



Resiliencia y ecosistemas de innovación socio territorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche.

Por: Martha Eugenia Barrios Herrera ¹

Recibido el 16 de mayo de 2022

Dictamen aprobatorio: 24 de junio de 2022

Resumen

El artículo presenta los resultados de la evaluación intermedia del proyecto Resiliencia y ecosistemas de innovación socio territorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche, realizada de noviembre del 2021 a enero del 2022, usando la metodología de Evaluación Social para Sustentabilidad (EVASS) desarrollada por el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C (IDESMAC). La evaluación concluye que el programa ha logrado que la Escuela de Gobernanza funcione como el eje del proyecto, manteniendo la interacción de los tres campos de construcción social y las autoridades comunitarias que participan en ella, emergen como los principales actores del proyecto.

Palabras clave: evaluación, resiliencia, Calakmul

Pie de foto. Calakmul
Campeche

FOTO: https://calakmulprimatology.files.wordpress.com/2015/10/DSC_0033.JPG

¹ Bióloga por la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Actualmente evaluadora de proyectos del Área Independiente de Evaluación en el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). Correo electrónico: mbarrios.idesmac@gmail.com.

² Un "ecosistema de innovación y emprendimiento" es el término que se utiliza para describir a los diversos actores, partes interesadas y miembros de la comunidad que son fundamentales para la innovación y la creación de nuevos emprendimientos, comportándose como un sistema complejo de una comunidad de organismos y su entorno que funciona como una unidad ecológica. Incluye universidades, gobierno, empresarios, aceleradores e incubadoras, capitalistas de riesgo, inversores, fundaciones, emprendedores, mentores y medios de comunicación por mencionar algunos. Cada uno juega un papel importante en la creación de valor en el ecosistema más amplio al transformar nuevas ideas en realidad a través del acceso y la inversión a financiamiento. Las entidades locales, estatales y nacionales pueden y deben participar en el desarrollo del ecosistema



Introducción

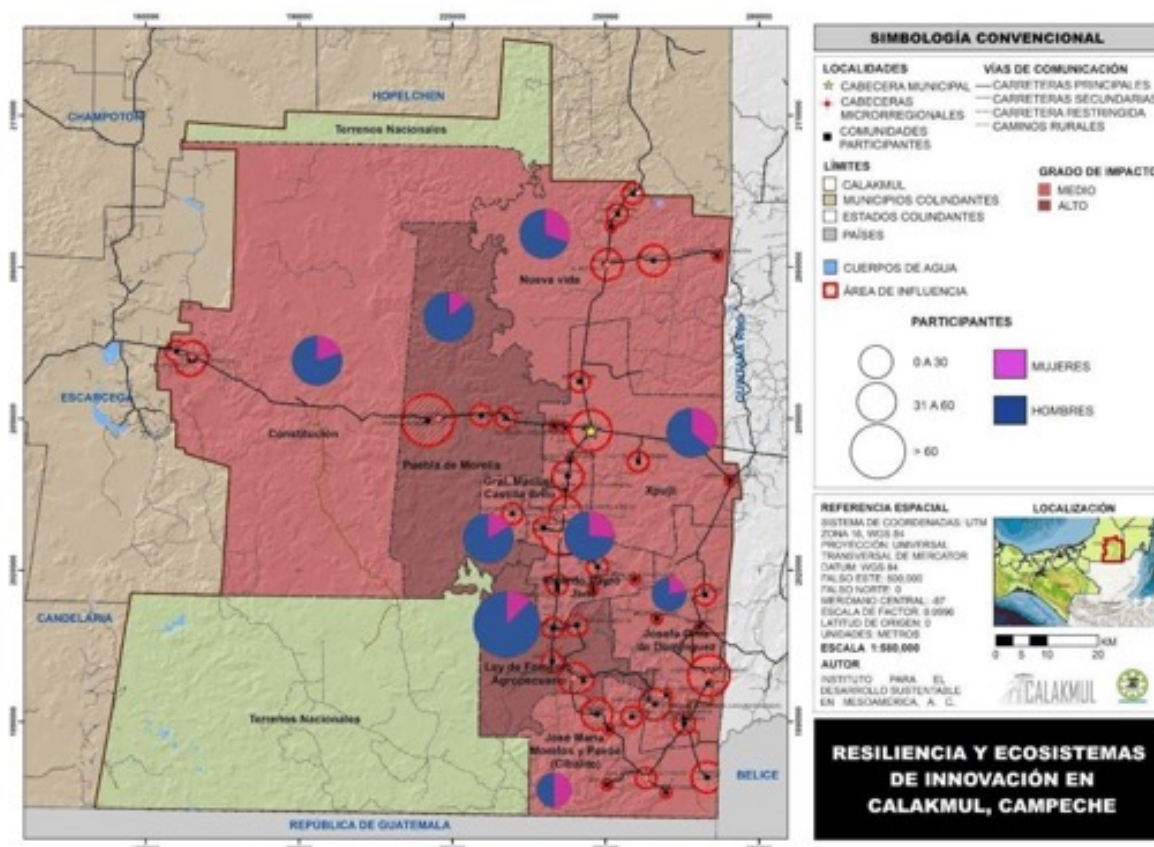
El proyecto Resiliencia y ecosistemas de innovación socio territorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche (Mapa 1), tiene como objetivo general diseñar y habilitar ecosistemas de emprendimiento e innovación socio territorial para el fortalecimiento de la resiliencia y la gobernanza municipal de Calakmul. Particularmente el proyecto busca:

- Consolidar la Escuela de Gobernanza como un mecanismo de formación continua de Consejeras y Consejeros para el ejercicio de la ciudadanía proactiva con enfoque territorial.
- Densificar las redes de colaboración e innovación interseccional e intersectorial, con enfoque de género, generacional e intercultural.

- Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana a través del Gobierno Abierto.
- Generar e implementar los instrumentos locales con enfoque de derechos, para la consulta, basados en el Consentimiento Previo, Libre e Informado (CPLI).
- Diseñar y establecer las estructuras de innovación para la visibilidad, difusión y sistematización local.

El propósito de esta evaluación se basa en la utilidad de que una observación o mirada externa ofrece herramientas de mejora, así como mecanismos de toma de conciencia acerca del contexto real del proyecto, el impacto territorial con los actores sociales, lo logrado y los

Mapa 1. Microrregiones Calakmul, Campeche



Pie de foto. Fuente: SIT-
IDESMAC



puntos necesarios para fortalecerse.

Metodología

El Área Independiente de Evaluación de IDESMAC desarrollo una propuesta metodológica (Arreola et al., 2009) la cual incorporó los enfoques de la teoría social de Vygotski (Vielma y Salas, 2000) y el marco de desarrollo de base de la IAF (Ritchey-Vance, 2009). El análisis de la información se sustentó en la teoría fundamentada (De la Torre et. al., 2016). La evaluación social para la sustentabilidad (EVASS) se realizó a partir de dos tipos análisis: la valoración del cumplimiento de metas y la de procesos (Ilustración 1). En la de metas se valoró cuantitativamente el alcance de las mismas de acuerdo con los documentos probatorios presentados por la coordinación del proyecto. Este tipo de evaluación tiene una utilidad práctica para la toma de decisiones gerenciales y la reprogramación de actividades. La de procesos se realizó con la información proporcionada por los actores del proyecto y recopilada en entrevistas semiestructuradas a actores clave, de acuerdo con un sistema de indicadores construido exprofeso.

El primer paso en la evaluación es comprender los términos teóricos del

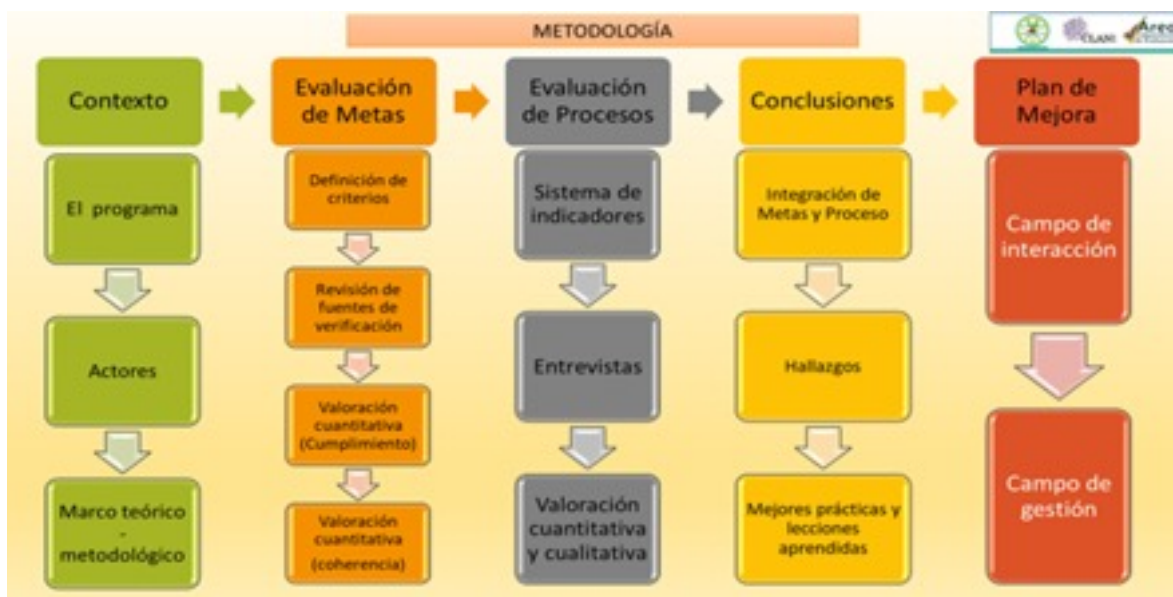
proyecto e identificar el contexto y el marco teórico que lo orientan. Como segundo paso, se planificaron las acciones para la evaluación de procesos y metas. Cada una conlleva sus propios procedimientos que se describen más adelante.

Del resultado de ambos análisis se elaboraron las conclusiones y recomendaciones para sugerir un Plan de Mejora. Al finalizar la evaluación, se entregaron los resultados a los coordinadores y directivos para compartir los hallazgos, orientando a fortalecer el proceso del proyecto.

Aplicando la teoría fundamentada (Grounded Theory) para la evaluación de procesos, el sistema de indicadores se diseñó a partir de los conceptos definidos en el apartado teórico. Se definieron tres categorías, cuatro variables y 18 indicadores (Ilustración 2).

Para las tres categorías definidas con base en la Teoría de los Campos de Vigotsky referida a los campos actual, próximo y potencial. El campo

Ilustración 1. Esquema metodológico de la Evaluación



Pie de foto. Fuente.
Tomado de Aguiluz, 2021.



actual del proyecto está orientado al fortalecimiento de las estructuras sociales que permitan la gestión y comunicación con otras instancias ejerciendo la autonomía con vistas a la participación en la toma de decisiones a nivel local, regional y municipal, este campo se denomina Resiliencia. En el campo próximo del proyecto se propone el fortalecimiento de las estructuras sociales que mantienen el tejido social a escala regional, este campo se denomina Cohesión social y en el campo potencial se ubica la categoría de Gobernanza, que es el nivel donde se consolidan los mecanismos de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas. Por su parte, cada uno se refleja en el campo de la gestión, con las categorías definidas de Equipo técnico, donde se identifica al personal del proyecto que directamente opera las actividades en el territorio. En el nivel Organización, se toman decisiones con relación al proyecto, la integración del equipo de trabajo y la sistematización para la gestión del conocimiento son fundamentales en este nivel, ocurre la interrelación con otros círculos de IDESMAC y Coordinación, es el nivel directivo, responsable de la estrategia del proyecto y de orientar hacia la consecución del sueño y el cumplimiento de las hipótesis de la teoría del cambio del proceso en Calakmul.

Las cuatro variables para la evaluación del proyecto se definen a continuación:

1. Redes de colaboración. Existen redes entre diversos actores locales y agentes de cambio con el fin de gestionar e impulsar proyectos comunitarios e intercomunitarios. Las líneas de trabajo consideradas se orientan a identificar e impulsar estructuras y procesos de innovación local a través de la Aceleradora de proyectos y aumentar las relaciones intersectoriales e inter favoreciendo

la creación de nodos regionales donde interactúen los municipios con las autoridades correspondientes.

2. Mecanismos de gobernanza. Se refiere a las acciones que contribuyan a la consolidación de los mecanismos de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas en las nueve microrregiones del municipio de Calakmul. Para lo cual considera primordialmente el impulso de instrumentos de consulta ciudadana y proponer mecanismos de gobierno abierto para el desarrollo regional.
3. Procesos de formación. Desarrollado un modelo de Procesos Formativos para el ejercicio de una ciudadanía proactiva con enfoque territorial. En este sentido las acciones se concentran en el desarrollo de la Escuela de Gobernanza dirigido a tomadores de decisión en las comunidades como los Comisarios Ejidales, Comisarios Municipales, Consejeros territoriales o Consejeros temáticos, así como otras autoridades locales.
4. Equipo Calakmul. Se refiere a los procesos de fortalecimiento de capacidades al interior del equipo que opera el proyecto. Estas capacidades comprenden la integración del equipo, habilidades técnicas y conocimientos para el seguimiento del proyecto, así como las buenas prácticas para la gestión del conocimiento del proyecto que permita diseñar, generar y aplicar estrategias de planeación y operación del proyecto.

Para la evaluación de procesos se diseñaron 18 indicadores, nueve tangibles y nueve intangibles. Los indicadores tangibles fueron: T1. Centro de comunicación Calakmul, T2. Sistema de gobierno abierto, T3. Protocolos Convenio 169, T4. Encuentros de emprendimiento, T5. Aceleradora de procesos, T6. Formación de



Ilustración 2. Sistema de indicadores para la evaluación de procesos

emprendimientos locales, T7. Perfil de participantes. T8. Sistematización para la gestión de conocimientos, y T9. Teoría del cambio. Los indicadores intangibles fueron: I1. Escuela de gobernanza, I2. Reconocimiento del consejo, I3. Redes y alianzas de colaboración, I4. Espacios de colaboración, I5. Incidencia en la toma de decisiones, I6. Replicabilidad de aprendizajes, I7. Habilidades y capacidades incrementadas, I8. Capacidades para la gestión de proyectos, y I9. Integración de equipo.

Se realizaron 13 entrevistas semiestructuradas, a los siguientes actores identificados: a) Representantes de Consejos Temáticos b) Estudiantes de la Escuela de Gobernanza, c) Grupos Organizados (Aceleradora Microempresas), d) Director, e) Coordinador y f) Técnico.

Resultados

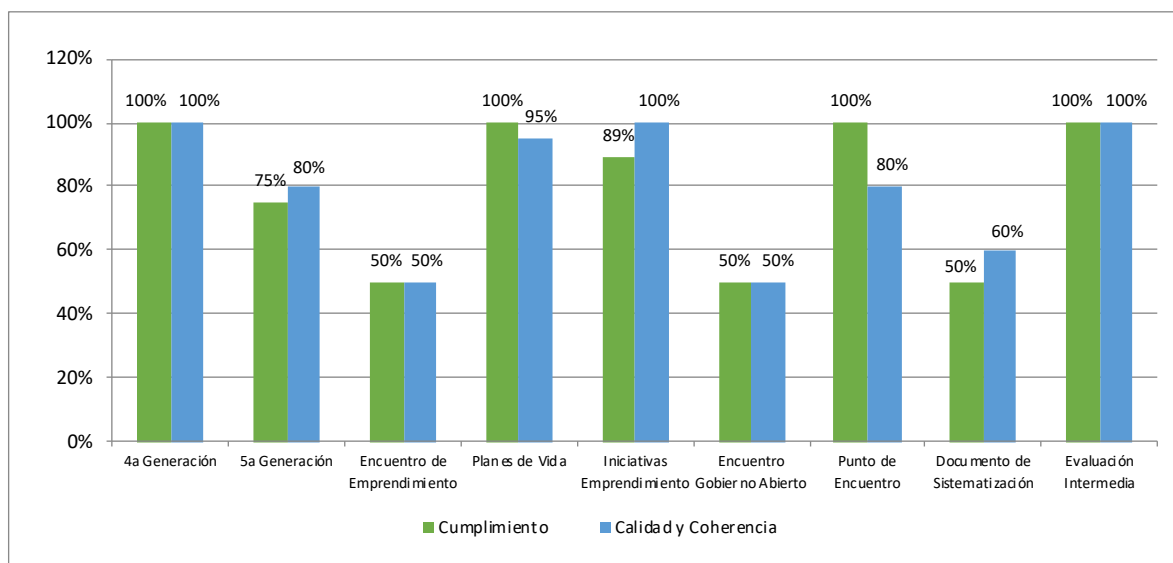
A. Evaluación de Metas

La valoración de las nueve metas programadas para el periodo 2020-2021, se realizó con base en la revisión de 40 documentos entregados por la coordinación del proyecto.

En general, el proyecto tiene un 80% de cumplimiento de metas para el segundo año. Dos de las metas cuentan con el 100% de cumplimiento: 1. Concluir la 4ª generación de la Escuela de Gobernanza y 9. Realizar la evaluación de medio término; una meta cuenta con el 98%: 4. Elaborados tres planes (Códices) de vida Microrregionales (Ley de Fomento, Josefa Ortiz

⁴ Obtención de información, a través de entrevistas semiestructuradas, basadas en los temas de las variables y los indicadores para la recolección de percepciones, vivencias, experiencias y opiniones.

⁵ Los documentos para la evaluación de metas se pueden ver en el informe final de la evaluación intermedia del proyecto: Resiliencia y ecosistemas de innovación socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche publicado en la página de IDESMAC: <http://www.idesmac.org.mx/>



Pie de foto. Fuente:
Elaboración propia

Gráfica 1. Porcentaje en el cumplimiento de las metas

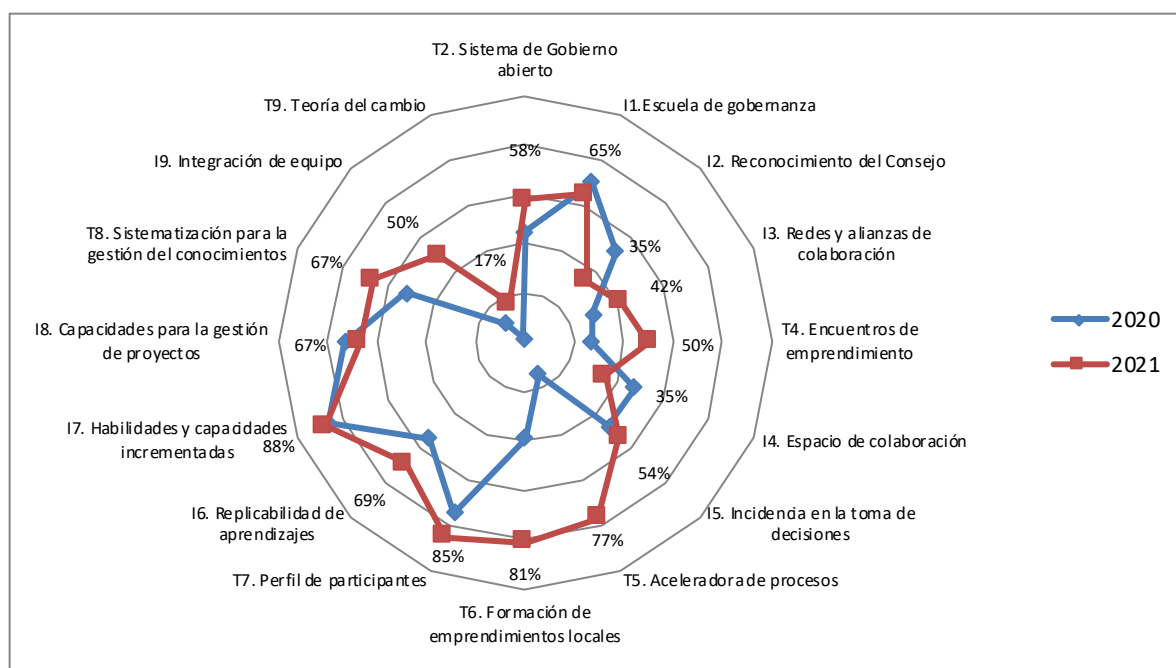
B. Evaluación de procesos

Para la evaluación de procesos, se definieron las categorías Gobernanza, Cohesión y Resiliencia para el campo de construcción social. Para el campo de gestión institucional son: Equipo Técnico, Equipo Coordinador y Dirección. El sistema de indicadores consiste en cuatro variables: 1. Redes

de Colaboración, 2. Mecanismos de Gobernanza, 3. Procesos Formativos, y 4. Equipo Calakmul. En total suman 18 indicadores (nueve son tangibles y nueve intangibles).

Se realizaron 13 entrevistas a seis tipos de actores identificados, tres del campo de construcción de las microrregiones de Xpujil, Josefa Ortiz, Constitución, Nueva Vida, Castillo Brito, Ley de

Gráfica 2. Resultados Generales de la Evaluación de Procesos



Pie de foto. Fuente:
Elaboración propia



Fomento y Felipe Ángeles. Los actores identificados fueron: a) Comités Temáticos, b) Escuela de Gobernanza, c) Grupos Organizados, d) Equipo Técnico, e) Equipo Coordinador y f) Dirección del proyecto.

Los resultados de la evaluación intermedia de procesos del programa para el período enero-diciembre 2021, se marcan en un 59% de avance, lo cual indica que la estrategia aplicada en el proyecto, a pesar de la pandemia del COVID 19 está avanzando en el cumpliendo con los objetivos planteados.

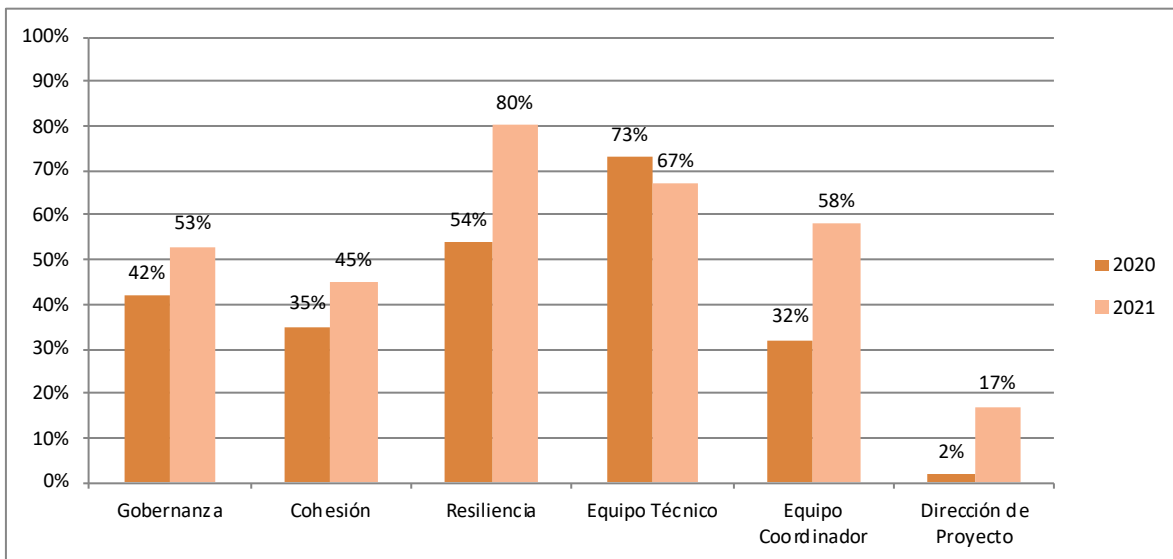
1. Análisis por Categorías

Con relación a los resultados generales de la evaluación de procesos se observan que el campo de construcción social aumentó 8 puntos de 51 a 59% y es mayor que el campo de gestión estratégica aumentó 12 puntos, pasando de 35 a 47%. La categoría de Resiliencia es la que presenta el mayor valor (80%), seguido de Equipo Técnico (67%), Equipo Coordinador (58%), Gobernanza (53%), Cohesión (45%) y Dirección (17%). Como puede observarse en la gráfica

3, el campo de construcción presenta un avance del 59% la diferencia entre las categorías de Resiliencia (80%) y Cohesión (45%) es de 35 puntos y Gobernanza (53%), es de 27 puntos.

En el campo de construcción social, el campo actual presenta mayor puntuación debido a tres indicadores con los porcentajes más altos: I7. Habilidades y Capacidades Incrementada (88%), T7. Perfil de Participantes (85%) y T6. Formación de Emprendimientos Locales (81%). Lo anterior indica que se está orientando el fortalecimiento de las estructuras sociales que permitan la gestión y comunicación con otras instancias ejerciendo la autonomía con vistas a la participación en la toma de decisiones a nivel local, regional y municipal a través de la Resiliencia, esto significa que la fortaleza se ubica en los proyectos comunitarios en los que participan los grupos organizados de las comunidades. Así también se presenta Gobernanza con el 53% y 45% Cohesión, debido a que las actividades de estos campos se vieron interrumpidas en su mayoría por la pandemia del Covid 19.

Gráfica 3. Resultados por categoría



Pie de foto. Fuente: Elaboración propia



Ilustración 3. Participación en la Escuela de Gobernanza

Por otra parte, en lo que corresponde al campo de gestión institucional, el valor más alto es del Equipo Técnico (67%), seguido del Equipo Coordinador (58%). Estos campos se sostienen por los indicadores I8. Capacidades para la Gestión de Proyectos (67%) y el T8. Sistematización para la Gestión del Conocimiento (67%).

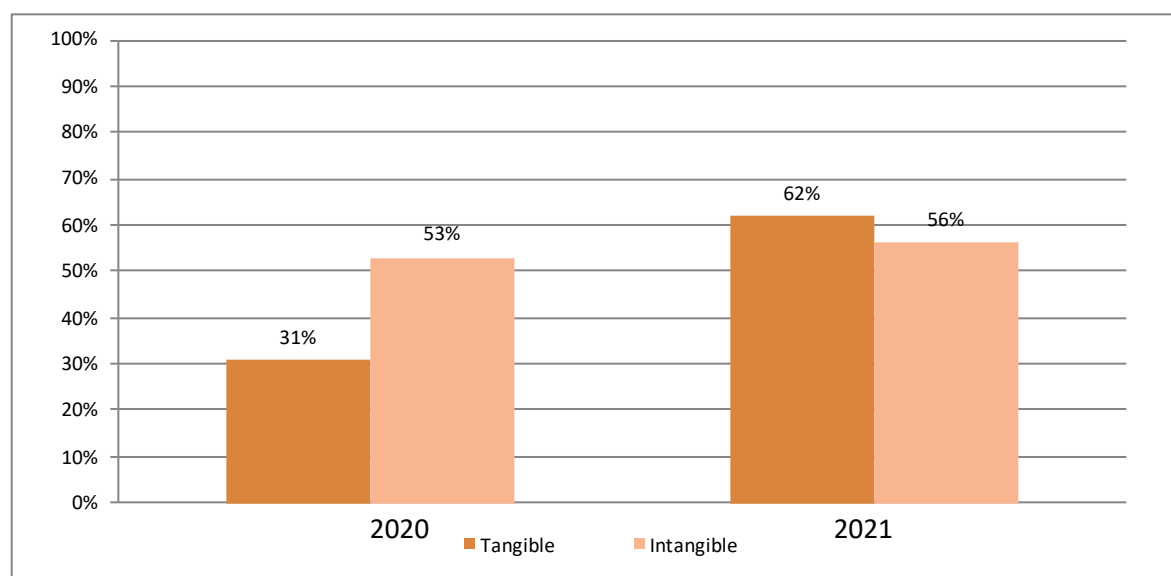
De acuerdo con los resultados se concluye que el proyecto presenta una mayor interacción en el campo actual

entre los actores del equipo técnico del proyecto y los participantes en los proyectos de la Aceleradora, siendo los proyectos productivos el espacio principal de interacción.

2. Análisis por Ámbitos

El sistema de indicadores define 7 indicadores tangibles y 7 intangibles para el campo de construcción social, más dos y dos para el de gestión institucional; sumando un total de 9

Gráfica 4. Resultados por ámbitos



Pie de foto. Fuente:
Elaboración propia



tangibles y 9 intangibles. Los resultados de la evaluación muestran que los actores se sienten satisfechos por las actividades impulsadas por el proyecto, así como su propia participación y desempeño.

Para el campo de construcción social sobresalen los indicadores Intangibles: I7. Habilidades y capacidades incrementadas (88%), I6. Replicabilidad de aprendizajes (69%), I1. Escuela de gobernanza (65%), y I5. Incidencia en la toma de decisiones (54%) (Gráfica 4). Los resultados reflejan que los actores del proyecto tienen una gran aceptación por su participación dentro de los proyectos productivos de la Aceleradora de emprendimiento y los procesos y conocimientos adquiridos dentro de la escuela de Gobernanza.

Por su parte, con relación a los indicadores Tangibles, los indicadores con las puntuaciones más altas son: T7. Perfil de Participantes (85%) y T6. Formación de Emprendimientos locales (81 %) y T5. Aceleradora de Emprendimientos (77%). De esta manera es evidente la participación de las comunidades locales en los proyectos de emprendimiento, quienes

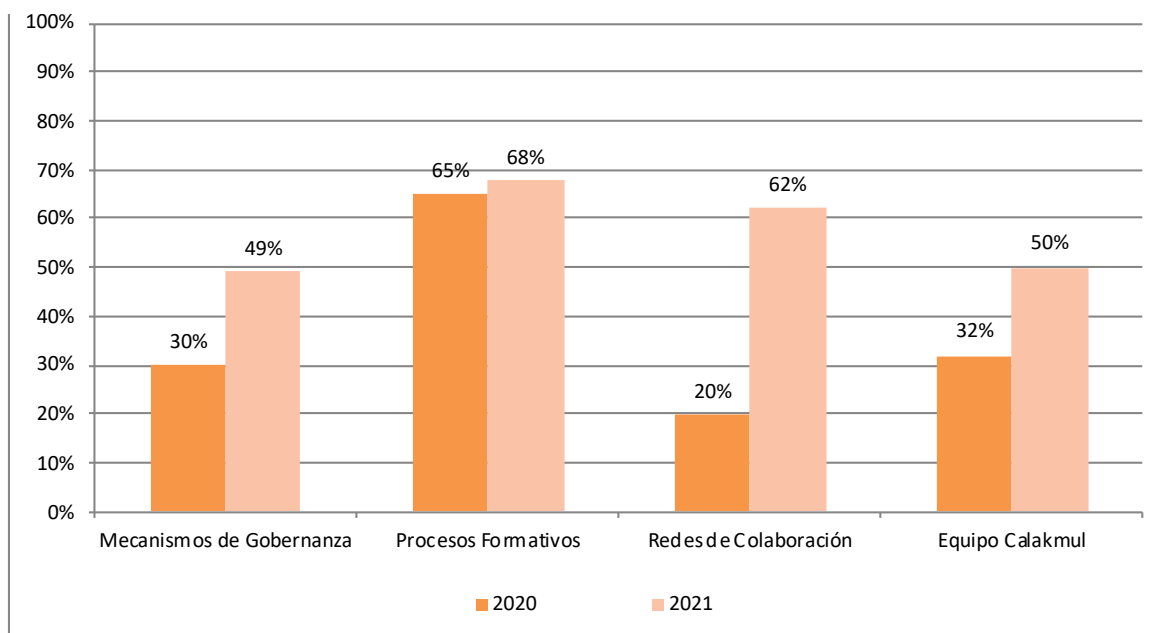
comparten sus conocimientos con los demás integrantes de las comunidades.

3. Análisis por Variables

Se establecieron tres variables que aplican para el campo de construcción social y una para el campo de gestión institucional. De acuerdo con los resultados, en general, la variable Procesos formativos es la que destaca en su desempeño con el 68%, mientras que Redes de colaboración suman 62%, Equipo Calakmul 50% y Mecanismos de Gobernanza 49%.

La variable de Proceso Formativos incide principalmente en la categoría de Resiliencia, es decir en el campo actual. Cuatro indicadores de los cinco que lo componen obtuvieron valoraciones superiores al 60% (I7, T7, I6 y I7). Asimismo, se observa que las personas consideran que la Escuela de Gobernanza es altamente valorada por el desarrollo de conocimientos y habilidades que tienen los estudiantes, en su mayoría autoridades locales. Se destaca como el principal espacio

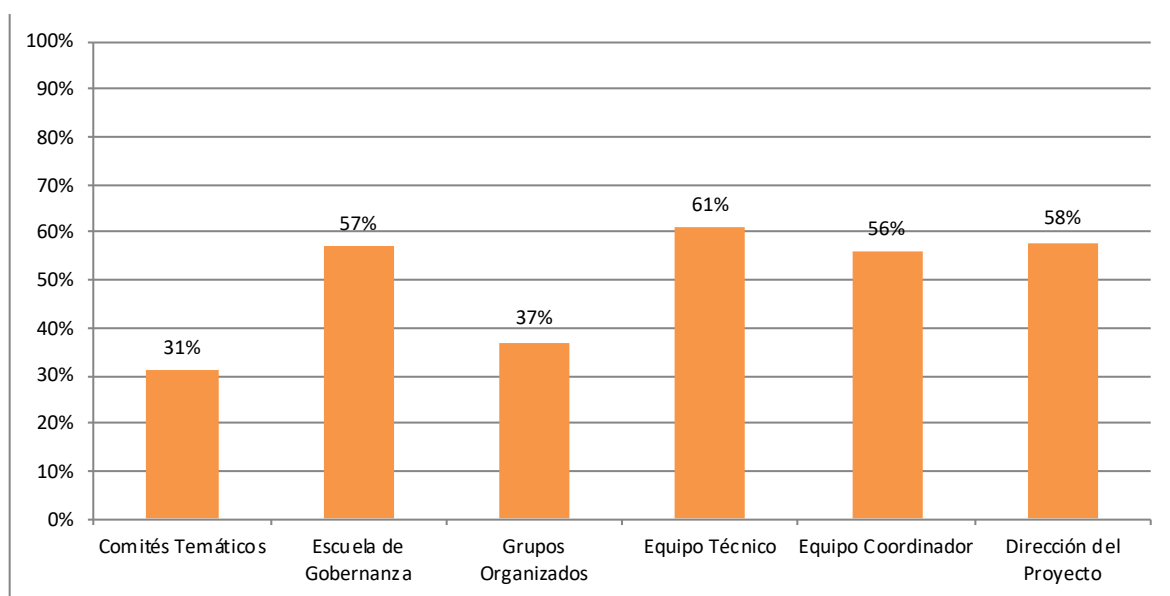
Gráfica 5. Resultados por variables



Pie de foto. Fuente:
Elaboración propia



Pie de foto. Fuente:
Elaboración propia



Gráfica 6. Resultados por Actores

de interacción donde convergen las autoridades locales: Comisariados Ejidales, Comisariados Municipales, representantes de Consejos Microrregionales, Comités Temáticos y recientemente, representantes de los grupos organizados que participarán en el programa de la Aceleradora. Cabe mencionar que la Escuela se convierte también como una oportunidad para promover la cohesión social en el territorio, ya que los estudiantes están informando a sus comunidades, los contenidos revisados en la Escuela a través de charlas informales o en las reuniones de Consejo.

En segundo lugar, se ubica la variable Redes de Colaboración en los que de los cuatro indicadores que lo componen dos de ellos destacan con puntuaciones por arriba del 70% (T5 y T6).

En el Equipo Calakmul, donde destaca la participación del equipo técnico para llevar a cabo las actividades, su incidencia también se ubica en el campo actual y destacan los indicadores T8 y I8 por estar arriba del 60%.

Finalmente, la variable de Mecanismos de gobernanza incide en los campos

de Cohesión y de Gobernanza. La valoración de los cuatro indicadores que lo componen se encuentra por debajo del 60%, esto, se debe en gran parte a que no se realizaron las actividades programadas, ya que la estrategia planteaba una serie de reuniones entre los actores del territorio para fortalecer la organización y la toma de decisiones, pero debido a las medidas restrictivas ante la emergencia sanitaria por el COVID-19, no fue posible dar seguimiento a estas actividades.

4. Análisis por Actores

Para este segundo año del proyecto, el equipo Técnico es el actor que obtiene el mayor valor con un 61%, seguido de la Escuela de Gobernanza (57%), Dirección del Proyecto (58%), Equipo Coordinador (56 %), Grupos Organizados (37%) y finalmente los Comités Temáticos (31%) (Gráfica 7).

El equipo Técnico de IDESMAC destaca como el principal actor de interacción permitiendo la continuidad de las actividades programadas dentro del proyecto. La Escuela de Gobernanza, es el principal espacio



de interacción donde convergen las autoridades locales: comisariados Ejidales, Comisariados Municipales, representantes de Consejos Microrregionales, Comités Temáticos y recientemente, representantes de los grupos organizados que participan en el programa de la Aceleradora.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta evaluación intermedia son congruentes con los cambios realizados para la ejecución del proyecto en el contexto de la contingencia del COVID-19. Para el componente de la evaluación de procesos, el resultado alcanzó el 59 %, 16 puntos más que la línea de base. Para el componente del cumplimiento de metas, el proyecto alcanzó un 80%. Con base en la metodología utilizada, los resultados obtenidos significan que el programa se mantuvo de manera funcional a pesar de las adversidades enfrentadas derivadas del COVID 19. El mayor reto enfrentado fue el cierre de las actividades para realizar eventos y reuniones que afectó principalmente el seguimiento a las actividades del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). En ese sentido, los actores involucrados en el campo de la gestión institucional tuvieron a bien adecuar las estrategias y actividades como medida de contingencia ante la nueva normalidad.

Con base en el análisis realizado la evaluación intermedia del proyecto presenta las siguientes conclusiones:

1. La principal incidencia del proyecto es en el nivel de Resiliencia. Se mantiene en el campo de construcción social, en el nivel actual (Resiliencia, 80%), caracterizado por los procesos que se desarrollan a nivel local o comunitario, apoyando los procesos formativos de los

liderazgos locales que se vinculan directamente con el nivel de Gobernanza, en donde se observa un avance del 53%, el nivel de cohesión (45%).

Existen grupos organizados con iniciativas de emprendimiento dentro de las localidades, estos grupos no cuentan con un registro legal, pero si con un nombre que los identifica, dentro de ellas destacan el proyecto de Miel y Pimienta por recibir apoyos de diferentes instituciones. Existen muchas necesidades para lograr mayor impulso de estos emprendimientos y lograr el objetivo de convertirlas en potenciales para generar recursos económicos para sus participantes. Los proyectos de emprendimiento no cuentan con un plan de negocios y sus productos (miel, pimienta, tostadas, mermeladas, conservas, dulces regionales, piña, hortalizas y maíz) son vendidos de manera local dentro de sus comunidades o en el tianguis de Xpujil o llevan su producción a intermediarios que se encargan del realizar el acopio.

2. La Escuela de Gobernanza funciona como el eje del proyecto, manteniendo la interacción de los tres campos de construcción social. La estrategia educativa de la Escuela de Gobernanza cumple con el proceso de formación y fortalecimiento de los liderazgos locales para la participación en la toma de decisiones en el desarrollo local y regional del municipio, además de que cumple con la función de ser un espacio de cohesión social debido a las relaciones interpersonales entre los representantes de las comunidades y las microrregiones.



Los egresados reconocen que los conocimientos y habilidades adquiridas les han permitido mejorar sus funciones en la toma de decisiones de tal forma que ellos consideran importante compartir esos conocimientos con otras personas de las comunidades y así impulsar la participación de las comunidades en los asuntos públicos, y mejorar los procedimientos en las gestiones a realizar de acuerdo con su cargo de líderes comunitarios. La escuela de Gobernanza ha permitido contar con varias generaciones y esto proporciona las herramientas necesarias para participar en la toma de decisiones dentro del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y los Consejos Microrregionales.

3. Las autoridades comunitarias que participan en la Escuela de Gobernanza emergen como los principales actores del proyecto. Los integrantes de la escuela de gobernanza son autoridades comunitarias principalmente y también forman o han formado parte de los consejos Microrregionales. Comparten los conocimientos y habilidades adquiridas con otras personas de las comunidades e impulsan su participación en los asuntos públicos mejorando los procedimientos en sus gestiones como líderes comunitarios.
4. El proyecto cuenta con el apoyo y aceptación de los principales beneficiarios. Los resultados de la evaluación muestran que los actores se sienten satisfechos por las actividades impulsadas por el proyecto, así como con su participación y desempeño.

Asimismo, valoran los espacios generados en la Escuela de Gobernanza y en los proyectos de emprendimiento.

5. Las limitaciones del proyecto son influenciadas por la pandemia de COVID 19. La pandemia del Covid 19 incidió principalmente en las cancelaciones de eventos y reuniones de trabajo y limitó el avance en el cumplimiento de compromisos y seguimiento a las actividades del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) así como en el fortalecimiento de redes y alianzas de colaboración en el municipio replegando estas actividades hacia la incidencia comunitaria o regional.
6. La fortaleza del equipo de trabajo de IDESMAC se ubica en el Equipo Técnico del proyecto. En el campo de gestión institucional, el Equipo Técnico es el que mayor participación presenta dentro del proyecto y obtiene el valor más alto con 61%, en tanto que en la Dirección del Proyecto es de 58% y en el Equipo Coordinador es de 56%.

Ilustración 2. Seguimiento en el Proyecto de Apicultura





Referencias bibliográficas

- Arreola, A., Peresgrovas, V., Reyes, C., Pérez, R. y R. Martínez. 2009. De las metas a los procesos: la evaluación de proyectos de desarrollo rural exitosos en el área del Corredor Biológico Mesoamericano- Chiapas. *Revista de Geografía Agrícola*, Núm. 42, enero-junio, 2009, pp. 51-64. Universidad Autónoma Chapingo. México.
- Aguiluz, Grelsvia. 2021. Evaluación ex post “Resiliencia y ecosistemas de innovación socio territorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche Periodo 2020. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
- De la Torre, G., Carlo, E.; Florido S, A; Opazo C., H.; Ramírez V., Ch.; Rodríguez H., P.; Sánchez A. y J. Tirado T. (2016). *Teoría Fundamentada o Grounded Theory. Métodos de Investigación* Dr. Javier Murillo. Master en Calidad y Mejora de la Educación. Facultad de Formación del Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid. 55 pp.
- Ritchey-Vance, M. 2009. Medidas que concuerdan con la misión: cómo surgió el marco de Desarrollo de Base. En: *Desarrollo de Base. Revista de la fundación Interamericana*. Vol. 30, núm. 1: 20:29.
- Vielma V., E. y M.L. Salas (2000). Aportes de las teorías de Vygotsky, Piaget, Bandura y Bruner. Paralelismo en sus posiciones en relación con el desarrollo. *Educere*, vol. 3, núm. 9, junio, 2000, pp. 30-37. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.



