



Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial: Contexto y perspectivas

Resumen

En este documento se presenta la sistematización del proceso de implementación del proyecto de la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial en los Altos de Chiapas, se exponen sus principales aportaciones y perspectivas a futuro. Así como un análisis de las dos principales hipótesis: 1) Brindar elementos para la formación de organizaciones, 2) Generar agencia social en los territorios, en donde se encontró que se cumplen de manera parcial, pero con un porcentaje de avance significativo. Finalmente, se recomienda la revisión del diseño curricular para hacer las modificaciones pertinentes.

Palabras claves: Escuela de Formación, modelo pedagógico, organizaciones, herramientas, habilidades, comunitario, integral, sustentable.

Recibido: 15 de junio de 2019

Dictamen aprobatorio: 05 de agosto de 2019

Por **MAYRA CAROLINA MOLINA NERY**¹

La Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial es un proyecto que promueve que grupos de mujeres y hombres tseltales y tsotsiles de diferentes edades de los municipios de Aldama, Chalchihuitán, Chenalhó, Mitontic, Pantelhó, Sitalá, Santiago El Pinar, San Juan Cancuc y Tenejapa, lleguen a ser organizaciones legalmente constituidas y tengan los conocimientos, herramientas y habilidades para generar acciones de transformación para el bienestar y culturalmente apropiadas al territorio que habitan, mismas que coadyuven al alcance y cumplimiento de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT) que se han propuesto en los nueve municipios a través del trabajo de los Consejos Municipales para el Desarrollo Rural y Sustentable (CMDRS).

Se basa en un modelo pedagógico de intervención psicosocial con tres principios fundamentales, los cuales son: 1) comunitario, porque se fundamenta en el trabajo colectivo y colaborativo para generar acciones conjuntas en beneficio de la sociedad en general, en este, la realización individual se circunscribe dentro de lo colectivo; 2) integral, la persona es vista holísticamente y la realidad multidisciplinariamente; y 3) sustentable, ya que generan

¹ Doctora en Ecología y Desarrollo Sustentable por El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR). Coordinadora y docente de la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial de CLANSUR.



Pie de foto. Alumna de la Escuela de Formación de Organizaciones Locales.

FOTO: ARCHIVO CLANSUR.

procesos que se pueden mantener en el tiempo, transformando favorablemente la realidad ecológica, económica y social del contexto (Moreno, 2018).

La formación de las organizaciones va dirigida a desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes sobre aspectos en materia legal, fiscal, administrativa y de planeación, el propósito final es que a partir de este proceso se concrete un plan insitucional, se constituyan y ejecuten iniciativas comunitarias, integrales y sostenibles en el territorio en el que surge cada organización, fomentando, de este modo, la agencia social (Atencio 2017, Moreno 2018, Ortíz y Atencio 2019).

Se fundamenta teóricamente en:

1) Perspectiva sociocultural de Lev Vygotsky, en donde el desarrollo humano se define por cómo el individuo se concibe a sí mismo y dentro del mundo, lo cual está relacionado al contexto socio-cultural en el que se desarrolla y su capacidad para la resolución de problemas, existe por tanto la interacción de tipo intra (nivel de desarrollo real) e inter psicológica (nivel de desarrollo potencial; Vygotsky 1978).

2) La Pedagogía crítica de Paulo Freire señala que el papel del facilitador debe promover entes activos, capaces de construir nuevos conocimientos a partir de los previos, aplicando una mirada crítica de la realidad social existente y transformarse de objeto a actor social (Freire 1978).

3) El Neoinstitucionalismo de Douglass North menciona que las instituciones “son las reglas del juego” por lo que deben incorporar elementos de las formas organizativas del territorio, es decir, normas formales (cultura) e informales (legalidad) que permiten una convivencia, de tal modo que éstas guíen acciones pertinentes y apropiadas en el contexto sociocultural (Tijerina 2008).

4) Teoría del Control Cultural de Bonfill Batalla, se considera como un proceso y sistema en los que se lleva a cabo la toma autónoma y consiente de decisiones de los

grupos sociales sobre sus elementos culturales, ya sean propios o ajenos, tangibles e intangibles, subjetivos u objetivos (Bonfil 1988).

El diseño curricular de la Escuela es de tres ciclos de formación: Generar, Especializar y Accionar, que implica para el primero el “Desarrollo de herramientas y conocimientos básicos”; para el segundo la “especialización de las herramientas y los conocimientos”; y el tercero la “ejecución, seguimiento y autoevaluación de los proyectos pilotos de las Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT)” (Moreno y Ramírez 2018). En el 2016 ingresó la primera generación, en el ciclo I eran 13 grupos provenientes de 7 municipios (Chalchihuitan, Chenalhó, San Cristóbal de Las Casas, San Juan Cancuc, Santiago El Pinar, Sitalá y Tenejapa); el ciclo II lo cursaron 14 grupos, y en 2019 concluyen el ciclo III, nueve OLAT de los Municipios de Chenalhó, Huixtán, San Cristóbal de Las Casas, San Juan Cancuc, Santiago El Pinar, Sitalá, de las cuales tres ya contaban con acta constitutiva y las otras seis la obtuvieron al finalizar. Actualmente éstas se encuentran en la fase de implementación de un Proyecto Piloto. La segunda generación, formada por 16 grupos ingresó en septiembre del 2018, finalizando el ciclo I en mayo del 2019, y cuyo producto es la formulación de su plan estratégico comunitario (PEC).

METODOLOGÍA

Se revisaron documentos oficiales y no oficiales relacionados a la implementación de la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial. Para complementar la información se hicieron entrevistas semiestructuradas a directivos, evaluadores y coordinadores de proyectos de IDESMAC y CLANSUR, y se usó la técnica de grabación a partir de la escucha activa. El tipo de muestreo usado fue el de bola de nieve, es decir, dirigido a quien puede proporcionar más información a partir de lo obtenido de un primer informante. Las herramientas de la línea del tiempo y espiral de la sistematización sirvieron para ordenar la información y ubicar eventos importantes del contexto en el que surge la Escuela, fundamento teórico, principios, logros, dificultades y aprendizajes. Finalmente, se analizó la hipótesis inicial en relación al estado actual del proyecto.

CONTEXTO HISTÓRICO

La Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial, surge como una iniciativa del Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A. C. (IDESMAC), que en el 2011, en colaboración con el Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante, A.C. (COFEMO) y la Fundación W. K. Kellogg, deciden brindar acompañamiento a nueve municipios de las regiones con mayor índice de marginación en Chiapas: ocho pertenecientes a los Altos de Chiapas: Aldama, Chalchihuitán, Chenalhó, Larrainzar, Pantelhó, Santiago El Pinar, San Juan Cancuc y Tenejapa;



y uno de la Región Tuliá: Sitalá, mismos en donde se formaron Grupos de Acción Local (GAL) que posteriormente se convertirían en Consejos Municipales de Desarrollo Rural y Sustentable (CMDRS), integrados por consejeras y consejeros de cada municipio, y los Consejos Municipales de Mujeres (CMM), estos últimos a cargo de COFEMO (IDESMAC-COFEMO, 2018). El compromiso con estos municipios ha llevado a formar alianzas con otras organizaciones que tienen incidencia en la zona formándose el “Círculo de Aliadas” (Atencio 2017, Ortíz y Atencio 2019).

A partir de la conformación de los CMDRS, autoridades locales e integrantes de estos municipios observan en el instituto un aliado para la resolución de problemas, por lo que algunas organizaciones de localidades como Pocolum y Kulaktik, del municipio de Tenejapa se acercaron con la finalidad de solicitar asesorías y asistencia técnica en aspectos administrativos, organizativos y de gestión, ya que a pesar de estar constituidos no tenían estas herramientas, al mismo tiempo consejeros del municipio de Chenalhó manifestaron el interés de conformarse como organización, sin embargo IDESMAC no tenía contemplados esos aspectos en los proyectos ejecutados en ese momento, por lo que se empezaron a buscar mecanismos para atender estas inquietudes (A. Hernández, comunicación personal, 3 de junio del 2019).

Esta experiencia junto con el proceso que ya se visibilizaba desde el 2011 con las Agencias de Desarrollo Local (ADL) de Agua Blanca, Tabasco (Arreola, Castillo, de la Mora, Zárate y Oswaldocoaut, 2011), permitió que surgieran las primeras ideas de formar organismos técnicos que acompañaran a los CMDRS en los Altos de Chiapas, lo cual representaba un proceso complejo y con muchos componentes, y que de acuerdo a Valeria Brabata (quien entonces era oficial del programa de la Fundación Kellogg para América Latina y el Caribe: período 2010-2012), implicaba generar un proyecto para atender ese aspecto en particular (A. Hernández, comunicación personal, 3 de junio del 2019).

Finalmente, en el 2014 los resultados de la evaluación y observaciones hechas al Proyecto “Fortalecimiento e innovación institucional participativa para la gestión territorial en municipios de los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán”, ya expresaban el hilo conductor del proyecto: *“Es necesario poner sobre la mesa el proceso incipiente de conformación de otros organismos en la escala local, los cuales podrán figurar en el futuro como asesores técnicos de los CMDRS”* (Mosqueda y Villalobos 2014). En ese mismo año, en el marco del proyecto “Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas” propuesto por IDESMAC, se comenzó a hablar de Organismos Ejecutores Locales (OEL) cuya función, se pensaba, era “ejecutar” acciones contenidas en los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT) creados a partir del trabajo con las y los consejeros de cada municipio. Es, entonces, cuando se plantea una

A partir de la conformación de los CMDRS, autoridades locales e integrantes de los municipios observan en el instituto un medio para la resolución de problemas, por lo que algunas organizaciones de las localidades como Pocolum y Kulaktik del municipio de Tenejapa se acercaron con la finalidad de solicitar asesorías y asistencia técnica en aspectos administrativos, organizativos y de gestión, ya que a pesar de estar constituidos no tenían estas herramientas, al mismo tiempo consejeros de Chenalhó manifestaron el interés de conformarse como organización, sin embargo IDESMAC no tenía contemplados esos aspectos en los proyectos ejecutados en ese momento, por lo que se empezaron a buscar mecanismos para atender estas inquietudes.

Escuela, y se decide que la Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur (CLANSUR), organización aliada de IDESMAC, podría hacerse cargo de diseñar la propuesta y llevarla a cabo. Por lo que, en el año 2015, se presenta ante la Fundación Kellogg el proyecto: “Escuela de profesionalización de organizaciones civiles locales de Los Altos de Chiapas”. Y posteriormente su continuidad como “Escuela de Formación de Organismos Locales para la Acción Territorial. Fase de implementación de los Planes Estratégicos Institucionales” para el período de febrero del 2017 a enero 2020 (CLANSUR 2016).

A partir del 2016, de acuerdo con N. Moreno (comunicación personal, 1 de junio del 2019), el proceso puede caracterizarse como se menciona a continuación:

Fase 1 “Diseño Curricular 2016”: Se

realizó un primer borrador de Diseño Curricular en enero-febrero. En este periodo, la Escuela tenía una duración de un año, por lo que el Diseño se ajustó a las necesidades psicopedagógicas de ese primer año. A lo largo del diseño, se vió la necesidad de ampliar las actividades que se plantearon en el Proyecto, dado que tal y como se planteaba, el diseño no cumplía con la integralidad que se perseguía, por ejemplo, no se había contemplado la parte de trabajo psicosocial, que para el Comité Técnico resultó fundamental.

Fase 2 “Emisión de la Convocatoria y Conformación de los Grupos de Actores: OLAT, Docentes y Tutores”: Se emitió la convocatoria en la fecha establecida tanto en los nueve Municipios, como en San Cristóbal de las Casas, a través de carteles, trípticos, página web, etc.

El diseño curricular de la Escuela es de tres ciclos de formación, el primero denominado “Generar”, el segundo “Especializar” y el tercero “Accionar”.



Pie de foto. Actividades dentro del módulo de la Escuela OLAT.

FOTO: ARCHIVO CLANSUR.



Pie de foto. Actividades de los módulos de la Escuela OLAT.

FOTO: ARCHIVO CLANSUR.

El sistema de Seguimiento y Evaluación es un proceso que atiende a todos los actores y espacios formativos, con la finalidad de reunir información útil y significativa, que ayude a implementar cualquier acción necesaria para el buen funcionamiento de la Escuela. La primera evaluación fue del período 2016-2017 y la segunda del 2017 a 2019 (Atencio 2017, Ortíz y Atencio 2019).

Fase 3 “Conformación de los Espacios y Equipos Formativos: Dirección, Coordinación, Comité Técnico, Módulos, Seguimiento Docente, Tutorías, Acompañamiento Técnico, Acompañamiento Pisosocial y Formación Docente”: El periodo de conformación de los grupos fue de dos meses.

Fase 4 “Implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Proceso: Cualitativa y Cuantitativa (Continua, Sumativa, Formativa, Autoevaluación, Coevaluación y Evaluación Externa”): El sistema de Seguimiento y Evaluación es un proceso que atiende a todos los actores y espacios formativos, con la finalidad de reunir información útil y significativa, que ayude a implementar cualquier acción necesaria para el buen funcionamiento de la Escuela. La primera evaluación fue del período 2016-2017 y la segunda del 2017 a 2019 (Atencio 2017, Ortíz y Atencio 2019).

Fase 5 “Difusión Interna y Externa de los Resultados y Productos”: A lo largo del proceso de la Escuela, se fue desarrollando un sistema de transparencia en relación a la información tanto de resultados como de productos, a nivel interno (Alumnos, Comité Técnico, Dirección, Docentes y Tutores) como a nivel Externo (Información constante de las actividades en la página web de IDESMAC, publicación de un artículo en el Boletín número 11 de IDESMAC).

Fase 6 “Reestructuración Curricular 2017 para la incorporación del Ciclo II de Formación con base en la experiencia vivida en el Primer Ciclo Formativo ”: La ampliación de un año a tres obligó a reformular el Diseño Curricular en su conjunto, con la finalidad de reinventar la Escuela para ofrecer un proceso de aprendizaje de mayor calidad, utilidad y significado. Gracias a la experiencia del primer año y al sistema de seguimiento, sistematización y evaluación del Ciclo I de Formación, se obtuvo la información necesaria, para ajustar el diseño a la realidad y necesidad de los actores y espacios a nivel general.

Fase 7 “Primera Generación: Ciclo III de Formación; Segunda Generación: Ciclo I de Formación. Evaluación Final del Proceso 2018-2019”: En este último año, se articulan dos procesos formativos de forma simultánea, por un lado, la primera generación cursará el Ciclo III y por otro, habrá una segunda generación que inicia el Ciclo I.

Actualmente las OLAT de la primera generación se encuentran en la fase de ejecución de un proyecto piloto y las de la segunda en la definición del Plan Estratégico Comunitario.

HIPÓTESIS DE LA ESCUELA

La escuela parte de dos hipótesis iniciales: 1) La Escuela proporciona los elementos necesarios para la formación de organizaciones locales en materia legal, fiscal, administrativa y de planeación que promueven y fortalecen la agencia social en su territorio desde su contexto sociocultural, en donde la “agencia social” puede ser entendida como: la capacidad de los sujetos de cuestionar su es-



Pie de foto. Actividades de los módulos de la Escuela OLAT.

FOTO: ARCHIVO CLANSUR.

estructura social y a partir de ello su potencial para transformarla (Giddens 2011); 2). Las organizaciones locales son capaces de formular, diseñar y ejecutar proyectos comunitarios, integrales y sustentables que coadyuvan al desarrollo socioeconómico de sus municipios, se alinean a los ACGT, y se vinculan de manera territorial con los CMDRS y el Círculo de Aliadas (Atencio 2017, Ortíz y Atencio 2019).

Responde a: 1) **La re-territorialización** y 2) **Promoción de la gestión de cambios al interior de los municipios.** Y el modelo psicopedagógico parte de las problemáticas sociales detectadas en los territorios, por lo que se plantea una metodología que promueve su reapropiación desde la cultura, desarrollo y formas de vida.

Los ejes teórico-conceptuales que guían el proyecto son: la Intervención Psicosocial Comunitaria, la Perspectiva Sociocultural de Vygotsky, la pedagogía crítica de Paulo Freyre, el neo-institucionalismo de Dou-

La Escuela de Organizaciones responde a: 1) La re-territorialización y 2) Promoción de la gestión de cambios al interior de los municipios. Y el modelo psicopedagógico parte de las problemáticas sociales detectadas en los territorios, por lo que se plantea una metodología que promueve su reapropiación desde la cultura, desarrollo y formas de vida.

glass North y la teoría del Control Cultural de Bonfill Batalla (Atencio 2017, Ortíz y Atencio 2019).

PRINCIPIOS, IDEAS FUERZA Y VALORES

De acuerdo con Moreno (2018) podemos identificar algunos conceptos que incorpora la escuela a partir de la fundamentación teórica que la sustenta:

Perspectiva Sociocultural de Vygotsky

- El medio social permite la reestructuración interna.
 - Aprendizaje significativo como proceso activo que parte de la experiencia.
 - Diálogo como intercambio activo.
 - La cultura tiene un papel preponderante en el desarrollo humano.
- Pedagogía crítica de Paulo Freire
- El desarrollo de la consciencia crítica y activa.
 - La educación como práctica de Libertad.

Neoinstitucionalismo de Douglass North

- Importancia y pertinencia de las instituciones para alcanzar el desarrollo.
- Participación activa y organizada de la población y el potencial transformador del institucionalismo.

Teoría del control cultural de Bonfill Batalla

- Reconocimiento de la identidad y diálogo intercultural.

ÁREA DE INFLUENCIA

Las Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT) de la primera y segunda generación de la Escuela que pertenecen a alguno de los nueve municipios, en donde IDESMAC da el acompañamiento a los GAL y CMDRS, es del 67% y 44% respectivamente (Figura 1). Las cuales son: Ach’Kuxlejal, Amteotik taj komon y Xojobal Jbetik de Santiago El Pinar; Xnichimal jlumaltik de San Juan Cancuc; Tzajal Lum

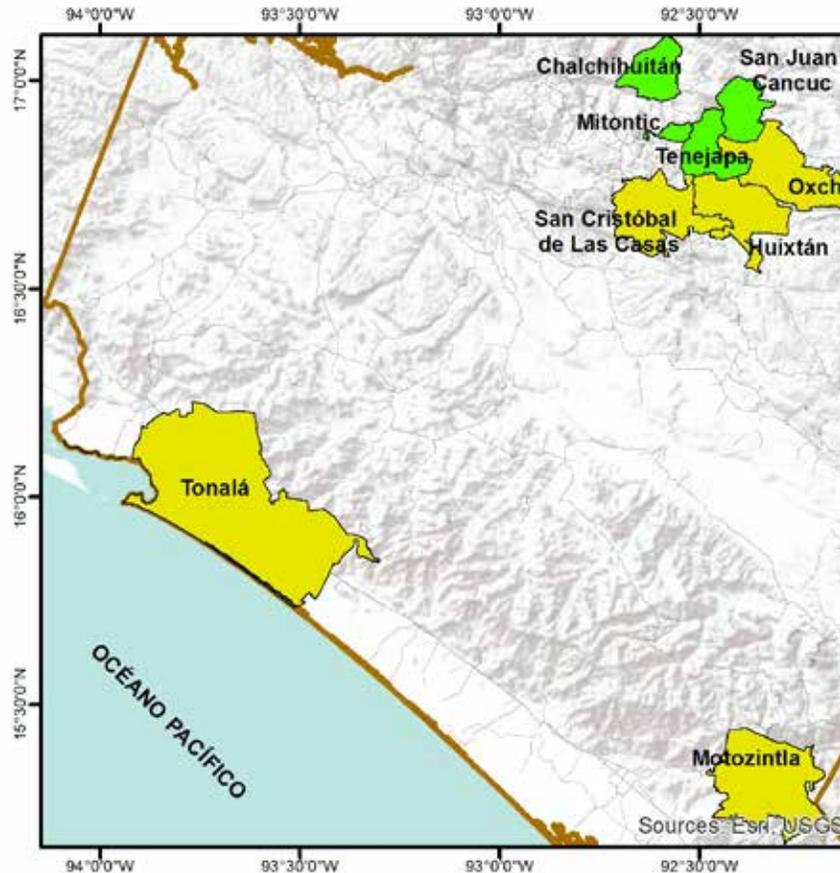
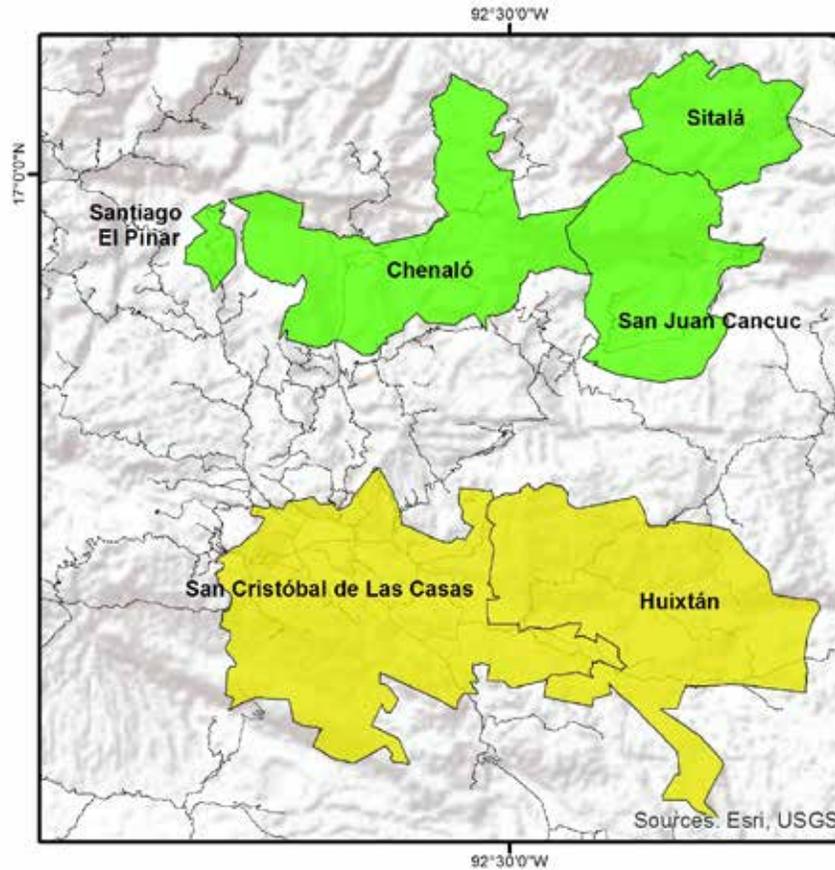


Figura 1. Municipios en donde se localizan las OLAT; arriba, Primera Generación; abajo, segunda. MAPAS: IDESMAC, 2019.



de Sitalá y Snujac de Chenalhó; y de la segunda: La Herencia y Joveniño a San Juan Cancuc; Chalchihuitle de Chalchihuitán; Jolob antsetik de Mitontic; Xnichimal ch'ul metik balamil de Santiago El Pinar; Agentes de Cambio, Tejiendo Sueños, y Huellas y Memoria en Tenejapa.

Los otros municipios a los que pertenecen las OLAT de la primera generación son: Lunas Yaxche en Huixtán; Colectivo de Empleadas Domésticas de Los Altos de Chiapas A. C. (CEDACH) y Cáritas A. C. en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. De la segunda generación: Cuxulna de Huixtán; Sbonil sok yikjlumaltik y Unidos por la Salud de Oxchuc; Centro de Innovación y Emprendimiento Social (CIEMS) en Motozintla; Mujeres por la Inclusión, Comienzo al Desarrollo y Equinoterapia (EQUINCA) en San Cristóbal de Las Casas; y Manglares de Chiapas en Tonalá.

RESULTADOS

De acuerdo a las evaluaciones que se han llevado a cabo, en el cumplimiento de metas durante la primera evaluación se obtuvo un 75.4%, y durante la segunda 80%. En la primera, este alto porcentaje corresponde a que en lugar de cuatro módulos, se llevaron a cabo siete; se realizaron intercambios de experiencias y reuniones con las organizaciones aliadas y consejos municipales (CMDRS), y que de las 18 organizaciones que iniciaron el proceso lo concluyeron 13. Para la segunda, se cumplió con el número de módulos comprometidos, formación de la planta docente, elaboración de material didáctico, elaboración de sus proyectos piloto e informe de evaluación.

En el sistema de indicadores en la primera y segunda evaluación se alcanzó un 50% y 75% respectivamente. Lo cual puede considerarse como un “alto porcentaje de eficiencia en los procesos llevados a cabo en la ejecución” (Atencio 2017). Los indicadores mejor evaluados en ambas fueron: conocimientos y habilidades adquiridos, capacidad de análisis crítico y participación activa y organizada, cabe aclarar que de la primera a segunda evaluación, varios de los indicadores mejoraron su valoración.

Algunos logros, dificultades y aprendizajes del proyecto se mencionan a continuación:

Logros:

- Se trabaja con un proceso de formación integral.
- Se establece un espacio de reflexión y análisis para la búsqueda de alternativas comunitarias.
- Visión territorial y revaloración de la propia cultura.
- Acompañamiento psicosocial para el desarrollo del individuo, pero al mismo tiempo como parte de la comunidad.
- Propuestas de trabajo intergeneracional.



Aprendizajes:

- El acompañamiento psicopedagógico es fundamental para potencializar las habilidades de cada OLAT y sus integrantes.
- El fundamento epistemológico de la Escuela es integral, pero aun no se logran integrar las perspectivas de género, interculturalidad y territorio.
- La vinculación a los CMDRS, Circulo de Aliadas, instancias municipales, es una variable importante para generar Agencia Social. Así como implementar iniciativas comunitarias entre un ciclo y otro para irse visibilizando.
- El enfoque intercultural debe estar presente en todos los ámbitos de la Escuela y en particular en el diseño de la guía de contenidos.
- La Comunidad de Aprendizaje debe estar fortalecida para ofrecer contenidos en los módulos de mayor calidad pedagógica.
- El cuerpo docente puede provenir de las OLAT en un largo plazo.
- Es importante incluir en el auto análisis y la reflexión crítica de la realidad comunitaria el enfoque establecido en el Convenio 169 de la OIT.

Dificultades del proceso:

- 1) Cuerpo docente no consolidado, lo que dificulta, en algunos de los casos, direccionar adecuadamente el proceso, a pesar de contar con un diseño curricular bien definido.
- 2) Redes y alianzas con el círculo de aliados, CMDRS e instituciones locales poco fortalecidas.
- 3) Poco diálogo intercultural y visibilización de las OLAT en el territorio.
- 4) Acciones en equidad de género e inclusión generacional poco focalizadas.

Elementos y estrategias para la resignificación de la experiencia:

- Café tseltal-tsotsil-español, en donde se recapitulan los contenidos vistos en el módulo y se tiene oportunidad de externar

dudas al respecto, este espacio es moderado por el técnico docente que habla las lenguas tseltal y tsotsil.

- Espacio crítico-creativo en donde se fomenta la capacidad crítica de las OLAT sobre los temas observados.
- Juegos lúdicos y didácticos que ayudan a una mayor apropiación de los contenidos.
- Acompañamiento psicoemocional dado a través de sesiones y pláticas personalizadas.
- Encuentros psicosociales, se llevan a cabo de dos a cuatro por cada ciclo.
- Seguimientos en el territorio ya que permiten la resolución y avances significativos en las tareas de cada módulo. El equipo de seguimiento está formado por el docente y técnico docente, ambos deben preparar adecuadamente el material para las asesorías y asegurarse de transmitir la información en lengua originaria.

DISCUSIÓN

1) Aspectos formativos. Las evaluaciones muestran resultados positivos en los indicadores del proyecto, sin embargo, sería importante evaluar el impacto de las OLAT en el territorio a partir de la ejecución de su Proyecto Piloto. Esto permitirá conocer en qué medida aplican lo compartido en cada módulo formativo, como promueven la agencia social (Bonfil 1988) y si tienen la suficiente fuerza para permanecer frente a las dificultades que presente el contexto (Vigotsky 1978).

2) Agencia Social. El resultado de promover el aprendizaje activo en la Escuela de Formación tiene que verse reflejado en las decisiones y acciones territoriales que lleva a cabo cada OLAT (Freire, 1978), por lo que de acuerdo con Atencio (2017), se observa la necesidad de que se lleven a cabo actividades dentro del territorio que les permitan poner en práctica los aprendizajes obtenidos en los módulos, para lo cual se requiere promover “*un espacio de cuestionamiento de la realidad comunitaria existente*” y con ello generar alternativas de solución. En este mismo sentido, Ortiz (2019) propone la ejecución de éstas propuestas entre el ciclo I y II (Atencio 2017), estas acciones podrían ir encaminadas a generar un diagnóstico comunitario que les permita abordar desde una perspectiva más real sus propuestas. En el ciclo I, entonces, se podrían proponer como productos finales el plan estratégico y diagnóstico comunitario, además de “*trazar los cambios esperados en los alumnos y OLAT en todas las áreas que se atienden*” (Ortiz y Atencio 2019).

3) ACGT, Redes y Alianzas. Hasta el momento el trabajo con el Círculo de Aliadas y los Consejos Municipales de Desarrollo Rural y Sustentable es casi nulo, además de que solo cuatro de las nueve OLAT graduadas de la primera generación manifiestan claramente que están trabajando sobre un acuerdo de colaboración. Probablemente esto no se haya logrado en la primera generación debido a: el perfil de las OLAT (dos constituidas y siete no), su procedencia (seis

Los seguimientos en el territorio permiten la resolución y avances significativos en las tareas de cada módulo. El equipo de seguimiento está formado por el docente y técnico docente, ambos deben preparar adecuadamente el material para las asesorías y asegurarse de transmitir la información en lengua originaria.



Pie de foto. Alumno de la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial.

FOTO: ARCHIVO CLANSUR.

proviene de los nueve municipios y tres no), en su mayoría, los socios forman o formaron parte de los CMDRS (seis de nueve OLAT tienen o tuvieron algún miembro en el Consejo), pero su OLAT no asiste a las sesiones, y las otras tres OLAT no se han vinculado a ellos (M. Molina, observación personal, 29 de mayo del 2019). Por lo que es importante que exista, dentro del plan estratégico, una acción que vincule el trabajo de la OLAT a algún acuerdo, organización del Circulo de Aliadas y al CMDRS (Ortiz y Atencio 2019), esto debe verse fortalecido desde el primer ciclo de formación. Sin embargo, es importante mencionar que si la procedencia de las OLAT es ajena a los CMDRS dificulta el proceso de apropiación de los acuerdos y se desconoce el trabajo del Consejo, lo que lleva a un sobre esfuerzo en dar a conocer y generar vinculación con estas instancias, esto se observa en las dos generaciones. Por lo que, la Escuela desde CLANSUR y los Consejos desde IDESMAC deben constituir un mecanismo de colaboración que genere el interés de los consejeros por ser parte de la Escuela, como pueden ser: a) visitas de los docentes y alguna de las OLAT que esté en el territorio a más de una sesión de consejo para generar interés en participar en acciones llevadas a cabo por las OLAT o a ser parte de la Escuela; b) identificar en los consejos a personas con potencial para ser participantes de la Escuela e invitarlos a algún intercambio de experiencias con las OLAT graduadas. Todo esto implica disposición de todas las partes involucradas.

4) Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En su mayoría, las OLAT que se adscriben al proyecto pertenecen a una etnia o trabajan en algún municipio que pertenece a alguna, por lo que, conocer el contenido del Convenio es imprescindible, sin embargo, esto no se observa en los ciclos de formación, esto implica que se deben buscar alternativas para fortalecer lo referente al convenio 169. Por otra parte, sí se inclu-

yen contenidos culturalmente apropiados y con enfoque territorial, que de acuerdo al Neoinstitucionalismo de Douglas son necesarios para el buen funcionamiento de una organización en el territorio (Tijerina 2008).

5) El contexto actual y las perspectivas a futuro. El programa social “jóvenes construyendo el futuro” va encaminado a generar en las y los jóvenes, capacidades para profesionalizarse en alguna área de interés. A este respecto, varios de los integrantes de las OLAT de la primera generación están incluidos en este programa capacitándose en proyectos de otras organizaciones, y en todos los casos en temáticas poco relacionadas a su plan estratégico (M. Molina, observación personal, 7 de junio 2019), dando como resultado el desvío de atención hacia su fuente de ingresos. Sin embargo, este programa pudo beneficiar directamente a la OLAT, en dos sentidos: 1) Vincularse preferentemente a una organización que pertenezca al Círculo de Aliadas o a alguna otra, con el propósito de continuar con la especialización en la temática que aborda cada OLAT para generar propuestas prácticas, es decir, proponer y buscar respaldo institucional. 2) de haber estado constituidas en tiempo y forma, registrarse y generar una iniciativa de proyecto que fortaleciera al Plan Estratégico de su OLAT y, al mismo tiempo, desde su formación en la Escuela, brindar capacitación y asesoría a jóvenes dentro de su territorio, fomentando de este modo Agencia Social. Esto último pueden hacerlo a lo largo de este año, sin embargo, es importante que la iniciativa surja desde el interior de cada OLAT, de tal modo que sean capaces de tomar acciones orientadas a consolidarse como organización dentro del territorio, aprovechando los espacios que el gobierno u otros colectivos están creando y re direccionarlos a lo comunitario, integral y sustentable.

Si la procedencia de las OLAT es ajena a los CMDRS dificulta el proceso de apropiación de los acuerdos y se desconoce el trabajo del Consejo, lo que lleva a un sobre esfuerzo en dar a conocer y generar vinculación con estas instancias, esto se observa en las dos generaciones. Por lo que, la Escuela desde CLANSUR y los Consejos desde IDESMAC deben constituir un mecanismo de colaboración que genere el interés de los consejeros por ser parte de la Escuela.

CONCLUSIÓN

Las hipótesis de la Escuela se cumplen de manera parcial, pero con un avance significativo, es decir, el diseño curricular propone elementos muy importantes para generar agencia social, como son: enfoque territorial, de género, intergeneracional, intercultural y se reconoce la identidad de los participantes desde lo individual y colectivo. Las herramientas a destacar que han permitido que la formación sea integral, comunitaria y sustentable son: el trabajo psicoemocional, seguimiento en el territorio después de los módulos formativos y contenidos culturalmente apropiados. Sin embargo, es necesaria la definición de metas y los productos a alcanzar para cada módulo de manera integral para concretar los ciclos (gradualidad), así también fortalecer la comunidad de aprendizaje como elemento clave para la sinergia entre docentes y organizaciones del Círculo de Aliadas que participan en el proceso e imparten temas de módulos de formación.

Para coadyuvar a los ACGT es importante generar un mecanismo de colaboración, ya sea desde el Consejo invitando a las OLAT a las sesiones o desde estas últimas apropiándose de los ACGT y generando iniciativas en donde participen las y los consejeros, lo cual requiere que los acuerdos sean presentados y transmitidos claramente, e interiorizados por las OLAT desde los módulos que corresponden a esta temática en la Escuela.

La vinculación para formar redes y alianzas parece clara al momento de realizar el plan estratégico, pero no al ejecutar un proyecto. Las OLAT requieren reflexionar de manera autónoma y autodidacta sobre la forma en que el nuevo contexto social puede ser encaminado al cumplimiento de su plan estratégico, y como el formar alianzas puede fortalecer sus procesos e iniciativas ■

BIBLIOGRAFIA

Arreola M., A. V., Castillo, S., de la Mora, V., Zárate, H., y Oswaldo, L. 2011. Ordenamiento territorial: Microrregión Agua Blanca. Colección bicentenario: José Narciso Roviroso, 333 (C6/11).

Atencio V., M. S. 2017. EVALUACIÓN FINAL Escuela de Formación de Organizaciones Locales Para la Acción Territorial. Comunidad Líder de Aprendizaje para el Sur "CLAN SUR". Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. "IDESMAC". San Cristóbal de las Casas, Chiapas. México.

Bonfil B., G. 1988. "La Teoría Del Control Cultural En El Estudio De Procesos Étnicos" en Anuario Antropológico/86, Brasilia, Universidades de Brasilia/Tempo Brasileiro p.p 13-53.

Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur A. C. (CLANSUR). 2016. INFORME NARRATIVO FINAL, Proyecto: "ESCUELA DE PROFESIONALIZACIÓN DE ORGANIZACIONES CIVILES LOCALES DE LOS ALTOS DE CHIAPAS. Marzo-octubre 2016.

Freire, P. 1978. La educación como práctica de la libertad. Siglo xxi

Giddens, A. 2011. "Elementos de la teoría de la estructuración". En La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración. Buenos Aires, Amorrort, pp. 39-75.

Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A. C. (IDESMAC) y Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante, A.C. (COFEMO). 2019. Memoria del 1er. Congreso de consejeras y consejeros de Los Altos de Chiapas "Construyendo el Lekil Jlumaltik". Celebrado el 24 y 25 de agosto del 2018.

Mosqueda L., C., Villalobos C., O. 2014. Fortalecimiento e innovación institucional participativa para la gestión territorial en municipios de los altos de Chiapas y la península de Yucatán. Institución Ejecutora: Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C.; Financiadora:

Fundación W.K. Kellogg.

Moreno C., N. 2018. ANUARIO DEL CICLO II DE FORMACIÓN. Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial. Comunidad Líder de Aprendizaje para el Sur "CLAN SUR". Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. "IDESMAC". San Cristóbal de las Casas, Chiapas. México.

Moreno C., N. y Ramírez E., A. 2018. Guía I de Contenidos Ciclo I: marzo-octubre 2016, "Aprender-Haciendo". Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial. Comunidad Líder de Aprendizaje para el Sur "CLAN SUR". Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. "IDESMAC". San Cristóbal de las Casas, Chiapas. México.

Ortiz M., A. y Atencio V., M. S. 2019. Informe de Evaluación de Mediano Plazo

Proyecto Escuela de Formación de Organismos Locales Para la Acción Territorial Fase de Implementación de los Planes Estratégicos Institucionales. Comunidad Líder de Aprendizaje para el Sur "CLAN SUR". Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. "IDESMAC". San Cristóbal de las Casas, Chiapas. México.

Tijerina G., E. 2008. "El Neoinstitucionalismo de Douglass C. North: una Exposición Crítica". Ciudad de México, Departamento de Economía. UAM-Iztapalapa.

Vigotsky, L. 1979. El desarrollo de las funciones psicológicas superiores. Barcelona: Ed. Crítica.

Entrevistas personales a:

Alfonso Ortíz Moreno, Evaluador, Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur.

Armando Hernández González, Coordinador de Proyecto. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A. C.

Noemí Moreno Crespo, Coordinadora académica de la Escuela durante 2016-2019, Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur.