (2012). *Reinserción de las organizaciones civiles en México*. México: Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- WANGO. (s.f). *Código de ética y conducta para las ONG*. USA: Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales.
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Woods, Peter. (1989). *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. España: Paidós.

12. Anexos

12.1. Árbol de problemas realizado con el equipo operativo de Fundación PAS.



12.2. Entrevista con la coordinadora del área gestión de proyectos de prevención

1

MANUEL: Buena tardes aquí estamos con Cynthi; ella es encargada del departamento de prevención de Fundación PAS. Te voy a pedir que me describas ¿cuál es tu función?

CYNTHI: Yo comparto el departamento junto con Gaby estamos estructuradas de tal forma que yo estoy encargada de la gestión de proyectos y ella de la gestión y coordinación de contenidos. Entonces hacemos un trabajo totalmente complementario. Yo al estar enfocada en la parte de proyectos, tengo a mi cargo la coordinación de toda la parte de blindaje que implique los proyectos que tenemos en la zona de las mesas (municipio de Zapopan, Jal), y son en su totalidad escuelas públicas desde nivel kínder hasta secundaria. También está incluida el tema de “escuela para la paz” así le llamamos a la parte donde vamos a dar talleres, ya sea empresas o escuelas privadas, casas hogar, y de más instancia

que nos buscan de la parte particular. También tengo a mi cargo la parte de los diplomados, coordino junto con otras dos coordinadoras cada uno de ellos, su gestión, desde lo previo, inicio y evaluación final. También me toca lo de participación en convocatorias, lo que tiene que ver con la parte de ganar recurso para apoyar nuestro proyecto de blindaje y eso es en general, como lo más importante que tengo como funciones, en resumen, eso sería.

MANUEL: Bueno son bastantes funciones, en cuanto a las necesidades de Fundación PAS ¿cuáles son las que resaltarías?

CYNTHI: Creo que es un puesto que desde el inicio me di cuenta que es un trabajo que debería ser cubierto por dos personas mínimo; a la hora que hacemos la división del departamento de prevención, una debe encargarse de contenidos (nueva área) y otra de la gestión de proyectos. Son muchas actividades, creo que lo que hemos hecho como desahogo de esta área ha sido subcontratar, que me ha ayudado mucho, pero en cuestión de eficiencia eso implica estar capacitando constantemente a personas distintas para que cumplan diferentes funciones, que eso es totalmente distinto a tener a alguien junto contigo y vaya en el mismo proceso. Creo que ahí se debe hacer una valoración sobre lo que se gasta en tiempo y lo que se podría pagar, cómo equilibrar y creo que sería oportuno hacerlo, creo que todas las áreas que están a mi cargo tienen muchas áreas de oportunidad, por ejemplo, cada una de ellas termina siendo actividades que sí se sacan bien, que nuestro trabajo es muy profesional, y que nos organizamos para que salgan, pero siento que hay huecos en las que a mí me gustaría seguir innovando, evaluando con mucha más profundidad sobre el impacto, teniendo otra cabeza con la cual compartir como estas ideas, crear nuevas alternativas más eficientes para hacer las cosas, todo esto que de repente Gaby yo estamos en nuestra chamba, aunque sea la misma, creo que eso es un área de oportunidad en todo, en diplomados, blindaje, escuela para la paz y todo, hasta en las convocatorias, ahí creo que tengo este destello de tener dos cabezas (aunque sea trabajo sub contratado), que estemos pensando en algo que pueda impactar más, no sé, la subcontratación que hacemos en la participación de convocatorias, por ejemplo (que somos dos), salen cosas así que van enriqueciéndose mucho, entonces yo definitivamente desde mi área me siento acompañada por mi equipo, me gusta mucho mi equipo, pero al final cuando nos apoyamos lo hacemos desde nuestras áreas, por ejemplo: no es lo mismo tener un apoyo de comunicación a tenerlo de lo que yo hago en específico sobre la gestión de proyectos, entonces sí creo que en PAS se apoya mucho, pero cada quien desde sus áreas. Entonces creo que eso sí es un área de oportunidad en todo lo que yo hago, de repente me come el tiempo y llego a no poder como a exprimir o hacerlo con mayor profundidad; siento que, si se saca muy padre la chamba, y tenemos retroalimentación y evaluación de proyectos importantes, pero también tenemos muchas que nos dan áreas de oportunidad, por ejemplo, la retroalimentación de los participantes del diplomado pasado, siempre tenemos buenas críticas. PAS tiene muy buena reputación en cuanto a su transparencia y personal que está entregando en el tema, pero precisamente creo que eso es lo que nos mueve a tener esas buenas calificaciones. Esa es como mi preocupación dentro de mis funciones y mi área en específico.

MANUEL: Entonces concretamente ¿Cómo mencionarías esas necesidades?

CYNTHI: Pues heee, a lo mejor no mayor personal, es decir, que sean más facilitadoras, pero sí calidad, en cuanto que esté cerca en muchos de los proyectos de prevención una persona mínimo, creo que sería clave para dejar de estar contratando todo lo que subcontratamos, una persona más que es algo que yo he comentado desde el inicio de la estructura que se hizo con Gaby y conmigo. Y sí seguir

subcontratando lo que se tenga que subcontratar, como por ejemplo, el apoyo de una persona que nos ayude a evaluar el impacto de nuestros proyectos, eso es todo una especialidad y vale la pena como dedicarle los recursos en todos los sentidos a eso, eso por un lado, mmm eehh pues esto también que traigo mucho en mente, también eso que digo que no seamos más, si no de mayor calidad me refiero a que vamos a las escuelas 24 personas, mi idea es que vayamos 4 facilitadoras siendo menos y llegando más a impactar para que se metan más en todas las áreas que implican los proyectos. Entonces creo que esa sea otra, por ejemplo ahí es donde creo que aplica que sí es importante seguir subcontratando porque es el recurso que nos permiten los proyectos, a lo mejor no nos dan para un sueldo base, pero sí para que sean menos personas y sea más estratégico lo que hagan y se involucren más en los procesos y se especialicen más en los contenidos, entonces esa es otra y eso es como lo que más me preocupa, impacto, personal especializado, involucrado en más áreas, y lo que siempre se necesita en una organización como seguir teniendo nuestros evaluadores externos y especialistas en ciertas partes como es el impacto de los proyectos, creo que es lo que más es necesario y vale la pena dedicarle todo el recurso y cabeza para pensar en eso.

MANUEL: ¿Consideras importante el proyecto de escuela blindada para la Fundación?

CYNTHI: Yo siempre digo que es la parte más linda que tiene PAS, que justo es la parte que al equipo les invito no solo a los eventos de cierre, vengan a los talleres, también por mí porque yo estuve en esta área en específico, creo que es lo que debería ser el empuje de PAS y no perdernos en los números como desde el área administrativa, o en informar sin realmente estar ahí o sentirlo, no solo que te lo cuenten sino que tú vivirlo, entonces creo que desde la motivación de PAS es esencial, eso por un lado, por supuesto lo más importante creo que es donde más impacto tenemos, porque aunque nos busquen desde la parte privada muchas veces no tienen la posibilidad de que lleguemos a la comunidad educativa completa, su recurso y el nuestro no nos permite que lleguemos a maestros, papas y alumnos. Entonces creo que es donde hacemos un impacto más completo, más integral y lo más padre es esta estrategia que se tomó de que fuera más que cambiar a una escuela cambiar a una comunidad, estar llegando a diferentes escuelas en una misma zona, que es en este caso la de las mesas, para generar un impacto. Y eso creo que también ¡híjole!, de ahí también salen casos para canalizar al área de atención de PAS que también es súper importante, entonces creo que es pues para mí, sí es el área más importante, creo que es la razón de movernos sin desvalorizar el área de atención que también es importante y es justamente complementario, creo que es una estrategia muy linda, muy integral, tiene muchas áreas de mejora como esta parte que proponía de evaluación de impacto de los proyectos, y pues sí que PAS ha tenido la oportunidad de toparse con personas que también le den vida de una forma muy padre. Estamos muy orgullosos de nuestro equipo de facilitadoras, que eso es esencial, nuestros materiales se siguen enriqueciendo como nuestros manuales, como los videos que vamos generando y nos ayuda a hacer cada vez más completo y pues son sé, también creo que es un proyecto que no por nada pero sigue ganando muchas convocatorias, que es un proyecto integral, con enfoque de género de derechos humanos, que habla de una problemática muy actual, que no solo hablamos de atender sino de prevenir el tema, que demuestra y queda en muchas convocatorias que por algo voltean a ver el tema. Y creo que es un proyecto muy bien estructurado, y que es muy fácil como ver en proyecto en objetivos y su estructura. Eso le ayuda a que sea entendible el porqué de cómo se estructuró el porqué de qué recurso pides, y pues también muy fácil la parte de evaluarlo, que es una área de oportunidad también, pero como proyecto completo como su diseño también está muy bien estructurado, me encanta su ejecución, creo que

tiene muchas áreas de oportunidad de seguir innovando, de seguirnos actualizando, pero creo que eso va de la mano a lo que PAS quiere en sí, entonces, más o menos eso, pues sería eso.

MANUEL: De todo esto que me comentas ¿cuál es la necesidad que consideras más IMPORTANTE atender?

CINTHIA: pues esa parte que comentaba del impacto, porque si se tomó una estrategia de enfocar esfuerzo a una sola zona creo que es esencial no solo estar informado conforme a lo que las convocatorias te piden, sino en lo que PAS quiere evaluar, ahí es donde es esencial subcontratar a alguien que nos ayude desde su experiencia y su especialidad a evaluar el impacto que está teniendo PAS en esta zona, a ver si es cierto, que después de tomar esta estrategia estamos haciéndolo de la mejor manera o qué podemos hacer para hacerlo más completo, eso creo que es esencial y urge porque ya vamos por los tres años que estamos yendo a esta zona. Y no sé si estamos solo evaluando solamente para las convocatorias y proyectos que ganamos o para PAS. Entonces creo que eso es esencial y es una necesidad urgente y creo que se ha dejado suelta desde el inicio que se tomó esta estrategia; y pues a mí me ha comido el tiempo por la saturación de actividades, y pues también creo que vale la pena que una persona experta en esto nos ayude a fortalecerlo.

MANUEL: ¿Qué es lo que más te gustaría conocer en este proceso de evaluación?

CYNTHIA: Cómo evaluar todo, desde las herramientas de diagnóstico que hacemos, como las de impacto, analizarlas y actualizarlas, hacer un diagnóstico de la comunidad, no solo de la escuela, si estamos diciendo que llegamos a la comunidad en vez de una escuela evaluar esto, generar un diagnóstico o varios que nos permitan ver esto. Pues evaluar nuestras estrategias que utilizamos para impactar, es decir, evaluar todo desde el diseño de diagnóstico, desde el diseño de la parte del contenido que tan acorde está con este diagnóstico y se está actualizando continuamente hasta nuestras herramientas que tenemos para evaluar esto que planeamos. Entonces todo, creo que implica evaluar estas tres partes del proyecto, y llegar a la cuarta que te comento como es esta parte de evaluar el impacto en la comunidad y no solo en la escuela, creo que es importante llegar a la cuarta que es esta parte de llegar a la comunidad y no solo a la escuela. Creo que así lo estructuraría en estas cuatro partes. Creo que es importante actualizar todo lo que tenemos que evaluar estos procesos para perfeccionar nuestras estrategias.

MANUEL: ¿Referente al proyecto de blindaje es todo lo que quieres decir?

CYNTHIA: Sí es todo.

MANUEL: En canto a la cultura y carisma de Fundación PAS ¿Qué factores lo componen?

CYNTHIA: Creo que todo esto a ha ido evolucionando, pero creo que actualmente somos un equipo a lo mejor no solo joven, sino que también somos un equipo no solo joven edad sino fresco en ideas, que todas desde nuestros puestos estamos muy entregadas a la causas por un lado y muy entregadas a nuestra labor, entonces creo que en general somos muy propositivas activas y creo que en general siempre estamos muy saturadas de mucho trabajo y creo que eso es algo bueno, pero también puede ser un área de oportunidad a siempre estar evaluando qué puede mejorar en nuestras áreas desde la forma de organizarnos, hasta tener más personal, creo que es un equipo muy fresco, y aunque a veces nos estresamos y nos saturamos mucho todas las personas que estamos incluidas, incluyendo a Lalo (director de Fundación PAS), siempre seguimos con una fuerza y entrega a la causa, a creer en lo que

estamos haciendo y tener la satisfacción, yo de mi parte de todos los días despertar y sentir que estoy haciendo un impacto a un problema que no es nuevo pero que sí urge que sigamos luchando por él. Creo que es como una línea en común que tenemos todas las personas involucradas y convencernos que vale la pena la causa, y pues sí, el siempre estar propositivas, activas creo que es un ambiente en el que te llegas a sentir muy apoyada, que es un equipo muy detallista, en cuanto a pequeños y gestos que te hacen sentir más allá de compañeros, es más como una amistad, no en cualquier ambiente laboral se puede eso, creo que también es un ambiente donde hay mucha apertura mental creo que desde la vestimenta que podemos traer, si tienes tatuajes o no, si tienes el pelo verde o no, son cosas que no en cualquier contexto laboral no solamente es permitido, sino que no se siente juzgada una persona. Obviamente influye mucho la mentalidad de Lalo, que te invita mucho a cuestionar que incluso mientras se proponga que bueno que se cuestione y eso tal cual lo marca mucho Lalo, y creo que eso influye mucho a que siempre estemos tratando mucho de proponer e innovar desde nuestras áreas y pues sí, creo que hay esta apertura, por más saturada que te sientes también siempre saber que puedes tener el espacio para “home-officer” y para darte el día libre. Tú sabes que tú te lo puedes organizar y que depende de ti, entonces esta parte de tener la posibilidad de auto-cuidar, si de eso hablamos justo en nuestro proyectos, creo que es esencial tenerlo en PAS, y muchas veces por ser medio ñoñas todas no nos damos esos espacios en PAS, pero creo que es esencial y que es tanto una característica de la cultura de PAS, como una área de oportunidad también porque muchas personas terminamos consumiéndonos mucho por el trabajo y no nos damos ese espacio que ahí está, ahí está si lo queremos tomar, ahí está y eso es otra cosa de la cultura de PAS que es muy valioso, y te hace sentir más que como una empleada como persona, y pues eso es muy importante, creo que eso sería lo que más agradezco y me gustaría que siguiera así en PAS y que se siguiera promoviendo en los cambios de todas las personas que estamos pasando por PAS, y que no es tan fácil consolidar en una cultura.

MANUEL: Si no tienes otro comentario sería todo de mi parte.

CYNTHI: Creo que es eso.

MANUEL: muchas gracias por el tiempo y tu apoyo.

12.3. Entrevista con la coordinadora de elaboración de contenidos educativos

MANUEL: Buenas tardes, estamos aquí con Gaby Rojas ella pertenece al departamento de prevención de Fundación PAS. Te voy a pedir Gaby que me cuentes ¿cuál es tu función aquí en la Fundación?

GABY: Gracias Manuel, bueno mi función es desarrollar contenidos como manuales, investigaciones, videos, incluso una plataforma educativa virtual que se trabaja con los niños y niñas para la prevención del abuso sexual infantil.

MANUEL: ¿Cuáles son las necesidades o problemáticas que identificas que tiene la Fundación?

GABY: Una de las principales trabas que se encuentran dentro de este puesto es que todos los procesos que se llevan tienen un tiempo de desarrollo, entonces de pronto las necesidades de las escuelas, o las mismas necesidades de la Fundación es que surjan los programas rápido, y pues previo conlleva un diagnóstico, un marco teórico, un marco referencial, todo este tipo de cosas, entonces de pronto con una sola persona no es suficiente. Y la otra situación es que cuando requerimos que exista

personal que trabaje se pide que sea a través de voluntariado o personas externas a la Fundación, por lo que es más difícil que se pueda terminar a tiempo, porque muchas veces cuando es voluntariado las personas no se comprometen al cien por ciento, o bien, no cuentan con la experiencia para tener los contenidos como lo deseamos.

MANUEL: ¿Consideras importante el proyecto de escuela blindada de Fundación PAS?

GABY: De suma importancia, claro, creo que es la columna vertebral de la fundación porque es nuestra razón de ser, es la misión de la Fundación; a pesar de que la Fundación lleva prevención y atención durante mucho tiempo y el mayor alcance que podemos tener es a través de la prevención, existen chaparritos y chaparritas que no viven abuso y hay otros muchos que sí, pero lo que queremos que cada vez sean menos, entonces un pilar básico es trabajar con el blindaje porque fortalecemos a los niños y las niñas, a los adolescentes también, prevenimos que existan víctimas y victimarios y pues bueno cada vez esperamos que sean menos. Pues es la columna vertebral y es el sueño que queremos conseguir y alcanzar.

MANUEL: De este proyecto de blindaje ¿cuál consideras que sea la necesidad o problemática más importante de atender?

GABY: Sí, varias, una de ellas es el poder realizar una ejecución donde no necesites ser un experto en sexualidad para poder reproducir el programa, y creo que ha sido paralelo la formación e implementación del programa de blindaje, entonces de pronto las personas que ya dominan el tema o dominados el tema nos hemos hecho como expertos, hemos adquirido esta experiencia al tiempo que lo hemos hecho, y lo que yo quisiera es que cada vez que se integren nuevas personas no tengamos que estar capacitando una y otra vez, si no que el modelo logre funcionar de manera que con o sin nuestra ausencia pueda reproducirse.

MANUEL: ¿Cómo abordarías esta problemática que estás identificando?

GABY: Creo que primero se tendría que crear un manual o un protocolo sobre la postura que se maneja al hablar de sexualidad, como una formación de formadores diría yo, donde las personas si tengan un curso previo, pero al mismo tiempo esta guía les sirva para que vean como tiene que ser el inicio, desarrollo y cierre de cada una de las sesiones. También que perfile un poco la postura del facilitador quitando un poco los tabús, los miedo y mitos que puedan existir entorno a la sexualidad, o abuso sexual, creo que las actividades deben estar, ya tenemos los manuales (para niños/as y adolescentes) ya tenemos la plataforma, ya tenemos como toda la parte teórica, entonces ahora hay que teorizar y perfilar la postura del facilitador en este sentido para que podamos tener más replicadores.

MANUEL: En cuanto al carisma y cultura de Fundación PAS ¿qué factores lo conforman?

GABY: Bueno, yo creo que los que estamos en Fundación PAS realmente amamos la causa y la niñez, creo que parte de lo que se respire en esta atmosfera es el compromiso, es la parte que tiene que ver con el gusto por la educación, como personas que somos eslabonarias y que buscamos el cambio. También me parece que existe una consciencia importante hacia los demás, otro sentido es que, para mí PAS ha sido mi escuela en muchos sentidos, yo todos los aprendizajes que he tenido posteriores a la Universidad han sido porque me han enseñado que hay que compartir el conocimientos, entonces algo que PAS tiene es que no busca lucrar, lo que buscamos es que se reproduzca y que se comparta

y que se sepa. Nuestra misión más que posicionarnos como número uno es que, que sí es algo que queremos, pero no es algo acosta por el trabajo de los demás, sino más bien compartiendo, compartiendo y replicando, y también buscamos que las personas se sientan atraídas por estar en PAS, y no que se sientan comprometidas u obligadas a hacerlo, creo que va mucho en cultura de respeto y creo que estamos muy contagiados del optimismo de lograr esa parte.

MANUEL: Si tú fueras una institución o madre de familia ¿elegirías a fundación PAS? sí o no ¿por qué?

GABY: Me ha tocado y es lo que yo creo, Fundación PAS a diferencia de las SEP probablemente por ser más pequeñita o por el alcance que tenemos es que siempre de acercarnos a las escuelas tiene mucho que ver con una comunicación clara, y la otra es que siempre llegamos principalmente con directores y maestros y entonces comenzamos a formarlos, y una vez que hacemos eso les invitamos a que se involucren con el proyecto, y que ellos mismos sean quienes nos ayuden a convocar a padres y madres de familia. Entonces no nos saltamos el procedimiento, porque si no trabajamos a la par con maestros y padres de familia, es decir, trabajamos primero con maestros, luego con papás y posterior entramos con los niños/as. Creo que una gran problemática que hace que se rechace hablar de sexualidad es que a los adultos nos cuesta mucho trabajo, incluso nos cuenta más trabajo que a los niños/as comprender estos temas por el miedo que nos da. Entonces nosotros siempre como que tranquilizamos al adulto en cuestión a los mitos o miedos que les puedan surgir a través de esto, y después ellos mismos se enamoran también de la sexualidad porque la desgenitalizan. Entonces comprenden la importancia que es hablar de todo lo que tenemos nosotros que es la autoestima, cuerpo, relaciones libre de violencia, entonces ellos mismos son quienes se entusiasman para que Fundación PAS entre a las escuelas. Además otra cosa que nos caracteriza en encuestas es que el equipo de Fundación PAS siempre es alguien que te atiende amable que no te juzga, que enseña una nueva forma de educar con una visión y postura distinta, entonces claro que formando parte de PAS lo haría y como externa creo que sí me sería fácil enamorarme del proyecto.

MANUEL: ¿Cómo describes el perfil de una persona que labora en PAS?

GABY: El perfil de una persona que labora en PAS es aquella que tiene el gusto por escuchar y ayudar a los demás, vamos muy por el enfoque que tiene que ver con género, con derechos humanos, que también está la parte de que primero está la persona y después lo demás. Entonces muchas veces te encuentras con un problema personal y podemos detenernos, respirar y atender la necesidad que está surgiendo en el momento, y después entre todos sacar el trabajo, o sea, no dejamos de ser responsables pero nos detenemos a ver a la persona, entonces tiene calidad humana alta, diría en ese sentido, personas que saben resolver problemas y adaptarse a los cambios. Creo que algo que Fundación tiene mucho es que de pronto tenemos un camino y hay que redirigirlo y buscamos no desviarnos tanto de, pero si poder atender las diferentes necesidades que van surgiendo, entonces también creo que eso conlleva en ser organizados, más que organizados estructurados. Y poder a hacer varias funciones en nuestro tiempo.

MANUEL: ¿Cómo describes el ambiente de PAS?

GABY: eeehh mmm, yo creo que es un ambiente muy bonito, creo siempre me ha tocado trabajar en ambientes lindos, pero en pocos lugares como en PAS, se puede sentir un ambiente como el que tenemos. Considero que todas las áreas nos entrelazamos y cuidamos que un área no se debilite en ese sentido, creo que influye mucho el cuidar al personal humano, y bueno, creo que el clima laboral

es bastante bueno aunque a pesar de que si nos encontramos en varios riesgos de “*born-out*”, sé que son muchas las cosas y son diversas. En PAS nunca haces lo mismo, siempre debes de estar variándole y creo que eso ayuda, pero al mismo tiempo puede generar un poco de cansancio pero creo que ese cansancio o agotamiento se compensa o se lleva de una manera menos estresante porque influyen mucho las personas que están alrededor, que no sea un estrés que puedas odiar.

MANUEL: ¿Qué factores consideras que conforman el ambiente de fundación PAS?

GABY: El ambiente creo que la amistad, el compañerismo, la comunicación, el hecho de que seamos una asociación que funciona de manera horizontal, creo que no me he sentido yo en algún momento que nos encontremos con lucha de poderes, que muchas veces corrompe la sana convivencia. Creo que me siento con la libertad por la flexibilidad, por el compromiso que tenemos, pero no es un compromiso que se nos ha exigido, más bien como que las personas que estamos aquí nos sentimos comprometidas y con el gusto de hacerlo. Pues creo que es un ambiente donde te sientes con cierta libertad, que sí se te escucha en el sentido de toma de decisiones, y creo que sí ayuda la parte de la comunicación.

MANUEL: ¿Esta intervención enfocada en la gestión educativa en que parte de la fundación lo visualizas para atender una necesidad y/o problemática?

GABY: Creo que lo que hace falta es como procesos, y como empatar el lenguaje, y tener bien definido el objetivo de la fundación y los objetivos específicos, y que nos dirigimos a través de ellos. Creo que también es importante dejar una ruta de acción para entrar a las escuelas, y también una ruta de implementación de los manuales, así como a hacer más clara la parte donde se empata la parte financiera, es decir, como hacer una interconexión entre todas las áreas, porque incluso las facilitadoras tienen que ver con los pagos que se les tienen que hacer, pero también esta parte de hacer promoción a través de redes sociales. Toda esta parte de que no hay un reglamento claro y específico sobre cómo queremos las fotos, o sea, como toda esa parte de que cualquier persona lo podría a hacer si lo tuviera claro, pero como se les entrega nada más así, entonces eso suma trabajo a las áreas, y pues nos descentraliza, nos interrumpe y nos atrasa en lo que podemos avanzar. Entonces lo que necesitamos es como tener claro qué, cómo y para que nos ayude a avanzar.

MANUEL: Al atender esta problemática ¿cómo se vería beneficiada fundación PAS?

GABY: En tiempo, se agilizarían muchísimo las cosas, sería menos desgaste laboral para las personas que estamos aquí, se reflejaría en calidad, pues si ahorita estamos entregando cosas buenas y hemos estado en mejora, pues el no tener que hacer ese tipo de cosas nos ayuda a centrar nuestra atención en lo que estamos haciendo, pero a lo mejor incluso en algo nuevo, entonces creo que el hecho de tener una estructura, de tener esta agilidad nos ayudaría muchísimo a que las cosas funcionen de mejor manera, más rápidas y también de manera más sencilla.

MANUEL: ¿Quieres decir algo para cerrar? sería todo de mi parte.

GABY: Pues a mí me ha tocado conocer a la Fundación hace años un poquito externa, luego un tanto interna sin responsabilidades porque me tocó a hacer servicio social, noto la diferencia entre dar un servicio social y estar en una responsabilidad y tener que sacar adelante un proyecto, pero creo que aun así, es algo con muchos retos pero también algo que me ha enseñado, que no sé cómo pasa, pero siempre se logra, y creo que eso es un satisfacción muy grande, tener la certeza de que aunque me

encuentre con dificultades y todo va a ser éxito; confío mucho en la institución, me alegra mucho el verla crecer y creo que cuando crece la institución pero también crecemos nosotros que estamos aquí es algo que no puede explicarse, o que no tiene precio. Entonces se me hace muy bonito, yo la verdad es que parte de mi perfil o mi forma de ser la he podido como pulir aquí, he aprendido a hacer menos controladora y relajada, ser más paciente en muchos sentidos, y creo que eso es algo bastante bueno porque tuve que desaprender a cosas que a lo mejor me iban a obstaculizar; y creo que eso es algo que me va servir para cualquier lugar donde yo llegue, el hecho de decir sí se va poder, o ser flexible pues, es lo que permite que se logren objetivos, y pues me gusta mi trabajo, me entusiasma, si de pronto me siento cansada, pero se sacude el cansancio y se disfruta. Pues sería todo. Muchas gracias.

MANUEL: Pues gracias a ti Gaby.

12.4. Entrevista con la coordinadora del área administrativa

MANUEL: Buenas tardes aquí estamos con Cristina que forma parte del equipo operativo de Fundación PAS, y me gustaría que nos contaras ¿Cuál es tu función en esta fundación?

CRISTINA: Bueno, yo me encargo del área administrativa, todos los procedimientos para pagos e ingresos, que es facturación, generación de órdenes de compra para proveedores, el gasto de proyectos de prevención, todo el manejo de caja chica, parte de recursos humanos, manejo de cuotas de atención y reportes que solicitan en varios organismos como ELIJAS y cosas de hacienda.

MANUEL: ¿Cuál es la misión de la Fundación?

CRISTINA: Educar sexualmente, para que se conozca el tema y puedan prevenir cualquier tipo de abusos, más bien es la prevención.

MANUEL: en cuestiones organizacionales y gestión ¿qué cambiarías en fundación PAS?

CRISTINA: No tenemos una dirección, hay veces que no sabemos a dónde ir y vamos hacia nuestro instinto, y pues a veces está mal porque no hay la suficiente comunicación o está cortada. Brincan mucho a la gente, para cosas muy sencillas se van con el director y para cosas muy complicadas lo deciden ellas y terminan estando mal. Me gusta la relación que tenemos todas, somos puras mujeres, hay mucha confianza, pero yo creo que por lo mismo de que hay mucha confianza damos por hecho cosas, que al final terminas dándote cuenta por otros lados y eso está mal. Por eso necesitamos una dirección a fuerzas para que todo caiga ahí primero.

MANUEL: entonces para ti si es importante la dirección ¿Por qué?

CRISTINA: Porque a la vez todas tenemos nuestras juntas de estatus, todas estamos en la misma sintonía pero después toman decisiones que sí intervienen otras áreas pero no se les informa. En mi caso hacen sus gastos y después van y me cobran. Siendo que no lo tenía contemplado y tiene que haber un orden, tiene que haber una estructura de gastos, o sea, primero solicitar que se autorice o no el gasto, y ya después se hace. Entonces debe de haber una dirección a fuerzas.

MANUEL: En cuestiones del carisma de Fundación PAS, ¿Qué factores o cosas hacen diferente a Fundación PAS de otras instituciones?

CRISTINA: Mira, pues nos tenemos mucha confianza y eso hace que el ambiente sea padre porque no es algo meramente laboral, es decir no solo vienes a trabajar y ya te vas, a parte se fomenta la amistad, la confianza, la comunicación personal, pero, ¡es que no sé!; bueno no tienes un supervisor directo que esté diciéndote, ya lo hiciste, cómo lo hiciste. Tenemos la libertad, es decir, tienes este proyecto lo tienes que sacar, a mi nomas dame resultados. Tienes la libertad de ser como tú quieres o como sea tu manera más fácil de trabajar, pero a veces hace complicadas las cosas porque no sabemos a quién preguntar si lo podemos hacer o no, por eso es importante la dirección. Es que si no tienes un supervisor directo trabajas más a gusto, trabajas más relajado, sabes que si en dos meses tienes que entregar el proyecto, tienes que sacarlo como puedas tu divide tus tiempos, no tienes alguien que esté sobre ti: entrégame, entrégame, entrégame. Pero algunas decisiones te pierdes porque no sabes a quién preguntárselas o quien te dirige, o te guie y pues lo vas haciendo como vas entendiendo. Yo digo que sí es eso, porque muchos nos hacen el comentario cuando llegan es que se siente la armonía y el ambiente entre ustedes que se llevan muy bien, ya han llegado de servicio social, y es que se llevan como amigas, es que somos amigas todas, a pesar de que hay límites de trabajo, y tenemos la confianza de decir oye no me gustó que hicieras esto, no me gusto esto, oye mejor cámbialo así, no nos molestamos porque sabemos que son cosas de trabajo, sí tenemos como muy separado la amistad del trabajo. En el trabajo nos llevamos muy bien, decimos lo que no nos parece y no nos ofendemos. No es de que ya me criticó, no, no, lo entiendes porque es trabajo, pero también lo entiendes porque es tu amiga,

MANUEL: ¿Qué factores ayudan a crear la amistad que mencionas aquí en fundación PAS?

CRISTINA: No tener un jefe estricto sobre de ti, el director (el actual director no es de tiempo completo, es el fundador de dicha Fundación) es muy abierto, nos da muchas opciones si vas y le dices, oye queremos trabajar fuera de la oficina, queremos irnos a un café, él dice váyanse, donde puedan trabajar váyanse y háganlo, o hay veces que decimos después de un evento, vámonos a relajarnos, tomamos un día y nos vamos a relajar. Como que el darnos estos tiempos es lo que nos ayuda, luego estamos aquí todo el día, también tenemos oportunidad de terminar de comer y tomarnos nuestro tiempo de relax, y eso es, que tenemos un jefe muy flexible.

MANUEL: ¿Coinciden en otros espacios de convivencia fuera de PAS?

CRISTINA: Sí.

MANUEL: ¿Por ejemplo?

CRISTINA: Mira el simple hecho de estar en un coworking te ayuda a convivir con más gente. Entonces también el que todo el día no estés pegado con tu equipo también te ayuda a que no haya enfado, de hay otra vez, voy a comer con los mismos. Los mismos temas, estar en un lado donde hay muchas organizaciones muchas empresas también te ayuda. Y sí a veces si nos vamos, nos organizamos, y así de que vamos a un lado y nos vamos. Nos hemos ido dos veces a una “albercada”, hemos salido a trabajar a cafés, o desde nuestra casa, así de que oye hoy voy a trabajar desde mi casa, no hay problema.

MANUEL: que chido; si tú fueras mamá o una institución ¿elegirías a Fundación PAS para solicitarle los servicios?

CRISTINA: Sí

MANUEL: ¿Por qué?

CRISTINA: Bueno yo te lo digo porque estoy adentro, pero he visto la calidad, el amor la entrega que hacen cada una en su área, Ash es súper perfeccionista y todo lo hace súper bien, dedicada y yo veo todo el amor que le da al trabajo, por ejemplo, si la impresión salió “pixelada” o con colores muy feos (porque mandamos a imprimir cosas), se pone mal, tiene que salir todo perfecto. Gaby que está haciendo plataformas y contenidos todo el tiempo que le dedica, todo el profesionalismo, buscan y buscan más personas que alimenten toda la información, Cynthia, cuando busca convocatorias las ganas que le hecha para llenar una convocatoria meterla, y es apoyo de todas, no es de que a ti te toca eso tú lo haces. Todas nos apoyamos cuando hay un evento o una convocatoria, cuando tienen que hacer videos todas ayudamos, aunque no intervenga directamente tu área pero ayudas, yo porque lo veo desde adentro, por el profesionalismo, por el amor, porque si dices no tengo dinero para pagar mi curso de mil quinientos ok te lo doy gratis. Buscar una asociación y que le digas no tengo dinero para solicitar tus servicios y que te diga no importa te lo doy. No es nomas por vender, no nomas son por buscar ganancia, es más bien lo que hacemos para ayudar, sin importar si hay ganancia o no.

MANUEL: ¡Qué interesante! A nivel institución ¿qué retos identificas que debe afrontar PAS?.

CRISTINA: A nivel institución ¿Externos?

MANUEL: Sí de cualquier tipo, que oportunidades que retos ves desde tu área a nivel institución.

CRISTINA: Primero que haya un director, eso, porque hay veces que no sabemos y nomas estamos inventando y decimos, ahhh pues esto le queda bien y lo hacemos, pero si hubiera una dirección que te orientara y estuviera aquí con nosotros, si ayudaría; como este año fue de estructurar bien las áreas, un área se separó en dos, una fue la de prevención: contenidos, convocatorias y elaboración de proyectos. Ya se formó bien lo que es atención, porque nomas se deban sesiones de terapia y ya, ya Fabi está haciendo protocolos, eehh entonces como estamos en ese proceso de estructurar bien cada área pues yo digo que el año que entra ya te digo jajajaja, no pues es que estamos en esta etapa de estructuración. Nos está funcionando, porque ya no se está cargando tanta chamba a una sola persona, ya se está separando, entonces yo digo que ese es nuestro reto, estructurar bien las áreas y ya estamos identificando, qué se puede vender, sí vender, para que no solamente dependa de donativos, es decir, buscar otras formas de ayudar pero que también nos ayuden.

MANUEL: ¡Claro, muy bien!, y siendo más concretos ¿tú consideras importante el proyecto de escuela blindada de Fundación PAS?

CRISTINA: ¿importante?

MANUEL: Sí

CRISTINA: Bueno, ahorita que están enfocados en las mesas que es donde se han blindado las escuelas. Mmmm yo digo que sí, si es muy importante jajajja, es que el dar la información, si ha

ayudado a muchos niños a que sepan y conozcan y a los maestros, que son los que siguen con más niños y niños, aunque no blindes a una escuela de por vida, pero están los maestros que van a replicar la información, y gracias a los blindajes han salidos los casos y hemos ayudado a los niños, y también a papás y maestros que han vivido, y que no lo han hablado y se animan cuando escuchan a PAS. Entonces yo digo que sí ha impactado. A prevenir y a dar la atención.

MANUEL: ¿PAS seguiría siendo igual si ese proyecto se le quitara?

CRISTINA: Cambiaría todo el giro, por ejemplo, si solo se enfocara a atención pues ya no sería prevenir, ya sería atender el problema, o sea, no cortas ese círculo, entonces no, yo digo que a la mejor se reestructura el blindaje en la manera en que se dan los talleres, no sé, pueden ser más virtuales o 100% virtuales, pero no se tienen que dejar de dar porque creo no sé, es el corazón de PAS el prevenir, el prevenir es un blindaje en escuelas y en empresas.

MANUEL: Muy bien ¿qué fortalezas ves en este proyecto en cuanto a su ejecución y gestión? y ¿qué áreas de oportunidad?

CRISTINA: Tiene que haber un protocolo, un manual que diga qué tipo de convocatoria necesitas buscar, como llenar y trabajar esa convocatoria para que sea eficiente para la Fundación, o sea, sí piensas, en los talleres de la escuela, pero tienes que pensar en una manera que ayude a la Fundación también a conseguir un recurso que no nomas se haga por ganarla, se tiene que pensar bien, para eso, porque llegan de repente también, para eso se debe de tener un manual para que se sepa qué es lo que tienes que llenar en esa convocatoria, y cuáles son las necesidades principales para PAS. Tú sabes que tienes que ir a blindar una escuela, que necesitas facilitadoras de apoyo, papelería, y todo ese rollo, y algo que también ayude a PAS y no solo a la escuela.

MANUEL: Y ¿qué fortalezas vez en este proyecto?

CRISTINA: Esta bien, pero otra área de oportunidad es que se necesita una coordinación real de proyecto, en unos casos sí se mete coordinación y nos la pagan, pero si designar a una persona para que lleve ese proyecto, porque no solo esa chamba tiene Cynthi, tiene más, no nomás tienen una escuela, tiene tres escuelas más, entonces tiene que delegar, es decir, que ella diga tú tienes que coordinar esto, nomás me entregas resultados, y problemas conmigo y todo, pero no lo hace. Debería existir una persona así que se contrate `por proyectos y exclusivamente para coordinación, para que vea toda esa gestión con la escuela, con los papás, las evidencias, todo, todo; fortalezas como ya no es el primer blindaje que se hace, sí se ha ido mejorando, sí se ha ido retroalimentando sí se han agregado rubros para la solicitud de ingreso, sí se ha ido mejorando. La fortaleza es el equipo que le ayuda a Cynthi. Te digo, aunque sea un proyecto exclusivo de prevención todas las áreas le ayudamos, de que se nos ocurre algo y lo contemplan y eso es una fortaleza.

MANUEL: ¿Cuáles son las características de ese equipo que mencionas?

CRISTINA: Pues es que, el compañerismo, ese sentido humano que tenemos para no dejar morir a una sola persona con tanto trabajo, o sea, ok en qué te puedo ayudar, si no te puedo ayudar en tu cosa importante de proyecto, pero te puedo ayudar en otra cosa que pueda hacer desde mi área. Te digo es la forma humana que tenemos, ese sentido de humildad que todas tenemos. Somos muy humanas.

MANUEL: Desde tu punto de vista ¿Qué problema de este proyecto de blindaje tú atenderías primero?

CRISTINA: Uno de ellos que las facilitadoras se comprometan más, porque suelen cancelar mucho, ese es una parte. Cambiar la estructura del blindaje en cuestión de facilitadoras y solo contratar tres facilitadoras y que se lleven todo el proyecto. No contratar tanta gente para que sea más rápido y no te cancelen y sean más comprometidas, y te entreguen las cosas mejor, sean como más organizados entre menos gente.

MANUEL: ¿En qué sentido se ha visto afectado el proyecto en qué sean muchas facilitadoras?

CRISTINA: Ha habido desacuerdo entre ellas, así como se alteran, yo pienso de tantas que son se alteran, han perdido listas o material o lo entregan como dios les dio entender. Yo digo que por falta de compromiso. Yo siento que las facilitadoras ven a PAS como un trabajo "x", pues te comprometes a ir a la sesión tal día a tales horas, y no a última hora llamar y ¿sabes qué?, no voy a ir, se tienen que comprometer, entonces uno de los puntos sería una coordinación para que una persona llevara toda la coordinación. Para que Cynthi se enfoque en otras cosas que nadie más puede hacer y las talleristas que fueran menos. Pero casi casi firmando contrato de proyecto.

MANUEL: ¿Se les capacita a las facilitadoras?

CRISTINA: Sí, antes de cada taller LOBO sí se hace una junta, vienen todas se les explica lo que van a hacer, lo que van a ver, el material que necesitan para su producto final, y ahorita que están con el tema de civismo digital sí se les ha estado capacitando en ese tema.

MANUEL: Ya, por último, ¿Quieres comentar algo más?

CRISTINA: No

MANUEL: Para hacer una síntesis de todo esto, tú sugieres que se estructure el proyecto de prevención desde su coordinación, desde que se reduzca el personal de facilitadoras, que se elijan personas comprometidas con este sentido de responsabilidad, y en cuanto al ambiente y la esencia de PAS, la parte humanista, la amistad, el ayudarse y no dejarse solo entre los mismos compañeros forma parte de esta cultura, este carisma, ¿si va por ahí?

CRISTINA: Sí, y la flexibilidad de Lalo también para la chamba en donde puedas trabajar trabaja, mientras a él le estés funcionando y entregando las cosas bien y a tiempo, con eso está bien. No le importa si trabajas un día tres horas, y al día siguiente trabajas doce horas, no le importa, el chiste es que debe salir bien PAS, debe salir bien tu trabajo, pero tampoco tú te tienes que ahogar, tienes que tener tus momentos de descanso, o sea, no es un jefe explotador.

MANUEL: Pues muy bien, muchas gracias.

12.5. Entrevista con la coordinadora de imagen y comunicación

MANUEL: Bueno aquí estamos con Dánae, ella forma parte del equipo operativo de Fundación PAS y me gustaría que nos contaras ¿Cuál es tu función aquí en la Fundación?

DANAE: Hola, yo soy la encargada del área de imagen y comunicación de Fundación PAS; lo que realizo es todo el diseño institucional de la Fundación, tanto las cosas digitales como impresas soy yo quien

las diseña. También me encargo de las redes sociales, la creación de la página web, la planificación de toda la parte de “community manager”, también la comunicación interna y externa que engloba todo lo que es comunicación con donantes, con los medios de comunicación, la creación de los boletines de prensa cuando se tiene que comunicar algo a nivel sociedad, ¿qué más?, la creación del material audiovisual, es decir, los videos de la fundación los guiones junto con mi compañera Gaby, ¿qué más? Y generalmente pues ya.

MANUEL: ¿Cuál consideras que es la misión de fundación PAS?

DANAE: Crear una sociedad en donde exista el buen trato hacia niños, niñas y adolescentes, que los papás sepan cómo protegerlos, como cuidarlos de mejor forma, como estar pendiente de ellos, ¿qué más?, también informar sobre un tema tan complicado, que muchas veces la gente no conoce o no sabe muy bien al respecto. La misión va más en eso, en informar sobre el tema para que a través de la información poder prevenir que sigan sucediendo casos.

MANUEL: En cuanto al ambiente de trabajo ¿qué es lo que más te gusta y qué es lo que cambiarías?

DANAE: Lo que más me gusta es la confianza que hay entre todo el equipo siento que somos un equipo unido en cuanto a metas, ¿En qué me quede? Así el apoyo, el apoyo que tenemos, muchas veces cuando tenemos cargada mano nos apoyamos entre nosotros. También nos entendemos muy bien, a pesar de que somos muy diferentes, tenemos en cuenta y en mente y muy claro la misión de PAS, y eso ayuda mucho a que vayamos en el mismo nivel, el ambiente también es un ambiente relajado, no es un ambiente que te cause como tensión, eso hace que trabajemos felices y no nos sintamos como en un ambiente difícil. Se viene con gusto a trabajar. ¿Y qué cambiaría? ¿Si era la pregunta verdad? hígole

MANUEL: ¿O qué mejorarías?

DANAE: Mmmmmmm

MANUEL: si quieres pasamos a la siguiente jajajajaj

DANAE: No es por ti, pero ahorita no se me ocurre nada.

MANUEL: No pasa nada ¿Qué factores conforman el carisma y cultura de PAS?, eso que hace diferente a PAS de otras instituciones.

DANAE: El ambiente de trabajo creo que influye mucho, porque al estar nosotros felices hace que hagamos nuestro trabajo de mejor forma, y siento que eso la gente lo percibe. Es que yo me enfoco mucho en la parte de mi área y pues los colores PAS es como alegre, eso lo distingue de muchas instituciones, me he fijado que la imagen de otras instituciones son colores como más pagados, más oscuros, y siento que eso hace que la gente no las volteé a ver igual que como a PAS, y creo que eso la distingue mucho. Como los colores, la alegría, los niños felices. Es que yo te digo lo estoy viendo desde mi área, y pues eso una imagen feliz una imagen positiva, y eso es lo que nos caracteriza mucho. Y otras asociaciones lo que demuestran es como dar lastima y pues nosotros no, nosotros vamos más como por las cosas positivas, es decir, sí existe esta situación, pero nos vamos por el lado positivo, crear un ambiente de buen trato hacia los niños felices y eso nos caracteriza mucho y nos hace distinguirnos como la imagen que tenemos. ¿Qué más? Este mmmm ¿qué otra cosa hace PAS?

También aparte del quipo interno, creo que el equipo que distingue a PAS es todo el equipo de trabajo de campo como todas las facilitadoras, y el hecho de que no solo lo hacen por trabajar, sino porque también les motiva la causa, creo que eso nos caracteriza mucho, y pues ahorita a ver qué más se me ocurre.

MANUEL: ¿Cómo describes el perfil de una persona que trabaja en PAS?

DANAE: Debe ser una persona positiva, alegre, una persona que no sea de mente cuadrada que esté abierta a nuevas ideas y cambios. Una persona soñadora que no se conforme con lo que ya está, si no que vea más allá de lo que ya existe, este ¿qué más? Una persona que no cause problemas internos, como que no haga chismes, que no hable mal de otra persona, porque eso generaría un mal ambiente y pues todo se vendría para abajo. Siento que una persona que no haga eso ¿qué más? una persona que realmente le guste hacer su trabajo, una persona responsable, comprometida, ¿qué más?, amable, y ya.

MANUEL: ¿Cuáles retos crees que debe enfrentar PAS en estos momentos?

DANAE: El hecho de que muchas veces nos ven como una fundación que ya lo tiene todo, como una Fundación “fresona”, ese es un reto muy fuerte, porque muchas veces es como ¿qué más les hace falta? y pues siento que ese es un reto, este mmmm, romper tabús es un reto como institución para que nos abran puertas en más espacios para poder llevar las pláticas y así, ¿qué más? ¿qué retos? mmmm, ya nos estamos dando a conocer en más partes de México, creo que otro reto es expandirnos a nivel internacional y pues ya.

MANUEL: De todos estos retos ¿A cuál le darías prioridad?

DANAE: Híjole, como te dije hace rato como romper tabús, pero me refería más a nivel sociedad ¿Pero a nivel institución? Mejoraría mmmmm; a ver espérame.

MANUEL: Si con calma.

DANAE: A veces siento como un problema, que muchas veces siento que el dinero que entra se utiliza para otras cosas que igual no son la misión de PAS pero sí son importantes para su funcionamiento. Entonces siento que muchas veces ahí se va, no sé cómo eventos que no, en pagar deudas, entonces siento que muchas cosas mejorarían a nivel administrativo. Porque de lo que me doy cuenta es que le sufrimos mucho con deudas que traemos, con deudas para pagar aquí a tal persona, y así, venimos arrastrando como deudas, y dinero que entra es para pagar esas deudas y seguimos endeudados, entonces siento que eso es lo primero que tenemos que arreglar, para cuando ya entre dinero se utilice totalmente en lo que es la misión de PAS, en lo que realmente tenemos que trabajar.

MANUEL: Desde tu área que es la imagen de la fundación y todas las cuestiones de comunicación ¿Consideras importante el proyecto de escuela blindada?

DANAE: Totalmente

MANUEL: ¿Por qué?

DANAE: Porque siento que es la forma en que realmente podemos prevenir, el proyecto de escuela blindada en lo personal me encanta mucho porque no solamente es decir les hablo a los niños y ya,

sino que con este proyecto se busca informar a todos, tanto a papas, maestros, a veces las pláticas les toca a personas de intendencia ¿Sabes?; entonces creo que el proyecto de escuela blindada es como el corazón de PAS, realmente lo que aquí mueve, el informar a todos.

MANUEL: Si el proyecto se quitara ¿Qué giro tomaría la Fundación?

DANAE: Daría como un giro como solo ir a dar conferencias, conferencias que solo quedarían como ir a dar una plática y ya, por ejemplo, lo que me gusta mucho de los proyectos de escuela blindada es que tienen como continuidad, a través de una semana o unas semanas, y así como que a los niños les queda como más claro cada tema; entonces si se quitara eso y solamente nos dedicáramos a dar únicamente pláticas como a empresas y así como que no estaríamos blindado tanto, o sea, no estaríamos previniendo tanto, entonces creo que Fundación PAS daría un giro como más por encimita, o sea, no profundizaríamos tanto en educar sería como informar y si se les quedó bueno y si no también, entonces daría como un giro más superficial, solo informativo. En cuestión de atención también es importante esto de escuela blindada porque de ahí salen muchos casos de atención, entonces siento que si se quita pues no se estaría protegiendo a tantos niños.

MANUEL: ¿Qué fortalezas ves en el proyecto de escuela blindada y qué áreas de oportunidad?

DANAE: Fortalezas es lo que te comentaba, yo creo que me gusta que se manejan diversos temas, no es solo como prevención si no también se ve como el cuidado del cuerpo, autoestima, o sea, como que se engloban varios temas que al final de cuenta todo termina en la prevención del abuso sexual, pero enfocado en varios temas, eso sería como la fortaleza, y a mejorar siento que es muy breve el tiempo, siento que deberían de durar un poco más los talleres para que les quede más claro a los niños.

MANUEL: a nivel de organización y gestión del proyecto tu ¿Qué fortalezas identificas y qué áreas de oportunidad?

DANAE: Fortalezas mmmm, también cuenta como la disposición y unidad del equipo como que siempre están al tiro, de las escuelas que vengan, las sesiones que vengan, las facilitadoras siempre están como al tiro de lo que se les ponga a hacer. Eso también sería fortaleza mmmmmm ¿qué más? ¿Punto a mejorar? No manches, no se me ocurre nada ahorita.

MANUEL: No pasa nada, con calma.

DANAE: No se me ocurre algo en específico.

MANUEL: Este, en síntesis, como concluyes esta entrevista considerando todo este dialogo que acabamos de tener.

DANAE: Pues a pesar de que el ASI es un tema tan delicado y fuerte creo que lo hemos sabido manejar muy bien, la forma en que lo comunicamos siento que lo hemos sabido manejar muy bien en ese sentido para que se no sigan abriendo más puertas en otros lados, tenemos muchas áreas a mejorar, como lo que te comenté del dinero que dinero que entre se utilice realmente en lo que se tiene que utilizar. Pero en general antes de estar en PAS y ahora estando en PAS, siento que tenemos una labor muy bonita siento que el equipo ayuda mucho, es que yo me siento muy feliz de estar trabajando aquí, es como llego y no de "chin" tengo que ir a trabajar. Y más allá de compañeras las veo como mis amigas, y siento que eso influye mucho en el trabajo que hago. Siento que también tenemos que

bajarnos un poquito en bajarnos y dejar de parecer la fundación “fresona”, ser como un poco más sencillo. Porque siento que muchas veces por el tema del consejo siempre quieren estar en eventos de la “socialité”, y pues no se trata de eso, realmente eso no es PAS, y pues simplemente no desviarnos del objetivo de lo que realmente somos, ¿Qué más? Y pues ya.

MANUEL: Si tú fueras mamá o una institución ¿solicitarías los servicios de PAS?

DANAE: Sí

MANUEL: ¿Por qué?

DANAE: Porque realmente hay calidad en nuestro trabajo, realmente hay calidad en lo que hacemos y no es algo que hacemos por sacar las cosas, realmente nos dedicamos a hacerlo ¿qué más? en cuanto al tema, somos los únicos que estamos trabajando en esto, bueno hay otras instituciones, pero no es su labor principal, entonces por ser expertos tomaría a Fundación PAS, este y pues ya, no sé qué más decir jajaja

MANUEL: Pues muchas gracias.

12.6. Diarios de la intervención

DIARIO DE REGISTRO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	
Nombre del gestor: Manuel Ruelas Rangel	Número de registro/fecha: #1 20 de septiembre 2018
Número de participantes: 8	Ocupación de los participantes: P1: Directora general. P2: Coordinadora de prevención. P3: Coordinadora de proyectos sociales. P4: Coordinadora de facilitadoras. P5: Coordinadora de desarrollo institucional. P6: Coordinadora Administrativa. P7: Coordinadora de convocatorias P8: Coordinadora de atención terapéutica
Institución: Fundación PAS	Tiempo: 2 horas

DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO:
La presente reunión se llevó a cabo en las instalaciones de Fundación PAS (Prevención del Abuso Sexual). Dichas oficinas forman parte de un “Coworking” localizado en la colonia providencia del municipio de Guadalajara, Jal. La Fundación cuenta con una oficina de trabajo colectiva donde laboran: la directora general, coordinadora administrativa, coordinadora del departamento de prevención, coordinadora de proyectos sociales, coordinadora de relaciones públicas, coordinadora de atención terapéutica. Además de un auxiliar de atención terapéutica; se tiene acceso a una sala de juntas (pequeña) exclusiva para el personal de Fundación PAS y el equipo de facilitadoras. Asimismo, para eventos con mayor número de personas se hace uso de una sala de juntas condicionada para talleres, así como también, se hace uso de una terraza para la impartición de conferencias.

NARRACIÓN:	Declaraciones de conocimiento y relación con la teoría
<p>La primera reunión comenzó a las 4:00pm de la tarde, las 8 personas que conformarían la comunidad de aprendizaje ya estaban preparadas para participar en la sesión.</p> <p>Manuel Ruelas fungiría como facilitador de estos espacios de aprendizaje, por lo que fue necesario que se presentara porque había una persona que no lo conocía. Además, de presentarse también explicó el propósito de esta intervención y la metodología de trabajo. Se hizo énfasis que el propósito era generar una estructura formal del proyecto preventivo de ASI a partir de la recuperación de la experiencia y el conocimiento tácito, para posteriormente articularlo con la teoría de proyectos y poder generar manuales de procedimientos acordes a las necesidades y características de Fundación PAS.</p> <p>Después se les preguntó a los participantes si la propuesta les hacía sentido o sugerían cambiar algo, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:</p> <p>Participante 1: Yo le veo mucho sentido, porque incluso este proceso lo podemos aplicar en otras áreas.</p> <p>Participante 2: Yo estoy muy interesada porque justamente necesitamos estructurar todos los procesos y componentes del proyecto preventivo de ASI.</p> <p>Participante 3: Me gusta la propuesta porque justamente yo quiero aprender a desarrollar un proyecto desde cero.</p> <p>Participante 4: Soy nueva en la fundación y creo que me va a venir muy bien aprender sobre la forma de trabajo de la fundación.</p> <p>Participante 5: Creo que nos va a ayudar a dejar claro cómo debemos de evidenciar y comprobar de mejor manera el impacto del proyecto.</p> <p>Participante 6: Creo que es una intervención urgente de implementar porque necesitamos dejar muy claro las responsabilidades y tareas de cada persona.</p> <p>Posteriormente el facilitador propuso realizar un espacio de diálogo para corroborar el diagnóstico realizado. Para ello se guió la reflexión a través de una serie de preguntas.</p> <p>1. ¿Qué significa para mí participar en el proyecto preventivo de ASI?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Significa generar un cambio en el paradigma social. • Para mi es una experiencia muy enriquecedora porque no solo transmitimos un mensaje a las niñas, 	<p>Existe un interés inicial de las personas; se involucraron en esta primera sesión personas del equipo que no habían sido contempladas (porque pertenecen a otras áreas ajenas a los proyectos sociales), sin embargo, pero fueron invitadas por la directora general.</p>

<p>niños y adolescentes sobre cómo protegerse a sí mismos y empoderarlos en el tema de abuso sexual, sino, que nosotros como talleristas también aprendemos de ellas y ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la parte más importante en mi trabajo, participar en los blindajes me da una gran satisfacción ya que se reflejan los grandes resultados de nuestro trabajo y dedicación en la oficina. Estar en campo nos motiva más y más a hacerlo mejor y dar mayores resultados que beneficien a todos. • Significa que a través de mi colaboración podré brindar las herramientas necesarias de diseño, material informativo institucional y también audiovisual para comprobar el trabajo realizado en el proyecto preventivo de ASI, así como también demostrar la trascendencia de éste. • Significa darle a mi hacer diario un propósito trascendente y perdurable para el beneficio de la sociedad y en especial de las niñas y niños. • Participar en la promoción de un cambio social. • Significa generar oportunidades de cambio en la comunidad a partir de la sensibilización e información que otorgamos, a través de la desnormalización de conductas violentas, la visualización de temas que, aunque pueden ser cotidianos, se hablan poco como la importancia de la comunicación, la educación sexual, los estilos educativos etc. Así mismo brinda satisfacción generar contenidos dinámicos, prácticos y funcionales para diferentes sectores, involucra un reto sobre ser dinámica en la forma de transmitir el conocimiento, así mismo se obtiene satisfacción y compromiso al saber que puedes ser la persona a la que alguien por primera vez le revela que vivió abuso sexual, significa dar contención, herramientas de prevención y solución. • Yo no trabajo directamente en esta área, pero pienso que su importancia es fundamental para PAS. Pues aquí de donde nacen todos los programas y campañas para evitar que más niños lleguen al área de atención. <p>2. ¿Cuál es el objetivo principal del proyecto preventivo de ASI?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los casos de abuso sexual infantil mediante la sensibilización. • Empoderar a niñas, niños y adolescentes en autoestima, cuidado de su cuerpo, sensaciones y emociones, prevención del ASI para que ellas y ellos 	<p>Participar en el proyecto preventivo de abuso sexual genera en la mayoría de las personas satisfacción personal por el cambio social que se intenciona generar a través de la prevención.</p> <p>El empoderamiento de niños y niñas aparentemente es uno de los objetivos del proyecto, y sobre</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>mismos sepan cómo protegerse y cuidarse en cualquier momento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar una educación sexual integral para que conozcan su cuerpo, emociones y conocer las señales de cuando están en riesgo. • Brindar información y herramientas de prevención de Abuso Sexual Infantil a toda la comunidad educativa: niñas, niños, jóvenes, mamás, papás y personal docente. Para que sepan cómo prevenirlo y en caso de que suceda en su entorno, también sepan cómo actuar para dar el seguimiento adecuado. • Despertar a la sociedad y generar la conciencia del respeto que debemos tener a las niñas y los niños, a su integridad, a su cuerpo y a sus emociones. • El que a través de la información y la educación se logre disminuir el número de personas que sufran abuso sexual. • Informar respecto a qué es el abuso sexual, los tipos de abuso sexual y riesgos en internet que existen, cómo prevenirlos y qué hacer en caso de vivir una situación de ASI. todo ello a través de la generación de propios materiales y protocolos de intervención. • Empoderar a NNA para que tengan las herramientas suficientes como para evitar que sufran ASI. Así como una guía para los padres y maestros. <p>3. ¿Cuál ha sido la experiencia más significativa al participar en este proyecto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ver como el alumnado se apropia de herramientas para la prevención. • Cuando termino de dar talleres y se acercan niñas, niños, adolescentes, maestras(os) o mamás y papás a contarme algo personal o a decirme que les encanto el taller y que aprendieron mucho, eso me llena de felicidad y ganas de seguir haciéndolo. • La grabación de los testimonios. Esta parte me resulta realmente significativa porque es donde se puede apreciar la trascendencia del aprendizaje. Escuchar los testimonios es saber qué el trabajo realizado fue exitoso y que se llevan mucha información que les servirá para su óptimo desarrollo. • Ver los testimonios de niñas y niños que se sienten seguros de sí mismos, que tendrán la posibilidad de saber a través de la información que nadie puede tocar sus partes privadas, y que sepan pedir ayuda cuando se sientan amenazados. • El trabajar con los niños, cuando van a casa e informan a los padres y/o a la familia lo nuevo que 	<p>todo, prevenir el abuso sexual a través de la información y la sensibilización.</p> <p>Las experiencias más significativas que ha tenido el equipo operativo escuchar los aprendizajes de los estudiantes y escuchar testimonios de la comunidad educativa.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

han aprendido y comienzan a hablar de lo que han vivido al respecto.

- Comprobar que los materiales generados son útiles y de interés para los usuarios y que además funcionan para generar cambios en la comunidad, así como para la sistematización de resultados que es parte del objetivo del área y de la fundación.
- Yo no he participado directamente en el programa, pero escuchar el testimonio de Lalo es muy inspirador.

4. ¿A nivel profesional y personal qué me ha dejado el proyecto preventivo de ASI?

- Herramientas para mi propia seguridad al igual que herramientas para fomentar la prevención.
- A nivel profesional he aprendido sobre muchos temas que ayudan en la prevención del ASI y cómo impartirlos en diferentes niveles y edades y a nivel personal mucha satisfacción de hacer algo que me gusta y ayuda a los demás.
- Cada vez se presentan nuevos proyectos, a pesar de que es la misma operatividad, nos enfrentamos a retos diferentes, pero siempre se logran cumplir y salir adelante con nuestros reportes; considero que lo que me ha dejado es el haber adquirido la capacidad de solucionar los obstáculos y contratiempos que aparecen en cada ejecución, al mismo tiempo la confianza tanto en mi misma como con mis compañeros y el trabajo en equipo.
- Profesional: mayor experiencia en creación de audiovisuales y de diseño digital. Personal: Aprender, conocer y comprobar la trascendencia de la educación. La importancia de brindar una educación sexual a niñas y niños acorde a su edad.
- La resignificación de mi experiencia, en mi caso estoy segura de que para mí no es un trabajo, es un propósito de vida.
- Me ha generado satisfacción y mayor compromiso por ser agente de cambio.
- Retos y satisfacción, currículum, conocimiento, madurez, conexión con instituciones y/o expertos en el tema, motivación e ideas nuevas.
- Personalmente conocimientos para empoderar a mis hijas. Y herramientas para poder ayudar a las niñas del Refugio.

5. ¿Qué distingue al proyecto preventivo de ASI de otros proyectos sociales?

A la mayoría de las personas que conforman el equipo el proyecto les ha dejado satisfacción personal por la causa en la que se enfoca el proyecto. Así como también, han fortalecido competencias específicas relacionadas a sus áreas de trabajo.

<ul style="list-style-type: none"> • La perspectiva de género que las y los talleristas le dan. • Que lo que busca es empoderar a niñas, niños y adolescentes en diversos temas que les ayuden a protegerse y disminuir el número casos de abuso sexual infantil. • Definitivamente su trascendencia. Al tratarse de educación a niñas y niños, significa que ellos crecerán con las herramientas e información necesarias para saber cuidarse y detectar cuando una situación no esté bien en su entorno. Sólo así, educando desde pequeños, es la forma en que se puede prevenir que el ASI siga incrementando. • El enfoque de derechos y la claridad de los temas, que a pesar de ser delicados y difíciles de tratar, son entendibles y aceptados por los niños y niñas. • Que la gente que colabora en él está convencida de que se puede trabajar por impactar en la prevención de esta problemática. • Que incluyen el trabajo integral con la comunidad educativa, que generan un sentimiento de pertenencia, que utiliza un propio lenguaje y los beneficiarios se apropian de él. • Pienso que su sello distintivo es la pasión, entrega y compromiso de sus creadores. <p>6. ¿Cuáles conceptos o términos consideras que son peculiares del proyecto preventivo de Fundación PAS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Género, Prevención, Holones. • Blindaje, empoderar, programa escaner, faro, lobo. ASI, los holones de la sexualidad. • Blindaje, empoderamiento, educación sexual integral, fortalecimiento. • Blindaje, desconocimiento en lugar de ignorancia, hablar a cada parte del cuerpo por su nombre. • Prevención, información, secretos, educación, personas. • Blindaje, manada, escáner, Faro, Lobo, ASI. • El blindaje de NNA. El manejo de los secretos. El conocimiento del cuerpo. <p>7. Menciona a todos los actores involucrados en el proyecto preventivo del ASI (gestores y beneficiarios).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alumnado, Maestros, Familia, Talleristas, Coordinadores. • Talleristas, coordinadores, administración, diseño, contenido, alumnado, madres y padres de familia, 	<p>Principalmente lo que distingue al proyecto es el convencimiento y sentimiento de pertinencia del equipo operativo. Posteriormente el enfoque de empoderamiento, equidad de género y derechos humanos.</p> <p>El proyecto cuenta con conceptos muy peculiares, pues incluso el nombre de los talleres han sido creados por la misma Fundación.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>tutores, maestras, maestros, guías espirituales, personal educativo y administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo operativo, todas las áreas en algún punto del proyecto se ven involucradas. Así como los donantes se informa del trabajo en escuelas y los beneficiarios directos en talleres. • Área de prevención, administración, comunicación, comunidad educativa (alumnos, papás, maestros y directivos). • Donantes, Directivos, personal docente y padres y madres de familia, niñas y niños. Coordinaciones de Prevención, Atención, Desarrollo Institucional y Administrativa de la Fundación. Talleristas y facilitadores (as). • Maestros alumnado, administrativos, empleados, profesionistas, educadores, jóvenes, empresarios, madres y padres de familia, agentes comunitarios. • Donantes, evaluadores de proyecto, Coordinación de proyectos, coordinación administrativa, comunicación, Equipo de talleristas, prestadores de servicio social, directivos, agentes clave (docente, intendente, cooperativa) personal docente, familiares, madre y padres de familia, estudiantes, proveedores. • Talleristas. Conferencistas. Escuelas. Clubes privados. Otras OSC. <p>8. ¿Qué procesos o componentes son peculiares del proyecto preventivo de ASI?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las y los talleristas que cuentan con perspectivas de género. • Que cubre a las 3 partes niñas, niños y adolescentes, personal educativo, y madres, padre y tutores, y gracias a eso estar todos en sintonía para la prevención del ASI. • Convocatoria, diseño de proyecto y presupuesto. • Contacto con escuela, plática informativa, sensibilización, proyecto, gestión, informe. • Se realizan los proyectos en base a las características de la población y en ocasiones no se realiza un diagnóstico a profundidad. • La integración de todo tipo de personas en una misma institución, los materiales de apoyo, la convocatoria para lograr la participación de la comunidad, identificar a líderes o instituciones base en una comunidad. • Generación del proyecto, ajustes de proyecto, interrelación de áreas, toma de decisiones respecto a logística y presupuesto, tallero, modificación de 	<p>Se puede reconocer que el proyecto implica la participación de por lo menos 30 actores diferentes. Algunos con mayor implicación que otros, pero todos son importantes.</p> <p>Creo que la principal característica de este proyecto es que implica la participación de toda la comunidad educativa (FORTALEZA).</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>contenidos, modificación de estrategias de implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creo que el escuchar el testimonio de Lalo en vivo. <p>9. Menciona la principal fortaleza del proyecto preventivo de ASI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus talleristas. • Convicción y entusiasmo por parte del equipo por trabajar en prevención del ASI. • Participación de Maestros, Padres de familia y niños. • La información compartida en el proyecto. • El profesionalismo del equipo. • Que intenta llegar al mayor número de personas de una comunidad o de una institución. • Se trabaja con toda la comunidad educativa, se brinda atención y seguimiento, se entregan manuales, se brindan estrategias educativas digitales, se establece prioridad en la atención cuando se canalizan casos. • Sus campañas. Sus talleristas. <p>10. Menciona la principal área de oportunidad de este proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización y estructura interna. • Trabajar en equipo y coordinación para mejoras. • Educación sexual integral. • Agilización de tiempos en informe final. • No diagnosticar a la comunidad y no tener formas de medir el impacto al termino del proyecto, por lo tanto, la información para nuestros donantes no es clara. • Que tiene una amplia cobertura. • El equipo de talleristas demanda que sea diferente cada proyecto, las funciones de cada tallerista varían según el proyecto, los procesos de traslado pueden ser un área de mejora, cada tallerista implementa según su perfil y conocimiento lo que puede poner en riesgo que no se cumplan los objetivos esperados o bien, que se desvíen los temas por lo que no se puede evaluar el impacto de la manera esperada, Estamos en momento de cambio en cuestión de contenidos, forma de evaluación e impartición de los talleres. • Pienso que esta área necesita crecer su equipo. <p>11. ¿Cómo se obtiene el conocimiento requerido para la gestión del proyecto?</p>	<p>Las fortalezas identificadas son el equipo de talleristas y que el proyecto implica a toda la comunidad educativa. NUEVAS PREGUNTAS: ¿Por qué consideras al equipo de talleristas como una fortaleza? ¿Qué caracteriza al equipo?</p> <p>Se confirma que la necesidad identificada sí está relacionada con la ausencia de una estructura formal e incorporación relacionada con la gestión directiva. Así mismo, hay ausencia de conocimiento en el desarrollo de proyectos sociales.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Mediante capacitaciones y la práctica.
- En juntas con coordinación. de proyectos y áreas.
- Lo correcto sería a través de una capacitación, pero en la práctica ya es sobre la marcha.
- A través de la información, investigación de otros proyectos, de la experiencia y de la retroalimentación.
- En muchos casos se subcontrata la elaboración del proyecto, y se toma algo de lo que ya hemos hecho para replicarlo.
- A través de la capacitación y la investigación.
- A través de reuniones y capacitaciones periódicas así como correos electrónicos.

12. ¿Cómo adquiriste el conocimiento para desempeñar tus responsabilidades actuales?

- La escuela y mis trabajos previos.
- En la práctica y observación de otros talleristas.
- Fue junto con el área de prevención que me instruyo, al desarrollo administrativo del proyecto, pero solo en la ejecución, sin embargo, todo ha sido sobre la marcha, el área administrativa no ha contado con una capacitación para el manejo y desarrollo tanto de presupuesto como de ejecución. Sin embargo, no creo que se esté llevando mal el proceso, pero sí puede existir una mejora.
- Educación y experiencia.
- A través de capacitación y experiencia laboral.
- A través de la capacitación.
- Empíricamente.
- Estudié Relaciones Internacionales. Terminé el Diplomado en Prevención y actualmente estoy cursando una maestría.

13. ¿Qué conocimientos crees que necesitas reforzar o adquirir para mejorar tu desempeño en el proyecto preventivo de ASI?

- Conocimientos sobre atención, es decir el segundo paso después de la prevención.
- Temas, dinámicas y actividades. Hemos propuesto varias veces hacer sesiones con todas y todos los talleristas para que cada uno haga presentación y exposición de maneras de hacer el taller y tomar las fortalezas de cada uno.
- Presupuestos y costos.
- Mayor experiencia.

El conocimiento lo obtienen a través de capacitaciones, investigaciones y la misma práctica/experiencia.

La mayoría de las personas ha adquirido el conocimiento a través de la experiencia laboral y la capacitación. Solo una mencionó que se le instruyó cuando ingresó a la Fundación. También dos personas destacan su formación profesional.

La propuesta de hacer espacios para compartir técnicas didácticas es muy interesante y coincide con el enfoque de una “comunidad de aprendizaje”; la

<ul style="list-style-type: none"> • Necesito aprender inglés, conocer de marco lógico y saber las características que debe tener un proyecto de inicio a fin. • Mayor educación de la sexualidad y sobre procedimientos legales. • Teoría de marco lógico, costos y presupuestos, diseño de evaluaciones, cómo hacer contraloría. • Necesito conocer a fondo cada uno de los programas y me encantaría asistir a una capacitación con Gaby. <p>14. ¿Qué haría más fácil tu trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una estructura más organizada dentro de los sistemas de trabajo. • Que fueran menos talleristas, pero de planta que estén super capacitados en el tema y tareas que deben desempeñar. • Tal vez alguna herramienta tecnológica para una comunicación eficiente entre las áreas involucradas, Prevención y Administración. • Que facilitadores realizaran de mejor forma su toma de testimonios de fotografías y videos. Que sepan la trascendencia y el impacto que genera una buena fotografía para comprobar el proyecto. • Tener cubiertas todas las vacantes de mi área y lograr un equipo consolidado y profesional. • Contar con vehículos por parte de la institución para los traslados a los diferentes centros donde se trabaja. • Que los involucrados en el proyecto comprendan los qué, cómo porqué de cada proyecto, que se involucren en diferentes áreas de ejecución del proyecto, que todas las áreas desarrollen actividades que fortalezcan el desempeño de los proyectos. • Más personal en el área de prevención. <p>15. ¿Qué conocimiento se crea a través de tu trabajo? ¿A Quién le serviría ese conocimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de contenido, y de coordinación, a las personas interno del equipo. • Les servirá a todos los talleristas y se crea el conocimiento de la experiencia en la práctica de dar talleres en todos los grupos y edades. • Eficientar los recursos económicos, hacer más con menos. Creación de planes para al mismo tiempo la Fundación pueda darle un mejor rendimiento al recurso económico. Considero que todo el equipo operativo debe conocer el funcionamiento del 	<p>mayoría del conocimiento que quieren reforzar está relacionado con las etapas de un proyecto social.</p> <p>Se hace énfasis en que los talleristas deben de estar mejor capacitados y conocer el sentido y trascendencia del proyecto.</p> <p>PREGUNTA: ¿Qué hace la fundación para capacitar a los talleristas?</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>proyecto en área administrativa, o al menos Dirección general y Prevención deben conocer exactamente el cómo se realiza el gasto de los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La información diseñada y plasmada de manera creativa a niñas y niños. • A todas las áreas ya que me dedico a la gestión a alianzas estratégicas y desarrollo institucional. • Se genera información muy útil que puede emplearse para la elaboración de otros manuales o materiales informativos. le sería de utilidad a profesionistas y a público en general. • A la comunidad en general. • Mi trabajo involucra un poco de todas las áreas. <p>16. ¿Qué instrumentos o procesos utilizan para organizar y gestionar la experiencia del proyecto preventivo del ASI?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones, Listas de asistencia, memorias fotográficas. • Reuniones de retroalimentación con coordinación y el compartir lo que vivimos dentro del taller. • Correo y calendario Outlook, archivos en excell. • Herramientas de Google para calendarizar y de Office para el vaciado de la información. • Hacen algunas encuestas y toman fotografías. • Capacitaciones, formatos para recabar información. • SQA, evaluaciones con opción múltiple o abierta, evaluación a través de la observación bitácoras a través de memorias fotográficas, <p>17. Considerando las etapas del proyecto (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación) ¿En cuál de ellas me siento más competente? ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño, porque tengo buenas herramientas, y he realizado proyectos de esta índole con anterioridad. • Diseño y ejecución. Porque es lo que hago, impartir talleres y mediante la experiencia y el público van surgiendo modificaciones al diseño. • En la etapa de Ejecución porque es cuando ya se tiene el presupuesto del recurso brindado por la institución, en el que veo como, a quien y para que ejecutar los recursos, al mismo tiempo en la etapa de evaluación ya que cuento con las evidencias en tiempo y forma para realizar el reporte final. • En la parte de evaluación. por el diseño del material informativo y testimoniales. • En el diseño y ejecución. • En diagnóstico, diseño y ejecución. 	<p>El conocimiento generado por cada persona le es útil a todas las áreas.</p> <p>Se utilizan diversos instrumentos para gestionar el proyecto, sin embargo, sería necesario revisarlos para conocer su funcionalidad.</p> <p>Las personas se sienten más competentes en la etapa de diseño y ejecución.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución del proyecto. <p>18. Considerando las etapas del proyecto (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación) ¿En cuál de ellas me siento menos competente? ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución, me faltan herramientas. • Diagnóstico y evaluación. Porque, aunque si lo hago y he sistematizado creo que no hemos encontrado la forma de hacerlo más fácil y eficiente. • En las etapas de diagnóstico y diseño del proyecto ya que siempre ha sido un área de Prevención y no ha sido compartida o más bien por las premuras de la participación de las convocatorias el tiempo es muy poco para involucrarnos y capacitarnos en este proceso. • Diagnóstico. No siento que me involucre. • Evaluación. • Evaluación porque no contamos herramientas ni con elementos suficientes para llevarla a cabo de manera que permita medir el impacto real del proyecto, o bien no queda sistematizado. <p>19. ¿Qué características relevantes tienen en común los gestores del proyecto preventivo de ASI?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su interés por promover la prevención. • Interés y preocupación por el tema y realmente ganas de blindar y prevenir a más personas en tema del ASI. • Confianza, apoyo, participación, iniciativa, profesionalismo. • Buenos en investigación y en recaudación de información. • Una excelente actitud y buena disposición para sacar adelante los proyectos. • Se ubican en un determinado rango. • Son psicólogos. • Su pasión y preparación. <p>20. ¿Cómo es la relación entre el equipo de facilitadores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrecha, pero podría ser mejor. • Cordial y respetuosa. • La desconozco, tanto que ellos NO me conocen. • Según lo que observo es que es buena. • Cordial y ordenada. • Positiva. 	<p>En la etapa de diagnóstico y evaluación es donde las personas se sienten menos competentes.</p> <p>Existe un gusto y pasión por trabajar por la causa (prevención del abuso sexual).</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • En general buena, últimamente observo algún tipo de coerción. • No la conozco. <p>21. ¿Qué tipo de conocimiento o habilidades se necesita reforzar en el equipo de facilitadores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como hablar con el alumnado de ciertos temas. • Capacitación total en todas las áreas del proyecto. • Trabajo en equipo, apoyo y disposición. • Mejor utilización de recursos audiovisuales para los días que no puedo ir a tomar pruebas de material, ellos tomen buenas fotografías y videos que nos sirvan realmente para comprobación de proyecto. • Tener las reglas claras, que sepan que se espera de ellos en qué forma y en qué tiempo, también que tengan indicadores claves mediante los cuales su desempeño será evaluado. también hay que darles más capacitación. • Cómo detectar los abusos sexuales, mayores elementos en sexualidad. • Conocimiento sobre el proyecto, cómo llenar una memoria fotográfica, actualización en lineamientos institucionales, cómo realizar canalización y contención en la revelación del ASI. • Lo desconozco <p>22. ¿A quién acudes cuándo tienes un problema relacionado con tu trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A mi jefa. • Con Gaby, coordinadora de proyectos y contenido. • Respecto a cuestiones fiscales o contables con la contadora, Claudia, pero si es, en cuestión de ejecución del recurso son directamente con Dirección y Prevención para impresión de material, compra de equipo etc. • Liliana Mora Espinoza. • En general nos apoyamos mucho todo el equipo, pero cuando se trata de toma de decisiones me dirijo a Eduardo Cruz y en ocasiones busco ayuda con miembros del consejo directivo. • A la coordinación. • Dependiendo del tema: Manuel entrega de informes, Lili y Cristy decisiones respecto al área administrativa, Ashley respecto a diseño e imagen institucional, Cynthi aclaración de dudas sobre acuerdos con cualquier actor del proyecto. • Con Lili. 	<p>Hay coordinadores que no conocen al equipo de talleristas, incluso desconocen su relación.</p> <p>El conocimiento que se necesita reforzar en los talleristas tiene que ver con técnicas didácticas y conocimiento sobre las etapas del proyecto.</p> <p>IMPORTANTE: creo que los talleristas deben conocer el ciclo de vida y las etapas de un proyecto.</p> <p>Todas las personas cuando tienen un problema recurren con su coordinador o con el responsable del proyecto.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

23. Menciona algún comentario o consideración que deba ser tomada en cuenta en esta intervención:

- Solo creo que es importante llevar este taller y la capacitación total del proyecto de ASI para poder trabajar en coordinación todas y todos y con organización. Creo que las áreas no están bien especificadas y que al menos yo, mis tareas siempre están cambiando y hago de todo un poco y en algunas no se bien como desarrollarlo.
- Definición de Roles y actividades.
- Considero que tenemos un gran equipo y estoy segura de que con capacitación y guía podremos llevar nuestra labor a un más alto nivel de profesionalismo. el orden, la estructura y la disciplina son fundamentales y el saber lo que se espera de uno es clave para poder lograr los objetivos y metas. Gracias.
- Que los programas estén orientados a generar cambios sustanciales y que estos puedan ser medibles.
- Transmitir en todo momento la conexión de todas las áreas, delimitar y perfilar los puestos y funciones.

Hacen énfasis en generar perfiles y manuales de funciones de cada área.

ACUERDOS:

- La próxima sesión se llevará a cabo el 26 de noviembre.
- Las demás fechas se irán agendando conforme la marcha.
- Es probable que para las sesiones de capacitación (desarrollo de proyectos sociales) se utilice otro espacio más grande.
- El equipo ha demostrado interés por compartir su experiencia y capacitarse.

CONCLUSIONES:

- Cuentan con un lenguaje muy peculiar, lo cual es importante para rescatar el conocimiento tácito.
- Suele existir discrepancia en el discurso de algunas personas del equipo, puesto que por un lado mencionan que el equipo de talleristas es una fortaleza, pero por otro dicen que hace falta trabajar más en dicho equipo.
- El termino que ellos utilizan es talleristas en vez de facilitadores.
- Todas las áreas de oportunidad están relacionadas con la estructura y organización de componentes vinculados a la gestión directiva.

DIARIO DE REGISTRO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Nombre del gestor: Manuel Ruelas Rangel	Número de registro/fecha: #2 26 de septiembre 2018
Número de participantes: 5	Ocupación de los participantes: P1: Directora general. P2: Coordinadora de prevención. P3: Coordinadora de proyectos sociales. P4: Coordinadora de facilitadoras. P5: Coordinadora de convocatorias
Institución: Fundación PAS	Tiempo: 2 horas

DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO:

La presente reunión se llevó a cabo en las instalaciones de Fundación PAS (Prevención del Abuso Sexual). Dichas oficinas forman parte de un "Coworking" localizado en la colonia providencia del municipio de Guadalajara, Jal. La Fundación cuenta con una oficina de trabajo colectiva donde laboran: la directora general, coordinadora administrativa, coordinadora del departamento de prevención, coordinadora de proyectos sociales, coordinadora de relaciones públicas, coordinadora de atención terapéutica. Además de un auxiliar de atención terapéutica; se tiene acceso a una sala de juntas (pequeña) exclusiva para el personal de Fundación PAS y el equipo de facilitadoras. Asimismo, para eventos con mayor número de personas se hace uso de una sala de juntas condicionada para talleres, así como también, se hace uso de una terraza para la impartición de conferencias.

NARRACIÓN:	Declaración de conocimiento y relación con la teoría
<p>Facilitador: Mire, la sesión del día de hoy se va a dividir en dos etapas, la primera corresponde en analizar las respuestas de las preguntas que se contestaron la sesión pasada, y con ello, analizar ¿De qué nos damos cuenta? La segunda etapa corresponde en hacer una recuperación de la experiencia y el conocimiento que tenemos sobre el desarrollo de diagnósticos participativos; no es necesario que sepan la teoría sobre la elaboración de diagnósticos participativos, de hecho, esta sesión de eso se trata, de darnos cuenta qué sabemos y qué nos hace falta aprender para poder llevar a cabo la gestión de un proyecto. Entonces Dany, esta es tu primera sesión, el propósito de esta intervención es generar una estructura formal sobre el proyecto preventivo de fundación PAS, para que tenga mayor impacto social y sea más fácil su gestión. Entonces la dinámica que propongo es ir presentando las respuestas en este power point y cada 5 respuestas hagamos una pausa para que hagan alguna anotación sobre ¿Qué les llamó la atención? ¿Qué les parece importante destacar?</p> <p>Participante: ¿Le ponemos nombre a las hojas?</p> <p>Facilitador: No, de preferencia que sea anónimo.</p> <p>“En este momento todas las respuestas se presentan en una presentación de manera sintetizada y organizada, con el objetivo de que los participantes las analicen y hagan anotaciones de las cosas que les parecen importantes”. Posteriormente, cada una de las participantes compartirá su reflexión.</p> <p>Facilitador: ¿Quién empieza a compartir?</p> <p>Participante 2: los resultados me indican que al llevar a cabo los proyectos existe un conocimiento recíproco entre los beneficiarios y los especialistas; el proceso de transformación y madurez es 360 grados, es decir, madura el equipo, los contenidos y los involucrados. Contamos con un lenguaje propio, me encanta que sea como transmitido y que abarque a muchos sectores; el personal es valioso y el conocimiento obtenido puede ser un tesoro si lo sabemos sistematizar; hace falta estructurar esa sistematización y generar un canal de comunicación interno y externo. Es decir, externo porque no había visualizado la parte hacia el donante. Todas las áreas se ven involucradas en hacer posible el proyecto, hay que observar necesidades y oportunidades, y otras que no son posibles, pero tienen opciones alternas de solución. Hace falta involucrar a los talleristas en la ejecución y evaluación del proyecto para encontrar el sentido de lo que estamos</p>	<p>Se intenciona una recuperación de aprendizajes previos, la cual es una estrategia de aprendizaje constructivista.</p> <p>Se retoma la importancia de fortalecer el proceso de diagnóstico y evaluación. Así como la necesidad de sistematizar y estructurar el conocimiento.</p>

trabajando. Tenemos que buscar una estrategia que disminuya la rotación de personal y es necesario identificar expertos en evaluación y diagnósticos de proyectos.

Facilitador: Muy bien, ¡Gracias Gaby! ¿Alguien más?

Participante 1: Un gran compromiso por parte del equipo, certeza y deseo de cambiar la vida de las personas, en particular de los niños y adolescentes a través de la información. Necesitamos generar herramientas para la sistematización y evaluación para lograr los objetivos que queremos brindar a la sociedad. También de manera interna porque estamos involucrados en el proceso. Importante y necesario la capacitación de todo el equipo, y seleccionar de manera correcta los perfiles de puesto. Necesitamos actualizarnos en cuestiones tecnológicas para mejorar nuestros procesos. Si todos sabemos por qué y para qué hacemos las cosas, seremos más eficaces.

Facilitador: ¿Alguien más?

Participante 5: Destaco que en varias respuestas se menciona el compromiso personal que existe con esta causa, se hace énfasis en la importancia de brindar herramientas novedosas a los niños; tengo poco conocimiento de los actores y componentes involucrados en el proyecto preventivo de fundación PAS. Es importante de poder encontrar una manera de medir el impacto del área. En general las áreas donde se identifica que se puede realizar una mejora, están relacionadas con implementar una mayor capacitación. Necesito conocer de mejor manera al equipo del área y conocer cómo trabajan, para que más adelante podamos funcionar como equipo en las convocatorias.

Facilitador: Gracias Dany ¿Quién sigue?

Participante 4: Es importante empoderar mediante la perspectiva de género al alumnado, pues lo que representa a PAS es ser manada, por eso debemos de apoyarnos a nivel interno. Es importante conocimiento y una estructura del funcionamiento de todas las áreas, para tener mayor control de saber qué nos toca y que no nos toca. Y involucrar y capacitar a los talleristas, pues son el puente entre PAS y los beneficiarios.

Facilitador: Gracias Eva ¿Quién sigue?

Participante 3: Yo puse que todo el equipo buscamos lo mismo, y tenemos el objetivo compartido, de prevenir el ASI y llegar cada vez a más personas, y el empoderamiento de NNA, con distintas palabras e ideas buscamos al final lo

Se retoma la importancia de fortalecer el proceso de sistematización y evaluación. También capacitar al equipo en tema de gestión y desarrollo de proyectos sociales.

Surge de nuevo el tema de fortalecer el proceso de evaluación.

Se infiere que la participante desea que el equipo de Fundación PAS también funcione como una manada que se apoya, y no solo esta dinámica sea exclusiva de la didáctica de sus talleres.

mismo. Creo que hace falta organización y coordinación del equipo para una mejor estructura del proyecto. El conocimiento creo que se da con base a la capacitación y a la experiencia. Creo que podemos mejorar teniendo el conocimiento que le corresponde a cada uno. A veces nos enfocamos en las cuestiones administrativas y en los cambios que se pueden hacer en cada área, y creo que es muy importante que el equipo esté capacitado y motivado y que tengamos conocimiento profundo de la gestión hasta lo último del proyecto.

Facilitador: Muy bien, muchas gracias, vamos a seguir con la segunda etapa, y vamos a recuperar con base a nuestra experiencia ¿Qué es un diagnóstico? Como les dije no se necesita conocer perfectamente metodología, basta con su experiencia y conocimiento previo que tengan. A continuación, solo es unas imágenes relacionadas a un diagnóstico. Rescato a Paulo Freire porque se supone que nuestro proyecto es comunitario, entonces este tipo de proyectos se relaciona con la educación popular. Dicho término está relacionado con la “mayoría” con los “menos favorecidos”. También rescato una frase de Paulo Freire, que ayuda a guiar la práctica educativa, la cual dice “Es necesario desarrollar una pedagogía de la pregunta, siempre estamos escuchando una pedagogía de la respuesta, los profesores contestan a preguntas que los alumnos no han hecho”. Por eso es importante el diagnóstico porque nos permiten conocer las necesidades e intereses de la población.

Después a cada persona se le entregó un bloque de “post-it” para que anoten en cada uno de ellos su reflexión con base a las siguientes preguntas.

- ¿Qué entiendo por diagnóstico?
- ¿Cuáles son las etapas de un diagnóstico?
- ¿Qué conceptos utiliza PAS en un diagnóstico?
- ¿Quiénes son las personas involucradas?
- ¿Cuál es su utilidad?
- ¿Qué instrumentos o formatos son necesarios?
- ¿Cómo se organiza un diagnóstico?
- ¿Cuáles metodologías de diagnóstico conozco?
- ¿Qué caracteriza los diagnósticos que implementa Fundación PAS?
- ¿Qué quiero reforzar sobre el desarrollo o implementación del diagnóstico?

Cuando todas las participantes finalizaron de escribir sus reflexiones colocaron los “post-it” en el pizarrón para que estuvieran al alcance de todas las presentes.

La organización, coordinación y estructura son componentes relacionados con la gestión directiva. La motivación del equipo también es una responsabilidad que deben ejercer los directivos como parte de su liderazgo.

Se retoma brevemente la utilidad de un “diagnóstico participativo”. Pero también se intenciona la reflexión de los mismos participantes.

Son preguntas generadoras de reflexión que intentan rescatar la experiencia y el conocimiento previo de las asistentes.

Facilitador: Bueno, Lili como fuiste la primera en terminarnos ayudas por favor a compartir tu reflexión.

Participante 1: Sí claro, entiendo por diagnóstico conocer el funcionamiento de la institución, las etapas del diagnóstico son planteamiento del problema, análisis del problema, diferentes visiones o FODA y diagnóstico, los conceptos que utiliza Fundación PAS cuando hace un diagnóstico son cualitativo y cuantitativo, las personas involucradas son todas las áreas, su utilidad es conocer a fondo la problemática para poder ofrecer soluciones, los instrumentos necesarios son encuestas y trabajo en equipo, el diagnóstico se organiza primero estableciendo una idea de proyecto y teniendo reuniones periódicas. De metodologías de diagnóstico no conozco ninguna, lo que conozco de los diagnósticos de fundación PAS es que son deficientes porque no se logra conocer a fondo a la comunidad antes de conocer un proyecto, lo que deseo reforzar es conocer las etapas del diagnóstico, y sobre todo, cómo ejecutarlas.

Facilitador: Lili, en tu área que es desarrollo institucional ¿Cómo ves la aplicabilidad de un diagnóstico?

Participante 1: es necesario aplicarlo de inmediato porque Fundación PAS está en una etapa de transición en donde se necesita conocer muy bien lo que está viviendo cada una de las áreas y generar un plan de acción. De alguna manera con todas las áreas involucradas ya hicimos un FODA, eso nos ayuda y de ahí se desprendió una propuesta de trabajo. Pero definitivamente el diagnóstico es la base de todo.

Facilitador: gracias Lili, sigues tú Eva.

Participante 4: Yo puse que el diagnóstico es hacer el análisis específico de un área para encontrar áreas de mejora. Las etapas de un diagnóstico son conocer la problemática, crear una evaluación para evidenciar y analizar. Los conceptos que utiliza fundación PAS en un diagnóstico son: diagnóstico, programación, evaluación y análisis. Las personas involucradas son los ejecutores, la organización y los beneficiarios. La utilidad es conocer las áreas de mejora para poder implementar estrategias, los instrumentos necesarios son evaluaciones, sistematización y análisis. Las etapas son, se ve el primera, se ven las herramientas para aplicar, se aplican y se proponen estrategias de mejora. Las metodologías conozco son: cuantitativas, y como herramientas diagnóstico de necesidades de capacitación y encuestas. Lo que caracteriza a los diagnósticos de Fundación PAS es que se involucran los beneficiarios a partir de la implementación y nosotros como talleristas. Lo que quiero

La participante tiene noción de lo que es un diagnóstico. Así mismo, reconoce los diagnósticos que se implementan actualmente como deficientes.

Hace énfasis que el diagnóstico se debería aplicar en todas las áreas.

Se confunde instrumentos con procesos; se carece de conocimiento concreto de metodologías de diagnóstico.

reforzar es conocer que otras herramientas se pueden usar y de qué manera se puede involucrar mejor al personal.

Facilitador: Eva ¿Dónde ves la aplicabilidad del diagnóstico?

Participante 4: En este momento con el personal de talleres.

Facilitador: Gracias Eva, Sigues Kariely.

Participante 3: Entiendo por diagnóstico como una evaluación que ayuda a obtener datos específicos de uno o varios objetivos. Las etapas del diagnóstico son buscar información sobre el tema, llevarlo a cabo y recabar datos. Los conceptos que utiliza fundación PAS están relacionados a la prevención del abuso sexual infantil. Las personas involucradas son el equipo de convocatorias y algunos de la ejecución. Su utilidad es recabar información, datos, comparar para mejorar. Los instrumentos necesarios son, evaluaciones pre y post. El diagnostico se organiza con información y objetivos planos. Las metodologías que conozco, ninguna. Lo que caracteriza a los diagnósticos es de fundación PAS es que son para las convocatorias. Lo que quiero reforzar es todo.

Facilitador: Kariely, como responsable de proyectos ¿dónde ves la aplicabilidad de un diagnóstico?

Participante 3: La verdad con las talleresitas, ahorita es la necesidad que nosotras tres vemos.

Facilitador: Justamente en la segunda etapa revisaremos metodologías de diagnóstico que no solo serán funcionales en la comunidad, sino también en cada una de sus áreas. Muchas gracias Kariely, sigues Dany.

Participante 5: Entiendo por diagnostico hacer un mapeo e investigar sobre una problemática que quiero mejorar e intervenir. Las etapas de un diagnostico son investigación, estudios de campo y aplicación de encuestas. Los conceptos que utiliza Fundación PAS son encuestas, blindaje y capacitación. Las personas responsables son el equipo de talleristas y conferencistas, la utilidad del diagnóstico es conocer su es factible o no llevar a cabo la actividad o proyecto, los instrumentos necesarios son encuestas, entrevistas, mapeo e investigación. No sé cómo se organiza un diagnóstico. También desconozco los componentes que caracterizan a los diagnósticos de Fundación PAS. A mí lo que me hace falta es tener más clara la estructura de la Fundación, porque de las pocas convocatorias que hemos hecho, eso es algo de lo que estamos cogiendo ahorita. Hacia fuera no tenemos la claridad de decirles Fundación PAS, es

Se confunden los términos porque el diagnóstico no es una evaluación; reconoce la intención de un diagnóstico. Se carece de conocimiento sobre metodologías de diagnóstico.

Resaltan la importancia de implementar un diagnóstico con los talleristas. Nota: creo que este diagnóstico lo deberán de hacer las coordinadoras después de que les imparta la capacitación de metodología.

Comprende el propósito del diagnóstico, y reconoce algunos instrumentos. Solicita comprender la estructura de la fundación.

así, es decir, funciona así, la información se baja así u operativamente es así, entonces un diagnóstico de eso nos estaría sirviendo muchísimo.

Facilitador: Excelente, muchas gracias, Dany; Sigues Gaby.

Participante 2: Entiendo por diagnóstico, que es una herramienta de evaluación que permite el análisis y la toma de decisiones. Las etapas de un diagnóstico son observación, evaluación, sistematización y análisis. Los conceptos que utiliza PAS relacionados con el diagnóstico son: diagnósticos comunitarios, SQA, comprensión, análisis, comparación de resultados, alcance, impacto y reflexión. Las personas involucradas son área de prevención, talleristas, encargado de análisis, área de atención, desarrollo institucional, área de coordinación. Su utilidad es toma de decisiones, creación de contenido y creación de estrategias. Los instrumentos necesarios son encuestas y entrevistas, bases de datos, herramientas de Excel, Google forms, instrumentos de evaluación abiertas y baterías. Un diagnóstico se realiza por etapas, tiene que ver con el objeto de estudio, la formación del instrumento, la selección del universo y muestra, la aplicación, sistematización, análisis, conclusiones por tanto la acción. La metodología que conozco son árbol de problemas, SQA, diagnóstico comunitarios, observación, mapeo, entrevistas abiertas y lluvia de ideas. Lo que quiero mejorar es intervenir en comunidades donde no hay acceso a la tecnología. Hace falta evaluar cómo estamos como equipo, porque se está reestructurando el área de prevención y la fundación, también es importante hacer un diagnóstico comunitario en la zona de las mesas. Yo no me iría solo en la zona de las mesas me extendería a otros lugares, además, dentro de los diagnósticos es como ver como el equipo de talleristas está viendo estos cambios porque creo que no comprenden lo que se hace, pero es parte del proceso mientras nos acomodamos.

Facilitador: Si ponen atención en la pregunta ¿En qué etapa del proyecto te sientes menos competente?

Participantes: diagnóstico y evaluación.

Facilitador: Si se dan cuenta todos tienen idea de la intención que tiene el diagnóstico con base a su experiencia. Entonces lo que debemos es rescatar todo este conocimiento que existe articularlo con la metodología que existe y generar esta estructura formal para poder difundirlo entre todo el equipo y poder contar con una visión compartida. Entonces si se dan cuenta, la Fundación no está en cero sobre el desarrollo de diagnósticos participativos, solo tenemos que rescatar ese conocimiento valioso que ya existe.

Se vuelve a confundir el proceso de diagnóstico con el proceso de evaluación. Ubica instrumentos y técnicas de diagnósticos. Así como también, comprende sus etapas.

Reconocen que los procesos de diagnóstico y evaluación son los que necesitan reforzar.

<p>Facilitador: bueno esto ha sido todo por hoy, les pido por favor me digan ¿Cómo se van de esta segunda sesión?</p> <p>Participante 1: Satisfecha de poder hacer consciente mi conocimiento sobre los diagnósticos.</p> <p>Participante 2: Motivada por aprender más sobre la metodología de los diagnósticos.</p> <p>Participante 3: Entusiasmada de seguir aprendiendo.</p> <p>Participante 4: Interesada por conocer y compartir conocimiento con mis compañeros.</p> <p>Participante 5: Motivada y agradecida.</p> <p>Facilitador: Muchas gracias a todas, nos vemos en la próxima sesión.</p>	<p>Aparentemente la experiencia de las participantes fue significativa.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

ACUERDOS:
<ul style="list-style-type: none"> • La tercera sesión se llevará a cabo durante la semana del 8 al 12 de octubre.

CONCLUSIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • En esta sesión se determinó el grupo de personas que estarán presentes durante toda la capacitación (5 participantes). • El concepto de manada se debe extender al equipo operativo de la fundación porque se debe fomentar el apoyo y el trato digno. • Sigue apareciendo la necesidad de fortalecer el proceso de diagnóstico y evaluación. • La directora reconoce como deficientes los diagnósticos de Fundación PAS y, sugiere que los diagnósticos deben ser implementados en todas las áreas de la fundación. • Se confunde instrumentos con procesos; se carece de conocimiento concreto de metodologías de diagnóstico. • Cada participante explica el concepto de diagnóstico con base a su experiencia y puesto de trabajo.

DIARIO DE REGISTRO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	
Nombre del gestor: Manuel Ruelas Rangel	Número de registro/fecha: #3 10 de octubre 2018
Número de participantes: 5	Ocupación de los participantes: P1: Directora general.

	<p>P2: Coordinadora de prevención. P3: Coordinadora de proyectos sociales. P4: Coordinadora de facilitadoras. P5: Coordinadora de convocatorias</p>
Institución: Fundación PAS	Tiempo: 2 horas

DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO:
<p>La presente reunión se llevó a cabo en las instalaciones de Fundación PAS (Prevención del Abuso Sexual). Dichas oficinas forman parte de un “Coworking” localizado en la colonia providencia del municipio de Guadalajara, Jal. La Fundación cuenta con una oficina de trabajo colectiva donde laboran: la directora general, coordinadora administrativa, coordinadora del departamento de prevención, coordinadora de proyectos sociales, coordinadora de relaciones públicas, coordinadora de atención terapéutica. Además de un auxiliar de atención terapéutica; se tiene acceso a una sala de juntas (pequeña) exclusiva para el personal de Fundación PAS y el equipo de facilitadoras. Asimismo, para eventos con mayor número de personas se hace uso de una sala de juntas condicionada para talleres, así como también, se hace uso de una terraza para la impartición de conferencias.</p>

NARRACIÓN:	Declaración de conocimiento y relación con la teoría
<p>Facilitador: Bueno, ahora vamos a recuperar la experiencia y conocimiento del diseño de proyectos sociales. Y por eso hago referencia a otras dos máximas de Paulo Freire; hay que tener en cuenta que nuestro proyecto se implementa en una zona realmente vulnerable, donde el abuso sexual no es la única problemática a la que se enfrentan los beneficiarios. Existe desde pobreza, hasta violación a los derechos humanos, injusticias, hambre ausencia de servicios básicos, abuso de las autoridades. O sea, el abuso es uno de los componentes de las diversas problemáticas que existen en la zona. Entonces lo que dice Paulo Freire, es que enseñar no es transferir el conocimiento, sino crear las posibilidades para su propia producción y construcción. Por eso viene el término de facilitador, porque éste facilita el conocimiento no lo transmite. Es decir, crear las condiciones para que el alumno y la comunidad se cuestione y sea crítico, y vaya construyendo su conocimiento con base a la experiencia y realidad de ellos. Por lo tanto, de nada sirve que nos paremos a “echar un choro mariadón” si no lo vinculamos con su realidad. Es decir, sino tomamos ejemplos desde la experiencia de estas personas. Paulo Freire también dice que tenemos que liberar a la sociedad que ha sido víctima de la opresión del estado, la burocracia, el autoritarismo. Por lo tanto, él dice, sería una actitud ingenua esperar que las clases dominantes desarrollen una clase de educación, que permita a las clases dominadas percibir las injusticias sociales de una forma crítica. En pocas palabras a lo que hace esta referencia</p>	<p>Se retoma la relevancia de la educación popular en los proyectos comunitarios. Además de enfatiza que en cada taller es importante considerar la realidad y aprendizajes previos de los beneficiarios.</p>

es que las personas en situación vulnerable están cansadas de toda esta opresión social, que muchas veces cuando llegas como externo no te creen, piensan que es otra “jugada” del gobierno y que solo los utilizan para algunos intereses particulares y ya después te olvidas de ellos. Por eso muchas veces no existe esta “química entre las dos partes”. Por eso es importante desde el inicio incluir a los beneficiarios, escucharlos y crear esta confianza como líderes comunitarios. Siendo de esta manera el proyecto va a tener mayor credibilidad. Siempre tener en cuenta sus sugerencias y comentarios. Siendo así habrá mayor confianza y participación durante el proyecto.

P2: Aquí Manuel hay dos cosas importantes, no todo el equipo de talleristas conoce el enfoque de educación popular o la implementa. Nosotros como objetivos estamos queriendo ir hacia allá. Estamos implementando educación para la paz y se está trabajando mucho en esta parte, si la implementan, pero unas cuantas, y hay otras que lo hacemos en modalidad mixta, que estás en lo tradicional y también en la educación popular. Pero también algo que nos pasa es que ahorita estamos migrando a la tecnología y queremos llevar los videos y no hay internet, o llevamos una Tablet para sistematizar y no podemos hacerlo, cosas así. Pero también nos pasa ahorita que estamos en civismo digital y que tuvimos una “expertaza” en este tema de educación popular que es Martuquí, la pobre casi la sacan cargada porque el alumnado está acostumbrado a que les griten. Los maestros lo único que tuvo que hacer fue ¡DICTADO! ¿Sabes? Entonces al momento de estar construyendo y formando líderes comunitarios, que dices, es que por qué tengo que ser tan directivo; o tú llegas con una propuesta de educación popular, esto es un parteaguas porque va a formar parte de la capacitación de nuestros talleristas, pero también de nuestros manuales. Porque nosotros vamos a llegar con una metodología que sé que es funcional, pero que de pronto qué voy a hacer yo como tallerista o facilitador, cuando llego con una propuesta donde quiero que participen y lo que ellos están esperando es ¡CÁLLATE! ¡SIENTÁTE! ¡ESCRIBE! Ha pasado, o que de repente se acerque un alumno y diga me quiso ahorcar y me pegó, y tú te quedas, pero hice un acercamiento, ese tipo de cosas es importante rescatar. Y es importante escuchar al equipo porque llega un momento donde ¿En qué parte? O de ¿Qué forma? Intervengo de manera distinta, que no me ponga en riesgo como persona, que no me ponga en riesgo la fundación. Que no ponga en riesgo al proyecto, o sea, todas estas cosas y que la decisión no sea tenemos que hacernos directivos, y quedarnos en la educación antigua, sino que cómo vamos a hacer para emigrar a esta parte de la educación popular.

Los beneficiarios deben de considerarse y participar activamente en todas las etapas del proyecto.

Existe ausencia de conocimiento entre el grupo de talleristas sobre el enfoque de educación popular.

Hay discrepancia entre el material didáctico y las condiciones del contexto. Simplemente porque se carece de luz eléctrica y el equipo tecnológico no se puede usar.

Los talleristas necesitan desarrollar técnicas para el control del grupo, recomiendo que se revise el enfoque disciplina con dignidad.

Es importante considerar que cuando una clase es interesante para los alumnos, la atención e interés de ellos permanece por más tiempo.

Facilitador: Es muy interesante lo que dice P2, creo que incluso en el colegio donde trabajo esta situación se da, hay grupos muy indisciplinados que están acostumbrados a que les estés exigiendo, que les hables con voz fuerte, etc. Pero justamente es el proceso de la educación, no lo vamos a cambiar en un día por que la educación implica un cambio de actitudes, aptitudes y conocimiento. Otra cosa, si tú llegas con una propuesta de educación popular a estas escuelas donde les digas vamos a reflexionar sobre el tema del abuso y vamos hacer críticos, te van a mandar por un tuvo. Entonces es como buscar este equilibrio entre estrategias que sí hagan consciente y crítico al alumno y a la vez implementar actividades que fomenten el control, o sea que fomente este control grupal, porque si no se disparan.

P2: De ahí viene la propuesta de hacer el diseño de taller y capacitación a los talleristas en manejo y control de grupos difíciles. Incluso hay que hacer un análisis de la implementación de nuestros proyectos preventivos, que es lo que siento que estamos haciendo en estas sesiones.

Facilitador: Es eso, no es imposible, pero sí implica su proceso porque si el alumno no está acostumbrado y menos en 5 sesiones. Entonces hay que ver la manera y justamente de esto se trata este proyecto. Bueno la indicación de la siguiente actividad es hacer un diagrama con conceptos claves para explicar las siguientes preguntas y después compartirlas.

- ¿Qué entiendes por diseño de proyecto?
- ¿Cuáles son los componentes de un diseño?
- ¿Qué conceptos utiliza PAS en el diseño de proyectos?
- Desde tu área ¿Cómo contribuyes al desarrollo de un proyecto preventivo?
- ¿Qué ha sido funcional en nuestros diseños?
- ¿Qué se debe mejorar en los diseños de proyectos?
- ¿Qué metodologías de proyecto conozco?
- ¿Qué recomendaciones hago las personas que diseñan los proyectos?
- ¿Qué haría innovador a un proyecto preventivo de PAS?
- ¿Qué espero de la capacitación de proyectos sociales?

Facilitador: Si quieren comenzamos ¿Quién comienza a compartir? Por favor.

P5: En la primera puse definir la problemática, establecer la estrategia de solución. Después diagnóstico, objetivo general, objetivos específicos, metas, resultados o productos

Es importante utilizar estrategias pedagógicas creativas e interesantes para los estudiantes.

Esta sugerencia pertenece al proceso de sistematización de experiencias.

Creo que 5 sesiones consecutivas es muy poco tiempo para desarrollar actitudes y aptitudes en los alumnos.

medibles. Después puse, blindaje, educación sexual, prevención. Pensando desde mi área, generación de recursos económicos, y establecimiento de alianzas nacionales e internacionales. Después el enfoque distinto que se le da a cada sector, como en esta división que tienen de cada programa. Como muy definido al sector que está diseñado. Se debe mejorar la capacitación en metodología y estructura de los proyectos, medición de impacto e incidencia. Se supone que de metodologías conozco la del marco lógico. Recomiendo a las personas que diseñan los proyectos conocer a fondo y a detalle el objetivo. O sea, a quién está dirigido el proyecto. Dependiendo si el proyecto es hacia otra ONG, gobierno, iniciativa privada, etc. Creo que desde el lenguaje es distinto. Al proyecto lo haría más innovador enfocarse hacia la incidencia de políticas públicas, y otra vez hago hincapié en la medición de impacto. Espero de la capacitación ser más eficiente en la elaboración y seguimiento de las convocatorias.

Facilitador: Gracias ¿Quién sigue?

P1: Entiendo por diseño de proyectos como el nacimiento de una gran idea. Para los componentes de un diseño se debe de observar el entorno; los conceptos que se utilizan en el diseño pues depende de cada área; contribuyo en el diseño a través del análisis de la información de la población; ha sido funcional hacer un diagnóstico con los diversos actores sociales; se debe mejorar hacer un proyecto con base a la problemática; las metodologías que conozco es través de un plan de ejecución y un cronograma; recomiendo a las personas que hacen los proyectos hacer todo con base al presupuesto; un diseño innovador sería considerando los puntos anteriores; espero saber elaborar encuestas para la medición de resultados.

Facilitador: Gracias P1, ¿Quién sigue?

P2: Entiendo por diseño de proyectos sociales: observación, mapeo, presupuesto, organigrama, puesta en acción, involucramiento de todos los actores y profesores. Los conceptos que identifiqué son diagnóstico, diseño, ejecución y modificación de contenidos, o implementación y estrategias nuevas, análisis, sustentabilidad, foro, escáner, jóvenes lobo. Contribuyo de la manera que es una interrelación de todas las áreas ejecución, presupuesto, contratación, desarrollo de contenidos e implementación de contenidos. Nos ha sido funcional que existen cambios al detectar las áreas de oportunidad y que existen asesores externos, que tenemos transparencia y puntualidad en entregas. Se debe mejorar las estadísticas, sustento teórico y presupuesto. De metodologías conozco marco lógico, árbol de problemas y

Esta participante realmente sí tiene conocimiento y noción sobre el diseño de proyectos sociales (encargada de desarrollo de convocatorias).

Se identifica que por parte de esta persona se carece de conocimiento sobre el diseño de proyectos sociales.

teoría del cambio. Recomiendo a las personas que hacen los proyectos, no mencionar los programas dando por hecho que el donante conoce o se familiariza con ellos, especificar más los cronogramas y presupuestos, es decir, ellos nos dicen que de repente el concepto de papelería los dejas muy general. O sea, qué tipo de papelería, y luego para 365 de tal escuela y 85 de tal escuela, o sea, como ser más específicos en esa parte, dedicarle más recurso a lo humano que a lo material. Haría innovador al proyecto que a través de la plataforma educativa tengamos alcance nacional y poder comprobar el impacto. Y demostrar que la prevención disminuye la incidencia de casos. Hasta el momento logramos que se rompa el silencio, ya podemos decir, tantas personas hablaron de abuso sexual. Solo en una ocasión nos pasó que dijo, mi abuelo me hace tal cosa, entonces antes de que sucediera el abuso se salieron de casa. Es lo único que hemos logrado, pero es un impacto uno en tres millones, entonces. De la capacitación, espero aprender a hacer una convocatoria sin supervisión y autogestión de las áreas.

Facilitador: Gracias ¿Quién sigue?

P3: Entiendo por diseño de proyectos sociales la estructura y el programa que intenta realizar una mejora; como componentes identifico el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación, sistematización y análisis; los conceptos que utiliza PAS en el diseño de proyectos son: elaboración de un programa preventivo del ASI; contribuyo de la manera que al ser quién ejecuta los talleres debo de conocer todos los talleres; ha sido funcional las modificaciones que se hicieron en las evaluaciones empatando los objetivos con los temas; se debe mejorar objetivos y comunicación de áreas, las metodologías es instrumento de evaluación continua, evaluación pre y post, lluvia de ideas. Las recomendaciones que hago las personas que diseñan los proyectos es conocer todas las áreas, para ver lo que es funcional y lo que no. Creo que algo innovador es que el proyecto sea algo fácil no muy largo, que se obtengan datos interesantes, específicos y organizados para saber la sistematización. Espero de la capacitación aprender y llevarlo a la práctica, y hacer del conocimiento algo trascendente.

Facilitador: Gracias, nos comparte la siguiente persona por favor.

P4: Entiendo como diseño de proyecto la creación de un programa con ciertas especificaciones; identifico los componentes de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. La fundación en el diseño de proyectos identifica conceptos como: análisis, sistematización, blindaje, faro, escáner. Yo contribuyo en el análisis y sistematización. Ha sido funcional

Se sugiere que el presupuesto del proyecto se debe modificar porque no coincide con las necesidades actuales.

A través de la evaluación del proyecto se desea saber cuántas personas y de qué manera se previnieron de un posible abuso sexual.

Algunas personas desean conocer todas las etapas del proyecto.

en nuestros diseños el diagnóstico de necesidades y las encuestas que se han realizado. Se debe mejorar, hacer una proyección a mediano plazo. Conozco la metodología Inter seccional, integral e inclusiva de género. Recomiendo hacer un diagnóstico exclusivo de necesidades para PAS, y realizar el comparativo anual de cada uno de los proyectos. Al proyecto lo haría innovador la proyección a mediano plazo y el comparativo anual, y que sea seccionado por proyectos y no como uno global. Con proyección a mediano plazo me refiero qué es lo que estamos esperando de ese proyecto, es decir, en 5 años dónde se ve PAS. Espero aprender a elaborar los proyectos de forma independiente.

P2: Algo importante que dice Eva es que el proyecto PAS rija a la convocatoria y no la convocatoria al proyecto. O sea, muchas veces tenemos que hacer nuevos contenidos solamente para esta convocatoria y tenemos que hacerlo rápido. Y este en cinco sesiones, este a 8 escuelas entonces eso perjudica porque no es un blindaje son 3 sesiones y una de valuación y ese tipo de cosas modifica mucho el sentido, e incluso aunque a veces es mejor, por ejemplo, se túll 450 pesos la hora, otro 400 pesos entonces como ¿por qué? El mismo tallerista dice, porque en este me pagas tanto y en el otro tanto si estoy haciendo el mismo trabajo. O de repente llega un proyecto privado, y dicen, te voy a pagar 400 pero por todo el día, entonces dicen cómo ¿Por qué? Y eso quieras o no afecta el clima laboral, y por tanto la ejecución del proyecto porque dejamos que el presupuesto y la convocatoria nos rija y no tal cual la claridad de la ejecución del proyecto.

Facilitador: Muchas gracias, es todo algún comentario ¿Cómo se van?

P1: Con mucho conocimiento.

P2: Reflexiva y con mayor claridad.

P3: Contenta y con mucho aprendizaje.

P4: Interesada.

P5: Con muchas ganas de seguir aprendiendo.

Se recomienda realizar una planeación estratégica del proyecto junto con un reporte comparativo anual de resultados.

Algunos miembros del personal recomiendan que el proyecto debe homogenizarse en todas las convocatorias.

El clima laboral se ve afectado porque los salarios varían en algunos proyectos.

Aparentemente las personas están satisfechas y contentas con la información presentada.

ACUERDOS:

- La próxima sesión se llevará a cabo el 17 de octubre.
- Es necesario que de los 5 miembros falte a las sesiones de capacitación.
- La capacitación tendrá un enfoque inductivo y será a manera de taller.

CONCLUSIONES:

- Es necesario que el personal conozca el desarrollo de las cuatro etapas del taller.
- El equipo de facilitadores necesita conocer sobre educación popular, control de grupo y fomentar la disciplina con dignidad.
- Se debe considerar los aspectos que actualmente afectan el clima laboral (variación de salario en cada proyecto).
- En el proceso de evaluación se sugiere y pide ayuda para poder medir cuántas personas logran prevenirse de algún tipo de ASI.

DIARIO DE REGISTRO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Nombre del gestor: Manuel Ruelas Rangel	Número de registro/fecha: #4 y 5 24 de octubre 2018
Número de participantes: 5	Ocupación de los participantes: L: Directora general. G: Coordinadora de prevención. K: Coordinadora de proyectos sociales. E: Coordinadora de facilitadoras. D: Coordinadora de convocatorias
Institución: Fundación PAS	Tiempo: 4 horas

DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO:

La presente reunión se llevó a cabo en las instalaciones de Fundación PAS (Prevención del Abuso Sexual). Dichas oficinas forman parte de un "Coworking" localizado en la colonia providencia del municipio de Guadalajara, Jal. La Fundación cuenta con una oficina de trabajo colectiva donde laboran: la directora general, coordinadora administrativa, coordinadora del departamento de prevención, coordinadora de proyectos sociales, coordinadora de relaciones públicas, coordinadora de atención terapéutica. Además de un auxiliar de atención terapéutica; se tiene acceso a una sala de juntas (pequeña) exclusiva para el personal de Fundación PAS y el equipo de facilitadoras. Asimismo, para eventos con mayor número de personas se hace uso de una sala de juntas condicionada para talleres, así como también, se hace uso de una terraza para la impartición de conferencias.

Narración	Declaración de conocimiento y relación con la teoría
<p>F: Buenas tardes, vamos a comenzar nuestra sesión; como habíamos acordado la sesión pasada ahora vamos a recuperar la experiencia y el conocimiento enfocado en la ejecución y evaluación del proyecto de preventivo de fundación PAS. Para ello, les pido que cada una de ustedes conteste las siguientes preguntas únicamente sobre el proceso de ejecución. Estas preguntas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué quiero mejorar del proceso de ejecución? • ¿Qué necesitamos agregar del proceso de ejecución? • ¿Qué dejamos igual del proceso de ejecución? • ¿Qué eliminamos del proceso de ejecución? <p>F: Bueno, si gustan comenzamos con G y los demás escuchamos para ver qué retroalimentamos o qué sugerencia le hacemos.</p> <p>G: ¿Qué dejamos igual? Se debe seguir impartiendo talleres a la comunidad educativa completa, maestros, directivos, administración, padres y madres de familia y estudiantes. ¿Qué dejamos igual? La opción de canalizar los casos de abuso sexual al área de atención, esas son las únicas dos cosas que dejaría igual; ¿Qué mejoramos? La convocatoria a padres y madres de familia y, la permanencia de éstos. Eficientar el equipo de trabajo reduciendo el número de talleristas e involucrándolos en todo el proceso del proyecto, o sea, que eliminaríamos el pago por horas.</p> <p>M: ¿Por qué se tienen que eliminar el equipo de trabajo?</p> <p>G: Lo que pasa es que vamos 12 talleristas, y vas a recibir 12 planeaciones. Cuando podríamos tener solo 6 planeaciones 1 por grado escolar. Bueno, debemos implementar un diseño de taller, quiere decir que todas las sesiones y cada grado escolar ya tienen por actividad una carta descriptiva o una planeación de lo que van a llevar a cabo en los salones, es como una forma de hacer sistemático la implementación de los talleres ¿Qué es lo que está pasando ahorita? Que yo le digo por ejemplo a Renata, ¡ay! Renata ve a dar una clase a primero de primaria, y Eva va a dar a 1ºB y Cristy a 1ºC, entonces les digo entréguenme su planeación y cada una me entrega su propia planeación de cómo va a trabajar lo mismo, entonces debería existir una planeación global en donde las tres personas ya saben que hay que seguir ciertas actividades con ciertos objetivos, cada quien va tener su estilo, pero ya hay una forma de implementación, ¿Entonces qué es lo que pasa? Que, si hay tres primeros, tres segundos y tres terceros reviso planeación por grado escolar, por grupo perdón, no por grado. Lo ideal es que se implementara 1 planeación o diseño de taller por cada grado escolar, pero eso solo se logra si tenemos un</p>	<p>Los talleres preventivos y la atención a los casos de abuso sexual infantil son sumamente importantes para la fundación.</p> <p>El proyecto mantiene una deficiencia al momento de convocar a los padres de familia.</p> <p>Se desea que sea sistémica la implementación de talleres, utilizando una sola planeación por grado.</p>

<p>equipo de trabajo de forma concentrada y que esté en la actualización de manuales y diseño de taller.</p> <p>Entonces se eficiente el número de trabajo reduciendo el número de talleristas, como en atención que solo tenemos un grupo de especialistas que se dedican a desarrollar toda esta parte y entonces esas mismas personas van y lo implementan, y se involucran en todos los procesos del proyecto. Quiere decir que se involucran en la forma y estrategia de hacer un diseño de taller, entendiendo todos los objetivos por grado escolar, también dentro del salón saben cómo evaluar cada uno a conciencia, pero ya están entendiendo desde que realizaron la actividad, ya llevan un proceso pues, y al mismo tiempo, el equipo de trabajo se dedica hacer memoria fotográfica, perfil de participantes y sistematización, de tal manera, que todo el equipo entienda los ¿Para qué? Y no es de que otras personas hagan otras cosas porque entonces no se recupera toda la experiencia de los talleres, ¿Qué es lo que pasa? Que ahorita decimos exista la tallerista de contenido y la de apoyo, entonces la de contenido solo me entrega la planeación, pero nadie garantiza que la de apoyo leyó esa planeación, la cual es una de sus funciones y a veces no pasa, entonces la que va de apoyo solo pone en las relatorías “todos saludamos” “todos los alumnos se pararon” y no se rescata la experiencia de que “unos niños al principio se encontraban temerosos, y en otro momento cuando se habló de Lobo redujeron su nivel de miedo, o sea, pero es porque no entendieron desde el principio el sentido de la planeación del taller.</p> <p>Entonces creo que eso se puede mejorar. Así mismo, al hacer esto con el equipo mejora el contenido que va en específico al Abuso Sexual Infantil y no a temas generalizados. La evaluación al hacer nuestro diseño de taller así mejora, la evaluación, pre, intermedia y post. Y así mismo al hacer un cambio en las evaluaciones cambian nuestras herramientas de sistematización que están en mejora y que ahorita ya se están haciendo digitales. La gestión del transporte eso es una cosa que debemos mejorar.</p> <p>M: ¿En qué sentido la gestión del transporte?</p> <p>G: Bueno, es un reto con el que nosotros nos hemos encontrado, bueno nosotros pedimos a las talleristas que pongan su carro y como prestación les damos vales de gasolina, sin embargo, hay talleristas que dicen, es que yo pongo en todos los proyectos mi carro, y mi carro ya se golpeó, incluso le tocó a una que la chocaron o me rallaron el carro y tal. Y hay otras personas que no lo ponen nunca porque me da miedo manejar, o simplemente no quiero que a mi carro no le pase nada. Entonces unos dicen, yo lo pongo siempre, y lo seguiría poniendo si otras personas lo pusieran también, pero como no hay un sentido de trabajo equitativo, pues prefiero no ponerlo.</p> <p>Entonces hay otros que dicen, yo prefiero rentar un uber, pero la verdad el uber te puede plantar allá y digan yo ya no le entro más.</p>	<p>Se busca tener un grupo más reducido, y capacitado de talleristas.</p> <p>Se considera que un grupo reducido de talleristas se podrá involucrar más en todas las etapas del proyecto. Existe una ausencia de compromiso por parte de los talleristas.</p> <p>Los talleristas carecen de conocimiento y capacitación sobre elaboración de medios de verificación del proyecto.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Entonces, una de las cosas que tomamos esta vez, porque se hizo como una huelga de carros, fue explicarles que realmente no todas las Fundaciones te dan la prestación de los vales de gasolina, que su deber es estar en la escuela, entonces que sí realmente no querían poner carros porque nosotros no los podemos obligar, pero si su obligación es llegar puntuales a la sesión, y se organizaron ellos como pudieron y fueron, pero unos decían págame el transporte con un vale de gasolina, entonces eso no se puede hacer, entonces una de las cosas que habíamos visto como estrategia era rentar una “mini-ban” o tener carros de PAS, pero eso no lo podemos solventar en este momento, en este momento no es viable y los proyectos que tenemos hasta mitad de año todos están con vales de gasolina, entonces no es viable. Pero si vamos a continuar dando la prestación de transporte entonces hay que mejorar nuestra estrategia de esta parte, entendiendo que los talleristas en sí no van a querer poner su carro. Que finalmente lo van a tener que poner porque van a llegar por sí mismos.</p> <p>¿Qué mejoraría? sería redacción y llenado de memorias fotográficas y perfil de participantes, eso es como darle al equipo de talleristas como algo muy claro de lo que queremos que diga la memoria fotográfica y el perfil de participantes. Y agilizar las juntas pre y post de proyectos, que sean más enfocadas a trabajar en estas capacitaciones y no tanto en el contexto de la escuela, en capacitaciones de cómo voy a llenar de encontrarle el sentido al proyecto. Porque muchos después ya no quieren venir porque me vas a decir es una escuela con violencia o es una escuela vulnerable, y es como ya, diario me dices lo mismo en todas las juntas y la forma de pago es. O sea, es como al contar con una cuadrilla de talleristas eso ya no lo tienes que explicar, o el alta de proveedores, y muchos dicen ya lo escuché como 80 veces y ni siquiera me encuentro en esa situación. Por eso necesitamos efficientar estas juntas.</p> <p>¿Qué quitamos? Los eventos de cierre porque, una de dos o lo mejoramos o lo quitamos. A lo mejor esto se soluciona al hacer el pago por proyecto y no por hora, los talleristas dicen, si no me pagas la ida a un cierre de proyecto yo no voy, esa es la realidad, si tú no me pagas la ida a una pinta de murales yo no voy. Y entonces es como estás comprometido a un proyecto, pero como ya se pagó el proyecto y el evento de cierre viene dos meses después, ya todo mundo dice no puedo ir al evento de cierre.</p> <p>Esa es una, dos, los maestros y directivos a veces te dicen me estás quitando tiempo, y la otra es que los entregables de los chavos últimamente han sido pinta de murales más que porras y eso, eso sí fortalece en un sentido, pero yo creo que un evento de cierre lo agregaría en el cierre de la última sesión. ¿Qué es lo que va a pasar? Que aquí quitamos el evento de cierre, pero a la vez va a formar parte de otra cosa es que antes dábamos las sesiones semana por semana.</p>	<p>Los talleristas solicitan a Fundación PAS que les brinde otra opción de transporte a las escuelas donde no implique poner sus carros.</p> <p>Los talleristas carecen de conocimiento y capacitación sobre elaboración de medios de verificación del proyecto (memorias fotográficas y perfil de participantes).</p> <p>Las juntas previas al proyecto no agradan a los talleristas porque se presenta información y datos que conocen perfectamente sobre el contexto de las escuelas.</p> <p>La mayor parte de talleristas no asiste a los cierres de proyecto porque es una actividad no remunerada.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Ahora en vez de dar cinco o seis sesiones en una semana se van a dar en cuatro o cinco o seis meses.</p> <p>Entonces voy el primer mes y les dejo una actividad y se quedan trabajando como si fuera una campaña interna, segundo mes vuelvo a regresar y hago mejoras, tercer mes, cuarto mes, quinto mes y sexto mes que es la última sesión hacemos el evento de cierre. Pero no pasando una semana de ir y hacer el cierre, porque los mismos talleristas no le encuentran un sentido y la escuela tampoco. Aquí también creo que podría ser así, entonces yo quitaría las sesiones continuas.</p> <p>¿Qué agregamos? Capacitación a personal docente o talleristas para llenado de actas de canalización, diseño de taller, sistematización y aplicación de nuevas evaluaciones, convenios que comprometan a las escuelas, convenios que comprometan a los talleristas y convenios que comprometan a padres y madres de familia.</p> <p>M: A un tallerista ¿En qué le pedirías que mejorara su compromiso?</p> <p>G: Es más bien como crear un convenio, es decir, en vez de pagarle a trece personas doce horas a cada una, mejor a 6 personas que ya van a formar mi equipo, es como si fuera que yo te contrato por este proyecto y este proyecto te deja claro que tus tareas son éstas, y que el perfil que yo requiero es éste, a lo mejor dentro del perfil yo te puedo pedir que puedas trasladarte en tu carro por ejemplo, fortalezo el sentido de trabajo en equipo que es lo que les ayudaría, porque esta vez te toca carro a ti, este vez a ti y así sucesivamente.</p> <p>La otra sería, tú me tienes que entregar a mí al final de este proyecto evaluación pre, post, todo lo que yo requiero. Tengo lo que es la sistematización, y obviamente por pagarte 500 pesos por hora, te pago 7500 o 9000 pesos por ese proyecto. Pero pago 9000 pesos a seis personas y no tres mil quinientos a 12 personas, quiere decir que aumenta un compromiso, tanto del tallerista a la fundación como del tallerista a la fundación.</p> <p>Obviamente estas seis personas conocen la línea de contenidos de la fundación, nuestras posturas, y esas 6 personas seguirán siendo las personas que participarán en el siguiente proyecto, y no tienes que estar pensando y a ¿Quién mandamos? ¿Qué hacemos? Porque también ellos nos preguntan, en qué consiste en que yo sea de contenido o de apoyo, y a veces es el nivel de compromiso, a veces el que la temporalidad que tienen, a veces que solo que estaban sujetos a disponibilidad, entonces a veces también dicen, yo quiero sentir claro porque a veces soy de apoyo y porque a veces soy de contenido.</p> <p>O hay quienes dicen, hoy tengo mil de flojera y quiero ser de contenido y no de apoyo, cuando realmente podría ser una muy</p>	<p>El mismo número de talleres se impartirá en un trayecto de tiempo más extenso, esto para fomentar un enfoque inductivo en el proceso de aprendizaje.</p> <p>Es necesario incluir capacitación de talleristas sobre la elaboración de medios de verificación.</p> <p>Se sugiere implementar firmas de convenios que comprometan a los talleristas y a las escuelas en las diversas actividades del proyecto.</p> <p>Se cree que reduciendo el número de talleristas la calidad de los talleres y medios de verificación incrementará.</p> <p>Se cree que pagando por proyecto en vez de por horas incrementará el compromiso de los talleristas.</p> <p>Los talleristas no comprenden porque en algunas ocasiones juegan el rol de facilitador de contenido o facilitador de apoyo.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>buena persona para estar en contenido. Entonces lo ideal es que entiendan, ya funciona cada quién así, y el equipo mismo puede ser autogestivo en ese sentido, pero en su convenio que quede muy claro, ¿Qué le toca? ¿Cuándo le toca? Y de ¿Qué forma? Y no tener que capacitar por teléfono o aclarar dudas de porque lo tienen que hacer así, ya lo agilizas.</p> <p>M: Muchas gracias G, ¿Alguien más quiere abonar a lo que acaba de comentar Gaby?</p> <p>L: Creo que esto también puede servir, en la relación con las escuelas e instituciones porque igual no es lo mismo a qué esté recibiendo trece personas diferentes a saber que serán dos o tres las que voy a ver en todo el proceso del proyecto. Entonces creo que también podría ser bueno para eso.</p> <p>M: Muy bien, entonces sigue E de compartir ¿Qué dejamos igual Eva?</p> <p>E: Dejamos igual la coordinación de logística interna, como ustedes tienen lo de los pagos, quién se encarga de qué proyectos, como lo he visto eso me gusta. Las juntas previas y post, tanto aquí interno como con los talleristas, pero ya con otros objetivos y no con los que tenemos actualmente.</p> <p>Pero dejar igual que sigan existiendo esas juntas, la organización del esqueleto del proyecto, que es tal cual en las convocatorias y que lo tienen listo y pues formatos de los distintos talleres, así como lo es Lobo, faro Escáner. ¿Qué mejoramos? La sistematización de contenidos, que ya se está haciendo, y se está haciendo de manera digital, la puntualidad de las entregas con el personal de tallereó, al igual que nosotros, por ejemplo, en pagos avisarles, este día se les va enviar la factura porque no saben cuándo les va llegar, o sea, tener fechas nosotros para también nosotros pedirles fechas. Compromiso por parte de los prestadores de servicio que en este caso son los talleristas.</p> <p>M: ¿A qué te refieres con compromiso por parte de los talleristas?</p> <p>E: Pues puntualidad, que a veces nos cancelan un día antes, y sí nos cancelan que nos tengan la solución, y la comunicación que tenemos nosotros con ellos porque muchas veces aceptan el proyecto porque no les estamos diciendo muchas veces cuánto les vamos a pagar, o cuándo les vamos a pagar, o porqué precisamente unos son de contenido y otros de apoyo.</p> <p>Entonces creo que sí hace falta mejorar la comunicación de nosotros con quiénes nos están apoyando en los talleres. Porque muchas veces ni saben quiénes son nuestros donantes, o sea, de civismo digital sabemos que es escuela en comunidad, pero no sabemos en Emiliano Zapata no sabíamos quién era, entonces es importante explicarles por qué estamos con esos donantes para que se comprometan más y se pongan la camiseta de PAS.</p>	<p>Algunos talleristas no mantienen un compromiso constante durante el desarrollo del proyecto.</p> <p>Se sugiere que permanezcan las justas previas y posteriores al proyecto, pero que cambie el propósito.</p> <p>Se sugiere mejorar los procesos de sistematización del proyecto y que queden claras las responsabilidades del talleristas y fechas sobre procesos de pagos/facturación.</p> <p>Al momento de invitar a los talleristas a participar al proyecto se le debe especificar su pago y responsabilidades del proyecto.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>G: Perdón Eva, incluso eso también favorece, porque por ejemplo Scotiabank nos dice nos encanta la inclusión y la diversidad, pero cuando me redactes jamás pongas una “X” un “@” un “las/los” e indesol te dice, oye estás hablando de género no te puedo permitir que pongas los, tienes que poner las y los, o sea, simplemente de que un donante te diga, si tu omites un las y los en un proyecto que va enfocado al género, y que yo institución lo defiendo a capa y espada y tú me redactas como le redactas a Scotiabank, ya perdiste. Entonces en la evaluación menos cinco puntos. Entonces Scotiabank te dice, ya me cansé de decirte que no me pongas las y los, entonces por eso es importante saber quién es el donante porque tu como equipo sabes qué están haciendo. Entonces si los talleristas, siempre están acostumbrados a redactar siempre de una forma, entonces a veces dices pues a tales talleristas les quedó su redacción muy pobre. Entonces esa talacha queda para nosotros.</p> <p>E: Bueno de lo que propongo seguir mejorando es materiales como proyectores, pero tener uno para cada grado, ahorita por ejemplo tenemos 5 y se van turnando, pero siempre hay uno que se queda sin. Teniendo uno para cada grado no importan cuántos salones sean, ya los podemos como acomodar por horas, y bocinas también, porque tenemos cinco proyectores y tres bocinas. Entonces la mayoría lo utiliza para videos, entonces se quedan sin usar el material y tienen que pensar en otras cosas, pero a veces esas cosas se salen de la planeación, porque en la planeación cuentan con que van a poner todos los videos, entonces ya se quedan sin saber qué hacer. Entonces también es importante lo de pagar por proyecto, y tener una carta compromiso, y ahorita les diría como ver qué es lo que me gustaría que tuviera</p> <p>¿Qué quitamos? La información repetitiva, en juntas, en correos, correos innecesarios como saber a quién copiar en el correo, no me ha tocado aquí, pero en todas las organizaciones en las que he estado suele pasar que copiamos a todos en los correos, por ejemplo a Ash, que a lo mejor no tiene nada que ver con el proyecto y pues nada más les están llegando correos innecesarios, y quitar la información extra, que nos pasa mucho, como nos pasó con Scotia, estamos poniendo muchos datos o mucha información que se nos hace muy importante a nosotros, pero que al donante tal vez no. Y también con los talleristas, que quizá les estamos dando mucha información que tal vez no necesitan, como el contexto de la escuela, a menos que sea muy importante, y decirles estudien estos casos previamente, pero no decirles es peligroso afuera, pues son las mesas, ya sabemos que es peligroso.</p> <p>Entonces como esa información extra. Y ¿Qué agregar? Mayor involucramiento de las áreas al momento de la ejecución, que es lo que decía que fuera Fá para explicar cómo llenar una hoja de canalización, o que fuera Ash con ejemplo de fotografías, que fueras</p>	<p>Procesos de comunicación: La mayoría de los talleristas no conoce a los coordinadores de Fundación PAS ni a los donantes de los proyectos.</p> <p>Deben quedar claras las particularidades y reglas de operación de cada donante.</p> <p>Los medios de verificación no elaborados de manera adecuada se acumula a las responsabilidades de los coordinadores.</p> <p>No se cuenta con el material tecnológico necesario (proyectores y bocinas).</p> <p>Las juntas previas al proyecto no agradan a los talleristas porque se presenta información y datos que conocen perfectamente sobre el contexto de las escuelas.</p> <p>Es necesario compartir y enviar la información únicamente a las personas indicadas e involucradas en el proyecto.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>tú para explicar que días se pagan y qué día se mandan las facturas. O sea, yo que estuve de tallerista no tenemos ni idea de cómo se maneja acá arriba, por ejemplo, yo te conocí hace dos semanas y a Ash porque tenemos unas amigas en común, pero también no sé quién está haciendo las fotos o para quién van. Entonces realmente lo haces, pero no sabes a quién se los estás enviando. En cuestión de evaluación, hacer evaluación interna de áreas que los talleristas nos evalúen como me pidieron esto, pero no me mandaron la información a tiempo, y viceversa cómo estamos viendo nosotros a los talleristas, los de contenido como ven a los de apoyo, los de apoyo como ven a los de contenido, porque a veces nosotros no sabemos que no tienen relación tan buena y los ponemos de equipo y entonces no funciona.</p> <p>G: Fíjate que esa evaluación sí la hacíamos anónima, y solamente la mirábamos Cynthia y yo, pero no retroalimentábamos. Entonces no era de que oye Eva, Renata me ha comentado, que últimamente te ve más enfocada en la compu y cosas así. Y por un decir, a menos de que encontráramos un caso muy específico le mandábamos llamar a la persona, pero nunca sabía quién le retroalimentaba, entonces creo que si es necesario tener la evaluación 360 y saber quién te está evaluando.</p> <p>E: También podemos agregar exposiciones visuales del proyecto a sus objetivos, no solo las juntas de estatus, sino que haya un lugar de ver cómo va el progreso, y ver en qué vamos. Bueno yo estoy más empapada, pero por ejemplo Ash, que sepa para cuando se necesitan las fotos, porque nada más lo tiene en su agenda y nada más tiene lo que es muy próximo. Y para ir viendo a quién le toca qué, y ver que es lo que le tenemos que pedir. También nosotros como talleristas tener las planeaciones listas, por sesión y por lo que vayan a dar, ya sea en civismo digital o jóvenes lobo, y pedir una carta compromiso a talleristas por proyecto, con tiempos de entrega, herramientas de trabajo porque nos encontramos la semana pasada que no llevaron compu como tres, entonces estaban pidiendo compu entre los mismos talleristas y pues no, entonces decirles necesito que lleves tu compu porque compu todos mundo tiene, obviamente bocinas y proyector no les vamos a pedir, pero sí que lleven su compu que lleven su planeación, que lleven los videos guardados y que parte del proyecto tienen que ver con que cumplan con todas estas normas, y que lleguen puntuales, y como no tenemos una carta compromiso, y como se paga por día. Entonces podemos ponerle en los proyectos estos rubros, y entonces sería más fácil.</p> <p>G: Sí eso está padre, por ejemplo, decir, por tallereos son cinco mil pesos, por asistir puntual al tallereos a la junta pre, a la junta post otro beneficio.</p> <p>M: Bueno, eso es un sistema un poco burocrático, pero en organizaciones ha funcionado, por ejemplo, en mi colegio de que llegamos a las 8:00am y tenemos que checar. Si llegamos dos minutos tarde, ya perdimos el bono de puntualidad del día. Y claro que cambia</p>	<p>Se tienen que enviar en los informes y convocatorias información que solicita y es de interés para los donantes.</p> <p>Es necesario que todas las áreas del proyecto se involucren en el proyecto y la capacitación a talleristas.</p> <p>La mayoría de los talleristas no conocen a los coordinadores de Fundación PAS.</p> <p>Se solicita implementar una coevaluación entre todos los involucrados del proyecto.</p> <p>Se sugiere implementar la metodología de la evaluación 360.</p> <p>Se sugiere implementar juntas específicas sobre el progreso del proyecto y cada coordinador pueda agendar a largo plazo.</p> <p>Se sugiere implementar la firma de una carta compromiso con fechas y entregas específicas.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>la dinámica porque todo es más mecanizado, pero a fin de cuentas a los dueños del colegio les funciona.</p> <p>C: Pues es que, ya lo intentamos de una manera relajada y no funcionó, entonces yo creo que sí es momento de cambiar.</p> <p>G: Por ejemplo, nos han tocado talleristas de que apenas voy en camino mete a alguien de apoyo a que de contenido y yo llego a apoyar, entonces tú dices ¿Cómo? La persona ni siquiera planeó, obviamente la persona de apoyo merece el sueldo que el de contenido, y aparte no se vale porque los de apoyo en esa situación dicen, yo tengo la disposición y claro que quiero apoyar y saco las cosas, pero no me avisaste antes y pues no me preparé. Incluso eso afecta el clima laboral; entonces a veces es de que no traje mi compu, y pues quítale la compu al otro para poder yo dar al taller. Y el otro dice, pues son mis cosas y yo las cuido, y si tus alumnos se tropiezan y la tiran pues ya me quedé sin compu.</p> <p>M: Fíjate que interesante es; me doy cuenta de que al inicio cuando empezó todo este proyecto. En el primer proyecto todo era más sencillo porque solo era un proyecto de ejecutar, seis facilitadores. Bueno, pero todo esto que están hablando en realidad te dice que la Fundación está creciendo. Porque todo lo que están comentando son como ciertas complejidades, y la complejidad organizacional en algunos casos puede ser sinónimo de crecimiento. Entonces eso es bueno, nada más hace falta redireccionar los procesos para que vayan hacia donde realmente queremos.</p> <p>M: Bueno, muchas gracias, Eva. Sigues Cris.</p> <p>C: Bueno, ¿Qué dejamos igual? es que por lo mismo que ya somos más se nos están yendo muchas cosas y como que ya no estamos funcionando como estamos ahorita porque bueno. ¿Qué mejoramos? La toma de decisiones porque nos preguntamos y nos contestamos nosotros mismos qué es lo que tenemos que hacer, o que es lo correcto o lo adecuado para PAS. Entonces eso de tener juntas antes de que comience el proyecto, durante el proyecto y después del proyecto creo que si son súper importantes por todo lo que está diciendo Eva de tallerista que no sabía nada de lo que está pasando acá arriba, entonces eso es importante porque te pierdes y nunca sabemos.</p> <p>Yo hago las cosas como van surgiendo, y si tengo un problema, si hay alguien pregunto y si no digo, bueno creo que esto es lo mejor. Pero es bueno tener una retroalimentación de afuera y un apoyo de afuera. Entonces a mí se me hace súper importante tener juntitas, antes, mediante y después del proyecto de scotiabank, sertull. Porque en cuestión de presupuesto también no sabemos nada, metemos lo mismo, pero con mayor cantidad. Y ahorita tenemos un problema de que tenemos mucho dinero para cosas que no se necesitan, o no se van a necesitar para PAS. O que terminan perjudicando porque es</p>	<p>Se sugiere que los sueldos sean por proyecto y no por horas/día.</p> <p>Existe en algunos talleristas deficiente compromiso en tema de puntualidad.</p> <p>Las juntas previas, durante y después del proyecto deben permanecer.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>como un pintamuros, es demasiado dinero y solo usamos como una tercera parte.</p> <p>M: Es que dice Cris, es muy importante porque a veces nos viciamos porque siempre en los presupuestos pides lo mismo, pero como vas creciendo, las condiciones van cambiando y todo se va transformando entonces ya no se necesitan las mismas cosas que hace dos años. Entonces estas mismas cuatro preguntas que estamos haciendo pueden guiar la re-formulación del presupuesto. Entonces creo que sí sería importante ver del presupuesto ¿Qué dejamos igual? ¿Qué quitamos? ¿Qué agregamos? Creo que con esas tres tendríamos más noción y podemos hacer un uso más eficiente del recurso y destinarlo a lo que realmente necesita la Fundación.</p> <p>C: Yo creo que todo es a partir de la planeación que se hace en enero, porque en enero comienzas a meter convocatorias, empiezas a meter tus proyectos. Entonces es ver, tenemos tanto de inventario ¿Qué es lo que necesitamos urgente? Un decir, un aproximado de 400 manuales de Lobo, 100 manuales de otro. Vamos a entrar a tantas convocatorias. Entonces si necesitamos más manuales lo tenemos que ver en la planeación. Equipo, necesitamos más equipo. También se tiene que ver en la planeación.</p> <p>M: En equipo ¿Qué agregarías?</p> <p>C: Proyector, bocinas, y otras laps, para que anden en campo.</p> <p>G: Perdón que me meta, yo le agregaría ahí, involucrar a todas las áreas en el diseño de la convocatoria. De repente es como prevención la desarrolla, pero ya después de que la desarrollamos y le decimos a Cris, toma hay te va el dinero. Entonces dice Ash y Lili, necesitamos para el torneo de Golf impresiones y de ahí lo sacamos, sí pero a veces es, lo necesito hasta en marzo y estamos en noviembre, y la convocatoria se tuvo que ver hecho en noviembre. Entonces el presupuesto obviamente no se puede usar.</p> <p>O de repente Cristy debió conocer que para yo poder entregar una factura a indesol y sedesol tenemos que poner precio unitario, cantidad y tal. Y que scoriabank con que le ponga material de papelería está bien. O sea ¿Por qué? Entonces a partir de ahí ella puede tomar decisiones que a veces dice no sé. O por ejemplo que Gaby o Eva no están entonces a veces los talleristas dicen pues yo voy a mandar mi factura así, y de repente sedesol-indesol te multan porque no estás cumpliendo con las especificaciones y no te vuelven a dar el recurso, y perdiste 350 mil pesos para el próximo año. Por ejemplo, que en la planeación estratégica anual decimos, si ya ganamos esta convocatoria quiere decir que con este donante con estas especificaciones si nos podemos aventar a tal evento en tal mes porque podemos sacar ese recurso de ahí. Ya está la planeación y todos interconectados podemos fluir muy bien en ese sentido, pero a veces sí es de tenemos mucho dinero y lo tenemos que gastar ya,</p>	<p>El presupuesto de los proyectos no es congruente con las necesidades de la población.</p> <p>Los materiales solicitados en los proyectos deben de identificarse al inicio del año durante la planeación estratégica.</p> <p>Se sugiere tener en cuenta a todas las áreas de la Fundación durante la elaboración de los proyectos y los presupuestos.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>entonces a veces Ash dice ya no te saco diseño de tantas cosas ya; también le pasó con Cynthi que le dicen tenemos que hacer tres Manuales de secundaria en dos meses, entonces ¿Cómo logro desarrollar ese material en tan poquito tiempo? Entonces hay que quitar que la convocatoria rija a los proyectos.</p> <p>M: Sí acepto mi responsabilidad de ese diseño de proyecto, pero esa situación sucede porque no tenemos conocimiento de la situación de la escuela. Entonces es de que empezamos a dar ideas, desarrollamos el proyecto bien padre, pero resulta que a la hora de la práctica no es viable y está súper cargado de actividades. Entonces si es importante estar en comunicación todos para conocer la capacidad del equipo, y el diagnóstico previo en una primaria es indispensable para conocer las condiciones y los permisos que vamos a tener para las actividades, pero sí es cierto.</p> <p>G: Por ejemplo, te comprometiste en este proyecto a ir a cuatro escuelas y tengo que ir a seis de escuela en comunidad. Entonces es de ¿Cómo lo logro? No tengo ni capacidad de talleristas que cubran. Entonces lo único que puede pasar es de que háblale a la vecina y enseñale el manual y dile que, si se puede venir, y pues vas y ya la mandaste. Entonces no, no puedes soltar así. Entonces es por eso por lo que todas las áreas si tenemos que estar súper involucradas como dijo Cris en ese sentido, y también en la formación de la convocatoria porque así la entendemos y puede ir a una mejora de la planeación estratégica.</p> <p>E: O sea, se me hace indispensable tener una persona que coordine el proyecto, pero ahí en campo, cuando no fue Kary, yo no saque fotos ni nada porque yo estaba de apoyo, pero como saben que yo estoy siendo parte de aquí pues todo era conmigo. Meterme a los grupos de papás, a los grupos de alumnos. Entonces si es indispensable tener a una persona que esté ahí como encargada. Entonces facilitaría al área de prevención el trabajo. Por ejemplo, como en el proyecto de escuela en comunidad que como coordinador está Gera, y sabes que Gera está frente al proyecto.</p> <p>G: O la ves que Eva se fue de coordinadora en Emiliano Zapata, la canalización es con ella y ella es la cara de la canalización. Y justo pasó en esa escuela que llegó una mamá por qué le dijeron a mi hija sobre la vulva y no sé qué. Entonces fue así de que el director a ver usted la tallerista, salga y dígame a la señora de por qué le dice vulva. Entonces yo hable con Esme y le dije que le dijera a la mamá tal cosa.</p> <p>Entonces es de que debemos estar preparados para esas situaciones porque Esme puedo haberle dicho, perdóneme, señora, obviamente no pasó eso. Pero si tú no te sientes respaldado es de que discúlpeme, no vuelve a pasar.</p> <p>C: Sí, también les das más confianza a los talleristas y no andan como ovejas descarriadas.</p>	<p>Es necesario conocer la situación de la escuela e involucrarse todas las áreas en el diseño del proyecto.</p> <p>El involucramiento de las áreas durante el desarrollo del proyecto ayudaría a evitar la incongruencia entre las acciones, actividades y presupuestos del proyecto.</p> <p>Para obtener una adecuada gestión del proyecto es indispensable la presencia de un coordinador de campo.</p> <p>La tarea del coordinador del proyecto es que las partes y componentes del</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>E: Talleristas que tienen más de un proyecto son como el 10%, son Gera, Geo y Esme, los demás si son nuevos y nuevas que no saben bien. Y nos pasó en una escuela en la que Zuri no deja de ser hombre y el profe también era hombre y le decía el profe: le voy a hablar a los papás para canalizar, y Zuri le decía no porque es jueves y no vamos a venir mañana. Y no le hacía caso. Entonces el profesor tuvo que ir conmigo porque sabía que yo estaba coordinando, entonces ya se calmó el profesor. Entonces alguien que esté coordinado sí ayuda a respaldar a los talleristas.</p> <p>C: Pues toda gira en reestructurar presupuesto, porque también hay rubros que ya no nos funcionan, o rubros que necesitamos meter, como coordinación, sistematización. Porque ya, dos horas de evaluación Escáner, son 500 pesos no te ayuda en nada.</p> <p>M: Sí debe de haber una reunión específica de reestructurar presupuesto.</p> <p>C: Bueno el recurso no nos permite contratar personal directo de PAS, pero si subcontratar a los talleristas, que vayan cada mes, que solo vayan tres personas, pero te van a aventajar todo un trabajo 6 o 3 personas en sistematizar, en hacer memorias y hasta los puedes aprovechar más; por ejemplo, dos horas de sistematización, otra de evaluación. Entonces no te da ese tiempo para sistematizar todo el proyecto, entonces lo mejor sería que sean cinco meses, pero a ti te van a desahogar tu área, y te va a hacer más rápido el trabajo y a conciencia. Y van a estar más comprometidas.</p> <p>M: Sí entiendo, por ejemplo, sistematización se debería solicitar un monto por mes y no por horas porque es una actividad constante durante el desarrollo de todo el proyecto.</p> <p>G: Justo es lo que queremos, que a los talleristas se les pueda pagar por proyecto sabiendo que se va a involucrar en sistematización, en evaluación y tal. Pero a conciencia de su grupo. También Eva puede leer de repente, o tú puedes leer de repente la reflexión de primero A, primero B y primero C. Pero finalmente tú no recuperaste la experiencia porque ni estuviste ahí dentro. Entonces en el mes uno me debes de entregar una memoria fotográfica con tales resultados, entonces tú te vas a poner retos, para la siguiente sesión tenemos que conseguir esto porque ya conociste a tu grupo.</p> <p>La segunda sesión dices, si funcionó o no funcionó, o realizas cambios de estrategia, pero tú ya estás a conciencia porque estás dándole seguimiento al grupo, pero le estás dando un seguimiento desde la planeación, desde la sistematización, desde la evaluación, desde la recuperación de la experiencia. Desde que entregué mis cosas escaneadas y de repente nosotros que entregamos el proyecto decimos oye ¿Qué onda con estos niños? Sí vi una mejora del 50% por estas razones, porque este chiquito tal. En cambio si dices, hoy la cubrió Esme y al día siguiente fue tal y luego Delia, tienes a tres talleristas en</p>	<p>proyecto funciones adecuadamente, así como identificar las diversas soluciones ante los imprevistos y problemáticas identificadas.</p> <p>La figura de un coordinador es indispensable para visualizar diversas soluciones antes las problemáticas que se presentan.</p> <p>El presupuesto debe ser reestructurado con la finalidad de responder a las necesidades de la población y del mismo proyecto.</p> <p>Se sugiere remunerar a los talleristas por proyecto y no por horas, esto para hacer más eficiente el trabajo e incrementar el compromiso.</p> <p>El que los talleristas participen en la elaboración de los medios</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>un grupo que se cubrieron entre sí, por unos podían en unos días y otros no.</p> <p>Es que tenías a tres proyectos a los que ir. Entonces Cristy dice, yo no le voy a pagar una factura a una, otra a otra y así. Entonces es de que le voy a pagar a una sola y que esa sola le distribuya el dinero a las demás. Entonces viene lo otro que dice Eva, entonces yo no les presto mi factura, entonces se vuelve algo que deteriora el clima laboral. Y a ti también te afecta como coordinador.</p> <p>M: Aunque parezca chistoso pero este tipo de detalles créeme que sí afecta la convivencia y el mismo clima.</p> <p>E: Aparte si ya tenemos claro qué tallerista tiene muy claro que hacer en cada grupo. Entonces haces la planeación con esa persona de civismo, de lobo, de jóvenes lobo. Y a partir de ahí ya tienes un esquema de lo que se necesita de papelería, porque dependemos de lo que los talleristas nos pidan, en vez de nosotros darle cierto material porque es lo que toca en la sesión.</p> <p>G: Y eso se soluciona con el diseño de taller, por ejemplo: siempre se usa rafia con esta actividad, porque vas a usar el círculo de los abrazos, es un decir, y eso lleva rafia. Y lo que tú debes de tener de puntos a reflexionar son estas cosas, obviamente si surgen más, tú vas a hacer dinámico y vas a mover otras cosas, pero ya hay un diseño de taller con material, y entonces decimos tenemos que re-surtir y no decir ¿Qué necesitamos? Pues compra plasti, o compra tal. Pues chinga su, pues compra rotafolios porque seguro te los van a pedir. Y la verdad es que me da entre enojo y tristeza que llegan rotafolios feísimos, arrugados y sin usar.</p> <p>E: Por ejemplo, yo que estoy yendo a Civismo los castigué este primer día porque nadie me mandó planeación de la segunda sesión. Por ejemplo, Gera, no la pidió y nadie envió, entonces nadie entregó. Y llegó y preguntan ¿Dónde está el rotafolio? Y les pregunté ¿Dónde está la planeación? ¿Dónde dice que necesitan papel rotafolio? y todos ahhh. Al día siguiente me la envió Esme y le di papel rotafolio a Esme, y yo mientras no me pidan el material, yo no me voy a traer la camioneta llena, Y ya enviaron algunos y los demás no les dimos nada.</p> <p>G: Es que hay mucho chiqueo también, y a veces dices las cosas deben funcionar sin ponerse estricto. Pero a veces sí se requiere esa parte.</p> <p>C: Sí, por eso a todo mundo le gusta estar en PAS.</p> <p>M: Si es bonito que se sientan chiquiados también, pero es importante a acostumbrarlos a cumplir con los acuerdos.</p> <p>E: Sí, por ejemplo, el otro día les compré dulces, y les dije si no me entregan sus cosas, literal no les entrego su dulce. Literal como niños chiquitos, pero es que a veces no hay de otra.</p>	<p>de verificación, demanda que conozcan y se involucren más con su grupo.</p> <p>El que un tallerista se especialice con un grupo y sea constante (no falte) favorece que se realice un análisis comparativo del impacto del proyecto.</p> <p>El contar con un diseño de taller unificado evita el desperdicio y solicitud de material (papelería) innecesario.</p> <p>Se carece de compromiso por parte de los talleristas en la entrega de sus planeaciones.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>C: Bueno, y ya viendo si se va a subcontratar por proyecto es importante ir viendo la descripción de puesto, y que vea las actividades que tiene que hacer y a lo que se tiene que comprometer el tallerista. También la comunicación interna es importante para que todos conozcamos el proyecto, no de pies a cabeza, pero que sí sepamos de ¿qué donante es?, ¿qué escuela es?, porque me confunden mucho las escuelas, ¿qué turno?, ¿cuántos grados son? Las fechas de ¿cuándo se va a ir?, ¿quién va a ir? para administración si es importante y también para Ash, porque así puede decir, este día voy a tomar fotos, o a tomar testimonios, pero ella ya se programa conforme al calendario de prevención, y que sepa que temas porque eso le puede ayudar, por ejemplo, esta semana es sobre el tema de los secretos. Y entonces si esa semana toca el tema de los secretos toma los testimonios de los secretos.</p> <p>M: Todo eso de los testimonios también es un rollo, yo me fijo con mis alumnos. Es decir, debes de tomar testimonios de la mayoría para evidencias del proyecto. Pero al donante le va a gustar escuchar al alumno que hable fluido y exprese sus aprendizajes adquiridos. También va a querer escuchar al alumno que estuvo asistiendo a todas las sesiones. Todo este tipo de detalles sí importa.</p> <p>C: También la comunicación interna para la toma de decisiones; lo de más con menos, hacer más con menos talleristas. Reestructuración de recurso material, la entrega de material que es el equipo la papelería, coffe break si se va a dar, los manuales, los banners.</p> <p>También decirles a los talleristas sobre el cuidado, decirles cómo te lo tienen que regresar. Casi casi el préstamo de los proyectores también una firmita, que se hagan responsables porque puede regresar dañado y no se sabe quién lo usó. Entonces también es como tener cuidado cuando entregamos nuestro material. Y en la parte de ¿Qué quitamos?, pues solo los rubros que no son funcionales en el presupuesto. Creo que, sí podemos sacar mucho de las convocatorias, para que PAS no se vea afectada, pero se debe de acomodar otra vez, porque así no funciona. También ya vimos que pagar por adelantado tampoco funciona, porque nos salen con impresiones bien feas y ¿Qué agregamos? Más herramientas tecnológicas, la comunicación que sea más fluida internamente. Porque estoy segura de que Fer no tiene idea de a qué proyectos vamos, entonces estaría padre que se empapara más. La toma de decisiones, ver quién sería nuestra luz. La descripción de puestos, tanto de nosotros como de los talleristas. Porque a veces terminamos haciendo cosas que no nos tocan. Y no es que no lo queremos hacer, sino que te roban el tiempo para lo que es realmente importante en tu área. Planeación de proyecto, para que sea más eficiente para la fundación.</p> <p>G: Perdón, creo que ahí también es importante que les quede claro a los talleristas y a nosotros mismos, cuál es el horario laboral. Por ejemplo, ahorita ya te pasa porque estás en coordinación, pero es domingo y le escriben a Cristy, oye es domingo, pero no pude facturar</p>	<p>La coordinadora del proyecto implementa estrategias conductistas para que los talleristas cumplan con sus responsabilidades.</p> <p>Se visualiza como importante contar con una descripción de puestos de talleristas y del personal. Es necesario que los testimonios vayan acordes con la temática que se revisó ese día.</p> <p>La comunicación interna y constante favorece agendar a mediano plazo las tareas del personal de la fundación.</p> <p>Se busca ser eficiente con los recursos del proyecto.</p> <p>Se requiere control y cuidado del material tecnológico que se presta a los talleristas.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

porque sabe qué, oye tal pago, y luego Cristy no les contesta por un decir, y me escriben es que Cristy no me contestó. Tú contéstame, entonces yo le digo es fin de semana y no te va a contestar. Entonces dejarles claro que el horario es de tal hora a tal hora. Y luego pregunta ¿No está Cristy? Es que ya van tres días que la busco, pero la buscan a las seis de la tarde. Es que no, no se hace en domingo, no se hace a las 10 de la noche. Y aparte se me hace muy grosero poner en el grupo de Whattapp, nadie puede escribir en este grupo más que yo. Entonces si les debe quedar claro, si quieres resolver algo con administración es de tal hora, si quieres resolver algo con prevención es a esta otra hora. También decirles, la planeación la tienen que entregar a una hora determinada, y si no la entregaste no hay material. Porque lo entregaste a las 11:00pm. O también, me entregaste después del 7, pues no se te paga el 14 se te paga hasta el 31. O sea, es la consecuencia de que tú entregues a destiempo. A veces a las 7:40pm de la noche me mandan su planeación, y yo todavía me tengo que bajar a surtir, entonces ya me fui a las 8:00pm. O al siguiente día es de que por favor si salimos a las 6:00am para que esta persona no se quede sin material. Y es que perdón, no sabía que te iba destantear.

C: Sí claro, las políticas son parte de administración y son importantes, porque siempre resuelvo muchas dudas de persona en persona. En vez de en una junta decírselas. Quiero armar mis propias políticas y decirles como quiero las facturas, cómo quiero las facturas, para que no anden preguntando y tengan chismes de pasillo. Sí, por ejemplo, la Isis pregunta, oye me dicen todos que ¿Cuándo pagas? También está bien que, si en cada inicio de taller se va a tener una programación, de que en cada mes se va ir y van a dar su sesión y todo, yo también programarles su pago conforme a sus asistencia. Y eso entraría en parte de mis políticas administrativas.

M: Muchas gracias, Cris, vas Lili.

L: Bien, ¿Qué dejamos igual? Yo dejo igual la pasión con la que todos hacemos nuestro trabajo, o sea, ahorita estoy conociendo muchas cosas de los talleristas que algunas veces al no estar inmersos no traen a PAS tan tatuada, pero nuestra labor también es transmitir el compromiso a través de darles claridad de todo lo que ya hablamos aquí.

Luego ¿Qué mejoramos? Tener claro el canal de comunicación con los donantes, un canal institucional, que este caso Gaby tú con Jazel, y habrá algunos casos donde Dany se comience a involucrar más con los donantes internacionales, entonces saber muy bien en que momento y a quién darle respuesta a los donantes en un periodo no más de 24 horas, así como se tiene. ¿Qué mejoramos? Los cierres de las escuelas, necesitamos acercarnos más a los niños, esos eventos son como el alma de PAS, porque muchas veces el trabajo administrativo que hacemos hace que se nos olvide todo el trabajo que hacen los talleristas en las escuelas, yo creo que los cierres como se hacían antes y voy a retomar como tú los hacías, se acuerdan, que iba lobo,

Se requiere desarrollar perfil de puestos de los talleristas y personal de la fundación.

Deben quedar claros los horarios laborales, fechas y horarios de entregas.

Es necesario que las políticas y normas administrativas del proyecto se den a conocer en la reunión previa de la ejecución.

<p>tú hablabas, los niños cantaban. Todo eso a mí se me hacía bien bonito también. Entonces regresar a eso y eficientizarlo. Hacerlo diferente, por ejemplo, cuando fue el rapero a mí no me gustó. O sea, siento como si se fue haciendo más frío. Que se involucren más los niños, que los niños hagan sus propias actividades. Que presenten sus carteles, sus manitas.</p> <p>C: Sería como una restructuración de cierre porque ya al final decían, y va a hablar fulatino y después sultanito y va a decir las palabras. Entonces los niños se aburren, y los maestros así de que tengo que hablar. Y los papás así de que yo no, cómo crees. Por eso las palabras debe ser algo súper breve para los niños.</p> <p>M: Lo que se tiene que hacer es sondear estrategias para conformar este tipo de grupos recreativos, o los grupos de colegios que tienen actividades extraescolares. Y son muy interesantes algunos grupos porque se identifican y participan activamente.</p> <p>G: Y que ese evento de cierre Lili, sí sea en la última sesión ¿Por qué? Porque, por ejemplo, Jeovana es quién se caracteriza por hacer muy buenas porras con sus grupos. Pero Jeovana para el día de cierre te dice yo ya no puedo ir al evento, entonces esos niños ya no se sienten igual de motivados cuando Jeovana ya no está. Por ejemplo, el año pasado, iba norma, Jovana y Rosy con su grupo y Esme también por así decirlo. Entonces, por ejemplo, si Manuel no fue con su grupo, ese grupo sintió que su tallerista no fue. Entonces los mejores trabajos es donde la tallerista estuvo presente y estuvo comprometida. Entonces no me gusta que los niños pasan solos y solo dicen, pues aprendí que los extraños no toquen mi cuerpo. Y yo digo ¿Por qué los extraños? Vete a tu papá, por un decir no, entonces en niño o niña que paso dijo lo que se le quedó grabado, pero no había barrio que lo respaldara, no había nadie. Por eso yo digo que el evento de cierre tiene que ser en la última sesión.</p> <p>L: Y que sean divertidos para que los niños no se olviden, y que se sigan sintiendo parte de una manada, que eso es lo que se les quede grabado al final. Luego después el tema de los presupuestos que la lo hablaste Cris, pero que sean presupuestos reales para que se detecten las verdaderas necesidades de los proyectos. Y no pedir, ni de más ni de menos.</p> <p>Cuidar la claridad de la entrega de los proyectos y de la propuesta, y utilizar metodología. Ser más concretos y claros con la información. Incrementar la capacidad de síntesis. Tomar los honorarios de los talleristas y personal de apoyo en las convocatorias, que es parte de lo que ya platicábamos. El uso de la marca cuidarla, tanto de los donantes como de PAS 100%. El uso de los logotipos que sean claros, que sean legibles, que no sean borrosos, etc. Y eso decíselos a los talleristas para que sea algo que se les va a normar, y decirles: si ves el logotipo borroso de algunas de las instituciones no lo entregues. Igual eso verlo con Ash, que nos haga un formatito especial y con ese nos normemos. La presentación de los talleristas, que existan reglas muy</p>	<p>Es necesario transmitir a los talleristas la pasión por la prevención del ASI.</p> <p>Es necesario clarificar el canal de comunicación con los donantes.</p> <p>Es necesario que se mejoren los cierres del proyecto y se involucren más los niños.</p> <p>Los papás y maestro a veces no quieren expresar sus testimonios en los cierres de las escuelas; los niños se aburren cuando se habla mucho.</p> <p>Los talleres no asisten al evento de cierre porque no es una actividad remunerada.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>claras de la institución, porque van a ser representantes de PAS ante maestros, ante directores, ante alumnos. Ver que sí y qué no. Por ejemplo, yo voy con un donante y no puedo ir con los pantalones rotos. Aunque estén de moda, me vea bien y me ponga tacón y me vea bien, pero yo no puedo ir con los pantalones rotos. Entonces es como identificar muy bien las características de cada población y en base de eso, ver el tema de la presentación.</p> <p>C: No sería como usar un uniforme. Como darles una playera a los talleristas para que sientan parte.</p> <p>G: Les voy a decir algo, ahí pasan dos cosas. La primera, solo funciona si tenemos un equipo planta ¿Por qué? Porque es como Zuri te acuerdas de la playera que te dimos, nos la prestas porque se la vamos a dar a Gera. Entonces Zuri está grandote y Altote, y Gera está chiquito. U otras, es que la que mediste es mediana y yo soy grande. Entonces Asu me prestas la playera, y es como ¿Ya no me vas a invitar? Pues sí, pero no te la puedo llevar, entonces les digo pues yo voy a tu casa por ella. Entonces es bien complicado porque la persona vive en las águilas y tú vives por acá. Sí pasa, entonces lo que vimos es lo que paso en Escuela en comunidad. Oye unas traen una blusita de telita y un poquito se les ve. Entonces pedimos Polo y no entendieron el ¿Por qué? Y fue como me estás agrediendo, me están poniendo un código. Entonces es decirles, no te estoy agrediendo es algo institucional y a partir lo está pidiendo nuestro donante por así decirlo. Y esta vez casi se infartan porque escuela en comunidad metió como unos mandiles, y yo les dije, porque yo usé mandil. Es lo mejor que te puede pasar en la vida. Entonces lo usaron una vez y fue de que nos encantaron los mandiles, y sienten como si tienen su identidad, y se lo pueden quitar fácilmente porque de aquí me voy al lteso. Además, el mandil si se lo pueden prestar, ya no es de que no me quedó. Entonces te lo pones y ya te pones el pin de Scotiabank, o pin de Sedesol, etc. Y siempre llévate mezcilla, o mezcilla clara u oscura. Sin agujeros o tenis. Y también decirles, es importante llevar zapato cómodo.</p> <p>C: Y es explicarles el por qué y no solo llegar y decirles ponte esto.</p> <p>M: Si lo explicas desde esta perspectiva, obviamente sí lo entienden.</p> <p>L: Y luego, por ejemplo, son detalles de cuidar hasta el uso del lenguaje. Yo a lo mejor, puedo aventarme hasta mis domingueras decir mis groserías. Pero yo sé en qué entorno y en qué momento, y jamás voy a soltar una palabrota cuando yo traiga mi camiseta de PAS, por ética, por muchas razones. Si yo estoy en mi casa, en el baño pues es otro rollo. Desde ese tipo de cosas, desde el manejo del lenguaje, desde cómo me voy a dirigir a ti. O cuando estamos fuera del grupo tengo que ver cómo me voy a dirigir a mis propios compañeros talleristas y dicen ¿Qué onda wey? Creo que sí es un lenguaje muy común, pero no si lo debo de cuidar.</p>	<p>Los eventos de cierre de proyecto deben de ser divertidos y creativos.</p> <p>El presupuesto debe de estructurarse nuevamente para pedir lo justo.</p> <p>Se sugiere ser más concretos en la información que se presenta en las convocatorias.</p> <p>Es necesario cumplir con las normas sobre el uso de los logotipos.</p> <p>El personal de PAS y los talleristas deben de cuidar su presentación personal ante los beneficiarios y donantes.</p> <p>Se sugiere que los talleres usen un mandil en lugar de playera.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Qué quitamos? Bueno lo de los raperos, la impresión de más de los manuales ¿Qué agregamos? Investigar y conocer a fondo a cada empresa donante que ya lo platicamos. Hacer campaña y concientización masiva sobre la concientización del ASI, que no se nos olvide. Y pues obviamente el tema cibernético. Ir creciendo la familia PAS, referente a las botargas, después hacer a Sofi, después hacer a diego. Como en los mismos cierres llevar a toda la familia e integrar más a los niños. Los recursos para cierres de escuelas pues también tienen ciertos lineamientos. Y una empresa dice a mí no me pidas nada, de un día para otro. Mínimo 15 días, quieres galletas mínimo 15 días. Y mándame qué escuela, para cuáles niños, o sea toda esa información. Por lo tanto, como respetar todos esos procesos, para luego no andar con que no alcance. A mí no me gusta mucho decir, pues no te los conseguí, entonces es como tratar de respetar esos procesos.</p> <p>G: Perdón Lili, busqué en los formatos de Cynthi y no encontré esos formatos, ¿tú tienen alguno que ella te haya enviado y que me puedan enviar?</p> <p>L: También crecer las alianzas institucionales para llegar a más familias, por ejemplo, en las convocatorias identificar muy bien que la ciudad de los niños, que el albergue ¿Cómo podemos llegar a través de proyectos en alianzas? A más instituciones. No necesariamente sean escuela como tal, si no otras poblaciones vulnerables.</p> <p>Qué con los niños y jóvenes se hagan concursos para reforzar sus conocimientos. A lo mejor integrado en el tallero o agregarlo como un trabajo final. Para que ustedes puedan identificar que a los chavos sí se les quedó el conocimiento. Creo que ya se hace, pero no sé si todo. Incluir a voluntarios donantes para que vean el impacto de su donativo y el cambio social de la población. Y obviamente ahí cuidar el evento de cierre. Porque si los llevamos a un evento donde no se cumplen las características que se necesitan nos vamos a quemar.</p> <p>Total, transparencia administrativa que tiene que ver con todos eso procesos Cris, que todos nosotros hagamos esa transparencia y que sea de todas las áreas en paralelo, para que tú no andes batallando de cómo meto eso, o cómo nombro eso. Se tiene que nombrar por su nombre y a veces no se puede porque está mal planteado desde el principio.</p> <p>Tener al día calendario de convocatorias que no se nos vaya ninguna. Y la integración del grupo, seguir haciendo actividades donde nos salgamos, nos vayamos días fuera y también integrar a los talleristas y al equipo de atención. Porque ahorita siento que andamos todos por todos lados. Y tatuarnos todos los valores de PAS, que ya están por salir a la luz. Ya hay algunos, pero se hicieron algunas adecuaciones, y estoy segura de que cuando los veamos vamos a entender que esto que estamos pidiendo y poniendo sobre la mesa, si entendemos esos valores ahí está todo. Justamente ahorita que los estaba escuchando y</p>	<p>Es importante ante cualquier cambio explicar el ¿Por qué?</p> <p>Se sugiere quitar el espectáculo de los raperos en los eventos de cierres.</p> <p>Se recomienda crecer la familia de las botargas para los eventos de cierre.</p> <p>Es necesario solicitar los insumos de los cierres del proyecto mínimo con 15 días de anticipación.</p> <p>Es necesario visualizar futuros proyectos en alianzas con otras instituciones (no necesariamente deben de ser escuelas).</p> <p>Es necesario cuidar la calidad de los eventos de cierre para que los donantes puedan conocer el impacto del proyecto.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>que me escuchaba a mí, sí nos cae el veinte de esto, del enfoque de la disciplina, del respeto, de la transparencia, de la compasión. Si todo eso lo bajamos a la operación, en serio que vamos a estar en otro nivel.</p> <p>G: En realidad yo siento que estamos en proceso de transición, sí es el crecimiento, pero obviamente el crecimiento lleva procesos de transición. Y no es como decir lo que se estaba haciendo antes era pésimo, más bien es dar nuevas ideas que eficienticen. Entonces es como si queremos evaluar impacto o queremos internacionalización tenemos que enfocarnos a tal cosa. Es como si estamos en un momento de parteaguas desde mi punto de vista.</p> <p>M: Muy bien, muchas gracias por sus aportaciones. Ahora me gustar con qué aprendizaje y ¿con qué sensación se van de esta cuarta sesión?</p> <p>L: Muy interesante la sesión, creo que se pusieron sobre la mesa cosas sumamente importantes que desconocía y ahora me queda más claro.</p> <p>G: Hasta el momento es la sesión que más me ha gustado. Me gustaría ver toda esta información sistematizada.</p> <p>E: Creo que nos ayudó bastante a conocer todo aquello que debemos de mejorar.</p> <p>C: También me voy con mucho conocimiento sobre la ejecución del proyecto. Y espero que se puedan mejorar los aspectos que identificamos.</p>	<p>Es necesario mantener la transparencia durante el desarrollo de los proyectos.</p> <p>Mantener actualizado el calendario de convocatorias en las que se puede participar.</p> <p>Es necesario fomentar y seguir implementando actividades de integración entre talleristas y el equipo PAS.</p> <p>Es necesario interiorizar y llevar a la práctica los valores de Fundación PAS.</p>
<p>SESIÓN 5</p>	
<p>M: Bueno, muchas gracias por su participación en la primera parte de esta sesión. Ahora, pasaremos a la etapa de evaluación, en la cual cada una comenzará a reflexionar y compartir su experiencia con base en las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué datos o información necesitan conocer al evaluar un proyecto? ¿Cuáles son las estrategias que utilizan actualmente para evaluar un proyecto?</p> <p>L: Bueno aquí por ejemplo lo que a mí me quedó por ejemplo es que Scotiabank lo repitió hasta que se cansó es que, las convocatorias deben llevar inmerso la teoría del cambio y que se deben medir los objetivos de impacto. Porque a través de los objetivos de impacto es como ellos pueden identificar si el proyecto generó los objetivos que se buscaban. Entonces tener en todo el objetivo de impacto, con sus métricas cualitativas y cuantitativas. Y eso es lo que Scotiabank dejó clarísimo. Dijo esa palabra de objetivos de impacto como 100 veces.</p> <p>M: Así es, lo que tenemos que identificar son indicadores que sean claros, que sean realmente medibles sin tanta complejidad.</p> <p>G: Creo que lo mejor que podemos implementar es la evaluación 360.</p>	

<p>L: ¿En qué consiste Gaby?</p> <p>G: Todos los integrantes evalúan a todos, es decir tú evalúas el conocimiento, pero también el beneficiario te evalúa a ti, el tallerista. Es decir, todas las personas evalúan a todos.</p> <p>M: Eva ¿a qué te refieres con resultados inmediatos?</p> <p>E: O sea, se detectaron 6 casos y el 90% del alumnado de la evaluación pre y post se ve que aprendió. Pero más que resultados ¿cuál fue nuestro objetivo? Que esto fue inmediato, pero a largo plazo en dónde van a estar los alumnos, los papás o los maestros.</p> <p>M: entonces ¿Es como visualizar los resultados inmediatos, los de mediano plazo y los de largo plazo?</p> <p>E: Así es.</p> <p>M: ¿Cómo qué cosas miden en el proyecto? En cuestión de habilidades y competencias ¿Cuáles son? ¿Si me explico?</p> <p>E: Es como romper el silencio.</p> <p>G: La tirada con los nuevos contenidos es (...) y de hecho vamos a recibir capacitación en derechos específicos al abuso. Es por ejemplo que los chicos se sientan como sujetos y no objetos de derechos. Por ejemplo, la actividad de los derechos es la primera vez que vamos a una escuela que metemos la actividad de los derechos para que identificaran ciertas cosas, y es la primera vez que los niños nos dicen, pero no le digas a mis papás. O sea, me da miedo que le digas a mis papás sobre mis secretos porque me da miedo y mi papá es muy violento, y es un secreto que me pone en peligro, y al día siguiente que sus papás ya habían ido a la escuela sus hijos ya les habían dicho el secreto.</p> <p>M: ¿Eso lo ves cómo bueno?</p> <p>G: Perfectamente bueno, pero era un tema que no estaba en ninguno de nuestros manuales. O sea, tenemos que hacer temas enfocados a la evaluación e identificar los temas que van a hacer transversales y que siempre van a estar. Por ejemplo, debe ser un tema que va a ser transversal y no que deba ser una sesión sobre género, consentimiento me gusta que esté como tema, pero solo una sesión y también es transversal. Y consentimiento en el sentido de decir tenemos niños y niñas capaces de decir que no, o capaces de identificar un riesgo ante juegos que ya no les gustó tanto, y a lo que ayuda es que, si sucede un abuso una vez, no quiere decir que va a suceder tantas veces. Ese es como el tipo de cosas, pero son los contenidos buenos. Y, por ejemplo, desde el enfoque que traigo desaparece “fecundación, embarazo y parto”, porque fecundación</p>	<p>Deben comprobarse los objetivos de impacto con evidencias cualitativas y cuantitativas.</p> <p>Se hace referencia a la metodología de evaluación 360.</p> <p>La evaluación 360 puede ser entendida como un proceso de coevaluación.</p> <p>Se sugiere implementar una evaluación a largo plazo para conocer de mejor manera el impacto del proyecto.</p> <p>Que los alumnos expresen las situaciones de riesgo en las que se ven inmersos es una manera de romper el silencio y prevenirse del ASI.</p> <p>Los secretos es un factor de riesgo ante el abuso sexual infantil.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

embarazo y parto no mide absolutamente nada que tenga que ver con abuso sexual. A menos de que queramos que los niños identifiquen la diferencia entre hacer el amor y una violación. Y pues creo que es un tema que no debe de estar, aunque nuestra filosofía sea educación sexual integral me pregunto ¿Qué de la educación sexual previene el ASI?

M: ¿En nivel secundaria han visto lo de los métodos anticonceptivos?

G: No se ha visto como tal, pero si la toma de decisiones, que yo como mujer puedo decidir y no esperar a que un hombre decida por mí. Que esta parte va un poco más a consentimiento o toma de decisiones. Lo que tenemos que hacer en nuestros nuevos contenidos es el desarrollo del pensamiento crítico, que se involucren en la toma de decisiones, la comunicación, y por otra parte los secretos yo también lo he notado, algunos chavos en sexting, que ya hacen sextorsión o bullying muchos espectadores lo permiten porque dicen: no quiero ser traicionero, entonces confunden guardar el secreto con ser leal a alguien. Entonces dicen yo prefiero dejar que se coman a esta persona y no romper con la lealtad de los demás, pero es una lealtad mal entendida.

Entonces su lealtad viene de que, si yo me opongo, me van hacer los mismo a mí. Entonces por eso los contenidos tienen que ser distintos. Por ejemplo, lo que vimos en atención es que muchos niños viven abuso con abuelos o tíos porque les van a enseñar nuevos juegos. Ahora soborno amenaza y chantaje solamente están en el manual cuatro, y es básico este tema en la prevención del ASI, pero solo está en el manual cuatro. Entonces es enseñarles la diferencia entre esas situaciones, por ejemplo, puede haber chantajes que no te ponen en peligro. O pueden ser sobornos que te ponen en peligro, pero por ejemplo siempre que sea una amenaza te va poner en peligro. Entonces los chavos comienzan a decir sí o no y que puedo hacer para que no me ponga en peligro. Y cosas así y que empiecen a conocer los niveles de peligro y tomen decisiones, y ese es del próximo pilotaje.

M: Es como lo que imparte Sofo en el diplomado, el termómetro del abuso.

G: Sí por ejemplo en este proyecto de Scotiabank vamos a meter este termómetro, pero en el tema de sexting y sextorsión. Por eso les pedí que hicieran ese termómetro de cómo pasa de sexting a sextorsión. Y que conozcan qué palabras son indicadores claves que te van diciendo como que riesgo es.

M: Sí por ejemplo con Sofo viene, una llamita representa un te ves bonita, tres llamitas es flamit hot.

G: Tal cual, ese tema ya lo metimos para civismo digital del nuevo contenido. Por eso quiero que el equipo de talleristas comience a

Se entiende como temáticas transversales aquellos contenidos que deben de abordarse de manera implícita o explícita en todas las sesiones de los talleres (género, consentimiento).

El tema de soborno y chantaje es muy importante revisarlo con los estudiantes.

<p>entender como esta parte y entender el violentometro y que tenga una actividad con inicio, desarrollo y cierre.</p> <p>E: Lo que podemos hacer es algo similar como la feria de ciencias, por ejemplo, en una capacitación de cinco meses los alumnos de sexto ya saben que desde la primera sesión ya tienen que hacer un taller sobre consentimiento. Entonces en la sesión final, van donantes, van maestros, entonces los mismos alumnos les están dando el taller a los adultos. Pueden hacer como taza de té, depende de cada grado, por ejemplo, segundo y primero sobre los secretos. Entonces en el cierre del proyecto en vez de estar todos en el patio cada salón tiene su puestecito y vas pasando, y es como vamos a estar 20 minutos en sexto, y vas rotando, y vas viendo si aprendieron y qué aprendieron y cómo lo están implementando. Entonces los niños se vuelven como los expositores.</p> <p>M: Esa idea está padrísima, desde que la capacitación la extienden a 6 meses ya tiene figura de proyecto.</p> <p>G: Exactamente, y a los maestros les dejamos la campaña sobre el cuidado del cuerpo. Por así decir, entonces los maestros de primero y de segundo van a trabajar con el espacio del cuidado personal. Y los de tercero y cuarto van a trabajar con tal, y los de quinto y sexto con tal. Incluso con el cuidado de los genitales por un decir, o con la toma de decisiones respecto a su cuerpo. También el programa Faro y Escáner cambian de contenido. Porque yo te voy a enseñar en la sesión uno a hablar del cuerpo de los límites, entonces obviamente los papás ya no dicen, me diste una plática teórica porque me enseñaste a cómo contestar o hablar sobre el cuerpo.</p> <p>G: También se pretende que entre la plataforma educativa virtual y tú les digas a los maestros puedes usar estos videos con estas actividades. Entonces lo que va pasar que los maestros van a ver el manual como algo práctico. Porque si tienes tres actividades del cuerpo en el manual. Y los talleristas en dos horas pueden hacer una. Entonces los maestros dicen, entonces yo uso otras dos sesiones y les pongo una por semana. Entonces los maestros dicen: no supe contestar o me salieron con tal chisquiada, entonces tú ya les enseñas a contestar a tal chisquiada. Pero son cuatro o cinco temas específicos del abuso.</p> <p>E: Lo que podemos hacer es que cada tema es un indicador, y van a ver todos los temas, pero por grado. Por ejemplo, en primero el semáforo corporal. Entonces les vas poniendo todos los temas, pero ese es como su tema clave. Entonces tú les dices: como ustedes van enseñar a niños más chiquitos o niños más grandes. Entonces conforme vas avanzando de grado los alumnos van aprendiendo las cosas más complejas, por ejemplo, sexto consentimiento que son de los temas más complejos, entonces lo vas haciendo de esa manera y lo que podemos hacer es como el buzón preguntón en el salón. En salón todo el mes lo dejas ahí, y les decimos y preguntales a tus papás si</p>	<p>En la evaluación se debe identificar que los alumnos han aprendido a identificar situaciones de riesgo.</p> <p>Una estrategia de evaluar el aprendizaje es a través de una feria de la prevención del ASI, donde los estudiantes elaboren espacios informativos.</p> <p>Se propone que los maestros y padres de familia también se involucren en la feria sobre la prevención del ASI.</p> <p>Por cada tema que revisan los beneficiarios se deben elaborar indicadores de</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>tienen dudas y que las pongan. Entonces ya se resuelven las preguntas mes con mes, en vez de estar de un día a otro.</p> <p>G: Esa es la nueva propuesta y es lo que queremos hacer. Pero tenemos que planearlo porque no se pudo hacer con estas escuelas, pero yo creo que a partir de marzo. O desde enero, solamente que la cantidad de talleristas.</p> <p>E: Es que el problema es (...), o a menos de que cambiemos los calendarios porque si es posible que primero A, primero B, sesión uno el lunes, sesión dos el martes, sesión tres el miércoles con primero. Yo creo que con 6 talleristas todo.</p> <p>G: También es importante considerar que hay algunos grupos con un conocimiento de sobre sexualidad más elevado, por ello con ellos debe trabajarse temas más elevados. Por lo tanto, a los talleristas más capacitados deben impartir taller con los niños con conocimiento más elevado. También es importante considerar que cuando hay talleristas que pueden impartir en tres grados diferentes pueden evaluar comparativamente al grupo, por ejemplo: los grupos de tercero saben conocen más de tal tema a diferencia de los de segundo. Entonces pueden hacer como un análisis más global. Y se pueden realizar afirmaciones, por ejemplo: en la escuela mixta 41 los más vulnerables son los chicos de segundo y a lo mejor en la técnica 151 me doy cuenta que los más vulnerables son los de tercero, por un decir.</p> <p>Y por ejemplo si ya estuve en el proyecto de Indesol y en el de Sedesol cuando vamos a las mixta 33 me di cuenta que segundo sigue siendo vulnerable, entonces a la larga me doy cuenta que los más vulnerables son los de segundo. Entonces cuando yo refleje un proyecto a futuro a decir los chicos entre 14 y 15 años están en una etapa de ta, ta, ta. Porque yo ya tengo una trayectoria trabajando con esos chicos y ya me he especializado. Si me voy a una primaria lo mismo hago.</p> <p>G: También en las memorias son muy superficiales porque ponen se presentaron las reglas de convivencia, todos dijimos ahuuu, y eso ¿Qué resultados de impacto me está dejando?</p> <p>M: Claro, incluso para sistematizar necesitas una formación y experiencia.</p> <p>G: Por eso con este equipo, ya puemos hacer afirmaciones como tantos alumnos se refieren al pene como tal, tantos eran hombres y tantas mujeres. Y mi objetivo es que al 95% les quede claro qué es vulva sin que se rían. O al menos logre que el 80 dice vulva y no válvula. Además, saben que en la vulva se tiene una forma de higiene distinta a la del pene, etc. Muchas veces la responsabilidad no es del tallerista, si no que nosotros no les hemos dicho, necesito esto porque ellos dicen: lo describí punto por punto. Pero no me dicen qué midieron, es decir, me dicen qué hicieron, pero no el resultado.</p>	<p>evaluación relacionados con dicha temática.</p> <p>Los talleristas más capacitados deben impartir sesiones con los grupos mayores.</p> <p>Se propone que los talleristas se especialicen en grupos para fomentar la evaluación comparativa (eso se puede lograr con indicadores claros y un proceso adecuado de sistematización).</p> <p>Reconocen que también corresponde a los coordinadores brindar una capacitación específica a</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>E: En primaria baja ya tenemos los indicadores.</p> <p>G: Entonces así también podemos saber, este video funciona éste otro no.</p> <p>E: Lo que nos pasa mucho es que los videos para primaria baja están como muy infantiles, y los de primaria alta a algunos se les hacen muy infantiles; Lo que siento es que en los eventos de cierre lo que divierte a los grandes aburre a los niños y viceversa, entonces alguien se te va aburrir. Y lo del rap les gustó a los grandes, pero aburrió a los chiquitos.</p> <p>G: Pero si se hace la feria así ya se está haciendo el proyecto, están entregando un resultado y además si tenemos solo un equipo de cuatro talleristas ya entendieron el sentido de todos los grados. Ya hay una reflexión y un análisis que incluso ya ni siquiera nosotros tendríamos que hacer el documento de sistematización de la evaluación. Porque se les pide que la sistematización la llenen, en share point o en one drive o lo que sea. Y pones preguntas claves que te hace ver la diferencia entre quintos y sextos. Y que ya te dan un análisis de resultados. Entonces así obviamente nos involucramos todas las personas; el proyecto es mejor pagado y sin tener que estar no manches le pusiste el logo de no sé qué.</p> <p>G: O sea también es un montón de chamba, nos mandan a otros proyectos de por ejemplo hazle 13 manuales a tal colegio. Y yo de no manches tenemos 5 proyectos. Y después me preguntan ¿Dónde están las evaluaciones de impacto?</p> <p>E: Imagínate patentar una feria de prevención de ASI en la feria de ciencias.</p> <p>G: También nos dicen, es que los talleres deben de ser divertidos, llévalos videos e internet. Y yo, pero no tenemos internet en la escuela. Y luego me dicen es que, por qué no has logrado llevar la plataforma a las escuelas, porque no hay Luz. Espero en enero ya comenzar a trabajar en esto.</p> <p>E: Sí, pero, debemos comenzar a tener planeación de este proyecto.</p> <p>G: Es de sentarnos con los talleristas y ver qué diferencias ven entre los grados.</p> <p>M: Yo les recomiendo si no coinciden en espacios para capacitar a los talleristas, usen la plataforma de Moodle donde diseñen un curso y los tomen en línea.</p> <p>G: Eso sería como impartirlo después de abril. Pero ya no más proyectos donde deba de generar contenido. Porque me da pena de decirles a los talleristas, espérenme ya casi lo hacemos y los talleristas</p>	<p>los talleristas sobre la elaboración de los medios de verificación.</p> <p>Los eventos deben contener actividades que sean de interés para todos los asistentes (primaria baja, primaria alta y adultos).</p> <p>Las condiciones de la escuela no son las educadas para utilizar material didáctico tecnológico.</p> <p>Las planeaciones unificadas deben de salir de la experiencia y recuperación de la práctica de los talleristas.</p> <p>La saturación de trabajo en el equipo coordinador</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

han de pensar que no me involucro, pero no me puedo sentir por tantas responsabilidades. Entonces me ayudaría a tener juntas con un equipo chiquito y así poderlo lograr.

impide una adecuada gestión del proyecto.

ACUERDOS:

- La próxima sesión se llevará a cabo del 12 al 16 de noviembre.
- En la próxima sesión se comenzará con la capacitación y formación en el desarrollo de diagnósticos y diseño de proyectos.
- La capacitación tendrá un enfoque inductivo y será a manera de taller.

CONCLUSIONES:

- En esta sesión todas las personas se mantuvieron muy motivadas porque la ejecución del proyecto es una tarea que involucra a todo el personal.
- El ejercicio de reflexión favoreció reconocer áreas de oportunidad concretas: ¿Qué mejoramos? ¿Qué dejamos igual? ¿Qué agregamos? ¿Qué quitamos?
- El personal mantiene escaso conocimiento sobre metodologías de evaluación.