



EVALUACIÓN FINAL

Escuela de Formación de Organizaciones Locales Para la Acción Territorial

Grant Reference No. P3032201

**Evaluadora: Maria Del Sol Atencio Villalobos
2017**

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	95
INTRODUCCIÓN	3
1.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
1.1.- Actores del Proyecto	6
2.- MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN	100
2.1.-Eje teórico	10
2.2.-Eje metodológico	13
2.3.- Herramientas Metodológicas.....	0
3.- Evaluación de Metas	30
3.1.- Calidad y Congruencia.....	32
3.2.- Resultados.....	43
4.- Evaluación de Proceso	45
4.1.- Procedimiento.....	45
4.2.- Resultado de la evaluación de Proceso.....	45
4.2.1.- Valoración por Categorías.....	46
4.2.2.- Valoración por Variables	47
4.2.3- Valoración de Indicadores.....	48
5.- Plan de Mejora.....	95
6.- Conclusiones y Recomendaciones Finales	98

RESUMEN EJECUTIVO

Esta evaluación se desarrolla en un esquema de metodología con enfoque participativo siguiendo el análisis de metas y de procesos, para esto, se hace una valoración cuantitativa de la eficacia en el cumplimiento de metas y una valoración cualitativa de los procesos del proyecto.

Para la realización de la evaluación, se definieron 24 indicadores, trece tangibles y once intangibles a partir del modelo pedagógico central de la Escuela de Profesionalización de Organizaciones Locales para la Acción Territorial: la Intervención Psicosocial Comunitaria como una pedagogía integral, multidisciplinaria y comunitaria. Este modelo pedagógico se ve alimentado por el cognitivismo de Vygotsky y una corriente teórica que formula un marco para el estudio de procesos en entornos interétnicos y que destaca las percepciones asociadas a procesos de aprendizajes mediados por la cultura, permitiendo poner énfasis en la importancia de la transición de las culturas impuestas a las culturas autónomas: La Teoría del Control Cultural de Guillermo Bonfil Batalla.

Con base en este principio teórico-metodológico se establecieron las categorías de desarrollo humano sustentable, institucionalidad y procesos educativos. También se establecieron 8 variables: 1) desarrollo humano; 2) interculturalidad; 3) perspectivas transversales; 4) neo-institucionalismo; 5) alianzas institucionales; 6) procesos psicosociales; 7) integralidad educativa y 8) procesos psicopedagógicos.

La evaluación de metas se realizó por medio de la revisión documental de un total de 155 productos emanados del comité técnico; de esta revisión documental se hizo un análisis de calidad que valora la redacción, la presentación y el orden de estos productos y un análisis de congruencia donde se evalúa la coherencia, relación y concordancia entre lo que se informa y lo que se comprueba afectivamente. Finalmente se comprueba el cumplimiento de las metas establecidas en documento inicial del proyecto, siendo la valoración general de metas de un 75.40%.

Para el análisis de proceso, se realizó la valoración en dos secciones; la primera parte es una revisión cualitativa de los 24 indicadores con base en el análisis de saturación de la información obtenida de entrevistas preliminares a los actores del proyecto a través de la Teoría Fundamentada. La segunda sección presenta la valoración cuantitativa de los indicadores, dividida a su vez en una valoración general, una por variables y una por categorías. La valoración general de avance en el proceso del proyecto es del 50.5%

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones tanto por ámbitos de análisis como de manera general para el proyecto.

INTRODUCCIÓN

La presente evaluación a mediano plazo del proyecto *Escuela de Formación para la Certificación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial en nueve municipios de los Altos de Chiapas* llevado a cabo por la Comunidad Líder De Aprendizaje Para La Sociedad Civil Del Sur A.C. (CLANSUR) y por el Instituto Para El Desarrollo Sustentable En Mesoamérica A.C. (IDESMAC), tiene como finalidad la creación de un mecanismo que permita conocer los alcances, las falencias y los retos del proyecto en la etapa que se evalúa, así como, sentar las bases para el establecimiento de estrategias articuladas para enfrentar los desafíos en las etapas futuras del Proyecto.

El diseño metodológico, así como el desarrollo del análisis, se hizo en comunicación e interrelación con el equipo ejecutor y los actores del proyecto, como parte de una evaluación participativa e inclusiva. Tanto la valoración del cumplimiento y alcance de las metas, así como el análisis cualitativo del proceso del proyecto pusieron especial énfasis en los enfoques de género, generacional, territorial e intercultural.

Las categorías que sirvieron de eje para el análisis cualitativo de los procesos, fueron unidades de análisis válidas, surgidas de manera empírica a través de entrevistas semi-estructuradas y sistematizadas bajo la propuesta de la teoría Fundamentada para garantizar la imparcialidad y pertinencia de las mismas.

Este documento se divide en seis partes fundamentales; en la primera parte se hace una descripción breve del proyecto para contextualizarnos en el entorno socio-cultural e institucional de la evaluación; posteriormente se hace una explicación de la propuesta teórico construida con base en el Diseño Pedagógico de la Escuela de Profesionalización en conjunto con las teorías y conceptos del proyecto: cognitivismo; pedagogía crítica; teoría del control cultural y neoinstitucionalismo; y la propuesta metodología de la evaluación, sus instrumentos y el sistema de indicadores.

En la tercera parte, se realiza una valoración del cumplimiento de las metas a través del estudio de los documentos elaborados por el comité técnico del proyecto y que fueron entregados al equipo evaluador para su comparación, revisión y comprobación de las acciones, productos y actividades. Como parte del proceso de evaluación de metas, se hizo una revisión de la documentación que sustenta su cumplimiento, para estimar el nivel de calidad de los productos, su presentación, redacción, claridad y lógica en la información y en las actividades que se constatan.

Posteriormente, en la cuarta parte del documento, se muestran los resultados de la valoración del proceso de implementación del proyecto desde los ámbitos de incidencia del mismo y a través de 3 categorías: **procesos educativos, institucionalidad y desarrollo humano sustentable**; 8 variables: 1) **procesos psicopedagógicos**, 2) **integralidad educativa**, 3) **procesos psicosociales**, 4) **alianzas institucionales**, 5) **neoinstitucionalismo**, 6) **perspectivas transversales**, 7) **interculturalidad** y 8) **desarrollo humano**; y los 24

indicadores propuestos. Esta parte de la evaluación pretende entender la realidad *tal cual es*, a través de la información obtenida de 19 entrevistas realizadas a miembros del comité técnico, alumnas y alumnos de la Escuela, docentes y tutores. También se hace una valoración cuantitativa del proceso.

Finalmente, en la quinta parte se fijan las conclusiones de la evaluación de metas, de los resultados de las categorías, variables e indicadores, así como, las conclusiones generales emanadas de la evaluación. En este apartado se establecen las recomendaciones por cada uno de los ámbitos y que derivan de la percepción de los actores sobre el proceso de implementación. Estas observaciones servirán de base para la operación futura del proyecto.

En la última parte del documento se anexan las fotografías de las entrevistas y el guion de las mismas como referente.

1.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto *Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial* es una propuesta que se presenta como parte del seguimiento del proceso de planeación estratégica municipal que el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. (IDESMAC) lleva a cabo en nueve municipios de los Altos de Chiapas a través de la ejecución de los Acuerdos Municipales para la Gestión Territorial; como resultado de ello se han conformado los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y se han establecido compromisos entre diversas organizaciones a través del Círculo de Aliados en esta región.

El objetivo principal del proyecto es la formación y validación de organizaciones para la elaboración y ejecución de propuestas incluidas en los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial que permitirá brindar las herramientas para una mejor gestión y fortalecimiento de las capacidades en materia legal, fiscal, administrativa y de planeación; fomentando la profesionalización y con ello la generación de agencia social para la ejecución de proyectos y estrategias definidas dentro de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT), y así contribuir en el mediano y largo plazo al establecimiento de organizaciones que deberán vincularse de manera territorial a los CMDRS y al Círculo de Aliados.

La misión de la Escuela es ser una comunidad civil de aprendizaje con un enfoque de innovación, inclusión y democracia que construye y comparte modelos metodológicos para el fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales de las organizaciones de la sociedad civil (ONG) y organizaciones de base comunitarias (OBC), desde las perspectivas de género, equidad y sustentabilidad, y su objetivo general es compartir el modelo pedagógico de *Intervención Psicosocial Comunitaria* a organizaciones de los Pueblos Originarios de Los Altos de Chiapas, para que se formen como Organizaciones Locales para la Acción Territorial, cuyo fin sea acompañar la implementación de los Acuerdos de Colaboración en los municipios de Aldama, Chalchihuitán, Chenalhó, Mitontic, Pantelhó, Sitalá, Santiago El Pinar, San Juan Cancuc y Tenejapa.

De acuerdo a los diagnósticos realizados por Clan Sur (2010), Indesol (2009) y Cides (2014), el surgimiento de organizaciones de la sociedad civil se ha incrementado de manera importante en los últimos años a raíz de nuevas temáticas (jóvenes, mujeres, derechos humanos, infancia, género, entre otros) ello implica la apertura de espacios de profesionalización para la construcción de capital social y humano en los diferentes territorios.

La región de los Altos cuenta con un número importante de organizaciones que tienen amplia experiencia de trabajo, sin embargo, en los últimos años han emergido estructuras locales conformadas por jóvenes egresados de las Universidades que regresan a sus comunidades, o bien líderes comunitarios acuerpados por otras ONG.

En el mediano y largo plazo se espera que las organizaciones capacitadas, mediante las herramientas adquiridas, sean ejecutoras de proyectos, fortalezcan la agencia social y

faciliten los procesos y procedimientos institucionales como parte de los Laboratorios de Innovación Social tsotsil y tseltal.

1.1.- Actores del Proyecto

A.- (CLANSUR) Comunidad Líder De Aprendizaje para Las Organizaciones de La Sociedad Civil del Sur A.C.

Es una comunidad civil de aprendizaje con un enfoque de innovación, inclusión y democracia, que construye y comparte modelos metodológicos para el fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales de las OSC, ONG y OBC desde las perspectivas de género, equidad y sustentabilidad.

Visión

En tres años seremos una organización con figura y estructura propias, integrada por los representantes actuales. Reconocida en el sureste por ofrecer apoyo, asesoría y acompañamiento a OSC, ONG y OBC (organización de base comunitaria) orientado a la profesionalización, el impulso de iniciativas civiles, la incidencia en políticas públicas y los accesos al financiamiento.

Misión

Comunidad civil de aprendizaje con un enfoque de innovación, inclusión y democracia, que construye y comparte modelos metodológicos para el fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales de las OSC, ONG y OBC desde las perspectivas de género, equidad y sustentabilidad.

B.- (IDESMAC) Instituto Para El Desarrollo Sustentable En Mesoamérica A.C.

IDESMAC, es una Asociación Civil sin fines lucrativos fundada en 1995 por un grupo de profesionales con experiencia en planeación participativa, agroecología, manejo de recursos naturales, trabajo con grupos de mujeres y Sistemas de Información Geográfica (SIG), algunos de los cuales, desde 1989 venían colaborando juntos en proyectos orientados a la Conservación y Desarrollo Comunitario en la Selva Lacandona.

El Instituto tiene como objetivo general proponer junto con la propia población local, estrategias que posibiliten en el mediano plazo hacer una contribución a la superación de la pobreza y la conservación de los recursos naturales en el medio rural del Sureste de México. A lo largo de su historia ha realizado más de 75 proyectos en 7 Estados de la República, los cuales se han ido transformando de pequeños proyectos de consultorías, estudios y talleres de corta duración, a programas de mayor envergadura y plazo. Desde su fundación hasta la fecha, se ha transitado por tres fases de vida organizativa, desarrollando proyectos enfocados a atender una serie de problemas en el entorno Mesoamericano que permiten en el mediano plazo hacer una importante contribución a la superación de la pobreza y la conservación de los recursos naturales en el medio rural del sureste de México.

Misión Y Visión

Encabezar desde el espacio civil procesos en un marco de equidad y sustentabilidad y reorientar el desarrollo a través de facilitar el empoderamiento social, económico y ambiental de la organización base.

Objetivos

1. Generar, adaptar y adoptar experiencias, metodologías, técnicas y herramientas para la conservación y manejo sustentable de los recursos naturales.
2. Contribuir al desarrollo social integral y a la conservación de los recursos naturales, fomentando una actitud de uso sostenido y permanente de los mismos con la participación consciente y creativa de las comunidades en un proceso autogestivo y de apoyo a la creación de organizaciones que fomenten el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad regional.
3. Contribuir a la conservación de los recursos naturales en Mesoamérica a través del diseño e instrumentación de alternativas de producción agroecológicas.
4. Impulsar el desarrollo integral comunitario de forma participativa a través de la educación y formación social.
5. Impulsar y fomentar procesos de planeación participativa, para el desarrollo sustentable y humano.
6. Contribuir al manejo de las Áreas Naturales Protegidas (ANP's) promoviendo la participación organizada, consciente y autogestiva de las poblaciones locales, tendiente al impulso de actividades de uso sostenible y conservacionista de los recursos naturales comunitarios, como una condición de permanencia y continuidad del patrimonio natural y del desarrollo social comunitario
7. Fundamentar y diseñar estrategias rectoras e impulsar el ordenamiento territorial y ecológico en el uso y manejo de los recursos naturales comunitarios.
8. Sistematizar, evaluar y someter a la crítica las experiencias y sus resultados, como una contribución al desarrollo de un cuerpo conceptual y teórico metodológico para las acciones de desarrollo comunitario, con énfasis en un manejo productivo y conservacionista de los recursos naturales del trópico.
9. Proponer, experimentar, validar y asesorar procesos de mejoramiento en la salud pública y saneamiento.
10. Proponer, experimentar, validar y fortalecer procesos de comercialización tendientes a la incorporación de los productos del campo en un proceso de venta capitalizable para los productores, con especial énfasis en los productos orgánicos o productos de tecnologías sustentables.

11. Promover, generar experiencias y aplicar metodologías en Planeación Regional y Urbana como parte necesaria en el avance del desarrollo sustentable.

12. Desarrollo de acciones tendientes a generar reflexión y capacitación de personal técnico calificado que coadyuve en el objetivo de desarrollar esquemas alternativos al modelo actual de desarrollo a través de asesorías, consultorías, cursos, talleres, ponencias y de todas aquellas acciones que permitan cumplir con los objetivos antes descritos.

C.- Docentes

El equipo docente consta de siete miembros más un facilitador, papel que corresponde a la coordinadora pedagógica.

Entre las funciones del docente está participar en la Formación Docente y el Consejo Técnico e incorporar las herramientas aprendidas en la planeación de los módulos y tutorías; planificar y acompañar las clases del módulo; acompañar y diseñar los seguimientos en campo; acompañar y diseñar los y entregar en tiempo y forma el informe del desarrollo del módulo, la tutoría en campo, el seminario y la prueba de evaluación del seminario.

Las y los docentes que acompañaran el proceso de formación, son destacados representantes de Organizaciones de la Sociedad Civil internacional y nacional, del Círculo de Aliadas, CLAN SUR e IDESMAC, además de contar con experiencia en el ámbito académico y/o psicosocial comunitario.

D.- Tutoras y Tutores

El papel de la tutora o el tutor (así como de los docentes y acompañante en el caso de Arteterapia Comunitaria) será aparte de ofrecer el aprendizaje de conocimientos, el de guiar la discusión, abrir nuevos caminos de diálogo y favorecer que se establezca un ambiente que haga posible la transformación del salón en una comunidad de investigación, pero en ningún caso de manera forzosa pues de lo que se trata es de procurar una enseñanza activa. La educación activa no elimina la figura del docente, tutor y/o acompañante, la transforma invirtiendo el proceso pedagógico habitual y superando, de este modo, la falsa escisión entre contenidos y métodos en la enseñanza.

Las funciones de los tutores son:

- Participar en la Formación Docente y Consejo Técnico, e incorporar las herramientas aprendidas en los Intercambios de Experiencias (tutorías en la sede y en campo).
- Planificar y Acompañar (junto a la Coordinación Pedagógica) los Intercambios de Experiencias.
- Diseñar los indicadores de evaluación (Junto a la Coordinación Pedagoga) y Aplicar los test al final del seguimiento en campo.
- Entregar en tiempo y forma tanto el informe del desarrollo de los Intercambios de Experiencias (en la sede y en campo) como los test corregidos a la Coordinación Pedagógica.

Algo importante también es que desde el inicio de docentes, tutores y acompañante compartan los objetivos y metodologías que utilizarán, para crear un espacio de confianza, cooperación y conocimiento mutuo.

Algunas de las características a tener en cuenta tanto los tutores como los docentes están: tener una posición de apertura hacia la diferencia; reconocer que estas diferencias son parte de la sociedad, tener una actitud que mantenga y fomente el desarrollo armónico basado en la diversidad; generar capacidades de comunicación intercultural como la voluntad, la actitud de escucha y la actitud favorable al cambio, así como ser capaces de comprender la posición del otro y eventualmente modificar el propio punto de vista.

E. Coordinación Académica: Funciones y Responsabilidades

La coordinación académica, es la encargada de hacer el seguimiento-evaluación general del proceso de formación, en todas las etapas del mismo. Elaborará la documentación necesaria para sistematizar de forma clara y eficaz el desarrollo de la Escuela, y se encargará de que llegue en tiempo y forma a cada participante. Será la encargada de cuidar que los fundamentos filosóficos se reflejen en cada una de las acciones que se desarrollen, con el fin de que se cumplan las directrices marcadas para los proyectos de las OBT, y de esta forma se asegure que los ACGT se materialicen a través de acciones comunitarias. Creará las redes y documentación acordadas y necesarias para el seguimiento posterior de la financiadora. Creará las condiciones necesarias para la formación continua a docentes y tutores. Abrirá redes de comunicación directa con los participantes, para favorecer la estimulación, ilusión, cooperación, etc. por la participación en la Escuela de Formación. Trabajaré bajo la visión de autocrítica constructiva, lo que implica una autorevisión del rol de la coordinación. Elaborará las modificaciones curriculares necesarias para que el modelo pedagógico termine siendo un modelo coherente y eficaz, encaminado a la autotransformación y la transformación social. Orientará e informará a los participantes de cualquier cambio.

F.-Alumnos

Se considera la propuesta de Freire en la cual los alumnos se convierten en participantes activos que asumen la responsabilidad de su propio aprendizaje. El enfoque pedagógico en sí mismo fomenta el empoderamiento de los procesos de capacitación.

La filosofía Comunitaria ayuda a la construcción de aprendizajes significativos y fomenta una metodología que, partiendo de lo que los alumnos conocen y piensan con respecto a cualquier aspecto de la realidad (creencias, valores, juicios, problemas derivados de la convivencia en la OBT o en la Comunidad, o en la sociedad, etc. Una de las metas es liberar a los estudiantes de hábitos mentales que no son críticos (puros aprendizajes mecanizados), que no cuestionan nada, para que así, puedan desarrollar mejor la habilidad de pensar por sí mismos, descubrir su propia orientación ante el mundo y, cuando estén listos para ello, desarrollar su propio conjunto de creencias acerca del mundo y su Comunidad, sumando las vivencias culturales a las personales.

2.- MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN

Para la realización de la presente evaluación, se estableció la revisión documental para constatar el cumplimiento de las metas por parte del proyecto; para la evaluación de proceso se hizo un diseño de indicadores que consta de 24 en total: 13 indicadores tangibles y 11 intangibles, el marco de referencia para este diseño fueron los siguientes ejes teóricos y conceptuales: la Intervención Psicosocial Comunitaria, el cognitismo de Vygotsky, la pedagogía crítica de Paulo Freyre y el neoinstitucionalismo de Douglass North, por ser las que guían el proyecto y explica teóricamente los procesos del mismo.

Para la obtención de información se hicieron entrevistas a profundidad a los tipos de actores establecidos: equipo técnico, alumnos, docentes, tutores y organizaciones, información que fue analizada por medio de la teoría del Control Cultural de Bonfill Batalla, que brinda un marco para el estudio de procesos en entornos interétnicos y que destaca las percepciones asociadas a procesos de aprendizajes mediados por la cultura, permitiendo poner énfasis en la importancia de la transición de las culturas impuestas a las culturas autónomas

Con base en este principio teórico-metodológico se establecieron por su parte las categorías de desarrollo humano sustentable, institucionalidad y procesos educativos. También se establecieron 8 variables: 1) desarrollo humano; 2) interculturalidad; 3) perspectivas transversales; 4) neo-institucionalismo; 5) alianzas institucionales; 6) procesos psicosociales; 7) integralidad educativa y 8) procesos psicopedagógicos.

2.1.-Eje teórico

Existe un referente conceptual establecido en el Diseño Pedagógico del Proyecto que sirve de fundamento teórico al desarrollo de los módulos y contenidos de la Escuela. Este conjunto de teorías y conceptos que guiarán de origen el desarrollo de la evaluación son:

A. Cognitismo

Uno de sus principales autores fue el psicólogo ruso Lev Vygotsky, quien plantea la investigación del desarrollo humano como la síntesis producida por la confluencia de la maduración orgánica y la historia cultural de la persona. En sus propios términos expresa: *el proceso de desarrollo cultural puede definirse en cuanto a su contenido, como el desarrollo de la personalidad del niño y de la concepción del mundo* (Vygotsky, 1983 en Vielma y Salas 2000 p.32). La discusión se focalizará en el origen social y la naturaleza social de las funciones superiores de la mente en conjunción con la cultura. El funcionamiento y desarrollo mental

de un individuo solamente puede ser entendido examinando los procesos sociales y culturales en los cuales éste está insertado.

Este desarrollo, aparece en función compartida entre dos personas (función interpsicológica) y en un segundo momento como función de un solo individuo (función intrapsicológica); siendo esta transición resultado del contexto y de la acción de los “otros”, así como también, por lo que ya posee formado el sujeto como consecuencia de la educación y experiencias anteriores.

Esta compleja relación hace referencia a la categoría *Zona de Desarrollo Próximo*, definida como *la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz* (Íbid)

Los principales conceptos inspiradores son (Moreno Crespo p. 26):

- El medio social permite la restructuración 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.

B.-Pedagogía Crítica de Paulo Freire

Paulo Freire fue uno de los más influyentes teóricos de la educación del siglo XX; crítico de la educación, plantea que existe un camino de la pedagogía en la que es posible construir sociedad desde la conciencia de los problemas sociales que se viven a diario y que afectan de manera directa e indirecta a las aulas de clase.

Para Freire, el maestro debe ser un ente que lleve a los aprendices a pensarse en sociedad como un acto político, desde la relación con el maestro, pasando de ser seres pasivos a seres activos sociales y críticos, construyendo conocimiento desde los conocimientos previos, ya que son éstos un reflejo visible y fiable de las realidades sociales.

Los principales conceptos inspiradores son: el desarrollo de la consciencia crítica y activa, y la educación como práctica de Libertad (Íbid)

C.- Neoinstitucionalismo

Los principales conceptos inspiradores del Neoinstitucionalismo de Douglass North son: la importancia y pertinencia de las instituciones para alcanzar el desarrollo; la participación activa y organizada de la población y el potencial transformador del institucionalismo (Íbid)

North encuentra, que las instituciones son resultado de individuos emprendedores que trabajan dentro de organizaciones y que brindan las reglas generales para los intercambios humanos que definen las oportunidades. Estas instituciones proveen normas culturales (informales) y legales (formales) que ayudan a reducir las deficiencias en la información y comprensión de la realidad; factores como la ideología, la religión; los valores; principios y

convenciones funcionan como un filtro cultural para la interpretación de la información (Tijerina, 2008).

Su planteamiento, a diferencia de los dogmas económicos liberales que atribuyen todos los males al Estado y las virtudes al Mercado, sostiene que el Estado debe combatir las actividades improductivas y fomentar la creatividad e innovación y así tener un papel preponderante en el crecimiento económico de un país (Íbid).

D.-Teoría del Control Cultural

La teoría del control cultural en el estudio de procesos étnicos, fue propuesta por el antropólogo mexicano Guillermo Bonfill Batalla y a través de la cual intenta articular: grupo étnico, cultura e identidad.

Por control cultural entiende, *el sistema según el cual se ejerce la capacidad social de decisión sobre los elementos culturales* (Bonfil Batalla, 1988 p.5) como componentes de una cultura. Estos elementos culturales son: la vida cotidiana, la satisfacción de necesidades, la resolución de problemas, la planificación y cumplimiento de aspiraciones, etc. *Para cualquiera de estas acciones es indispensable la concurrencia de elementos culturales de diversas clases, adecuados a la naturaleza y al propósito de cada acción* (Íbid).

En el momento en que se estudia un grupo étnico, se debe tener en consideración el momento histórico previo en el que el grupo dispuso de la autonomía cultural, para delimitar y estructurar sus elementos culturales propios capaces de garantizar, la existencia y la reproducción del grupo; es un periodo histórico en el que "cristaliza" una cultura singular y distintiva, es un momento de autonomía. A partir de ese momento, el proceso histórico puede restringir el control cultural autónomo del grupo, limitando el campo de las decisiones propias a espacios reducidos de la vida colectiva, como sucede con grupos sometidos a un proceso colonial (Íbid).

para la valoración cualitativa de la información obtenida de las entrevistas realizadas, se procedió a hacer uso de los cuatro ámbitos de la cultura planteados por Bonfil. Los cuatro ámbitos de la cultura son los siguientes:

1.-La cultura autónoma¹ (elementos culturales propios/decisiones propias): cuando el grupo social toma las decisiones sobre elementos culturales que son propios porque los produce o porque los conserva como patrimonio preexistente. La autonomía de este campo de la cultura consiste precisamente en que no hay dependencia externa en relación a los elementos culturales sobre los que ejerce control (pág. 7) . Representado en los mapas mentales con el color verde claro.

2.-La cultura apropiada² (elementos culturales ajenos/decisiones propias): Este ámbito se forma cuando el grupo adquiere la capacidad de decisión sobre elementos culturales ajenos y los usa en acciones que responden a decisiones propias. Hay dependencia en cuanto a la

¹ En los mapas mentales está establecido en color verde claro

² Establecido en verde oscuro

disponibilidad de esos elementos culturales, pero no en cuanto a las decisiones sobre su uso. (pag. 8). Representado en los mapas mentales con el color verde oscuro.

3.-La cultura enajenada³ (elementos culturales propios/decisiones ajenas): este ámbito se forma con los elementos culturales que son propios del grupo, pero sobre los cuales ha perdido la capacidad de decidir, son elementos que forman parte del patrimonio cultural del grupo pero que se ponen en juego a partir de decisiones ajenas. (pág 8). Representado en los mapas mentales con el color rojo.

4.-La cultura impuesta⁴ (elementos culturales ajenos/ decisiones ajenas): En este ámbito, ni los elementos culturales ni las decisiones sobre éstos son propios del grupo, por ejemplo la enseñanza escolar, las actividades religiosas de algunas iglesias o la presencia de medios de comunicación externos. (pág7-8). Representado en los mapas mentales con el color naranja.

En definitiva, la propuesta teórico y metodológica de Bonfil formula un marco para el estudio de procesos en un entorno de relaciones interétnicas como es el caso del Proyecto OLAT, y es adecuada ya que: las percepciones asociadas al proceso de aprendizaje están mediadas por las cultura; al realizar el análisis del discurso resalta la importancia de que el enfoque intercultural es clave para el Proyecto y además nos permite poner énfasis en la importancia de la transición de lo impuesto a lo autónomo.

2.2.-Eje metodológico

El sistema de indicadores fue diseñado y definido con base en los conceptos y categorías arrojados a las nociones conceptuales planteadas desde la epistemología central del Proyecto, es decir, desde la noción de intervención psico-social comunitaria alimentada por las siguientes corrientes teóricas: cognitivismo de Vygotsky; Pedagogía crítica de Paulo Freire; Teoría del Control Cultural de Bonfil Batalla y el Neoinstitucionalismo de Douglass North.

Por otra parte, se tomaron en consideración las categorías propuestas para la evaluación externa del proyecto planteadas en el documento *Términos de referencia para la Evaluación Final Externa* elaborado por el equipo técnico; las nociones cognitivas propias de la pedagogía y a los campos más frecuente de mención en 6 entrevistas preliminares realizadas a actores del proyecto por medio de la “grounded theory” o teoría fundamentada, la cual crea categorías teóricas a partir de la información arrojada en las entrevistas, analizando las relaciones relevantes existentes entre ellas (De la Cuesta, 2006 en Evaluación del Proyecto Kellogs p.7).

De este análisis se desprendieron 3 categorías, siendo las siguientes:

- Procesos Educativos
- Institucionalidad
- Desarrollo humano sustentable

³ Establecido en rojo

⁴ Establecido en naranja

Y en relación a las variables, se consideran 8 para el proceso de evaluación:

1. Procesos Psicosociales
2. Integralidad Educativa
3. Procesos Psicopedagógicos
4. Neo-Institucionalismo
5. Alianzas Institucionales
6. Desarrollo Humano
7. Interculturalidad
8. Perspectivas Transversales

Tabla 1. Categorías, Variables e Indicadores de la Evaluación

CATEGORÍA	VARIABLE	INDICADOR
DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE	DESARROLLO HUMANO	I.3 Formación con Dimensión Humana I.2 Empoderamiento y Toma de decisiones I.6 Confianza y valor de los Alumnos
	INTERCULTURALIDAD	I.10 Reconocimiento de la Diversidad Cultural T.3 Interacción Significativa entre Culturas I.6 Epistemología Cultural de los Altos de Chiapas T.11 Contenidos Culturalmente Adecuados
	PERSPECTIVAS TRANSVERSALES	T.6 Perspectiva de Género T.7 Fomento al Aprendizaje Intergeneracional T.2 Enfoque de Gestión Territorial
INSTITUCIONALIDAD	NEO- INSTITUCIONALISMO	I.1 Importancia Para el Fortalecimiento de la Agencia Social T.8 Autonomía Institucional
	ALIANZAS INSTITUCIONALES	I.8 Reconocimiento Externo T.4 Generación de Alianzas I.11 Utilidad de Tutorías
PROCESOS EDUCATIVOS	PROCESOS PSICOSOCIALES	T.10 Trabajo Colaborativo entre Estudiantes I.4 Producción de Conocimiento desde el Territorio T.1 Atención de Problemas Comunitarios
	INTEGRALIDAD EDUCATIVA	T.12 Integralidad y Multidisciplinariedad T.9 Planes Estratégicos Institucionales I.9 Participación Activa y Organizada de Estudiantes
	PROCESOS PSICOPEDAGOGICOS	T.13 Conocimiento y habilidades Adquiridos I.7 Capacidad de Análisis Crítico T.5 Acciones para la Innovación

Fuente: Elaboración Propia

Quedando un total de 24 indicadores, 13 indicadores tangibles y 11 indicadores intangibles para la evaluación cualitativa del Proyecto de Escuela de Profesionalización de Organizaciones Civiles Locales de los Altos de Chiapas, siendo los siguientes:

Tabla 2. Descripción de los Indicadores Tangibles

INDICADOR TANGIBLE	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE	PREGUNTA	FÓRMULA
T1.- Atención de problemas comunitarios	Es el proceso mediante el cual los grupos desfavorecidos se organizan para superar los obstáculos que se interponen a su bienestar social, cultural y económico, mediante la planificación y ejecución de proyectos, la influencia en instituciones públicas y privadas para que les proporcionen recursos, y la defensa de los intereses comunitarios.	Se reconocen por lo menos 1 acción planteada lógicamente por las OLAT para la solución de problemas comunitarios.	A. Mencione 1 problema comunitario que haya sido planteado por su (una) OLAT B. Mencione 1 estrategia planteada para la atención de dicho problema comunitario C. Mencione 1 acción definida para implementar dicha estrategia comunitaria	1 = Si A, B y C son planteados coherentemente (Usando árbol de problemas o marco lógico) 0.5 = Si A y B son planteados coherentemente 0 = si no se cumplen los dos supuestos anteriores
T2. Enfoque de gestión territorial	La Gestión Territorial se refiere a la tarea de llevar a cabo acciones o actividades que promuevan un uso sustentable del territorio, con pautas que permitan definir una utilización del terreno que maximice la obtención de recursos.	Los actores reconocen por lo menos 3 estrategias de organización, manejo o defensa del territorio establecidos en los planes estratégicos de las OLAT	A. Podrías mencionar tres estrategias de gestión del territorio (organización, manejo, defensa) planteado por su OLAT en su Plan Estratégico	1= Se cumple adecuadamente con la mención de tres estrategias 0.5= Se cumple adecuadamente con la mención de dos estrategias 0= No se cumple con los supuestos anteriores
T3. Interacción significativa entre culturas	Un tipo de actividad comunicativa realizada por dos o más participantes que se influyen mutuamente, en un intercambio de ideas, opiniones y saberes para construir, conjuntamente, una conversación y	Se incorpora 1 saber y 1 actividad significativa a partir de la interacción cultural	A. Menciona 1 saber que incorporó a su saber personal o como OLAT que aprendió de algún(a) compañero(a) de una cultura diferente. Especifica la cultura por favor. B. Menciona 1 práctica que incorporó a su actividad	1= Se cumple adecuadamente con A y B 0.5= Se cumple de adecuadamente con A o B 0= No se cumple con los supuestos anteriores

	un aprendizaje mediante la negociación de significados		personal o como OLAT que aprendió de algún (a) actor participante en la Escuela (Docente, Tutor, Estudiante) que pertenece a otra cultura. Especifica por favor que cultura	
T4. Generación de Alianzas	Relaciones relativamente duraderas entre organizaciones autónomas que, al actuar de manera conjunta, buscan alcanzar un mayor beneficio que el que lograrían de manera individual.	Se reconocen como por lo menos 3 alianzas posibles o consolidadas entre OLAT y (Círculo de Organizaciones Aliadas) participantes.	Mencione tres OLAT y/o COA con la que haya identificado la posibilidad de trabajar en conjunto por un objetivo en común. ¿Cuál es ese objetivo?	1= Se mencionan tres OLAT y/o COA y los objetivos de alianza estratégica son congruentes. 0.5 = Se mencionan dos OLAT y/o COA y los objetos de alianza estratégicos son congruentes 0= No se cumplen los supuestos anteriores
T5. Acciones para la innovación	Ejercicio de creación que ofrece soluciones distintas y que propone cambios novedosos para la atención y resolución de problemas comunitarios.	Se incorporan y reconocen por lo menos 2 contenidos creativos y/o innovadores en los planes estratégicos institucionales de las OLAT	Con relación a los Planes Estratégicos de las OLAT mencione un par de ideas que le parece una propuesta creativa y/o innovadora ¿Por qué?	1= Se mencionan dos innovaciones y su explicación es suficiente 0.5 = Se menciona una innovación y su explicación es suficientes 0= No se cumplen los supuestos anteriores
T6. Perspectiva de Género	La organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas	Los actores reconocen por lo menos 3 prácticas desarrolladas en la Escuela que incluyeron la perspectiva de género	Mencione cuantas mujeres recuerda hubo en la Escuela y cual era su participación. Conteste por favor a las siguientes preguntas: 1. Se favorecieron las opiniones de las mujeres en los módulos SI__NO__ Por qué? 2. Se crearon espacios específicos para reflexionar sobre la desigualdad de género en las comunidades y las organizaciones y	1= Si las tres respuestas son SI y las explicaciones son suficientes. 0.5= Si dos respuestas son SI y sus explicaciones son suficientes. 0= No se cumplen los supuestos anteriores

			cómo resolverla SI__ NO__ Por qué? 3. Los planes estratégicos de las OLAT se formularon con perspectiva de género SI__ NO__ Por qué?	
T7. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional	Mecanismo que promueve la educación transformadora mediante la implicación participativa de todas las partes y el respeto entre los alumnos de diferentes edades para promover el aprendizaje colaborativo y el cambio de actitud de unas generaciones con otras. Como efecto colateral, también se potencia la solidaridad entre generaciones y entre culturas.	Se reconocen por lo menos 3 espacios intencionados de intercambio y participación entre personas de distintas edades que tienen como resultado aprendizajes significativos	1. ¿Recuerda alguna actividad en la Escuela que se haya desarrollado en colaboración entre jóvenes y adultos? Explíquela. 2. Se establecieron mecanismos formales para el intercambio de saberes de adultos con jóvenes? Explique. 3. Se establecieron mecanismos de intercambio de saberes de joven a joven? Explique	1= Las tres explicaciones son suficientes. 2= Dos y una explicación es suficiente 0= No se cumplen los anteriores
T8. Autonomía institucional	Capacidad de decidir y ejecutar acciones relativas a la gestión de proyectos, a la normativa y regulación interna y a la vida institucional de forma independiente y bajo criterios propios.	Grado de dependencia menor al 20% en la planificación y toma de decisiones de las OLAT con relación a la Escuela	1. Su OLAT depende de la Escuela para obtener financiamiento? SI__ NO__ 2. Su OLAT depende de la Escuela para formular un proyecto? SI__ NO__ 3. Su OLAT elaboró el Plan Estratégico con apoyo de la Escuela? SI__ NO__ 4. Su OLAT necesita apoyo técnico y logístico por parte de la Escuela para realizar sus actividades SI__ NO__ 5. Su OLAT depende de la Escuela para constituirse legalmente SI__ NO__	1= Cuando cuatro o cinco respuestas son NO. 0.5= Cuando dos o tres respuestas son NO. 0= No se cumplen los supuestos anteriores
T9. Planes estratégicos Institucionales	Líneas de actuación, directrices y políticas de las Organizaciones. Es la capacidad de las OLAT para constituir planes operativos eficientes y asertivos que den cumplimiento a sus planes estratégicos.	Capacidad mayor al 50% en la elaboración de planes estratégicos institucionales de las OLAT	1. ¿cuenta su OLAT con un plan estratégico institucional?, 2. Mencione cuales apartados forman parte del Plan Estratégico Institucional de su organización y en qué consiste dicho apartado: -Área de Incidencia -Árbol de problemas	1=SI en la primera y más de 5 puntos de la segunda bien explicados; 0.5= SI en la primera y más de 5 puntos mencionados aunque no estén bien explicados; 0= Cuando no ha hecho plan institucional

			-Misión y Visión -Objetivos estratégicos -Objetivos específicos -Principios de la organización -Estructura organizativa -Actividades -Resultados	o aunque esté hecho no sean capaces de mencionar ni 5 puntos y mucho menos explicarlos
T10. Trabajo colaborativo entre alumnos	Capacidades, procedimientos y actitudes que los alumnos aportan en las relaciones de cooperación y creación de empatía, tolerancia, amistad y confianza; se desarrolla en grupos donde la responsabilidad del aprendizaje es compartida y cuyo objetivo final es el aprendizaje significativo y la relación entre los miembros.	Se reconocen por lo menos 2 actividades o dinámicas desarrolladas en grupo y de donde se obtuvo un aprendizaje significativo.	1.Menciona 1 experiencia que compartiste o te compartieron en la Escuela 2.Podrías mencionar una habilidad que reconoces de otras OLAT 3.Hubo alguna herramienta, dinámica, software que aprendiste de un(a) compañero(a)	1=cuando son respondidas correctamente las tres preguntas, 0.5=cuando se responden correctamente 2 preguntas y 1 pregunta no, 0= cuando no se cumplen los supuestos anteriores
T11. Contenidos culturalmente adecuados	Conceptos, categorías y contenidos accesibles y pertinentes con información clara y apropiada que resulta comprensible y acorde con las necesidades del diálogo intercultural.	Por lo menos un 30% de los actores recuerdan el uso de conceptos, categorías o contenidos de los módulos claros, adecuados y comprensibles para su campo real de conocimiento	1.-¿Podría decirme un concepto o categoría aprendida que haya resultado de fácil comprensión?, 2.- Mencione por lo menos un contenido de los módulos que responda a las necesidades sociales y comunitarias de su OLAT, 3.-Dígame alguna información recibida en el desarrollo de los módulos que sea adecuada a la problemática que atiende su OLAT, 4.- Podría compartirme alguna actividad o dinámica de los módulos que le ayudó a comprender algún contenido temático que antes le resultaba desconocido	1= cuando por lo menos 3 preguntas son respondidas de forma afirmativa y coherente, 0.5= cuando por lo menos 2 preguntas son respondidas de manera afirmativa y por lo menos 1 de manera coherente, 0= ninguna de las anteriores

T12. Integralidad y Multidisciplinariedad	Contenidos encaminados al desarrollo de todas las posibilidades de una persona para prepararlos para planes futuros tanto en el plano reflexivo como el del trabajo. Se atienden aspectos de conocimiento, de valores y emocionales a través de la interrelación de conceptos y temáticas en la búsqueda de un aprendizaje más completo y profundo.	un 30% de los actores reconoce por lo menos 2 herramientas psico-emocionales en el desarrollo de los módulos, así como por lo menos 2 contenidos interrelacionados con distintas disciplinas de conocimiento.	1.-¿recuerda alguna actividad o dinámica de la Escuela que no sea teórica o conceptual?, 2. ¿Recuerda alguna actividad de arteterapia realizada en la Escuela y que haya sido significativa para usted?, 3. Mencione por lo menos una actividad de la Escuela con enfoque psico-emocional, 4.-Recuerda algún contenido o alguna información que sea de otra profesión o disciplina y que le haya dado un aprendizaje significativo?, 5.-Mencione un aprendizaje nuevo de otra disciplina que haya incorporado al enfoque de su OLAT, 6.- Podría referirse a algún profesional que impartió algún tema o módulo dándole información útil y precisa para su OLAT	1= Que responda afirmativamente a por lo menos 4 preguntas (dos de las tres primeras y dos de las tres últimas), 0.5= que responda por lo menos a 3 preguntas afirmativas (las que sean), 0= si no cumple con ninguno de los dos supuestos anteriores
T13. Conocimientos y habilidades Adquiridos	Grado de aprendizaje de herramientas conceptuales y comportamentales, así como asimilación de contenidos en cumplimiento con los objetivos establecidos en la Escuela.	los actores destacan por lo menos 3 conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la Escuela de Profesionalización.	Mencione por lo menos un conocimiento adquirido en la Escuela y que haya impactado a su OLAT Mencione por lo menos una habilidad adquirida en la Escuela y que tenga un impacto significativo en su vida Mencione por lo menos una destreza adquirida en la Escuela y que sea de utilidad para su OLAT	1= Si responde correctamente a todas las preguntas, 0.5= si responde correctamente a por lo menos 2 de las preguntas, 0= cuando sólo responde a una o a ninguna de forma correcta

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Descripción de los Indicadores Intangibles

INDICADOR INTANGIBLE	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE	PREGUNTA	FÓRMULA
11. Importancia para el fortalecimiento de la agencia social regional	Los temas que aborda la OLAT son fundamentales para fortalecer la capacidad de actuación en la solución de problemas en los espacios regionales y municipales.	La OLAT lleva a cabo 3 actividades con impacto estratégico en el territorio	Mencione 5 problemas fundamentales de su Municipio, describa como los aborda la OLAT	1= si plantean soluciones con impacto estratégico en el territorio por lo para 3 de los 5 problemas fundamentales, 0.5= si plantean por lo menos 2 soluciones con impacto estratégico territorial, 0= si plantean sólo una o ninguna solución con impacto estratégico en el territorio
12. Empoderamiento y Toma de Decisiones	Capacidad, fortaleza, asertividad y posibilidad de toma de decisiones libres e independientes.	Se reconocen por lo menos 5 atributos de fortaleza, autonomía y seguridad dentro de las OLAT	¿Qué características considera son propias de su OLAT al momento de la toma de decisiones internas	1= se reconocen por lo menos 5 atributos de autonomía; 0.5= se reconocen menos de 5 atributos de autonomía y más de 3 de dependencia y subordinación, 0= se reconocen más de 5 atributos de dependencia y subordinación
13. Formación con Dimensión Humana	Conjunto de valores dialógicos que ponen en el centro los valores propios del ser humano, su integralidad, afectividad y su condición humana.	El 20% de los actores tiene la percepción de mejoras en las condiciones orientadas al buen vivir	Cuales cambios ha tenido su visión de la vida a partir de su participación en la Escuela -cooperación -Solidaridad -Afidamiento -Diálogo -Acuerdos - Comunicación Consciente -Participación	1= si se reconocen por lo menos 4 cambios positivos, 0.5= se reconocen de 2 a 3 cambios positivos, 0= se reconocen menos de 2 cambios positivos

14. Producción de Conocimientos desde el territorio	Espacios de investigación que resulten en la generación de nuevos conocimientos a partir del trabajo realizado en atención a problemas territoriales	Percepción sobre innovación, organización, manejo y gestión del territorio	Identifique tres formas en las que usted aborda los problemas de su comunidad	1= si se reconocen las formas 1-3-5 como estrategias para abordar un problema comunitario y menos de dos estrategias no innovadoras de las formas 2-4-6; 0.5= si se reconocen dos estrategias innovadoras (1-3-o 5) y menos de dos de estrategias no innovadoras (2-4-6); 0= ninguno de los supuestos anteriores
15. Confianza y valor de los alumnos	Seguridad para exponer inquietudes, ideas y dudas en espacios de participación. Expresión de opiniones sin vergüenza ni miedo.	Por lo menos un 30% de los actores consideran que hubo espacios en la Escuela de fortalecimiento de seguridad y confianza para el alumnado.	1.¿Fue cómodo para usted hablar durante las sesiones de los módulos frente a los compañeros y docentes? 2.¿Fueron escuchadas y aclaradas las dudas en las sesiones de los módulos? 3.¿Considera que sus opiniones y sugerencias fueron escuchadas por los compañeros de su OLAT? 4.¿Existió un ambiente de confianza en las sesiones para que todos compartieran sus dudas?, 5. ¿recuerda alguna dinámica que haya fomentado su confianza y seguridad personal? 6.¿Piensa que hubo un cambio significativo en su capacidad de plantear ideas, dudas o sugerencias en grupo a partir de su participación en la Escuela?	1= si son respondidas con un SI un número mayor a 4 preguntas, 0.5= si son respondidas con un SI por lo menos el 50% de las preguntas, 0= si son respondidas con un Si menos de 3 preguntas

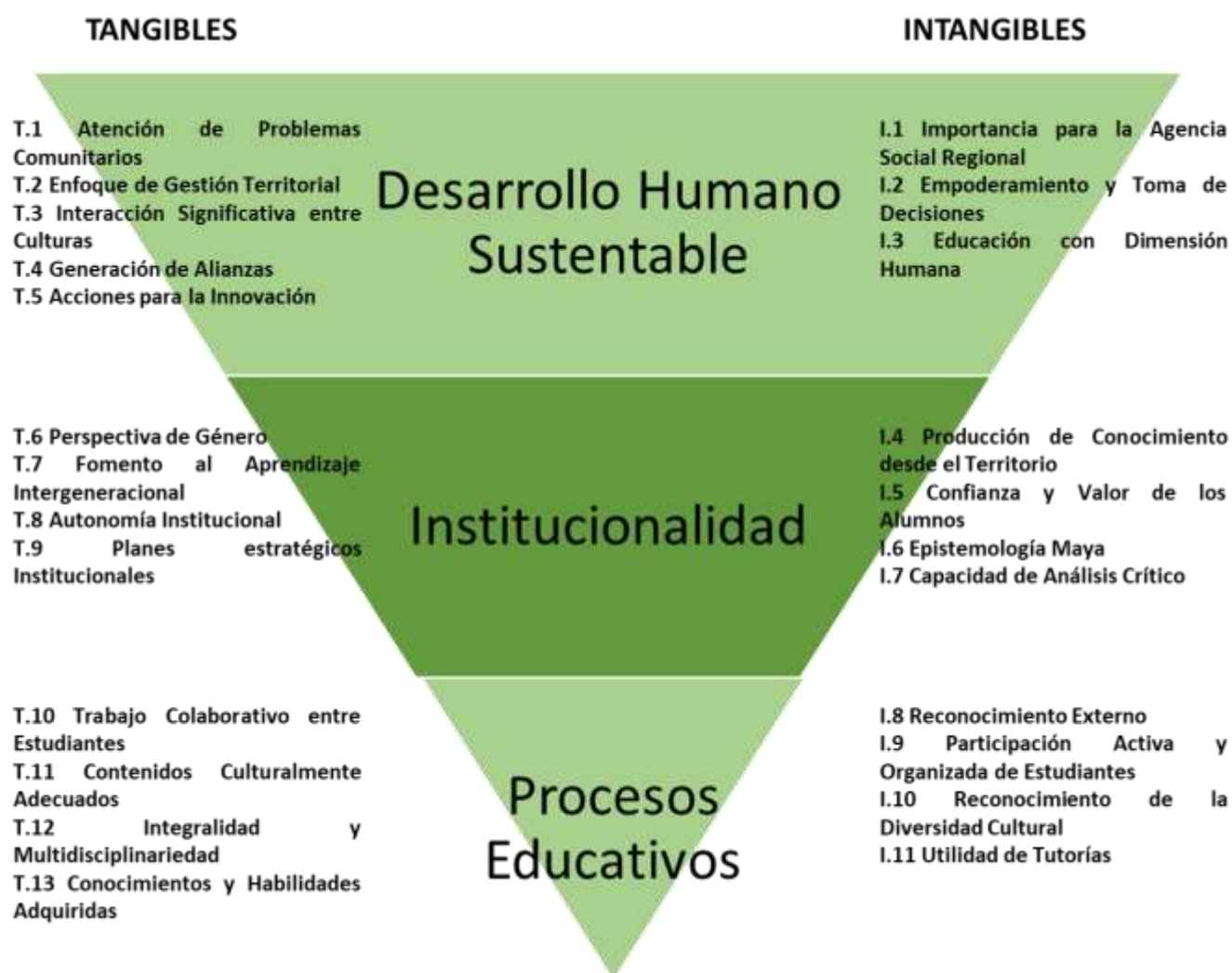
16. Epistemología Maya	Reconocimiento de las distintas formas de conocer de los pueblos de la región de los Altos permitiendo la aceptación y el diálogo intercultural en respeto a la diversidad étnica.	Un 20% de los actores del proyecto estima que hubo reconocimiento y respeto de saberes tradicionales mayas para el diálogo y el aprendizaje.	1.¿Qué saberes tradicionales de la cultura maya se aprendieron y retomaron como un enfoque para entender problemáticas, plantear soluciones o entender algún tema o contenido? Podrías mencionar 3 2. ¿Estima que en general en la Escuela hubo un reconocimiento de los saberes ancestrales?...¿por qué? 3.- ¿considera que en su OLAT se retoman ideas, creencias y saberes propios de la cultura indígena de su región para la atención de sus objetivos fundamentales?...¿cuáles? Mencione 3	1= Si mencionan por lo menos 1 saber en la primera pregunta, responden afirmativamente y coherentemente la 2 y mencionan por lo menos 1 en la tercera; 0.5= por lo menos una mención en la primera, si en la segunda, aunque no expliquen, si responden afirmativamente a la 3 aunque no mencionen; 0= ninguno de los supuestos anteriores
17. Capacidad de análisis crítico	Evaluación interna en base a la interpretación a través de inferencias, razonamientos, comparaciones, argumentaciones, deducciones, estimaciones y explicaciones que den cuenta de un análisis de la realidad.	Valoración por parte de un 20% de los actores de la posibilidad y capacidad de hacer análisis profundos sobre situaciones reales.	En relación a la posibilidad de hacer análisis y entender situaciones reales y problemas comunitarios: 1.- ¿Cree usted que los problemas que fueron planteados por parte de las OLAT en los espacios de la Escuela se estudiaron de forma razonable? Si_NO_¿por qué?; 2.- ¿Considera que hubo espacios en la Escuela donde se discutieron situaciones reales, se plantearon opciones y se llegó a conclusiones satisfactorias para los alumnos?, 3. ¿Gracias a la discusión en los módulos, logró su OLAT entender y atender por lo menos un problema comunitario?...¿Cual?, 4.- ¿Recuerda por lo menos una solución propuesta para un	1= si responde de forma afirmativa y coherente a por lo menos 3 preguntas, 0.5= si responde de forma afirmativa y coherente por lo menos a 1 pregunta, 0= si no responde coherentemente a ninguna.

			problema específico que resultara del estudio de las causas y consecuencias del mismo? Mencione por favor 5.- ¿En su OLAT se establecen espacios de discusión y análisis de los problemas reales que atienden como organización?... Podría darme un ejemplo	
18. Reconocimiento Externo	Las OLAT son identificadas en la comunidad como agentes sociales de acción local en el territorio	Un 30% de los actores reconocen que existe una percepción positiva sobre la existencia y el trabajo desempeñado por las OLAT en el territorio	1.-¿En su comunidad o Municipio saben de la existencia de su OLAT?; 2.-¿Cree que su OLAT tiene reconocimiento por parte de su comunidad?; 3.-¿Considera que en su región confían y creen en el trabajo emprendido por las OLAT?; 4.-¿Cuál sería la valoración del trabajo de su OLAT para los miembros de su comunidad?	1= si se responden afirmativamente por lo menos en las 3 primeras preguntas, 0.5= si se responden afirmativamente y coherente a por lo menos 2 preguntas, 0= cuando no se responde afirmativamente a la primera
19. Participación activa y organizada de estudiantes	Ámbitos de participación de los estudiantes como miembros de las OLAT en el diseño, planeación y desarrollo de las sesiones de los módulos de la Escuela de Profesionalización.	Se reconocen por lo menos 5 acciones de participación activa de los estudiantes en el desarrollo de los módulos, actividades y dinámicas de la Escuela.	¿Cuál de estas acciones llevó como participante de la Escuela?: 1. Escuchar y recibir información 2. Dar opiniones, sugerencias e información al grupo 3. Exponer un problema de su OLAT 4. Conformar grupos de discusión 5. Estar al frente del desarrollo de una dinámica psico-emocional 6. Hacer las tareas 7. Realizar las evaluaciones 8. Sentarse en silencio sin hablar 9. Protagonizar junto con sus compañeros un ejercicio de	1= por lo menos 5 acciones de participación son reconocidas por los actores, 0.5= se reconocen menos de 5 pero más de 3 acciones de participación activa de alumnos, 0= se reconocen menos de 3 acciones de participación activa de alumnos

			simulación 10. Recibir instrucciones y obedecer	
I10.Reconocimiento de la diversidad cultural	Inclusión y reconocimiento de las distintas culturas de los actores de la Escuela, así como la importancia de la interacción, el intercambio y el respeto a la diferencia dentro de las estructuras organizativas de las OLAT	Por lo menos el 30% de los actores reconocen la existencia de distintas culturas y valoran el intercambio de saberes dentro de la Escuela	Con respecto al trabajo en la Escuela señale 3 características donde se reconozca la diversidad cultural: 1.- Interacción de saberes; 2.- Intercambio de ideas; 3.-Respeto por la diferencia; 4.- Toma de decisiones colectivas, 5.- Acuerdos entre diferentes; 6.- Discusiones productivas; 7.-Reconocimiento de la existencia y el valor de otra cultura distinta a la propia	1= se señalan por lo menos 4 características de las señaladas o nociones afines, 0.5= se señalan un mínimo de 2 de las opciones señaladas o nociones afines, 0= se señalan 1 o ninguna de las opciones ofrecidas
I11.Utilidad de Tutorías	Se reconoce la contribución eficiente del seguimiento por parte de tutoras y tutores a las OLAT	Por lo menos un 20% de los actores tienen una percepción positiva sobre el desempeño y resultado del seguimiento de tutorías.	1.¿sabe si Todas las OLAT recibieron tutorías? 2.¿Considera que es importante el apoyo de tutoras y tutores? 3.¿Su OLAT recibió tutorías adecuadas? 4.¿Fueron de utilidad las tutorías que recibió su OLAT? 5.¿Considera que las tutorías que recibió fueron suficientes?	1= si se responde afirmativamente a por lo menos 4 de las 5 preguntas, 0.5= si se responde afirmativamente a por lo menos 2 de las preguntas 3-4-5, 0= si se responde negativamente a por lo menos 2 de las preguntas 3-4-5

Fuente: Elaboración Propia

Figura 1. Clasificación de Indicadores en el Marco del Cono de Base



Fuente: Elaboración Propia

2.3.- Herramientas Metodológicas

A.- Entrevistas semi-estructuradas

En esta parte de la evaluación, en la que se pretende hacer una valoración de la eficiencia, eficacia e impacto de los procesos propios del proyecto, se decidió que para la obtención de información relevante que nos sirva para la medición de los índices propios de los indicadores tangibles e intangibles, el diseño y aplicación a una muestra significativa de actores del proyecto de un guion de entrevista de tipo semi-estructurada como fuente de primera mano para la recolección de percepciones, vivencias, experiencias y opiniones que sirvan de base para la obtención de información oral.

Una entrevista semi-estructurada (No estructurada o no formalizada) es aquella en la que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las

respuestas (Sabino, 1992)⁵; está organizada en torno a una guía de entrevista en la que se encuentran los tópicos, ítems ,temas o áreas que deben ser tocados durante la entrevista; complementados con una lista de preguntas principales a seguir, para lograr el acceso a las percepciones y valoraciones que los entrevistados poseen sobre situaciones, hechos y personajes, así como sus deseos, temores y aspiraciones (Restrepo 2016, p-55).

Con base en las respuestas irán surgiendo los puntos de interés en los que ahondar con más preguntas no preparadas⁶. La entrevista semi-estructurada, a pesar de no ser rígida, si configura un dialogo formal orientado por un problema o interés especial de investigación o evaluación particular, bajo ciertos términos, contenidos y fórmulas claras, constituida como una forma específica de interacción social entre el investigador y el entrevistado.

En el caso de la presente evaluación de procesos, el guion de entrevista se diseñó bajo el análisis y estudio de la pertinencia de su aplicación a cada actor en específico, ya que para que una entrevista sea útil como fuente de información debe adelantarse y diseñarse un guion previo con base en los índices establecidos para la medición de los indicadores (Restrepo, 2016); en este caso no interesa la veracidad sino la percepción del actor, aún cuando posteriormente la información obtenida se contraste con las fuentes documentales o productos del proyecto.

Tabla 4. Actores entrevistados para la evaluación

Perfil de Actor	Nº de Entrevistados
Equipo Técnico	3
Docente	3
Tutor(a)	3
Alumna	4
Alumno	6
Total	19

Fuente: Elaboración propia

⁵ http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

⁶ "Entrevista semi-estructurada" en: www.entrevistasdetrabajo.com

Guion de entrevista

En un primer momento, se estableció un diseño general de guion de entrevista a profundidad y posteriormente se adaptó a la particularidad de cada perfil de actor del proyecto de Escuela de Formación de Organizaciones Locales de Acción Territorial.

La guía de entrevista se dividió en 3 ítems principales en referencia a las tres categorías de indicadores:

- Educación
- Desarrollo Humano
- Institucionalidad

Para el ítem de *Educación* se formularon 22 preguntas diseñadas para la medición de los índices correspondientes a 9 indicadores pertenecientes a 3 variables: procesos psicosociales; integralidad educativa y procesos psico-pedagógicos.

Para el ítem de *Desarrollo Humano* se formularon 17 preguntas correspondientes a la valoración de 10 indicadores pertenecientes a 3 variables: desarrollo humano, interculturalidad y perspectivas transversales.

Por último, el ítem de *Institucionalidad* contiene 14 preguntas para medir 5 indicadores y sus índices, los cuales corresponden a 2 variables: Neo-institucionalismo y alianzas institucionales.

Para la aplicación de la entrevista semi-estructurada se tuvo una reflexión acerca de la información significativa que quería obtenerse de cada uno de los 4 actores principales: alumnos, docentes, tutores y equipo técnico; así como de la atención a los índices establecidos por indicador. En relación con las organizaciones mayores que fungieron como acompañantes de algunas OLAT, revistió de gran dificultad la localización o la agenda de citas para la aplicación de la entrevista, lo que ha hecho sopesar sobre la importancia o el alcance real del testimonio o datos que pudieran obtenerse de este encuentro; suponemos que este inconveniente es derivado de la falta de tiempo por la alta carga de trabajo que enfrentan estas organizaciones.

Entrevista a Profundidad. Primera Etapa:

Para la primera etapa de la evaluación de procesos, se seleccionó un muestreo de actores para la aplicación inicial de la entrevista semi-estructurada y así evaluar la pertinencia de la misma, así como la eficiencia en la formulación de las preguntas para la medición de los índices antes señalados.

Se eligió a un actor del equipo técnico, un docente, un tutor, una alumna y un alumno y de cuyas entrevistas se hizo el análisis de la pertinencia en la formulación de las preguntas, así como de los indicadores inicialmente planteados. La finalidad de este estudio previo fue observar si los resultados obtenidos por cada pregunta efectivamente arrojaron datos

necesarios para la medición del indicador y saber si el problema era la pregunta en sí, o en cambio se debía a la formulación de la misma; de igual manera se procesó la información significativa obtenida para ver la hipótesis que subyacen en la mayoría de los informantes y si esta hipótesis es relevante de manera positiva o de manera negativa.

Posteriormente se hizo el análisis de saturación con base en la teoría fundamentada para obtener categorías y conceptos que nos permitieran hacer una medición cualitativa de cada indicador. Esta observación se hizo por indicadores y por actores a través de un análisis del discurso, para después hacer una medición del cumplimiento de las fórmulas por indicador tangible e intangible planteados en el sistema de indicadores.

Entrevista a Profundidad. Segunda Etapa:

Una vez hecho el estudio preliminar de la entrevista a profundidad, así como del sistema de indicadores con base en los resultados obtenidos, se definió la muestra significativa de actores para hacer la entrevista final.

Se aplicaron entrevistas para obtener información específica, mediante diálogo con los actores, en un ambiente de intercambio informal en la búsqueda de datos subyacentes en los discursos obtenidos, es decir, no solamente es la medición cuantitativa en base a los índices de los indicadores, sino el estudio de los conceptos y categorías obtenidos a través de la teoría Fundamentada y del análisis del discurso con base en la Teoría del Control Cultural de Bonfil Batalla que sirvió como marco teórico para esta evaluación cualitativa de proceso.

3.- Evaluación de Metas

La evaluación de metas se realizó con la revisión en primer lugar del documento de solicitud de financiamiento a la Fundación Kellogg *Reference Number: P3032201* y el Informe Narrativo Anual elaborado por el equipo ejecutor. Se hizo una valoración de calidad y congruencia de los documentos probatorios para analizar si los productos cuentan con buena redacción, presentación y contenidos, así como, verificar que dan fe de lo que se informa, el resultado de esta valoración se estimó a un nivel satisfactorio en ambos ámbitos. Por último, se hizo una valoración del cumplimiento de las metas establecidas , lo cual alcanzó un **75.40%**.

La valoración del cumplimiento de metas consideró cinco metas para la evaluación: **Realizar cuatro módulos de la Escuela de Profesionalización Para Organizaciones Civiles Locales de los Altos de Chiapas**, finalmente fueron realizados 7 módulos más uno de refuerzo; **Capacitar Y Certificar A 18 Organizaciones Locales De Los Altos De Chiapas** pero el proceso fue concluido por 13 Organizaciones; **Vincular A Las Organizaciones Locales Con Los Laboratorios De Innovación Social (LIS) Y Círculo De Aliados Mediante Una Red Regional** y se pudo verificar que se hicieron simuladores e intercambios de experiencias así como la presentación de la Escuela ante el COA; **Realizar Dos Reuniones Con Los Consejos Municipales De Desarrollo Rural Sustentable Y Organizaciones Del Círculo De Aliados** y se realizaron tres presentaciones de Organizaciones con los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable y por último **La Realización de la Evaluación Externa.**

Para esta parte de la evaluación externa del proyecto, se procedió a hacer un estudio del documento: *Informe Narrativo Final de la OLAT*, y de los documentos entregados por el equipo técnico para su comparación, revisión y comprobación de las acciones, productos y actividades llevadas a cabo para el cumplimiento de meta

Tabla 5. Revisión de Cumplimiento de Metas

META	CUMPLIMIENTO	DOCUMENTOS COMPROBATORIOS
1.- Realizar cuatro módulos de la Escuela de Profesionalización Para Organizaciones Civiles Locales de los Altos de Chiapas	Se realizaron 7 Módulos más uno de refuerzo para la formación de las Organizaciones en 7 municipios de los Altos de Chiapas	• Guía Pedagógica • 8 Memorias de los 7 Módulos • 6 Memorias de Formación Docente • 15 Memorias de Tutorías • 29 Documentos de Seguimiento Docente
2.- Capacitar Y Certificar A 18 Organizaciones Locales De Los Altos De Chiapas	El proceso de capacitación de Organizaciones Locales fue concluido por 13 Organizaciones de los Altos de Chiapas	• 13 Planes Estratégicos Institucionales de las siguientes Organizaciones: • 29 Seguimientos Técnicos a las Organizaciones
3.- Vincular A Las Organizaciones Locales Con Los Laboratorios De Innovación Social (LIS) Y Círculo De Aliados Mediante Una Red Regional	Se realizaron Simuladores e Intercambios de Experiencias con Organizaciones como parte del Laboratorio de Innovación Social , y una presentación de la Escuela de Formación De Organizaciones Locales para La Acción Territorial ante el Círculo de Aliados	• Simuladores de Gestión realizados en los Módulos • Memoria Relativa a discusión Y acuerdo en torno A Escuela De Formación De Organizaciones Locales Para La Acción Territorial en el marco de colaboración del Círculo De Organizaciones Aliadas De Los Altos De Chiapas.
3.1. Realizar Dos Reuniones Con Los Consejos Municipales De Desarrollo Rural Sustentable Y Organizaciones Del Círculo De Aliados.	Se realizaron tres presentaciones de Organizaciones con los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable.	• Informe Presentación de Komon Yax A'tejotik ante El Consejo Municipal De Sitala, Chiapas • Relatoría de la Presentación De La Organización Xnichimal Jlumaltik En El Municipio De San Juan Cancuc.
4.- Realizar la evaluación externa del proyecto	La evaluación externa del proyecto está en proceso de finalización.	• Documento: "Términos de referencia para la evaluación externa" • Informe Evaluación Final OLAT. 2017

Fuente: Elaboración propia

3.1.- Calidad y Congruencia

Como parte del proceso de evaluación de metas, se hizo una revisión de la documentación que sustenta su cumplimiento para estimar el nivel de calidad de los productos, su presentación, redacción, claridad y lógica en la información y en las actividades que verifican. Esta revisión se llevó a cabo en dos momentos debido a la recolección y entrega por parte del Equipo Técnico, en un primer momento fueron entregados 72 productos clasificados de acuerdo a la meta correspondiente, y posteriormente se anexaron 129 productos más, de los cuales se hizo una revisión evaluativa de una muestra significativa.

Para la Meta 1, se recibieron 98 productos que acreditan su cumplimiento, mientras que para la Meta 2 el Equipo Técnico consignó 44 documentos probatorios. En el caso de la Meta 3 y 3.1, la revisión documental tuvo inconvenientes en un inicio, porque se recibieron productos no correspondientes a su cumplimiento, como fueron la ficha del proyecto OLAT para el año 2017 y las Memorias de Formación Docente que conciernen a la realización de los Módulos de la Escuela.

En un segundo momento, el Equipo Técnico proporcionó para evaluación tres documentos que constatan atención y cumplimiento de la Meta 3 y Meta 3.1; por su parte, para la evaluación y revisión de productos de la Meta 4 sólo se estimó el documento de *Términos de Referencia para la Evaluación Externa* entregado por la Coordinación.

En esta exploración de la calidad de los productos, destaca que, en la segunda entrega, varios de los documentos correspondientes a la verificación de la Meta 1 y 2 fueron considerados por el equipo técnico como comprobatorios de otra meta, alterando un poco el orden y la lógica de los mismos, evidenciando falta de coherencia y claridad en lo sustentado por cada actividad.

De igual manera, los informes finales que son productos fundamentales para la evaluación de resultados fueron entregados tres semanas después de la solicitud de los documentos, subrayando que tenían nombres poco claros y sin fechas, en muchos casos duplicados, obligando a retrasar el proceso de revisión y evaluación por la necesidad de acomodarlos por fecha y meta correspondiente.

Para la evaluación de calidad y coherencia de los documentos se estableció la siguiente escala de valoración:

- **Nivel Satisfactorio:** si los documentos tienen alta calidad y/o presentan alto grado de congruencia.
- **Nivel Suficiente:** si los documentos tienen mediana calidad y/o una congruencia media.
- **Nivel Bajo:** Si la calidad de los documentos es mínima y/o su congruencia es nula.

La evaluación general de calidad de los documentos probatorios del proyecto, se valora en **un nivel satisfactorio**, lo cual se explica a continuación:

Meta 1

La Meta 1 se enmarca en la realización de Módulos de la Escuela de Profesionalización para Organizaciones Civiles de los Altos de Chiapas, con base en un modelo pedagógico enfocado en la intervención psicosocial comunitaria. El cumplimiento de esta meta se sustenta, en la realización de los módulos, tutorías, formación y seguimiento docente comprobable con base en 59 productos principales de los cuales se hizo revisión de una muestra significativa; el resto de los productos que suman 39 corresponden a documentos que si bien comprueban la realización de actividades, también pueden significar un aumento en el tiempo de sistematización en oficina y una disminución del tiempo dedicado al acompañamiento en campo por parte del Equipo Técnico y Coordinación.

El texto base de la Escuela es la Guía Pedagógica; en esta guía se hace una explicación detallada del Modelo Psicopedagógico que sirve de base y fundamento al diseño curricular, es un escrito muy completo que sintetiza la base teórica-práctica del proceso de aprendizaje, teorías y enfoques que guían el desarrollo de la Escuela. Sin embargo, al momento de la revisión y evaluación de los productos, se detectan varios documentos con el mismo nombre y sin fecha de elaboración, haciendo confusa la revisión y evaluación. Por otro lado, el documento tiene varias carencias, entre ellas la ausencia de pies de páginas que orienten y aclaren información importante, así como la omisión de citas y bibliografía completa, que coadyuvarían a mejorar la redacción del documento.

Las Memorias de los Módulos de la Escuela de Formación constituyen documentos fundamentales que evidencian la realización y cumplimiento de la Meta 1. Son textos que sistematizan el proceso de ejecución de los Módulos temáticos, las principales experiencias y aprendizajes, conclusiones, evidencias y observaciones. Son un producto bastante completo que detalla el proceso de enseñanza-aprendizaje de cada sesión de los módulos, con fotografías que sirven de sustento de las actividades, así como el detalle en las relatorías de cada sesión.

Destaca la coherencia en la descripción de las evaluaciones y autoevaluaciones; sin embargo, revelan problemas en la redacción, por ejemplo, hay partes del documento donde se menciona que es transcripción de una intervención, para luego decir que no se grabó bien y que es una narración con base en notas tomadas en el momento, por lo tanto, no es una “transcripción”, es una “paráfrasis”, lo que demuestra un descuido en el uso de las herramientas del discurso. Este descuido discursivo ocasiona confusión para saber de quién es el mensaje escrito, si del narrador, del alumno o del docente.

De forma semejante, se consideran productos muy largos, el 60% de las Memoria de los Módulos exceden las 80 páginas, haciendo tediosa su lectura y revisión, además que tienen

errores de escritura, quizás por la prisa de terminar los productos, lo que podría mostrar falta de organización y de planificación por parte del equipo técnico en los tiempos de trabajo. En la parte de relatoría de los módulos no hay horarios de las actividades, y las imágenes y gráficas se perciben poco nítidas o mal acomodadas, además la bibliografía recomendada al final de la Memoria del Módulo I está incompleta, sin datos editoriales y bibliográficos correctos.

Las Memorias de Tutorías, corresponden a textos donde se señala la actividad de las tutorías o intercambios de experiencias para la práctica de conocimientos adquiridos en los módulos y en el seguimiento en campo. Son productos bien presentados, con detalles del contexto, como lugar, participantes, horarios y detalle de la información de la actividad.

Aun así, se identificaron varios detalles que le restan calidad a estos productos; en primer lugar se entra de lleno a la narración y relatoría de la tutoría pero sin una introducción que ubique al lector sobre el contexto de la actividad; en segundo lugar existen errores ortográficos atribuibles quizás al poco tiempo para sistematizar, organizar y planificar el tiempo en oficina, y en tercer lugar el diseño del documento tienden a ocasionar confusiones, ya que hay un recuadro con dos columnas para preguntas del tutor y para respuestas de las organizaciones pero que lo que exhibe son relatorías y narraciones con algunas partes con letras en *negrita*, que quizás deba asumirse como información resaltada, pero finalmente no hay claridad al respecto lo que hace confusa y desordenada su lectura.

De forma semejante, se hizo revisión y evaluación de calidad de las Memorias de Formación Docente, que fueron dinámicas de formación y refuerzo de los marcos conceptuales y teóricos por parte del Equipo Docente y que son guía del desarrollo del modelo pedagógico de la Escuela de Formación. En estos productos hay presencia de fotografías como sustento de la actividad, lo que hace el documento más dinámico y agradable para su evaluación, las observaciones, diseño y relatoría de la actividad se explica de forma completa, con horarios, integrantes y actividades desarrolladas, recogiendo muy bien las sugerencias y recomendaciones.

Sin embargo, no hay homogeneidad en la apariencia de las Memorias, ni orden en sus nombres y fechas, lo que denota falta de orden y pulcritud en el diseño y presentación; por ejemplo, en la Memoria del II Encuentro de Formación Docente aparece un recuadro de objetivos y contenidos mientras que en la Memoria del VI sólo un recuadro de objetivos generales; de igual forma se observa un uso indiscriminado de negritas, que confunden y afectan la redacción y que impide entender cuál es la información relatada de forma objetiva y cuál es la opinión subjetiva del narrador; tampoco se detalla o aclara si lo que se escribe es una transcripción literal de un audio o se tomaron notas y se relató posteriormente.

La numeración y fechas de las Memorias se presentan en una secuencia desordenada, situación que se le informó al equipo técnico pero que finalmente no fue subsanado:

- Módulo del I Encuentro de Formación Docente con fecha de marzo del 2016
- Módulo del II Encuentro de Formación Docente de abril 2016

- Módulo del III Encuentro de Formación Docente de **octubre** 2016
- Módulo del IV Encuentro de Formación Docente de julio 2016
- Módulo del V Encuentro de Formación Docente de **octubre** 2016
- Módulo del VI Encuentro de Formación Docente de *agosto* 2016.

Como parte del cumplimiento y acompañamiento de esta primera meta, se realizaron también 29 seguimientos docentes cuya finalidad fue la observación de las y los alumnos para reforzar los contenidos de los módulos y la aclaración de dudas o dificultades detectadas. De esta herramienta pedagógica derivaron 29 Memorias de Seguimiento Docente que fueron entregados por la Coordinación y el Equipo Técnico para la evaluación.

Un 16% del material revisado contiene fotos que dan fe de las actividades que se narran, destacándose un 33% de producto muy bien redactado, con claridad en la comprensión de lo que se cita o parafrasea, así como las opiniones y observaciones de la Coordinación.

No obstante, hay un 50% de los productos evaluados que contienen deficiencias en la redacción y errores en la transcripción lo que altera el sentido de lo narrado, omitiendo la aclaración de si un comentario es una cita de algún participante o relatoría de lo sucedido; de modo semejante se detectaron fallas en un 16% de los productos en cuanto a la identificación del módulo que se atiende, lo que obliga al evaluador a releerlo y revisarlo detenidamente lo que implica más tiempo en la labor evaluadora.

La evaluación de la calidad de los productos correspondientes a la Meta 1 se estiman en un **nivel suficiente**.

Meta 2

Para hacer la parte de la evaluación de calidad de los productos de la meta 2, se revisaron y estudiaron los Planes Estratégicos Institucionales de las Organizaciones capacitadas y certificadas. Estos documentos fungen como instrumentos de planificación y marco lógico de las Organizaciones realizados en acompañamiento con la Escuela de Profesionalización. Se advierte un buen trabajo en la elaboración de estos productos que identifican y planifican el trabajo y desempeño de cada Organización. Son textos bastante completos en relación a la información fundamental institucional: misión, visión y principios.

Pero se advierte que, en cada plan Estratégico Institucional hay un apartado del contexto del Municipio donde la Organización tiene acción social, pero esta información carece de citas o fuente de donde se extrajo.

Los otros productos que el Equipo Técnico reportó como parte del cumplimiento de la meta 2, fueron los Seguimientos Técnicos, pero se advierte confusión en su contenido con los Seguimientos Docentes correspondientes a la Meta 1, evidenciando una vez más gran desorden en la sistematización de la información y falta de claridad de las actividades concernientes a cada meta.

La evaluación de la calidad de los productos correspondientes a la Meta 2 se estima en un **nivel suficiente**.

Meta 3

Para la evaluación de la meta 3, los productos revisados corresponden a secciones de las Memorias de los Módulos concernientes a los Simuladores de Gestión de las Organizaciones de la Escuela ante otras Organizaciones y Financiadoras, y el Intercambio de Experiencias; ambas actividades desarrolladas en virtud de la vinculación con el Laboratorio de Innovación Social (LIS).

En los textos se hace una explicación completa del desarrollo de la actividad, con una relatoría detallada enriquecida con las reflexiones y observaciones.

El otro producto consignado para la evaluación de la meta 3 es La Memoria Relativa a la Discusión y Acuerdo en Torno a Escuela De Formación De Organizaciones Locales Para La Acción Territorial como iniciativa a encuadrar en el Marco de Colaboración del Círculo de Organizaciones Aliadas de Los Altos De Chiapas. Este documento narra lo concerniente a la presentación del proyecto de la Escuela de Organizaciones Locales para la Acción Territorial en la Tercera Asamblea ordinaria del Círculo de Organizaciones Aliadas de los Altos de Chiapas celebrada en agosto del año 2016.

El documento es corto, no tiene detalles sobre la discusión, debate y opiniones, pero finalmente es bastante conciso en las conclusiones y compromisos asumidos.

La evaluación de la calidad de los productos correspondientes a la Meta 3 se estima en un **nivel satisfactorio**.

Meta 3.1

La meta 3.1 establecida en el Proyecto Inicial como actividad 3.1, corresponde a la realización de dos reuniones con los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable y Organizaciones del Círculo de Aliadas. Los productos consignados por el Equipo Técnico para ser evaluados son los siguientes:

Relatoría de la Presentación de La Organización Xnichimal Jlumaltik, texto donde se consignan detalles de la reunión de presentación ante el Consejo Municipal del Desarrollo Rural Sustentable del Municipio de San Juan Cancúc, con mención y atención a las fallas y carencias para la mejora del proceso de capacitación de las Organizaciones y sus alianzas. Se hace una presentación de los fundamentos institucionales de la Organización Xnichimal Jlumaltik, sin embargo, no hay una relatoría o mención acerca de la opinión, intervención o reacción del Consejo ante la presentación de la Organización.

La Presentación de Komon Yax A'tejotik ante el Consejo Municipal de Sitalá, que es un informe corto donde se indica lo más relevante de la reunión ordinaria realizada con los integrantes del Consejo Municipal y en la que se hizo la presentación de la Organización Komon Yax A'tejotik. El documento es bastante claro y conciso, sin carencias relevantes.

La evaluación de la calidad de los productos correspondientes a la Meta 3.1 se estima en un **nivel satisfactorio**

Evaluación De Coherencia De los Documentos Probatorios

En este apartado se pretende analizar y comprobar si existe relación y concordancia entre lo indicado en Proyecto Inicial presentado a la Kellogg⁷, el Informe Final Narrativo y lo comprobado en la revisión documental de los productos, como parte de la evaluación final de metas.

Para la Meta 1.- Realizar Cuatro Módulos De La Escuela De Profesionalización Para Organizaciones Civiles Locales De Los Altos De Chiapas

En el Informe Narrativo Final del Equipo Técnico del Proyecto OLAT, se afirma:

...el proyecto consideraba la realización de cuatro módulos para la formación de las organizaciones locales y cuyos temas estaban enfocados a: I. Aspectos legales y financieros: Trámites y procedimientos para la formalización de una OSC; II. Planeación estratégica: Desarrollo y fortalecimiento institucional; III. Formulación y evaluación de proyectos sociales: Diseño, presentación y gestión de iniciativas locales para la sustentabilidad; IV. Gestión y procuración de fondos: Sostenibilidad y manejo de recursos. Una vez que se trabajó el modelo pedagógico y el diseño curricular se reconsideró el número de módulos incrementando el número a ocho los cuales incluyen los contenidos de los cuatro propuestos y contenidos adicionales : i) Propedéutico; ii) Adscripción social, no lucrativa e incluyente; iii) Redes y alianzas para la colaboración; iv) Organización, Legalidad, Administración y Rendición de Cuentas; v) Acuerdos de Colaboración y Consejos Municipales; vi y vi-bis) Plan Institucional para la Acción Territorial este contenido se realizó en dos módulos; vii) Seguimiento, Sistematización y Evaluación. Asimismo, se consideraron la realización de Encuentros psicoemocionales, cuyo objetivo fue el acompañamiento individual a los integrantes de las organizaciones a fin de fortalecer el trabajo colectivo...además que se realizaron los encuentros psicoemocionales y las tutorías que originalmente no estaban propuestos. (P. 3)

Como se mencionó en el apartado de evaluación de calidad de los productos; para la meta 1 se recibieron un total de 98 productos comprobatorios de la realización de los Módulos temáticos establecidos en un principio en el proyecto, más el incremento de 3 módulos (más uno de refuerzo) para un total de 8 Memorias de los Módulos. A pesar de que dichos documentos verifican la realización de los módulos, hay parte de los textos que se presentan incompletos o no corregidos, con anotaciones en rojo o frases inconclusas.

⁷ Proyecto Kellogs OLAT Número de Referencia P3032201

Los productos que sostienen el cumplimiento de esta meta, corresponden adicionalmente a la Guía Pedagógica que sustenta el modelo teórico-conceptual y los fundamentos filosóficos-pedagógicos, con un enfoque generacional, de género, de desarrollo sustentable, territorial e intercultural, aunque es necesario destacar que no se plantea el desarrollo de planes o estrategias para abordar el enfoque generacional y de género en el modelo pedagógico, mismo que no pudo ser comprobado en la revisión de los productos comprobatorios de las metas.

Cabe mencionar que inicialmente se propone el proyecto como parte del seguimiento del proceso de planeación estratégica municipal que el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. (IDESMAC) lleva a cabo en nueve Municipios de los Altos de Chiapas; pero los productos demuestran que fueron capacitadas y certificadas organizaciones de sólo 7 Municipios, los cuales fueron: Chalchihuitán; Chenalhó; Pantelhó; Santiago el Pinar; San Juan Cancuc; Sitalá y Tenejapa.

Existen además, Memorias de 15 Tutorías realizadas en las sedes de las Organizaciones del Círculo de Aliados, y en los Municipios, establecidas como herramientas de la Escuela en los términos siguientes:

...serán los tutores que observen que tanto han hecho suyas las enseñanzas –los alumnos- y cuáles son sus estrategias e ideas para aplicar. Los alumnos, explicarán al resto de compañeros de la Organización (ante la presencia de los tutores), los nuevos conocimientos, y las ideas que les nacieron para aplicarlas en lo que ya tienen construido. De esta forma, los tutores podrán evaluar la eficacia o no de la práctica en relación a los contenidos, ver el grado de claridad a la hora de explicar, la actitud, etc. Es decir, los alumnos se convertirán en maestros de sus propios compañeros de organización...El diseño de las tutorías correrán a cargo de las y los tutores de las Organizaciones del Círculo de Aliados...quienes tendrán dos o tres alumnos a su cargo, dependiendo de los interesados que existan en cada organización...y habrá dos Intercambios de Experiencias al mes...” (pp. 53-54)⁸

En los productos de las Memorias de Formación Docente, hay espacios del texto vacíos e incompletos, más que todo en aspectos de forma, sin afectar el cuerpo y sentido de lo que se relata y evidencia; por lo tanto, se constata que se realizó una enseñanza significativa de los marcos conceptuales y metodológicos de la Escuela por parte del Equipo Docente.

Aunado a estos productos, las Memorias de 29 Seguimientos Docentes certifican en su totalidad el cumplimiento con creces de la meta 1 en base a los resultados evaluados en los productos y actividades de la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial.

Se estima la valoración de coherencia y concordancia en un **nivel satisfactorio** porque a pesar que se comprueba lo que se establece en el Informe Narrativo, hay una disminución de la coherencia por los detalles pendientes y no atendidos de los documentos.

⁸ Del Documento “Guía Pedagógica”

Para la Meta 2.- Capacitar Y Certificar A 18 Organizaciones Locales De Los Altos De Chiapas

En el Informe Narrativo Final del Equipo Técnico del Proyecto OLAT, se afirma:

En el diseño del proyecto se consideró la capacitación, fortalecimiento y acompañamiento de 18 organizaciones locales (2 por municipio). Al respecto, se apertura una convocatoria dirigida a los grupos de trabajo y organizaciones con presencia en alguno de los nueve municipios prioritarios de los Altos de Chiapas, la cual se difundió en las redes sociales, Consejos Municipales y Organizaciones de la Sociedad Civil. Como respuesta a la misma se recibieron 34 solicitudes.

Como parte del proceso de selección se llevó a cabo un módulo propedéutico a partir del cual se identificará el perfil de las organizaciones interesadas, así como conocer los interés y motivaciones de las mismas en los territorios; teniendo una participación de 22 grupos.

Finalmente, el proceso de capacitación fue cursado por 14 y concluido por 13 organizaciones y/o grupos quienes recibieron un diploma oficial otorgado por el IDESMAC con el reconocimiento del CONACYT bajo el registro 2013/1665; y las cuales son: Ya al jmetik, CIMICH, A'ch te'etik, A'ch kuxlejal, CEDACH, PUDESIS, SOLMUNDI, Komon yax a'tejotik, Xnixhimal jlumaltik, Consejo de Controladurías Social, A'ch yisim tojetik, COCIDEMCH y Cáritas de San Cristóbal.

Se inició con 28 alumnos, otorgándose 25 diplomas, además se dieron 6 constancias de participación a personas que pidieron participar como oyentes. Los criterios de evaluación incluyeron la asistencia, autoevaluación, cumplimiento de tareas, alcanzando un promedio general de aprovechamiento de 7.40... (p.4)

Como se mencionó anteriormente la meta 2 reporta un total de 44 productos principales donde se reporta la constitución y capacitación de 13 Organizaciones Civiles Locales de los Altos de Chiapas, destacando la realización y presentación de los 13 Planes Estratégicos Institucionales y los 29 Seguimientos Técnicos realizados a las Organizaciones. Aunado a esto, existen los productos correspondientes a las evaluaciones, listas de asistencias, cumplimiento de tareas y autoevaluaciones que prueban lo informado y reportado en el Informe Narrativo Final, así como una capacitación eficiente en la Escuela de Profesionalización.

Se valora la coherencia de los productos de la Meta 2 en un **nivel satisfactorio**.

Meta 3. -Vincular a las Organizaciones Locales con los Laboratorios de Innovación Social (LIS) y Círculo de Aliados mediante una Red Regional.

En el Informe Narrativo Final del Equipo Técnico del Proyecto OLAT, se afirma:

Una parte fundamental dentro del proceso de formación es el seguimiento y monitoreo de las acciones realizadas por cada una de las organizaciones. Por ello en el diseño curricular del mismo se incluyó el componente de Tutorías como un elemento sustancial, en tanto que consideró el expertise existente al interior del Círculo de Organizaciones Aliadas por lo que se propuso asignar a una OLAT para el acompañamiento; en este caso se contó con el apoyo de COFEMO, Kinal Antsetik, Cántaro Azul, la Coordinación del proyecto Círculo de Alimentación Escolar, IDESMAC, Compañeros en Salud e inicialmente participaron Aid to Artisans y el Patronato Pro Educación Mexicano. Para subsanar esta carencia el Cuerpo docente y la directiva de CLAN Sur decidieron contratar un equipo técnico de dos personas para cubrir la deficiencia que se presentó particularmente en el campo de las tutorías que pretendían involucrar a todas las organizaciones del Círculo de Aliadas. El conjunto de las y los docentes, tutores y equipo técnico integraron un Comité Docente, el cual tuvo como objetivo principal hacer un seguimiento y control del proceso pedagógico de la escuela, planteando soluciones y mejoras en el desarrollo de la Escuela, lo cual favoreció una ejecución adaptativa de la misma.

Como parte del Laboratorio de Innovación Social (LIS) se incorporó el componente del Simulador, el cual tuvo por objetivo brindar a las organizaciones locales la posibilidad de “experimentar” la presentación de propuestas susceptibles a financiamiento ante diversas dependencias, y en donde se pusieron en práctica los aprendizajes derivados de los módulos. Para ello se contó con la participación de la: Fundación W.K. Kellogg, Amigos de San Cristóbal, el Instituto Nacional de Desarrollo Social. Por su parte con CORECO A.C y el Centro Ecoturístico El Madresal, se realizaron los intercambios con experiencias de organizaciones exitosas.

Como apoyo a la formación docente se contó con la capacitación de Sna Jtz'ibajom en cuanto a reconocer los métodos de aprendizaje tradicionales de las culturas mayas de Los Altos de Chiapas.

Cuantitativamente se integraron 4 de nueve organizaciones aliadas, más la coordinación del proyecto CAE y otras dos organizaciones... (P.5)

Fueron realizadas 15 tutorías cuyas Memorias fueron entregadas por el Equipo Técnico como producto referente al cumplimiento de la Meta 1, así mismo se comprobó la realización de Seguidimientos técnicos como herramienta para subsanar la carencia del Cuerpo Docente

cuyas Memorias fueron entregadas como producto correspondiente a la realización de la Meta2.

Gracias al apoyo y asesoría de la Coordinación y el Equipo Técnico del proyecto, se pudo verificar en la Memoria del Módulo II, el intercambio de experiencias realizado con la *Comisión de Apoyo a la Unidad y Reconciliación Comunitaria. CORECO A.C.* donde se hizo una presentación de la Organización, planteamiento de experiencias, espacios de acción y trayectoria organizativa; además de sus fundamentos institucionales como misión, visión, principios y valores.

Por su parte, se realizó intercambio de experiencias con la *Cooperativa MadreSal*, tal como se establece en la Memoria del Módulo IV, en esta actividad se presentó la experiencia de dicha organización, sus actividades y objetivos, así como la elaboración de su sistema de indicadores para la evaluación y autoevaluación de eficiencia institucional.

En relación a los Simuladores, se llevó a cabo en el Módulo II un ejercicio de experimentación donde se presentó la misión de las organizaciones ante una financiadora, en este caso ante la Fundación Kellogg. En dicho Simulador se practicó la presentación de las organizaciones en la búsqueda de financiamiento, actividad cuyo principal objetivo es que las Organizaciones Locales se acostumbren, pierdan el miedo y entiendan a lo que se enfrentan a la hora de buscar recursos para la realización de sus proyectos.

Un ejercicio semejante se ejecutó ante Ana Cristina Vázquez representante de la Organización *Amigos de san Cristóbal A.C.* que fungió como financiadora. Vázquez escuchó acerca de las alianzas creadas entre las Organizaciones Locales, información que aparece detallada en la Memoria del Módulo III. Se destaca la presentación en el texto de la relatoría completa de la actividad, destacando la experiencia y el aprendizaje significativo para las Organizaciones.

Por último, para el Módulo IV de la Escuela, se convocó a Ana Laura Cortés García, responsable del Programa de Coinversión Social en Chiapas del *Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL*, *quien les dio a conocer lo concerniente a la operación del programa, sus objetivos, las convocatorias que emite, los criterios que emplean para dictaminar los proyectos a beneficiar, la manera en que se evalúa, la operatividad y seguimiento, los montos económicos que proporcionan, entre otros temas*⁹

En suma, los productos revisados y evaluados de la Meta 3, concuerdan con lo establecido e informado en el *Informe Narrativo Final* del Proyecto de Escuelas De Profesionalización De Organizaciones Locales Para La Acción Territorial De Los Altos De Chiapas, por lo que su valoración cuantitativa se estima en **nivel satisfactorio**.

⁹ Memoria Módulo IV: Organización, Legalidad, Administración y Rendición de Cuentas. Chiapas, Junio 2016 .p.11

Meta 3.1.- No hay resultados evidenciados en el Informe Narrativo Final porque esta meta no se establece como tal en el Proyecto Inicial¹⁰, sino como actividad programada:

3.1 Realización de dos reuniones con los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable y organizaciones del Círculo de Aliadas.

Para evaluar el cumplimiento de esta meta, se atendieron tres productos entregados por la Coordinación y el Equipo Técnico para la comprobación de su ejecución. Uno de ellos es la Memoria relativa a la presentación de la Escuela de Organizaciones al Círculo de Organizaciones Aliadas de los Altos de Chiapas; y los otros dos son los informes de la presentación de la Organización Komon Yax A'tejotik ante el Consejo Municipal de Sitalá y de la Organización Xnichimal Jlumaltik ante el Consejo Municipal del Desarrollo Rural Sustentable del Municipio de San Juan Cancún.

No existe sustento y evidencia documental de la presentación de las demás Organizaciones ante los Consejos Municipales del resto de los Municipios por las Organizaciones certificadas por la Escuela, lo que no quiere decir que no se realizó la actividad, si no que no existe soporte documental de las mismas, como es el caso de la reunión con el Consejo Municipal de Santiago el Pinar que según lo informado por el Equipo Técnico, durante la Sesión Ordinaria Mensual del Consejo se hizo la presentación de la Organización.

Algunas de las razones que esgrime la Coordinación del Proyecto son que, por ejemplo, el Consejo Municipal de Chenalhó tenía suspendida sus actividades a causa de fuertes conflictos políticos en el Municipio, al igual que en Pantelhó, por lo que fue imposible acceder a la localidad y que se realizaran las sesiones del Consejo Municipal. Por lo tanto, no hubo cumplimiento de la presentación de las organizaciones en dos Municipios a donde si había acceso y condiciones para el cumplimiento de esta actividad.

La valoración de la coherencia en los documentos que sustenta en cumplimiento de la meta 3.1 se estima en un **nivel suficiente**.

Meta 4.- Realizar la evaluación externa del proyecto.

En el Informe Narrativo Final del Equipo Técnico del Proyecto OLAT, se afirma:

A fin de evaluar las metas y procesos obtenidos durante la ejecución del proyecto, se realizará la evaluación correspondiente, para ello se cuenta con los Términos de Referencia y se ha identificado a la consultora que llevará a cabo la misma. El procedimiento para la elaboración de la evaluación se ha dividido de la siguiente manera: 1) elaboración del marco teórico-metodológico; 2) diseño del instrumento; 3) aplicación del instrumento; 4) análisis de resultados y 5) sistematización y presentación del informe.

¹⁰ Proyecto Kellogs OLAT Número de Referencia P3032201

Se consideró un período de tres meses para la conclusión de la misma, lo cual incluye una presentación al equipo técnico del proyecto, al Círculo de Organizaciones Aliadas participantes en el proyecto y a la oficial de la Fundación W. K. Kellogg. Se considera un 85% de cumplimiento, pues falta la realización de dichas presentaciones. (p. 6)

Realmente si existe el documento de *Términos de Referencia* para la evaluación externa, en el que se establece la metodología sugerida para la evaluación final en consideración con los fundamentos filosóficos-pedagógicos y los enfoques que guiaron la ejecución del Proyecto. También se hacen recomendaciones para el Equipo Evaluador acerca de los procesos a evaluar, los ámbitos de análisis, ejes transversales y planteamiento de instrumentos y alcance conceptual de la evaluación.

Del mismo modo, el presente informe de evaluación final del proyecto se constituye como la evidencia central del cumplimiento de esta meta. La valoración de coherencia y concordancia de los productos de la Meta 4 se estima en un **nivel satisfactorio**.

3.2.- Resultados

La valoración general del cumplimiento de metas se establece en un **75.4%**, desglosado de la siguiente manera:

Meta 1.- Se evidencia claramente el cumplimiento de esta meta en más del 100% de lo planteado, ya que en un inicio se estimó la realización de 4 módulos de La escuela de Profesionalización para Organizaciones Civiles de los Altos de Chiapas, y finalmente se realizaron 7 módulos, valorándose su cumplimiento en un **100%**.

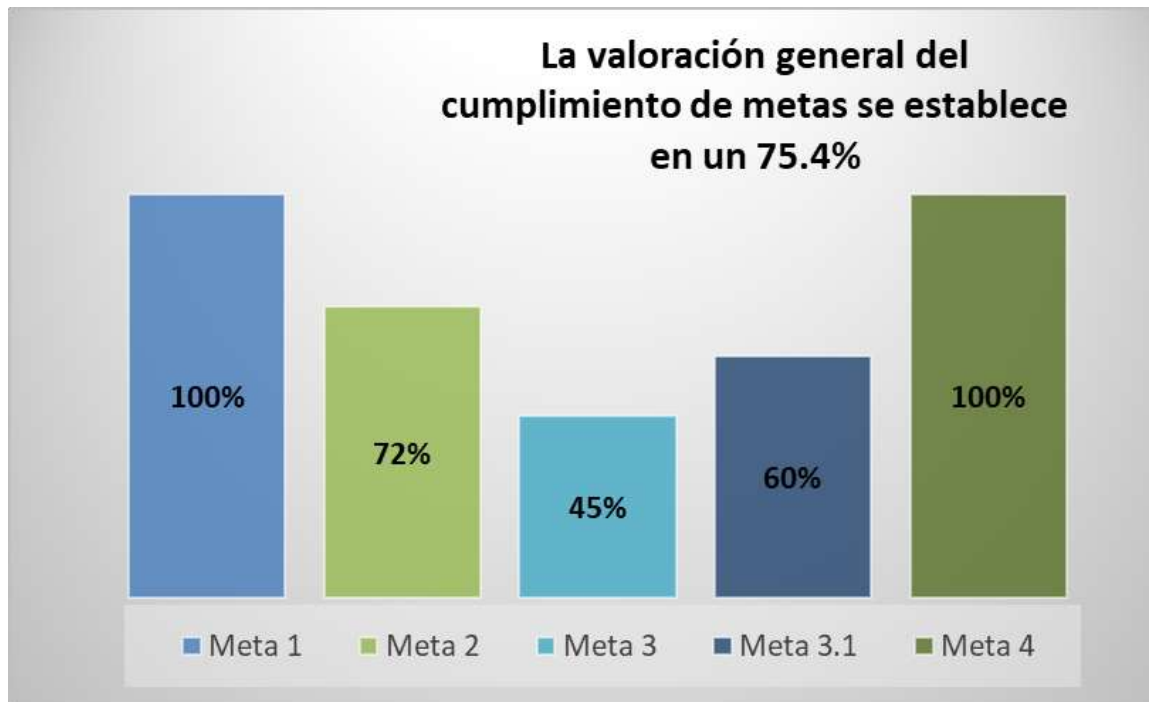
Meta 2.- Alcanza una valoración de **72 %** que se deriva de haber capacitado y certificado un total de 13 Organizaciones Locales para la Acción Territorial en los Altos de Chiapas de las 18 Organizaciones estimadas en el proyecto inicial.

Meta 3.- Se valora en un **45 %** porque se realizaron actividades de simuladores de gestión e intercambio de experiencias en vinculación con el Laboratorio de Innovación Social (LIS), pero a pesar de la una presentación que se hizo de la Escuela al Círculo de Aliadas no se verifica una vinculación en este caso. Por otro lado, no hubo una colaboración entre las organizaciones en operación como una Red Regional, tal como se planteó en el Proyecto Inicial.

Meta 3.1.- El cumplimiento de esta meta se valora en un **60%** por haberse hecho la reunión con 3 CMDRS de los 5 Consejos donde era posible realizarla.

Meta 4.- Existe el documento de Términos de Referencia para la evaluación externa, en el que se establece la metodología sugerida para la evaluación final, y el informe de evaluación final del proyecto. Se valora su cumplimiento en un **100%**.

Gráfica 1. Resultado Valoración de Metas



Fuente: Elaboración propia

4.- Evaluación de Proceso

La valoración de los procesos llevados a cabo en el desarrollo del proyecto, fue una evaluación que se llevó en dos sentidos: en primer lugar se hizo una valoración cuantitativa de las categorías *procesos educativos*, que obtuvo una valoración del **61%**, de *institucionalidad* con una valoración de **42 %** y la categoría de *desarrollo humano sustentable* que obtuvo un resultado de **42.33%**, evidenciándose que los esfuerzos del proyecto estuvieron dirigidos a fortalecer el aspecto pedagógico para la adquisición de conocimientos y habilidades. Se realizó igualmente la evaluación cuantitativa por variables y finalmente por indicadores, tomando como referencia las fórmulas correspondientes a cada índice establecido en el diseño del sistema de indicadores; de igual manera se hizo una valoración por categorías y por variables.

El otro ámbito de evaluación de proceso, está referida a un análisis cualitativo de los datos obtenidos por medio de las entrevistas a profundidad, esta información se estudió bajo la teoría del control cultural haciendo una clasificación de los elementos del proyecto que correspondan a la cultura autónoma, apropiada, enajenada o impuesta con el que se desarrollaron mapas mentales conceptuales por indicador.

El resultado final de la evaluación cuantitativa de proceso del proyecto obtuvo una valoración de **50.5%**, evidenciando un alto porcentaje de eficiencia en los procesos llevados en la ejecución.

4.1.- Procedimiento

Esta parte de la evaluación se realizó a partir de las opiniones, ideas, comentarios y percepciones de los actores del proyecto, obtenidas por medio de entrevistas semi-estructuradas. Se aplicaron un total de 19 entrevistas a cuatro perfiles de actores: miembros del comité técnico, alumnas y alumnos, docentes y tutores. La información arrojada se estudió con base en la saturación teórica (teoría fundamentada) y cuyos resultados sirvieron de fundamento para la obtención de categorías y conceptos relevantes que se integraron en el diseño del sistema de indicadores.

Para el análisis del discurso y la valoración cualitativa, se procedió a definir un referente teórico que permita dar un marco explicativo de lo que subyace en la información obtenida por cada uno de los 13 indicadores tangibles y 11 indicadores intangibles propuestos en la metodología.

El referente teórico lo encontramos en la propuesta de Guillermo Bonfil Batalla para el estudio de los problemas centrales relacionados con los procesos étnicos, lo que él plantea como *Teoría del Control Cultural* y que se refiere a la capacidad que tiene un grupo étnico

para ejercer capacidad social de decisión sobre sus elementos culturales, entendidos éstos como todos los componentes de una cultura que resulta necesario poner en juego para realizar todas y cada una de las acciones sociales: mantener la vida cotidiana, satisfacer necesidades, definir y solventar problemas, formular y tratar de cumplir aspiraciones (Bonfil, 1988: 5).

El proyecto que se evalúa se lleva a cabo en la región de Los Altos de Chiapas y cuyo eje central de acción está dirigido a organizaciones locales con representatividad significativa en comunidades originarias; es por esta razón que la Teoría del Control Cultural es apropiada para el análisis como ejercicio y fundamento de un trabajo en conglomerados humanos entendidos como grupos étnicos.

Los alumnos, como miembros de comunidades y que bajo este enfoque teórico se entienden como grupos étnicos, manifiestan una relación significativa con sus elementos culturales, y comparten una noción común acerca de su origen, una identidad colectiva, una relación con su territorio, un uso estratégico de su lengua materna, una organización política y una vestimenta tradicional que los define; cabe aclarar que esta definición acerca de su condición étnica viene dado por la relación con los elementos culturales y no por la enumeración o descripción de los mismos.

Otro factor que hay que tomar en cuenta para el análisis de proyectos en contextos étnicos, es la relación de los diversos grupos humanos entre sí, es decir, las relaciones interétnicas que permean el ejercicio de la cultura ya que el contexto socio-cultural de los Altos de Chiapas existe un componente histórico central: El Pasado Colonial (Baladier, 1963).

4.2.- Resultado de la evaluación de Proceso

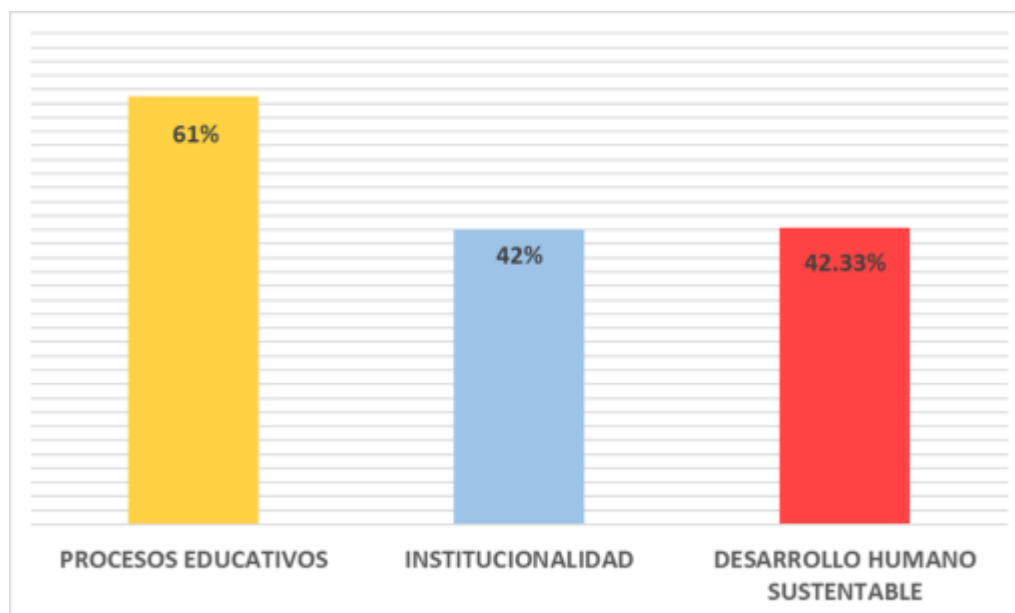
4.2.1.- Valoración por Categorías

Los resultados indican que, la valoración del campo actual da muestra de la atención en la capacitación de las alumnas y alumnos en la adquisición de conocimientos y habilidades concretas, es decir, que la Escuela ha puesto el enfoque en los *procesos educativos* como elemento prioritario en esta etapa del proyecto.

En relación con la categoría *institucionalidad*, la valoración indica que el campo próximo de la Escuela deberá alentarse en las siguientes etapas del proyecto, incitando la formación de la capacidad crítica de las alumnas y alumnos. Esta categoría obtuvo una valoración del 42%.

Por último, la categoría de desarrollo humano sustentable (campo potencial) obtuvo una valoración del 42.33%, entendida como la capacidad de transformación de la realidad, misma que debe incrementarse a medida que avanza el proyecto y así potencializar el cumplimiento de los objetivos y metas de las OLAT para lograr incidencia e impacto en sus territorios.

Gráfica 2. Resultados Valoración Por Categorías



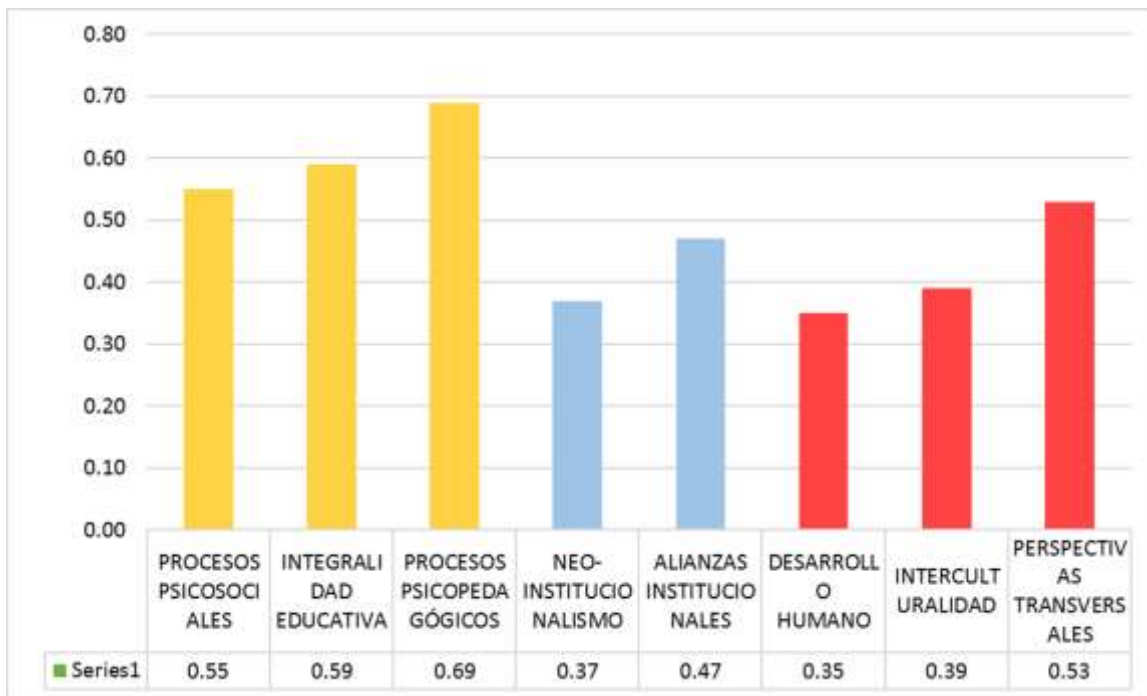
Fuente: Elaboración propia

4.2.2.- Valoración por Variables

Los resultados de la valoración por variables son un reflejo claro de lo observado en el análisis de los resultados por categorías; en efecto, las variables con porcentajes más alto son aquellas que tienen que ver con los procesos educativos por ser el eje central de la Escuela en esta etapa del proyecto.

Las variables correspondientes a la categoría de institucionalidad: neoinstitucionalismo y alianzas institucionales son hasta el momento, procesos que se presentan como con tensión ya que refieren a situaciones que requieren de incentivo en las etapas subsecuentes del proyecto; es el mismo caso para las variables de desarrollo humano, interculturalidad y las perspectivas transversales (generacional, género y territorial).

Gráfica 3. Resultados Valoración Por Variables

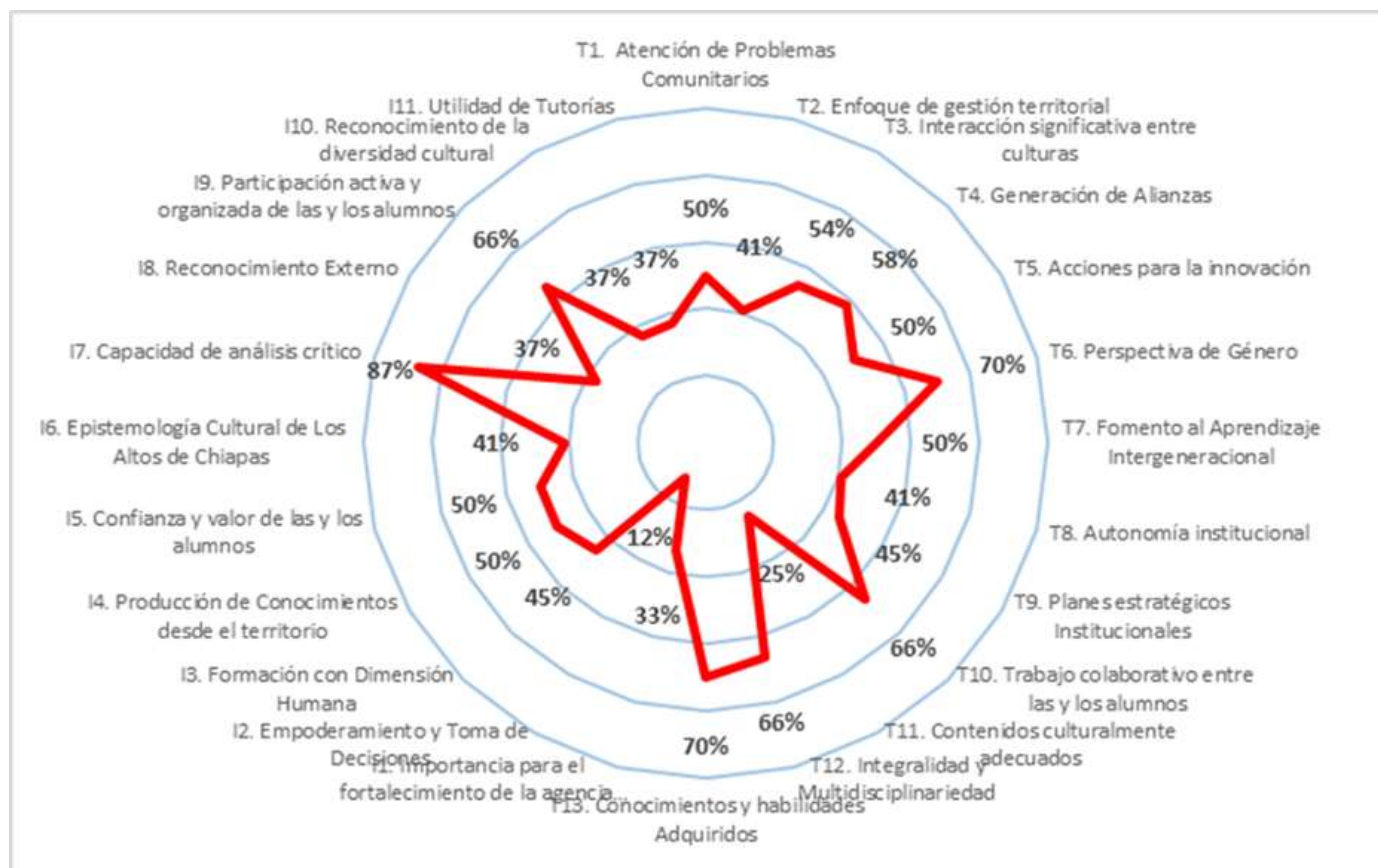


Fuente: Elaboración propia

4.2.3- Valoración Cuantitativa de Indicadores

Para la valoración cuantitativa de los indicadores de la evaluación, se establecieron índices por cada uno de los 24 indicadores que permitieran ponderar una puntuación de su cumplimiento. El resultado final de la evaluación cuantitativa de proceso del proyecto obtuvo una valoración de **50.5%**, evidenciando un alto porcentaje de eficiencia en los procesos llevados en esta etapa de ejecución

Gráfica 4. Resultados Cuantitativo de Proceso



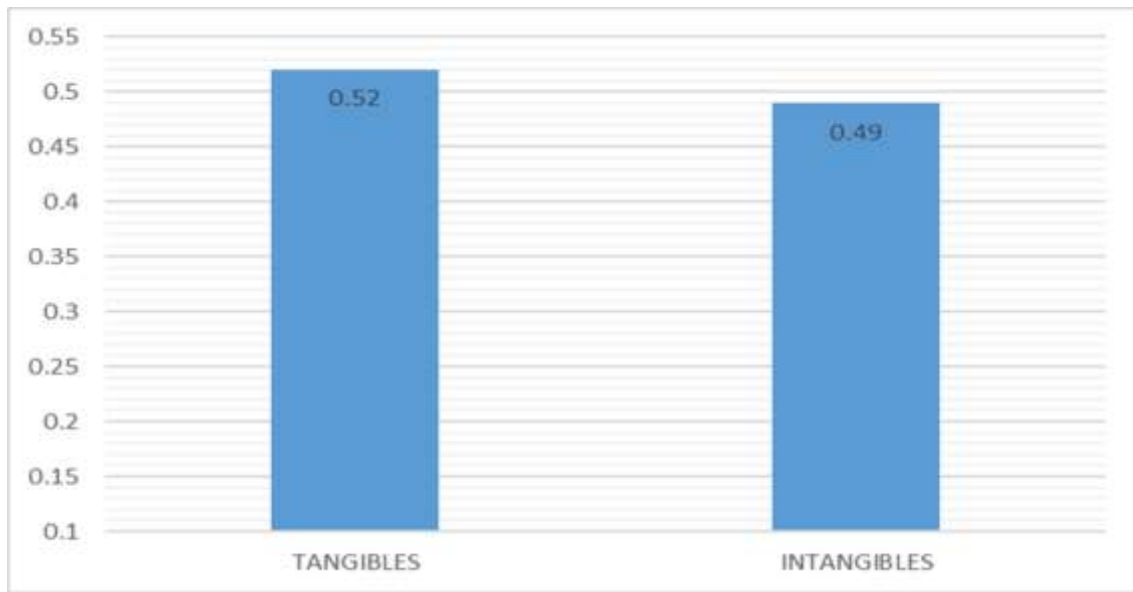
Fuente: Elaboración propia

Los resultados cuantitativos de la evaluación de indicadores, nos muestran que las valoraciones más altas se refieren a la variable de procesos psicopedagógicos, lo que se ha explicado anteriormente. Por ser una Escuela cuyo eje teórico central es la Intervención Psicosocial Comunitaria, se evidencia que las contribuciones más significativas en la capacitación y profesionalización de las OLAT competen a los *conocimientos y habilidades adquiridos (T13)*; *capacidad de análisis crítico (I7)* y *acciones para la Innovación (T5)*.

Las valoraciones de los indicadores referidos a la integralidad educativa y procesos psicosociales siguen en el porcentaje obtenido y corresponden al *trabajo colaborativo (T10)*; *producción de conocimientos desde el territorio (I4)*; *participación activa y organizada de estudiantes (I9)*; *Integralidad y multidisciplinariedad (T12)* y *atención de problemas comunitarios (T1)*, todos referidos a cuestiones pedagógicas, que es el fuerte del proyecto.

Por el contrario, las valoraciones más bajas corresponden al enfoque intercultural, desarrollo humano y neoinstitucionalismo; en particular los indicadores correspondientes al enfoque intercultural presentaron bajos porcentajes en la valoración como el tangible 11 *contenidos culturalmente adecuados* con un 25%, Intangible 10 *reconocimiento de la diversidad cultural* con un 37% y el Intangible 6 *epistemología cultural de Los Altos de Chiapas* con un 41%. Estos resultados evidencian que la interculturalidad, la atención a la diversidad cultural y el reconocimiento de las diferencias étnico-culturales presenta una debilidad, pero en este sentido se espera que para la ejecución de la siguiente etapa del proyecto se tomen las consideraciones necesarias y pertinentes para atender esta situación.

Gráfica 5. Resultados Por Ámbitos



Fuente: Elaboración Propia

Análisis Cualitativo de Indicadores

Indicador Tangible 1. Atención a Problemas Comunitarios

Resultado de la valoración cuantitativa: 50%

Uno de los principios fundamentales que impulsa a las OLAT para organizarse, constituirse y trabajar en conjunto es la atención y solución de los problemas que los afectan directamente como comunidad, entendiendo lo comunitario, como un proyecto creado por un grupo de personas que conviven bajo acuerdos y/o intereses.

Este indicador tangible se refiere a ese proceso mediante el cual, estos grupos que han sido históricamente desfavorecidos se han organizado para superar los obstáculos que se interponen a su bienestar social, cultural y económico ¹¹.

Para su medición, se hicieron a los actores tres preguntas referidas a la identificación de algún problema comunitario, el diseño de estrategias para su solución, así como acciones realizadas para este fin; obteniendo una puntuación de 1 si las respuestas planteaban coherentemente el procedimiento del marco lógico o árbol de problemas, 0.5 si se mencionaba un problema y una estrategia coherente para su atención y una valoración nula si no se cumplían los requisitos anteriores.

Se pudo evidenciar que el común de los actores tiene una claridad acerca de la naturaleza de los problemas a atender, ya sea por medio de acciones y proyectos encaminados a la mejora de las condiciones del Buen Vivir.

Como resultado del análisis de saturación, los actores manifestaron que los principales problemas comunitarios son los referidos al medio ambiente, medicina tradicional y el territorio; por otro lado, aunque refieren a técnicas tradicionales de agricultura y prácticas curativas que les son propias, son manifestadas en categorías ajenas como “autoconsumo” y “consumo orgánico”:

“Hemos platicado sobre el cultivo, y el autoconsumo de la localidad de donde somos, que nunca se toma conciencia de cómo se debe mejorar la producción, y que este consumo sea orgánico...es concientización de la gente de la comunidad.”
(A3)

Para el equipo técnico del proyecto, algunas de los problemas comunitarios atendidos por las OLAT están referidas a asuntos de atención al medio ambiente, a excepción de una OLAT mencionada y cuyo objetivo central tiene que ver con elementos de cultura impuesta y de instancias de decisión ajenas a la vida autónoma comunitaria, relacionados con el sistema de gobierno y los mecanismos de manejo de presupuesto, así como la transparencia del ejercicio del poder gubernamental:

¹¹ Chuck Kleymeyer. ¿Qué es el desarrollo de base?

...En un aspecto social posiblemente los compañeros de Contraluria que hablaban sobre la obligación de los municipios de ser más abiertos en cuanto a la rendición de cuentas...y junto con Voces Mesoamericanas hicieron un evento en pro de que el ayuntamiento fuera más abiertos en cuánto a su rendición de cuentas y ellos tuvieron mucha presencia. (E2)

Por su parte, los docentes se refirieron al problema de la migración y a acciones específicas llevadas a cabo por una OLAT para su atención:

Algo no muy común era lo de la migración, lo que la organización planteaba no es que la migración fuera un problema, sino que no se reconoce como un derecho humano, el derecho a migrar...una acción específica es la incidencia política, como visibilizar la situación de migrantes con cuestiones como marchas, mítines, etc. (D2)

Figura 1. Atención a Problemas Comunitarios



Fuente: Elaboración propia

El grupo de alumnas y alumnos hacen referencias a problemas comunitarios, acciones y estrategias referidas a la soberanía alimentaria, la economía y la alfabetización en un sector específico de la población.

...la soberanía alimentaria atiende cuestiones alimentarias de cómo usar menos agro tóxicos, como elevar la calidad de vida al consumir alimentos de parcelas, limpios, y junto a la agroecología eso hace...así se mejora la economía familiar,

mejoras la salud, la educación porque trabajamos de base la educación popular.
(A8)

En alguna de las OLAT hay una claridad y experiencia amplia en atender problemas comunitarios referidos a elementos culturales propios, como es el caso de la producción alimenticia y el rescate de tradiciones musicales, pero por otro lado hay objetivos como alfabetizar a empleadas domésticas o la procuración del servicio de internet en un Municipio, que responde a situaciones socio-económicas particulares, ya sean en el ámbito de elementos culturales impuestos o apropiados como el caso del internet.

Indicador Tangible 2. Enfoque de gestión territorial

Resultado de la valoración cuantitativa: 41%

Como el Proyecto deriva del proceso de implementación de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial de los Altos de Chiapas (ACGT), la Escuela promueve a las Organizaciones cuyos enfoques y objetivos principales coadyuven al cumplimiento y ejecución de los siete acuerdos alcanzados y que tienen que ver con la gestión, defensa e integración del territorio en la región.

Si consideramos al territorio como un producto social e histórico dotado de recursos naturales, instituciones, formas de producción, consumo e intercambio, entonces los proyectos con Enfoque Territorial deben formularse y gestionarse con horizontes de mediano y largo plazo, que construyan territorio y espacios de expresión de la territorialidad entendido esto como un proceso dinámico, permanente, interrelacionado y colectivo.

Este, es uno de los ejes principales de los proyectos que guían la formación y profesionalización de las Organizaciones locales (OLAT), entendiendo el enfoque territorial como la forma en que los grupos se organizan para gestionar, defender o integrar su territorio como expresión política de su identidad; es la tarea de llevar a cabo acciones o actividades que promuevan su uso sustentable, con pautas que permitan definir una utilización del terreno que maximice la obtención de recursos¹².

Para la medición de este indicador de forma positiva se requería la mención de 3 estrategias de gestión territorial llevadas a cabo por las OLAT, si se mencionaban sólo dos la valoración era de 0.5, y valoración nula si no se cumplía con estos supuestos.

El equipo técnico mencionaba estrategias referidas a la producción agrícola como el caso del café y el maíz como elementos culturales propios de los pueblos originarios:

¹² FUENTE IMBIO Costa Rica

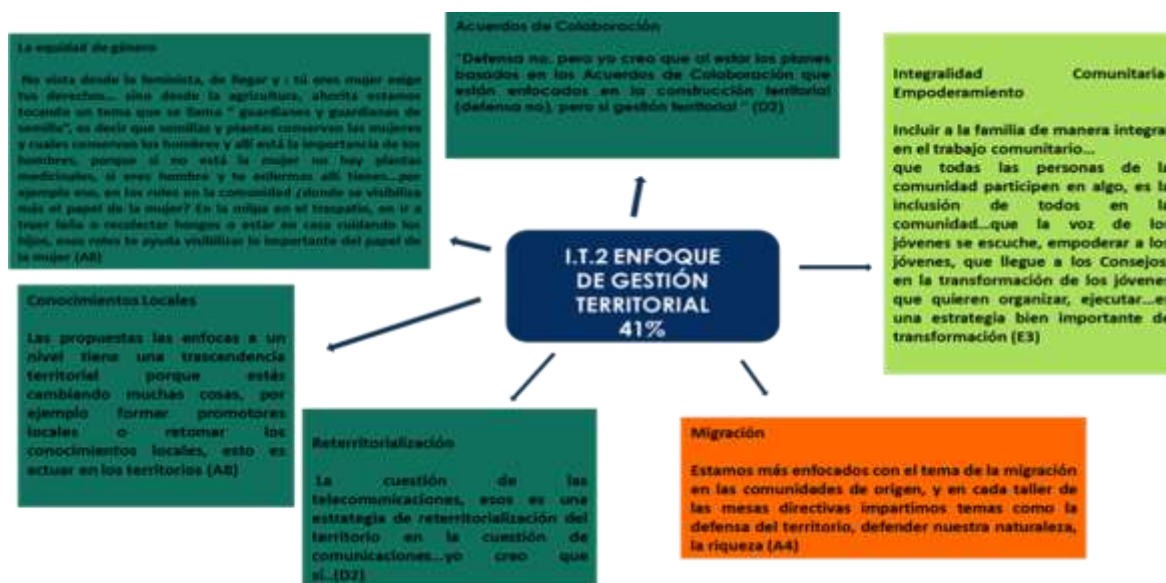
En el caso de Cancún hablaban de implementar acciones diferenciadas en cuanto a cada microrregión, identifican cada situación y que actividades implementar...trabajar sobre café, maíz y conservación de las fuentes de agua (E2)

Por su parte solo uno de los docentes pudo responder a la pregunta acerca de acciones de gestión del territorio en relación con planes basados e implementados bajo el marco de los ACGT como manifestación de elementos culturales autónomos que se reflejan en dichos Acuerdos:

Defensa no, pero yo creo que al estar los planes basados en los Acuerdos de Colaboración que están enfocados en la construcción territorial...defensa no, pero si gestión territorial ...Las organizaciones que se basaron en los acuerdos, garantizan las acciones de gestión territorial (D2)

En el caso de los alumnos como representantes de las organizaciones locales, la mirada está puesta sobre estrategias para solucionar problemas comunitarios, como es el caso de la activación de granjas productivas o la defensa del territorio en la formación de promotores locales para el rescate de los conocimientos tradicionales.

Figura 2. Enfoque de Gestión Territorial



Fuente: Elaboración propia

Una de las estrategias centrales de una OLAT es la defensa del territorio, pero desde el tema de los migrantes que retornan a las comunidades y que deben insertarse en una dinámica productiva local, siendo un reto significativo por estar mediado por una realidad socio-económica compuesta de elementos culturales ajenos y que se transforma en una cultura impuesta a la que deben enfrentar.

Estamos más enfocados con el tema de la migración en las comunidades de origen, y en cada taller de las mesas directivas impartimos temas como la defensa del territorio, defender nuestra naturaleza, la riqueza (A4)

Las demás estrategias mencionadas no cumplen con el requisito de gestión territorial, como es el caso de la búsqueda de la equidad de género en las comunidades siendo una prioridad para una de las OLAT participantes, que por cierto hace un planteamiento interesante sobre la experiencia y la percepción para ellos sobre los talleres y eventos considerados impuestos y plantean estrategias apropiadas:

La equidad de género, pero no vista desde lo feminista, de llegar y : “tú eres mujer exige tus derechos, golpea a tu marido y ya no le hagas caso”, sino desde la agricultura, ahorita estamos tocando un tema que se llama “guardianes y guardianas de semilla”, es decir ¿qué semillas y plantas conservan las mujeres? y por ejemplo ¿cuáles conservan los hombres? y allí está la importancia de los hombres, porque si no está la mujer no hay plantas medicinales, si eres hombre y te enfermas allí tienes...por ejemplo eso, en los roles en la comunidad ¿dónde se visibiliza más el papel de la mujer? : en la milpa, en el traspatio, en ir a traer leña o recolectar hongos o estar en casa cuidando los hijos, esos roles te ayudan visibilizar lo importante del papel de la mujer.(A8)

Indicador Tangible 3. Interacción significativa entre culturas

Resultado de la valoración cuantitativa: 54%

La interacción significativa entre personas de distinto origen étnico-cultural es una situación central de la Escuela de Profesionalización, ya que como se ha mencionado, su espacio de acción se extiende en regiones y comunidades de distintos pueblos originarios y que se interrelacionan tanto en sus lugares de origen, en el espacio de la Escuela y en sus contextos de trabajo.

La interculturalidad como enfoque central de la Escuela, está inmersa en la pluralidad, las interacciones y la convivencia entre culturas buscando que todas sean tratadas, consideradas y respetadas en la práctica, formal y materialmente en igualdad de condiciones. Cuando existe interculturalidad, los procesos de interacción cultural son más intensos, pero posibilitan la convivencia armónica y equilibrada entre los colectivos de seres humanos y la naturaleza.

La interacción significativa entre culturas se refiere a un tipo de actividad de comunicación realizada entre los participantes de la Escuela y que tiene la cualidad de ser influyente a través del intercambio de ideas, opiniones y saberes que buscan, mediante una negociación, la construcción en conjunto de aprendizajes y significados.

Para la medición de este indicador de forma positiva se les pidió a los actores mencionar su pertenencia étnica, la existencia del reconocimiento de la diversidad cultural en la

Escuela, así como saberes y prácticas de compañeros de otras culturas que hayan sido incorporadas a su saber individual; en caso de ser respondidas afirmativamente todos los supuestos se obtenía la valoración máxima, si sólo se reconocía la incorporación de algún saber y alguna práctica perteneciente a una cultura distinta se obtenía la valoración de 0.5, y es nula si no se cumple ninguno de los supuestos mencionados.

El Equipo técnico considera que hubo reconocimiento de la diversidad cultural, por las experiencias y la sabiduría de los abuelos en el cuidado del maíz o los rezos tradicionales a la hora de sembrar o cosechar, es decir, elementos culturales autónomos relacionados con la agricultura, las practicas ancestrales y las formas de organización del trabajo para las labores de producción. Sin embargo, uno de los miembros del equipo técnico hace referencia a situaciones que no corresponden con el reconocimiento de la diversidad cultural, ya que ver un huipil o escuchar y reconocer las lenguas distintas podría constituir un velo del reconocimiento.

En el caso de los docentes, se repite la noción de que la traducción a lengua materna como elemento cultural autónomo significa reconocimiento a la importancia de la interacción entre culturas, o en otro caso, se considera que de forma explícita no se hizo un reconocimiento de esa interacción cultural:

Los conceptos de todos los módulos se tradujeron, se construyeron nociones en tzeltal y tzotzil...era una construcción tomando en cuenta la cultura, y además lo pegaban en papelógrafos como eran los conceptos en español, en tzeltal y tzotzil...eso fue importante, fue un reconocimiento de la diferencia cultural entre el grupo (D2)

Creo que explícitamente no se hizo, es decir, que fuera así puntual, explícita o sistemática no, me parece que los que estábamos allí teníamos como esa conciencia de que son distintos, de lugares, etnias, niveles de educación y manejo de español distinto, muchas veces yo me sentía limitado porque no sabía si me estaban comprendiendo, en ese sentido sí, hasta se habló de eso en los comités técnicos hasta hablamos de la cosmovisión tzotzil y mundo maya...pero así abierto o sistemático o pensado en la metodología, pues no. (D3)

De parte de los alumnos, también hubo esta noción de que el reconocimiento y la importancia de la interacción cultural tiene que ver con la traducción de los conceptos y categorías dadas en la Escuela en lengua materna:

Si hacíamos tarea en lengua. Escribíamos la misión y visión en tzeltal. (A5)

Hasta eso nos decían que tradujéramos en tzeltal nuestra visión y misión. (A6)

Se hizo mención de que se retomaban nociones, experiencias y sabiduría acerca de la medicina tradicional, así como sobre sus identidades étnicas claramente diferenciadas, unos se reconocen tzotziles y otros tzeltales y lo mencionan con orgullo:

Él nos decía que no se preocupa porque si se enferma hay plantas medicinales, otra que tiene su hortaliza y tiene su granjita y me pongo a pensar tiene razón este chavo, porque, claro el dinero mueve cualquier cosa, es muy útil, pero para ser de comunidad es lo que tiene que hacer uno, entonces sí estoy en la comunidad que mejor sería. (A3)

Figura 3. Interacción Significativa Entre Culturas



Fuente: Elaboración propia

Indicador Tangible 4. Generación de Alianzas

Resultado de la valoración cuantitativa: 58%

El tema de la generación de alianzas es un enfoque importante que forma parte de la visión institucional que tiene la Escuela. Se plantea como el trabajo entre organizaciones mediante alianzas, referidas éstas a las relaciones relativamente duraderas entre organizaciones independientes quienes acuerdan trabajar de manera conjunta con la finalidad de lograr un mayor beneficio que el que lograrían de manera individual.

Este enfoque tiene que ver con la necesidad de rescatar las acciones de trabajo colectivo que surgen de la comunidad, *más allá del hecho de reunirse para alcanzar una meta, en estas comunidades de tradición indígena el trabajo colectivo propicia la renovación de vínculos entre sus miembros, el establecimiento de alianzas y una verdadera convivencia intergeneracional.*

La importancia de trabajar en red radica en que las alianzas, los acuerdos, convenios y pactos entre dos o más organizaciones son fundamentales para avanzar en objetivos e

intereses en común; ya no podemos considerar que una acción individual va a proveer de los recursos necesarios para solventar las necesidades y problemáticas que surjan en la organización territorial, por lo que es muy importante desarrollar la conciencia de la necesidad del trabajo en red, para un mejor funcionamiento de la colaboración, eliminación de la competitividad y mejoramiento en el proceso de formación y enriquecimiento mutuo.

Se les pidió a los actores que mencionaran tres posibilidades reales de formación de alianzas entre OLAT y/o COA; si mencionan 3 posibilidades la valoración es de 1, si se mencionaban sólo dos la valoración sería de 0.5 y es nula la valoración del indicador si no se cumplían los supuestos mencionados.

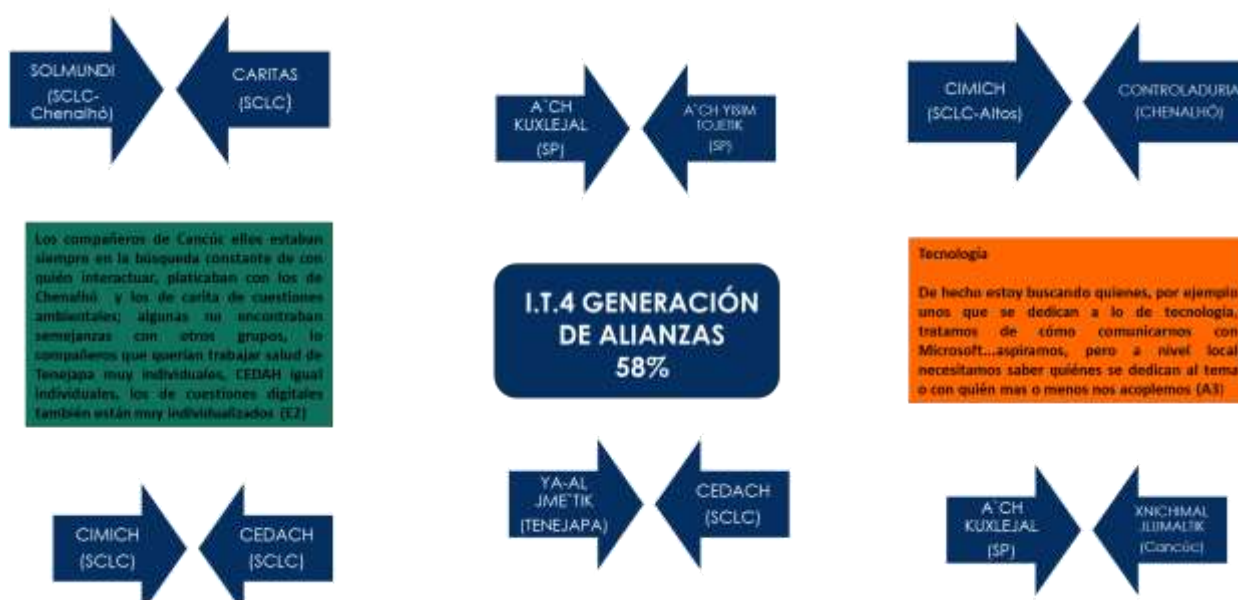
Solo el miembro del equipo técnico fue capaz de mencionar tres posibilidades de alianzas, mientras que los alumnos manifestaron la posibilidad de lograr alianza con otra organización en particular

Los compañeros de Cancún ellos estaban siempre en la búsqueda constante de con quién interactuar, platicaban con los de Chenalhó y los de Carita de cuestiones ambientales; algunas no encontraban semejanzas con otros grupos, lo compañeros que querían trabajar salud de Tenejapa muy individuales, CEDACH igual individuales, los de cuestiones digitales también están muy individualizados; pero los demás siempre abordaban qué podían hacer...Solmundi, Caritas, Cancún platicaban siempre. Los de Santiago el Pinar platicaban de los temas con estas...esas podían encontrar mucha similitud entre los objetivos y buscaban el cobijo entre ellos (E2)

En los casos en que las organizaciones no identifican con quien generar un trabajo en red como alianzas, tiene que ver con que sus objetivos principales no coinciden o que no han establecido finalmente sus estrategias y planes institucionales. En su mayoría la posibilidad de alianza hasta la fecha se quedó nada más en la plática, un año después no se han generado formalmente.

En nuestro Municipio creo que pudimos anotar a los del ayuntamiento porque AC no había muchos que compartiéramos nuestra ideología, quizás lo de San Juan Cancún, pero no me acuerdo si lo contemplamos (A7)

Figura 4. Generación de Alianzas



Fuente: Elaboración propia

...aspiramos, pero a nivel local necesitamos saber quiénes se dedican al tema o con quién más o menos nos acoplemos; en el caso de cántaro Azul es algo similar, nada más que ellos tienen otro enfoque, tenemos esta idea de que realmente podamos tener coincidencias con ellos, pero luego ya no pudimos platicar con ellos porque tenían mucho trabajo (A3)

Indicador Tangible 5. Acciones para la innovación

Resultado de la valoración cuantitativa: 50%

La importancia de este medidor radica en la necesidad de la creación e innovación, es decir, en la capacidad que tienen las OLAT para la invención de nuevas estrategias que permitan atender y solucionar los problemas comunitarios en los Municipios de los Altos de Chiapas donde se llevó a cabo el Proyecto. La vinculación de la Escuela con el Laboratorio de Innovación Social se expresa por lo tanto en éstas estrategias de búsqueda del desarrollo sustentable en la región, derivado del proceso de gestión de los ACGT.

Para la medición de este indicador se invitó a los actores a mencionar por lo menos dos ideas que formen parte de los planes estratégicos institucionales de las OLAT y que sean nuevas, creativas e innovadoras para obtener una valoración total del indicador, en caso de que sólo fueran nombrada una estrategia innovadora la valoración sería de 0.5 y nula si no cumple con los supuestos mencionados.

Existe la noción para un miembro del equipo técnico que los ACGT como cultura apropiada significan una limitante para los procesos innovadores:

Las ideas que ellos planteaban tenían una limitante en cuanto a que están suscritos o alineados a los acuerdos de colaboración, que son los que marcan las grandes línea a seguir y de allí que no se salgan de estos parámetros, en ese sentido fueron un poco limitantes pero a la vez lo que les dio un anclaje para poner en marcha una acción, sabiendo que tenían una base social ya previa lograda mediante el diálogo y acuerdos, esto les dio un anclaje a sus propuestas, pero esto tampoco le permitió a dar saltos más allá (E2).

Otras ideas que forman parte de los planes estratégicos institucionales y que son reconocidos por el equipo técnico como ideas creativas e innovadoras tienen que ver con el medio ambiente, el aprovechamiento de bosques y el cuidado del agua como prácticas culturales apropiadas; por otro lado, el caso de la organización que se dedica a la rendición de cuentas es considerada como una organización con un enfoque innovador y creativo referido a la resolución de problemas sociales que derivan de una situación impuesta.

Figura 5. Acciones Para La Innovación



Fuente: Elaboración propia

Uno de los docentes por su lado, también hace mención de los ACGT pero a diferencia del equipo técnico, lo considera un marco general de innovación ya que las organizaciones se vinculan a un plan estratégico mayor y así articulan esfuerzos y trabajo en conjunto.

El tema del internet, para los chicos de la organización Pudesis de Tenejapa, representa para varios de los actores como una idea creativa, innovadora y un esfuerzo titánico aunque corresponda a un elemento cultural impuesto (D3)

Dentro del plan nosotros desarrollamos armar el proyecto para llevar internet en Tenejapa porque allá no hay ese servicio... pensamos que eso es innovador y que el municipio sea más competitivo y que la gente tuviera más educación (A3)

La implementación tecnológica, porque en Tenejapa no hay tecnologías de comunicación y la idea que planteamos es poner torres de repeticiones de internet llevando le internet desde San Cristóbal (A7)

Otros planes estratégicos institucionales de las OLAT se enfocan en acciones para la productividad como el caso de CEDACH con la siembra de hongos setas, o en el rescate de manifestaciones culturales autónomas como fiestas tradicionales, vestimenta o música típica.

Cabe destacar que, en varios de los planes estratégicos de las OLAT, hay un reconocimiento de la importancia del trabajo encaminado a la construcción de organizaciones con una perspectiva de género y en la búsqueda de la equidad como es el caso de CEDACH y su trabajo con las empleadas domésticas, o SOLMUNDI con la equidad de género como uno de los tres pilares organizativos.

Indicador Tangible 6. Perspectiva de Género

Resultado de la valoración cuantitativa: 70%

Uno de los enfoques principales del modelo pedagógico de la Escuela de Profesionalización es la importancia primordial del trabajo con perspectiva de género desde la visión GED, porque parte de la concepción de desarrollo equitativo entre mujeres y hombres e integra como parte fundamental a las mujeres desde los primeros pasos de la planificación del proyecto.

La visión GED, es decir el Enfoque Género en el Desarrollo, reconoce la relación subordinada de las mujeres, promueve la eficiencia y la identificación de las oportunidad para la mejora de la redistribución de género y la equidad en las políticas, proyectos y programas, analiza las necesidades de la mujeres como parte de las relaciones de género en los hogares, en la comunidad y en las instituciones, potencia el empoderamiento de las mujeres y de los colectivos en desventaja, buscar la superación de las desigualdades estructurales y considera la participación tanto de mujeres como hombres en la identificación, diseño y ejecución de sus propios proyectos sociales.

Para la medición de este indicador, se buscó indagar acerca del protagonismo y naturaleza de la participación de las mujeres dentro de la Escuela, así como el enfoque de perspectiva de género al interior de las OLAT clasificados en tres categorías: la participación, la desigualdad, y la perspectiva de género. Se hicieron preguntas sobre la cantidad de

mujeres en la Escuela con una participación relevante, sobre el reconocimiento de sus opiniones y aportes y los espacios de reflexión sobre la temática. Si se respondía afirmativamente a todas las preguntas la valoración del indicador es completo; si sólo dos respuestas eran afirmativas se valora el indicador en 0.5 y la valoración es nula si no se cumplen los supuestos anteriores

Sobre la participación de las mujeres, los miembros del equipo técnico consideran que los espacios colaborativos de las mujeres fueron significativos, que hubo una ruptura de los esquemas de participación para ellas y que por ello se trabajó muy duro dentro de la Escuela para evitar la manifestación de actitudes machistas:

Tuvieron una participación increíble, a dos de ellas les costó bastante, una de ellas me sorprendió a nivel personal, pero son mujeres con una fuerza tremenda...es que son muy contundentes y actitudes machistas en la escuela ¡no! apenas se asoman se paran de inmediato. (E3)

Figura 6. Perspectiva de Género



Fuente: Elaboración Propia

En el módulo impartido por la docente Guadalupe Cárdenas de la Organización COFEMO se desarrolló un espacio de diálogo y discusión acerca del problema de la desigualdad de género y la necesidad de acotar la brecha en la participación entre hombres y mujeres tanto en las comunidades como dentro de las organizaciones. Esta docente comentó que a pesar de que las mujeres eran minoría, gracias al módulo propedéutico se sentaron las bases de cómo iba a ser el trabajo en el grupo y que esto coadyuvó a que las mujeres no tuvieran pena de hablar.

En el caso de la referencia de los alumnos, algunos consideraron que las mujeres tenían vergüenza y miedo a participar, muchas de las alumnas reconocieron que en ocasiones decidían no participar y que sólo unas compañeras destacaron por su participación. En el caso de la tutora entrevistada, hizo mención que dentro de la organización que tutoró, la participación de la única mujer miembro era prácticamente nula.

La participación se dio en el espacio, pero como que nosotras mismas nos encerramos y ya no participamos, un ejemplo es mi compañera que casi no daba su participación, la otra de Santiago el pinar tampoco, la que participó más fue Manuela, Cati y Antonia de CEDACH (A4)

Por otro lado, los alumnos mencionaron que la participación de las mujeres fue muy activa, en especial las compañeras de CEDACH y CIMICH, pero que realmente faltaron herramientas para aumentar la capacidad de participación de las compañeras.

Sobre la desigualdad de género y su discusión y análisis en los espacios de los módulos, la coordinadora del proyecto consideró que se trabajó el tema desde lo personal, mientras que los alumnos que fue un tema que se estudió en el módulo de Guadalupe Cárdenas.

Ya en el interior de las OLAT, el tema de la perspectiva de género es un punto considerablemente débil, los alumnos en su mayoría consideran que el hecho de incluir mujeres dentro de las estructuras administrativas de las Organizaciones es sinónimo de incluir la perspectiva de género dentro de sus planes estratégicos institucionales, es excepción a esta percepción la organización SOLMUNDI que incluyen tres enfoques principales agroecología, soberanía alimentaria y equidad de género

Nosotros solo tenemos una mujer que es Manuela...si, hay eso de la equidad, de cómo en conjunto con los hombres se coordine y se trabaje y que se ocupen los temas directivos (A9)

Indicador Tangible 7. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional

Resultado de la valoración cuantitativa: 50%

Otros de los enfoques del modelo pedagógico de la Escuela de Profesionalización fue la necesidad de creación de nuevos líderes (hombres y mujeres) que generen la producción cultural, a través de mecanismos que promuevan la educación participativa de todas las partes y el respeto entre los alumnos de diferentes edades, promoviendo de esta manera el aprendizaje colaborativo y el cambio de actitud de unas generaciones con otras.

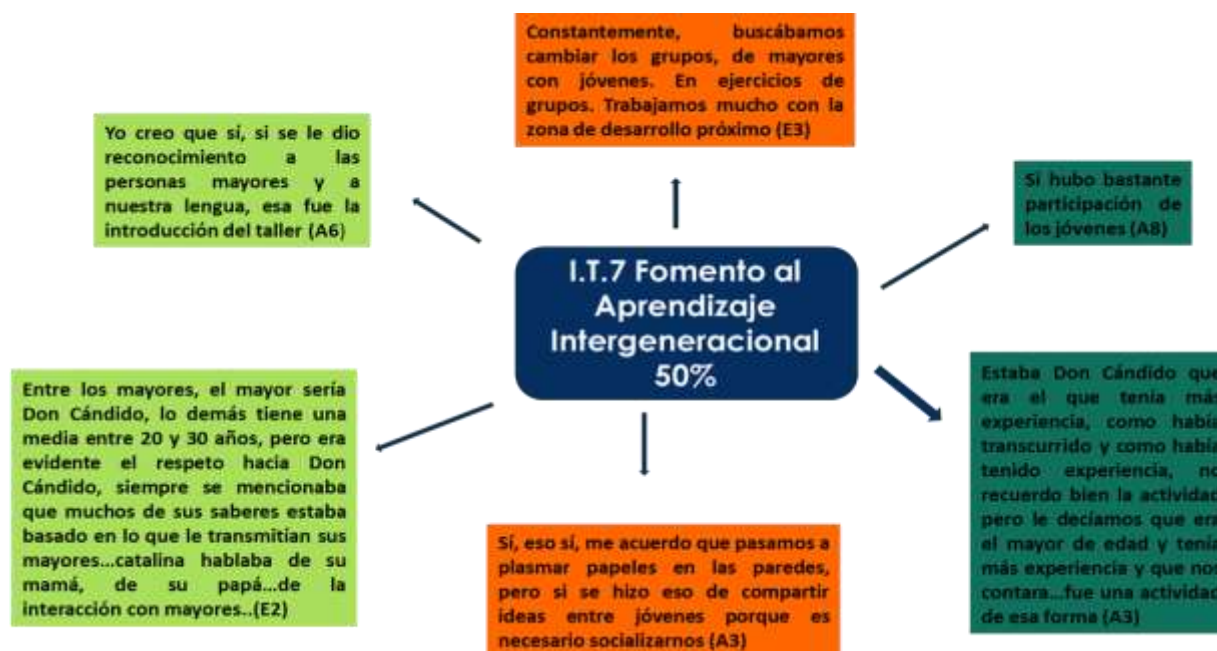
A pesar de que los Estados y las Comunidades han reconocido tardíamente la importancia de las y los jóvenes como actores sociales y difícilmente les abren espacios de participación, ellos se han hecho presentes en el escenario político de diversas maneras, construyendo formas alternativas de participación y generando propuestas y acciones novedosas.

En los proyectos donde se ha incorporado la población joven, se ha visto que los jóvenes empiezan a generar un interés en trabajar por su comunidad ya sea por tradición familiar, por el simple hecho de presenciar desde muy chicos el trabajo comunitario de otras personas, o bien gracias a la invitación de organizaciones civiles a formar parte de un proyecto o tomar un curso o taller, de donde empiezan a surgir diferentes intereses de trabajo.

Este Indicador se midió a través de 3 preguntas relacionadas con el intercambio y colaboración entre los estudiantes de diferentes edades dentro de los espacios de la Escuela, y con lo que obtuvimos referentes acerca del reconocimiento de la sabiduría de las personas mayores; si las explicaciones sobre el intercambio y participación entre jóvenes y adultos era suficiente, el indicador se valoraba en 1; si sólo se afirmaba en dos de las preguntas la valoración era de 0.5, y se obtenía una valoración nula si no se cumplían los supuestos anteriormente mencionados.

el mayor sería Don Cándido, lo demás tiene una media entre 20 y 30 años, pero era evidente el respeto hacia Don Cándido, siempre se mencionaba que muchos de sus saberes estaban basados en lo que le transmitían sus mayores...Catalina hablaba de su mamá, de su papá...de la interacción con mayores. (E2)

Figura 7. Fomento al Aprendizaje Generacional



Fuente: Elaboración propia

Para la coordinadora técnica, dentro de la Escuela se desarrollaron ejercicios en grupos que buscaban el intercambio intergeneracional, trabajando *mucho con la zona de desarrollo próximo* (E3), siendo esta noción conceptual teórica-metodológica una

manifestación de un elemento cultural impuesto por ser ajeno a la construcción y manejo cultural propio de los pueblos de la región.

Algunas organizaciones como A'ch Kuxlejal piensan en que es necesario rescatar la cultura de su Municipio desde la reivindicación de ciertos cargos tradicionales y la sabiduría de los ancianos, pero no hacen mención del reconocimiento hacia los jóvenes en esta tarea; por otro lado, un miembro docente reflexiona sobre la perspectiva de los adultos hacia los jóvenes:

Si hay cierto reconocimiento de los adultos hacia los jóvenes, en cuanto que tiene una perspectiva distinta y que favorecen la comunicación con nuestro mundo porque ya fueron a la escuela, y es como que juegan ese papel de intermediación, pero no sé si es el reconocimiento o de mero instrumento (D3)

Los alumnos reconocen la experiencia de Don Cándido de Sitalá como persona mayor y de sabiduría de su comunidad y la existencia de espacios de intercambio de conocimientos con él, que muchas veces se plasmaban en las paredes papeles con las ideas que compartía y también de los jóvenes como un ejercicio de socialización, retomando la idea tzeltal de “tomar la grandeza de los pequeños” (empoderamiento de los jóvenes)

Uno de los alumnos comentó que, por el contrario, los espacios de intercambio de saberes entre jóvenes y adultos no se hicieron de manera formal, sino que fueron “sólo saliendo así” (A7), y que aunque hubo bastante participación de los jóvenes, los mecanismos formales no se establecieron de forma específica o que se hicieron pero no al nivel que se esperaba.

Indicador Tangible 8. Autonomía institucional

Resultado de la valoración cuantitativa: 41%

La autonomía institucional se entiende como la capacidad que tienen las OLAT para decidir y ejecutar acciones relativas a la gestión de proyectos, a la normativa, regulación interna y a la vida institucional de forma independiente y bajo criterios propios. La existencia de esta autonomía permite a las organizaciones resolver y atender los problemas propios de sus comunidades, sin influencia de terceros, así como lograr el ejercicio de sus objetivos y actividades de forma libre y autogestiva.

Para la medición de este indicador se buscó conocer la capacidad que tienen las OLAT para crear de forma autónoma sus propias estrategias de búsquedas de fondos, y el grado de independencia que tienen en relación a la Escuela. Se preguntó si las OLAT dependen de la Escuela para obtener financiamiento, para la elaboración de un proyecto, para la realización de las actividades dentro de la escuela, para su constitución legal y/o para la elaboración de su plan estratégico institucional; en caso de ser respondidas negativamente todas las preguntas, la valoración del indicador es 1, si se respondía

negativamente a más de dos la valoración resulta en 0,5 y la valoración es nula si se responde negativamente a menos de dos de las cinco preguntas.

El análisis de los resultados de la medición de este indicador bajo la Teoría del Control Cultural debe entenderse con la particularidad de que el lenguaje de las organizaciones: planes estratégicos institucionales, financiamiento, proyectos, etc, tiene que ver con una lógica cultural ajena pero que las organizaciones apropian para lograr la atención de problemas que afectan al colectivo.

Un ejemplo de esto tiene que ver, con los procesos de obtención de financiamiento para proyectos comunitarios ya que la coyuntura que mueve a las organizaciones deriva de la ineficiencia de las políticas del estado y de las condiciones de vida en las comunidades, condiciones impuestas que han debilitado la autonomía de los grupos humanos para la búsqueda de soluciones a sus carencias y necesidades.

El grado de autonomía de las organizaciones depende de la organización de que se trate, hay unas que tiene experiencias en el diseño de proyectos y manejo de recursos, y otras que van “naciendo”:

No todas tienen el mismo proceso, hay unas que son muy incipientes, q están arrancando y quizás necesiten un acompañamiento más puntual (si dependen de la Escuela), pero de que hay capacidad de gestionar sus propios recursos lo pueden hacer. (E2)

Figura 8. Autonomía Institucional



Fuente: Elaboración propia

Muchas de estas organizaciones incipientes necesitaron del apoyo de IDESMAC o de otras instituciones “mayores” para arrancar con sus proyectos o para echar a andar sus apoyos

pilotos, y esto es comprensible debido a que muchas de ellas jamás han obtenido un financiamiento importante ni han optado en convocatorias más formales. En cuanto a la elaboración y diseño de proyectos sociales, la situación es igual, todo depende de la organización de qué se trate, en muchos casos hubo una dependencia importante de la Escuela para la elaboración de esos proyectos piloto o para por lo menos ubicar y definir hacia donde irán las acciones de la organización.

En relación con la dependencia para la constitución legal, las organizaciones que ya están constituidas lo están antes de iniciarse la escuela y el resto no se ha constituido legalmente aún, o por lo menos hasta el momento de las entrevistas para la evaluación de indicadores; lo que si resalta es el comentario de uno de los miembros del equipo técnico y de un docente acerca de la necesidad de acompañamiento de IDESMAC para la constitución legal de las organizaciones incipientes, debido a que se necesita el recurso ya que el costo del trámite no es barato.

Indicador Tangible 9. Planes estratégicos Institucionales

Resultado de la valoración cuantitativa: 0.45

Los planes estratégicos institucionales de las OLAT se definen como el documento que contiene las líneas de actuación, directrices y políticas de la Organización, y donde se establece la capacidad de la OLAT para constituir planes operativos eficientes y asertivos que den cumplimiento a sus objetivos.

Estos planes, definen los principios para el desarrollo de los ACGT y proponen la visión elegida por los actores territoriales vinculando a las Organizaciones de base territorial con el resto del Municipio y la región; los planes estratégicos institucionales se pueden definir como los guardianes de los Acuerdos y deben contar con las estrategias territoriales, los enfoques interculturales y de género, así como los objetivos para cumplir con dichos acuerdos.

A pesar que en los módulos de la Escuela se estuvo trabajando en la elaboración de los planes estratégicos y que se hacían tareas encaminadas a su diseño y definición institucional para el establecimiento de metas y objetivos claros, muchas organizaciones a la fecha no han terminado sus planes estratégicos mientras que otras los tienen elaborados en su totalidad.

Para la medición de este indicador se procedió a conocer la existencia de los planes para cada una de las organizaciones y cuáles son los contenidos y apartados de estos para saber si cumplen con los principios institucionales; la valoración del indicador se cumple si el entrevistado menciona y explica 5 de los apartados que forman parte de los planes estratégicos institucionales, 0.5 si sólo menciona pero no explica los apartados y valoración nula si no cumple con la menciones correspondientes.

Se evidencia que para muchas organizaciones la elaboración de plan estratégico significó un esfuerzo, en muchos casos no había claridad acerca de su contenido o de la importancia de su elaboración:

Sí, pero no todos tuvieron el mismo compromiso para cumplirlos, algunos no terminaron los módulos completos, otros solo lanzaban la idea y había que estar detrás de ellos para que los cumplieran... otras asumieron el compromiso para terminarlo...si era un requisito de la escuela porque podíamos entender que si tenían un plan estratégico es que habían cumplido con todos los módulos de la escuela y que finalmente plasmarían en el plan...era una evidencia que habían cumplido con las tareas (E2)

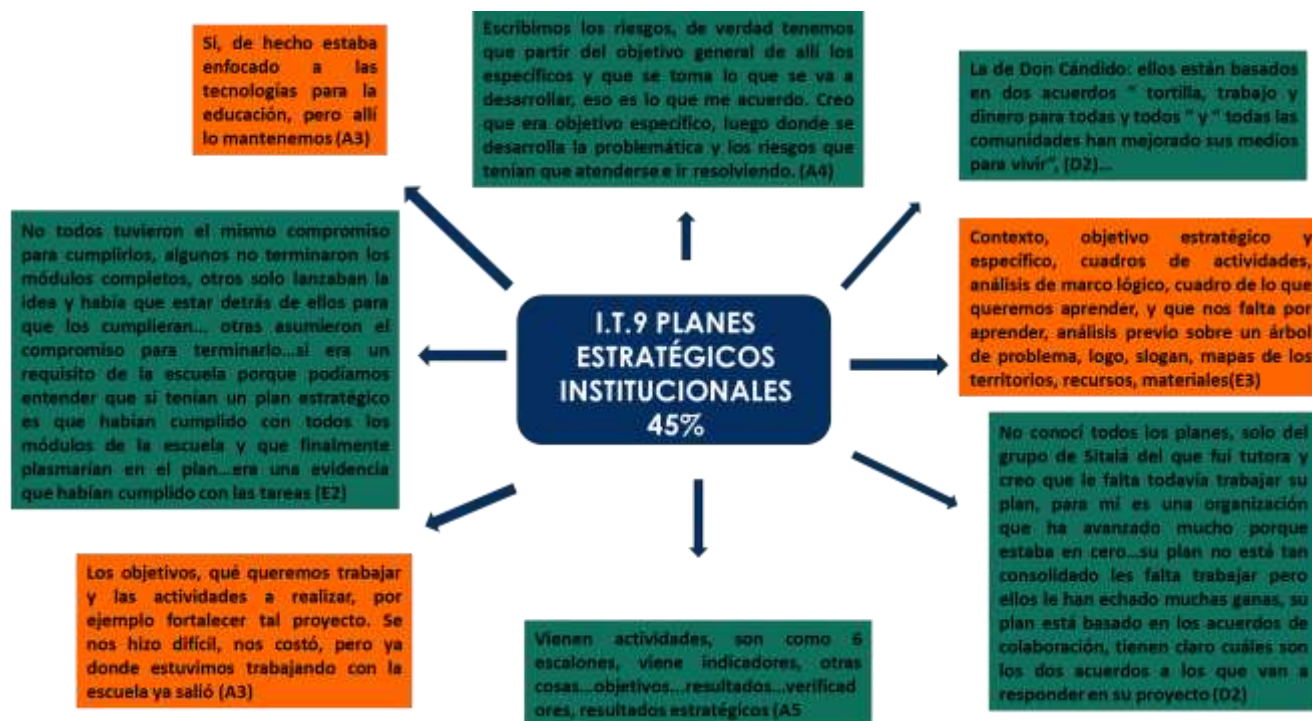
O en el caso de los alumnos miembros de organizaciones ya establecidas llamada la atención que el plan estratégico seguía en proceso de elaboración:

No lo hemos concretado, apenas lo estamos trabajando y sabemos que es muy importante, fue un tema que nos interesaba mucho, pero al final no se terminó, y lo hemos dejado pendiente. Estamos definiendo conceptos de nuestra organización, pero nos falta mucho aún (A8)

En el caso de la organización tutorada por un miembro del equipo docente, aunque tiene un plan estratégico avanzado enfocado en elementos culturales propios y autónomos de la comunidad donde ejercen acción, ella considera que a la organización le falta consolidarse mucho más, es decir, que una de las debilidades para concretar planes y estrategias tiene que ver con la falta de cohesión o fortaleza de la organización como grupo de trabajo:

No conocí todos los planes, sólo del grupo de Sitalá del que fui tutora y creo que le falta todavía trabajar su plan, para mí es una organización que ha avanzado mucho porque estaba en cero...su plan no está tan consolidado les falta trabajar, pero ellos le han echado muchas ganas, su plan está basado en los acuerdos de colaboración, tienen claro cuáles son los dos acuerdos a los que van a responder en su proyecto (D2)

Figura 9. Planes Estratégicos Institucionales



Fuente: Elaboración propia

Indicador Tangible 10. Trabajo colaborativo entre alumnos

Resultado valoración cuantitativa: 66%

El trabajo colaborativo entre los alumnos es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo colectivo del aprendizaje; es el aporte que los alumnos pueden dar mediante relaciones de cooperación y colaboración, creando empatía, tolerancia, amistad y confianza mediante la conformación de grupos donde la responsabilidad del aprendizaje es compartida y cuyo objetivo final es el aprendizaje significativo y la relación entre los miembros.

Dentro de la Escuela, el intercambio de saberes, experiencias y conocimientos entre los participantes es una cualidad que interesa ser medida mediante este indicador; se realizaron preguntas a los actores en relación con las experiencias, habilidades y herramientas que se hayan compartido entre ellos, obteniendo una valoración positiva si se menciona 3 elementos compartidos, 0.5 si sólo son 2 elementos mencionados como compartidos y valoración nula si no se cumplen con estas menciones.

Con respecto a las habilidades y conocimientos compartidos, los miembros del equipo técnico y del cuerpo docente reconocen la aptitud de las OLAT para identificar las problemáticas de sus comunidades, así como establecer relaciones con organizaciones de su entorno; la capacidad de diálogo, la paciencia y el reconocimiento que tienen en sus

territorios fueron aspectos mencionados, siendo aspectos culturales producidos y sobre los que tienen capacidad de decisión.

Por su parte los alumnos, reconocen en otras OLAT la experiencia en la elaboración de proyectos y en especial para la obtención de financiamiento, en general hay mucha mención de la capacidad de Solmundi para esto, así como la el ingenio de algunas para ser líderes en su territorio como es el caso de CIMICH:

La habilidad que tienen para recoger sus necesidades...la capacidad de recorrer y ser reconocido en sus territorios, algunas otras tienen la habilidad de poder establecer relaciones con organizaciones que están en su mismo entorno y pueden ser capaces de sugerir o pedir ayuda incluso...es empatía, capacidad de reconocimiento en el territorio, algunas (E2)

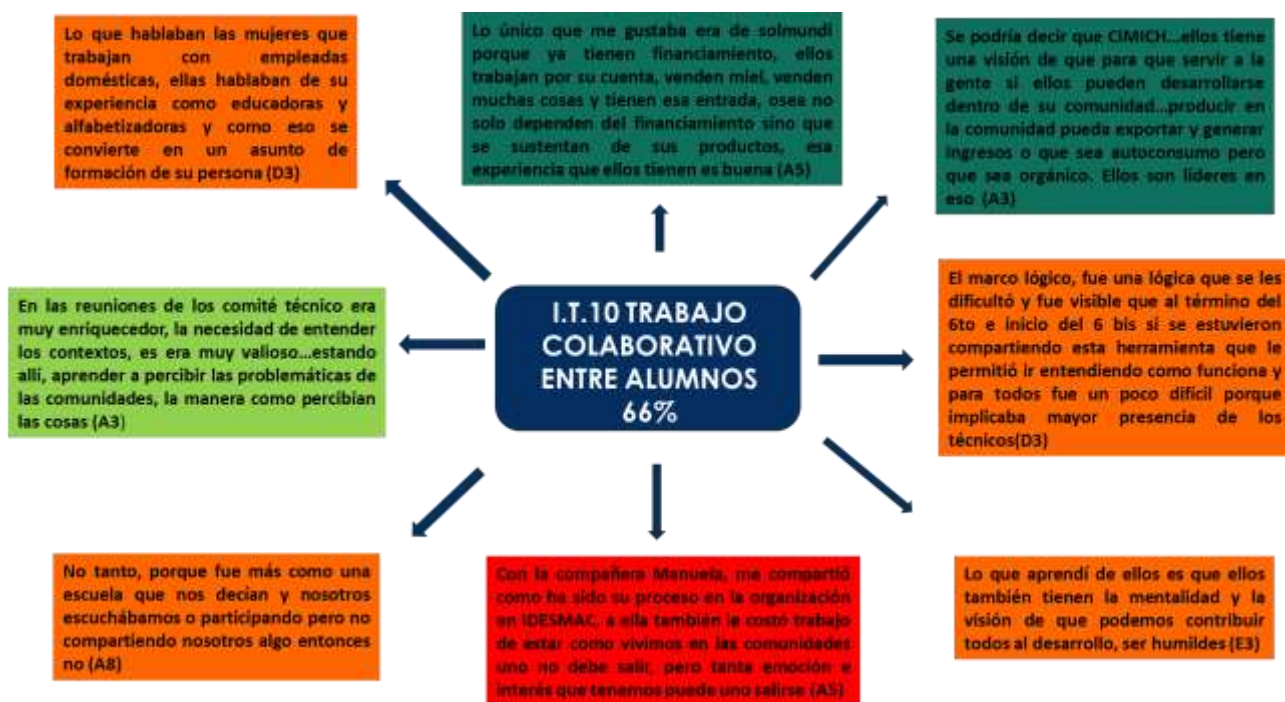
Dentro de las experiencias que fueron compartidas entre los OLAT en el espacio de la Escuela, un miembro del equipo docente refiere que el trabajo de las empleadas domésticas en el proceso de alfabetización en español como cultura apropiada, refleja un compromiso de formación humana y personal con un enfoque de servir a la gente para su desarrollo y desenvolvimiento dentro de su comunidad.

Un aspecto que resultó interesante para las alumnas fueron las experiencias compartidas como mujeres dentro de sus organizaciones y en el trabajo comunitario:

Con la compañera Manuela, me compartió como ha sido su proceso en la organización en IDESMAC, a ella también le costó trabajo de estar como vivimos en las comunidades uno no debe salir, pero tanta emoción e interés que tenemos puede uno salirse (A5)

También se compartieron experiencias no positivas como parte del aprendizaje colaborativo, un ejemplo fue la sesión donde se discutieron causas y vivencias de proyectos fracasados y la dificultad que resultó la elaboración del marco lógico, siendo este aspecto muy mencionado en el proceso de evaluación de indicadores por los distintos actores.

Figura 10. Trabajo Colaborativo entre Alumnos



Fuente: Elaboración propia

Indicador Tangible 11. Contenidos culturalmente adecuados

Resultado de la valoración cuantitativa: 25%

La Escuela de Profesionalización de Organizaciones Locales es un espacio donde conviven y se interrelacionan personas de distintas comunidades y distinto origen étnico y cultural, por esta razón, como fundamento necesario para su eficiencia se estableció que los conceptos, categorías y contenidos fueran accesibles y pertinentes, incluyendo información clara, apropiada y acorde de las necesidades del diálogo intercultural como forma de entender la interrelación entre distintas culturas.

Este indicador mide el reconocimiento a la diversidad cultural de todos los participantes de la Escuela, así como el valor y atención de las particularidades socio-culturales de cada individuo; para esto era necesario superar las distancias culturales entre el colectivo acompañante (docentes, tutores y coordinación) y los alumnos, ya que solo es posible un acompañamiento real si hay un conocimiento mínimo de la culturas o culturas donde está enclavada la escuela.

Se plantearon preguntas relativas a los contenidos de los módulos, los ejemplos retomados para dar explicaciones en la Escuela y si estos corresponden a la realidad cultural, regional, sobre el campo, lengua materna o lógicas indígenas. El indicador obtiene una valoración absoluta si el entrevistado responde por lo menos 3 elementos vistos, aprendidos o compartidos en la Escuela acordes y que responden a su realidad

cultural; 0.5 si respondían afirmativamente sobre dos elementos culturalmente adecuados, y una valoración nula si no cumplían con las menciones requeridas.

La coordinadora técnica refiere que los ejemplos de la región para dar explicaciones tenían que ver trabajos hechos por la sociedad civil y por organizaciones de la región como IDESMAC y COFEMO, mientras que un miembro del equipo técnico destacó sobre la discusión de la necesidad de trabajar en redes.

Para los docentes, los ejemplos retomados de la región dependían del módulo que les correspondían, por ejemplo, uno de los docentes entrevistados comentó que no se retomaron ejemplos de esta naturaleza porque no correspondía a la temática.

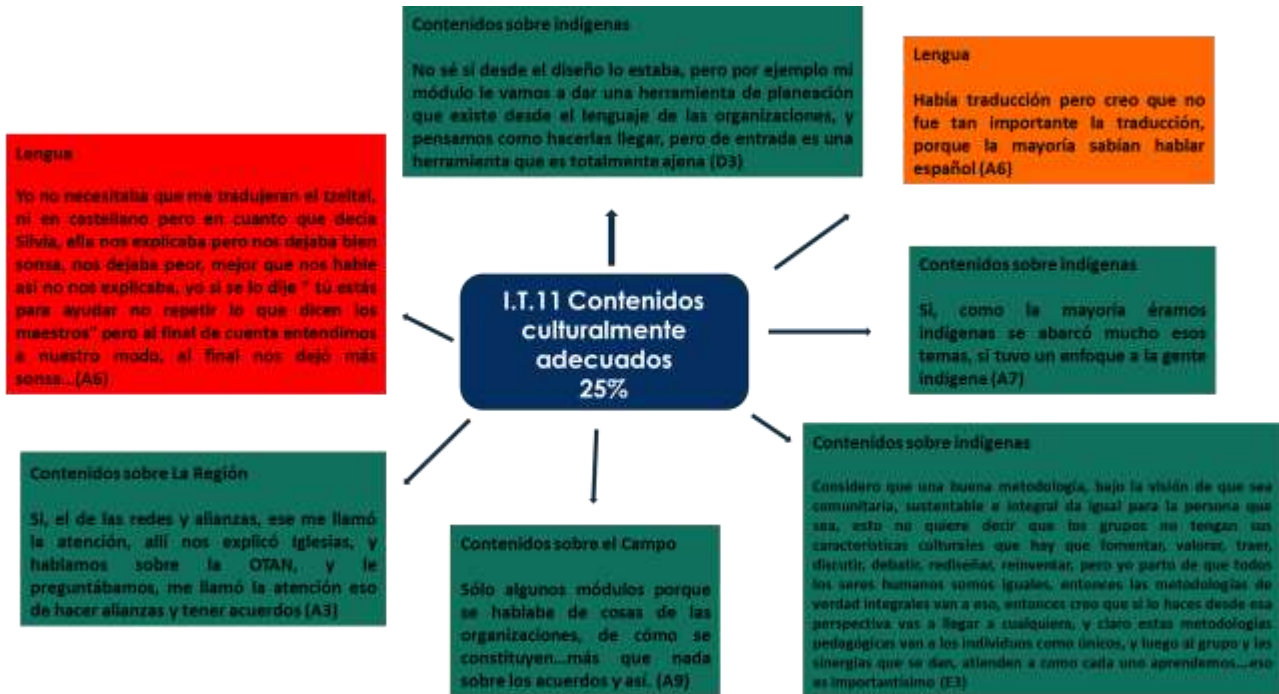
Los alumnos tuvieron opiniones diversas, un alumno refirió a la información acerca de redes y alianzas y otros dos con que los ejemplos eran más bien ficticios.

Un elemento cultural autónomo por excelencia es el uso de la lengua materna, y en este indicador nos interesaba saber si los conceptos, categorías e información relevante había sido traducida a lengua materna para que hubiera una comprensión mayor para todos los alumnos. En muchos casos el uso de la lengua se utilizó como un elemento enajenador por utilizarse para la enseñanza y trasmisión de una visión ajena del entorno y la realidad.

Una alumna refiere que no había una explicación y una homologación de una realidad occidental a su realidad y lógica indígena, que prefería quedarse con la información en español:

Ella nos explicaba pero nos dejaba bien sonsa, nos dejaba peor, mejor que nos hable así no nos explicaba, yo si se lo dije: “tú estás para ayudar no repetir lo que dicen los maestros” pero al final de cuenta entendimos a nuestro modo, al final nos dejó más sonsa...yo tuve que preguntar a Noemí y a Guadalupe , porque si los maestros decían y Silvia decía lo mismos...no nos entendíamos, porque decía la misma cosa, debilitábamos para entender, yo si dije que Silvia nos ponía más sonsa de lo que estábamos y ya empezamos a buscar en Solmundi, ya nos explicaban las palabras y ya entendíamos nosotras... porque hay palabras más purificadas y así no entendíamos nosotras (A5)

Figura 11. Contenidos Culturalmente Adecuados



Fuente: Elaboración propia

La coordinadora técnica manifestó su descontento porque no hubo una atención suficiente a las traducciones:

No, esto es algo que yo puse en mis informes, muchos docentes no tomaban el tiempo para las traducciones (E3)

La pertinencia de la información y contenidos dados en relación a la realidad del campo fue otro elemento sometido a medición por este indicador, los alumnos refirieron que si se abarcó las nociones propias comunitarias y que esto se planteaba como “Buen Vivir” (A7) siendo una noción ideológica autónoma de las comunidades de la región.

Y en relación con información dirigida en especial a personas de origen indígena, en el módulo impartido por la docente entrevistada, ella hacía mención de que no sabía si desde el diseño de la Escuela estaba pensando así, pero que la información que le correspondió tenía que ver con herramientas de planeación como una herramienta culturalmente ajena e impuesta; quizás, y en referencia a lo planteado por la coordinadora técnica, la visión de una pedagogía comunitaria diluye las diferencias culturales:

Una buena metodología, bajo la visión de que sea comunitaria, sustentable e integral da igual para la persona que sea, esto no quiere decir que los grupos no tengan sus características culturales que hay que fomentar, valorar, traer, discutir, debatir, rediseñar, reinventar, pero yo parto de que todos los seres humanos somos iguales, entonces las metodologías de verdad integrales van a

eso, entonces creo que si lo haces desde esa perspectiva vas a llegar a cualquiera, y claro estas metodologías pedagógicas van a los individuos como únicos, y luego al grupo y las sinergias que se dan, atienden a como cada uno aprendemos...eso es importantísimo. (E3)

Indicador Tangible 12. Integralidad y Multidisciplinariedad

Resultado valoración cuantitativa: 66%

Como parte de los fundamentos filosóficos-pedagógicos de la Escuela tenemos la integralidad como la atención de todos los aspectos o partes que conforman a una persona, y la multidisciplinariedad como un espacio compuesto de varias disciplinas científicas y/o culturales. La integralidad y la Multidisciplinariedad no sólo se refieren al diseño y contenidos de los módulos y las técnicas de enseñanza, sino a la formación de docentes y tutores como parte integral del modelo pedagógico.

La intención es que los contenidos enseñados/aprendidos en la Escuela estén encaminados al desarrollo de todas las posibilidades de una persona para prepararlos para planes futuros tanto en el plano reflexivo como el del trabajo, atendiendo aspectos de conocimiento, valores y emociones a través de la interrelación de conceptos y temáticas en la búsqueda de un aprendizaje más completo y profundo.

El indicador se midió a través de preguntas que apuntaban a saber si habían existido actividades o dinámicas que atendieran aspectos emocionales y artísticos, es decir, que no estuvieran dirigidos hacia la transmisión de contenidos teóricos-conceptuales; y además saber si había habido información, contenidos y colaboración desde otros enfoques profesionales y disciplinas. La valoración máxima se obtiene al menos 4 respuestas afirmativas sobre actividades integrales o información de distintas disciplinas; 0.5 si sólo se responden afirmativamente 3 y valoración en 0 si se mencionan menos de 3.

El equipo técnico y el cuerpo docente recordaron dinámicas no teóricas, tanto propias de cultura autónoma, como de culturas ajenas entre las que destacan: literatura tojolabal; la dinámica de las mandalas y la del rompecabezas con triángulos:

Recuerdo que trabajamos la literatura en lengua tojolabal, trabajamos un cuento, trabajamos un poco de pintura, si tratamos de relacionarlo con el contenido del módulo, pero no le dimos un peso teórico y siento que si sirvió... buscamos que las actividades no teóricas tuvieran una relación muy cercana a lo que estábamos viendo (E2)

Los alumnos en su mayoría recuerdan la dinámica del Barco:

La dinámica de los barcos, es que estábamos en un grupo y cada persona le toca ser diferentes personajes (A4)

Si, hubo una dinámica que hablaba sobre unos barcos que naufragaban y buscar la manera de ayudar a todos (A7)

Figura 12. Integralidad y Multidisciplinariedad



Fuente: Elaboración propia

En relación a las actividades de arte-terapia y psico-emocionales, tanto el equipo técnico, el cuerpo docente y los alumnos destacan el papel de Noemí Moreno en dirigir estas actividades y del valor de las mismas para que los grupos se relajaran y canalizaran sus emociones.

Siempre se daba la platicuita después de los módulos, había acercamientos que rompían el contenido de la escuela, se formaban grupos alrededor de Noemí, entre ellos, fuera de lo formal (E2)

El enfoque multidisciplinario fue abordado por distintos profesionales que fungieron como maestros y facilitadores, así como colaboradores en intercambios de experiencias y ejercicios de simulación como el caso de la Organización Amigos de San Cristóbal, la representante de Kellogg y una funcionaria de Indesol que compartió información acerca de reglas y normas institucionales:

Estuvo Alfonso ...Claudia y se centraban muy en particular al tema que les correspondía...yo le abonaba...desde la literatura, de las artes, de la gestión cultural. Cuando se vio el último módulo de evaluación que concluyó visita a museos y a Madresal ...le abonaba Arturo, Noemí y yo, desde nuestra experiencia y en este sentido fue más evidente que fue multidisciplinario. Claudia como

socióloga, Alfonso sociólogo, Noemí maestra y arteterapeuta y Arturo como maestro en desarrollo rural (E2)

Indicador Tangible 13. Conocimientos y habilidades Adquiridos

Resultado de la valoración cuantitativa: 70%

Una de las funciones primordiales de una Escuela es dotar a los alumnos de herramientas conceptuales y teóricas, así como habilidades y destrezas como parte de un conocimiento concreto, que permita la asimilación de contenidos en cumplimiento con los objetivos establecidos en la Escuela.

Para este indicador, se hizo a los actores preguntas referentes a conocimientos específicos adquiridos en las sesiones de los módulos y que resultaron útiles para las OLAT como conocimiento concreto mínimo necesario para considerar la eficiencia del proceso pisocoeducativo. Se valora el indicador en 1 si se menciona un conocimiento, una habilidad y una destreza adquirida gracias a la participación de la Escuela; 0.5 si menciona por lo menos 2 elementos adquiridos, y valoración nula si no se cumple con estas menciones.

En relación con el conocimiento específico destacado, el tema del marco lógico fue mencionado tanto por un miembro del equipo técnico como por los alumnos, por ser un tema que presentó cierta dificultad, quizás por ser propio de una cultura ajena y por lo tanto es una lógica distinta:

El caso del Marco Lógico si les sirvió bastante, haber trabajado el tema de la alianza con otras organizaciones y de los acuerdos, así como la necesidad de evaluar y sistematizar (E2)

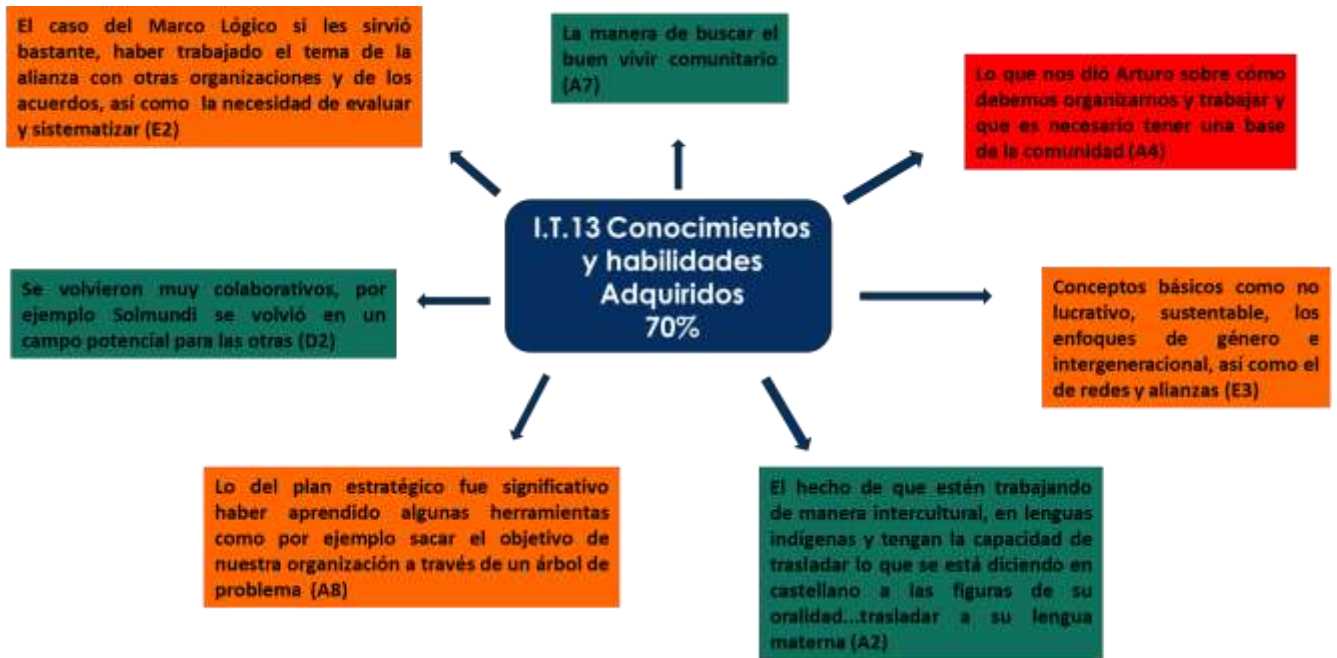
Los alumnos mencionaban conocimientos que tenían que ver con herramientas institucionales y con destrezas personales, como aprender a organizarse, la necesidad de elaborar un plan o saber platicar y unirse en búsqueda de objetivos en común. El aprendizaje de conceptos y categorías ajenas a su realidad también resultó significativo para ellos:

Conceptos básicos como no lucrativo, sustentable, los enfoques de género e intergeneracional, así como el de redes y alianzas (E3)

Las habilidades desarrolladas están relacionadas con aprendizajes personales como ser colaborativos, aprender a tener pensamiento crítico o superar el miedo a la participación en público:

Se volvieron muy colaborativos, por ejemplo Solmundi se volvió en un campo potencial para las otras (D2)

Figura 13. Conocimientos y Habilidades Adquiridos



Fuente: Elaboración propia

INDICADORES INTANGIBLES

Indicador Intangible 1. Importancia para el fortalecimiento de la agencia social regional

Resultado de la valoración cuantitativa: 33%

Este indicador refiere a la importancia que tiene para el territorio el trabajo que desempeñen las OLAT como nuevos agentes sociales de la región, por lo que es necesario, que los temas abordados por ellas sean fundamentales para el fortalecimiento de la capacidad de actuación en la solución de problemas en los espacios regionales y municipales.

Para la medición, se realizó una pregunta referida a los principales problemas existentes en los municipios y quién se agencia su solución, si el gobierno o las OLAT, así como propuestas para resolverlos sugeridas por los alumnos como miembros de las organizaciones locales. El indicador tiene una valoración absoluta si se plantean soluciones con impacto territorial para por lo menos 3 de los problemas planteados; 0.5 si se plantean por lo menos 2 soluciones con impacto territorial, y valoración en 0 si no se cumple con estos supuestos requeridos.

Este indicador pudo verificarse en las entrevistas con los alumnos, no así en las que se aplicaron al comité técnico por no conocer de primera mano los problemas comunitarios. La mayoría de estos problemas derivan de una imposición cultural, ruptura del orden social, y alteración de estructuras tradicionales y formas de vida como consecuencia de la situación colonial y de la implantación de elementos culturales ajenos.

Por ejemplo, los alumnos reconocen que la pobreza, la violencia y la alta dependencia con respecto al gobierno son algunos de los principales problemas que se viven cotidianamente en los pueblos originarios; si analizamos esta dependencia vemos que la implementación de una lógica paternalista del estado surge por la escasa posibilidad de desarrollo autónomo y sustentable en las comunidades por los factores históricos apuntados.

La pobreza extrema es un problema, pero la solución es muy difícil porque la gente tiene metida la idea que el apoyo que le da el gobierno es para beneficio personal y no de toda...pero la verdad nadie lo atiende...otro problema es que la gente depende mucho del gobierno, si el ayuntamiento no le da esto no tiene posibilidad de conseguirlo, quieren depender 100% del ayuntamiento y aunque hay varias organizaciones políticas que según lo atienden en verdad lo que quieren es lucrar con el voto. (A7)

Una de la propuesta planteada por una OLAT para la solución de lo antes mencionado tiene que ver con el desarrollo de formas alternativas de intercambio de mercancías:

Hay un problema de dinero, porque la gente está muy dependiente del dinero más que otros saberes que existían antes, y ahora necesitan dinero para

todo...seria implementar una economía diferente pero está complicado, una economía más solidaria y regresar a otros cambios, más tradicionales...algunas ONG lo atienden intentando rescatar el trueque, o la que se llama "mano vuelta" y lo que se está trabajando del comercio justo, que está chido porque certifica tu parcela...ONG y gobierno aunque no es eficiente del todo porque solo se enfocan en los productos y no atacan otras problemáticas y así difícilmente va a haber un desarrollo económico estable que te haga feliz (A8)

Otro de los problemas mencionados es la drogadicción y el alcoholismo, en este caso en el Municipio de Tenejapa, situación que no es atendida por ningún organismo de la sociedad civil y que el gobierno atiende medianamente mediante talleres, sin obtener resultados beneficiosos o reales.

Algunos problemas son atendidos por una organización local como ejemplo de agencia social regional, es el caso de Solmundi que se ocupa del tema de la alimentación mediante fortalecimiento de los saberes tradicionales como elementos culturales autónomos, mediante la agroecología, y aunque el gobierno desarrolla un programa (PESA), ellos consideran que no genera un impacto positivo real.

Figura 14. Importancia Para el Fortalecimiento de la Agencia Social Regional



Fuente: Elaboración propia

Lo valioso de la propuesta de esta OLAT es que se enfocan en la resolución y atención de los problemas comunitarios mediante estrategias que resultan de retomar conocimientos

y elementos culturales autónomos o apropiados, como es el caso de la educación para el rescate de los saberes evitando la pérdida del conocimiento tradicional:

La educación ha estado muy forzada a lo institucionalista y eso ha hecho que muchos de los saberes se vayan perdiendo, por ejemplo como se hacían los rezos a la santa cruz, esto es hacer un rezo para conservar el agua...falta una educación para el rescate de los saberes, como lo de “guardianas y guardianes de semillas”, y así difícilmente entraría una semilla transgénica o híbridas o que te lleguen a patentar una planta, una educación más local un rescate de la educación tradicional o más bien una mezcla. (A8)

Indicador Intangible 2. Empoderamiento y Toma de Decisiones

Resultado de la valoración cuantitativa: 12%

La percepción que se tenga dentro de las OLAT, así como de los participantes de la Escuela sobre la capacidad, la fortaleza, la asertividad y la posibilidad de toma de decisiones libres e independientes es lo que mide este indicador.

Se realizaron preguntas subjetivas a los actores acerca de la seguridad, independencia, la capacidad de llegar a acuerdos, entre otras características que reflejan el empoderamiento de las organizaciones; valorándose de forma positiva si se mencionan por los menos 5 atributos de autonomía, 0.5 si se reconocen menos de 5 atributos de autonomía y por lo menos 3 de subordinación, y valoración nula si se reconocen más de 5 atributos de dependencia y subordinación. Los resultados de esta valoración con base en el índice correspondiente al indicador fueron los siguientes:

Son bastante dependientes, pero también depende esto de la OLAT de que se trate (E3)

Se evidencia que la percepción acerca de la independencia de las OLAT tiene que ver con la organización en específico, ya que hay unas establecidas y otras que necesitan desarrollarse aún más desde el punto de vista institucional.

Es que había de todo, estaban las que eran ya muy establecidas, con sus formas muy hechas, muy independientes, y había otras que tenían formas muy tradicionales de “presidente, tesorero” y decidían, otras más amplias...en este sentido creo que la escuela era bastante...osea era fuerte la discusión de que todos tenían que participar (D3)

Figura 15. Empoderamiento y Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia

Por referirse al tema del empoderamiento es importante destacar que de por sí la temática refiere a una cultura ajena, que en muchos casos ha sido apropiada para lograr el cumplimiento de los objetivos de la OLAT.

Indicador Intangible 3. Formación con Dimensión Humana

Resultado de la valoración cuantitativa: 45%

La formación con dimensión humana refiere a colocar en el centro de la Escuela de Profesionalización al conjunto de valores dialógicos que destacan y ponen como eje central los valores propios del ser humano, su integralidad, afectividad y su condición humana.

Las dimensiones humanas son aquellas que nos muestran es nuestros diferentes aspectos para relacionarnos con la vida, en las que se involucran todos los procesos del desarrollo y de la influencia del contexto social en el que se vive, se encuentran en constante relación formando un todo con capacidades, habilidades y posibilidades específicas siendo cada una de ellas importantes

La percepción acerca de esta dimensión dentro del proyecto se midió con base en preguntas referidas a cambios internos y capacidades individuales desarrolladas a partir de la participación en la Escuela. Se valora el indicador en 1 si se mencionan por lo menos 5 atributos como la solidaridad, el afidamiento, el diálogo, la capacidad de llegar a acuerdos y la comunicación consciente; 0.5 si se mencionan más de 2 y valoración nula si se nombran menos de 2.

Por parte de los docentes, el desarrollo de la sensibilidad acerca de las problemáticas de las comunidades es relevante; por su parte los alumnos perciben un crecimiento en la capacidad de participación, solidaridad y cooperación:

Si, cooperación, solidaridad, de por sí eso traemos en la mente y eso llega a retroalimentar, decimos que tenemos razón, de ser solidarios, darnos las manos entre aquellos que lo soliciten, apoyarnos entre todos (A3)

El desarrollo progresivo de la confianza para plantear ideas y participar frente a grupo fue la más mencionada:

Mucho mejor, yo entré con miedo, cuando nos preguntaba don Arturo, primero nos hicieron entrevista, tan grandote don Arturo...pues sí entramos con bastante miedo, nervios de punta y ya salimos como si nada, ya con confianza (A5)

Figura 16. Formación con Dimensión Humana



Fuente: Elaboración propia

Indicador Intangible 4. Producción de Conocimientos desde el territorio

Resultado de la valoración cuantitativa: 50%

Las OLAT como organizaciones locales de atención y gestión del territorio buscan la atención de problemas, por lo que la producción de conocimientos debe resultar de espacios de investigación y generación de nuevos conocimientos a partir del trabajo en los espacios territoriales.

Para este indicador se mide la forma en que las OLAT abordan los problemas propios de sus territorios, si lo hacen desde estrategias que significan un impacto importante en el territorio, como el diseño de proyectos o la realización de diagnósticos entre otros; o si, por el contrario, se atienden estos problemas desde un enfoque no territorial con

elementos culturales ajenos. La valoración es en 1 si se reconocen 3 estrategias innovadores; 0.5 si se reconoce sólo un par de estrategias de esta naturaleza y 0 si no se cumplen con estos supuestos.

El equipo técnico refiere que las OLAT diseñan los proyectos en grupos de trabajo organizados siguiendo estrategias culturales apropiadas para la atención de sus problemas territoriales; por su parte el equipo docente plantea que la diferencia en los niveles de constitución de las OLAT define las estrategias de atención de cada una.

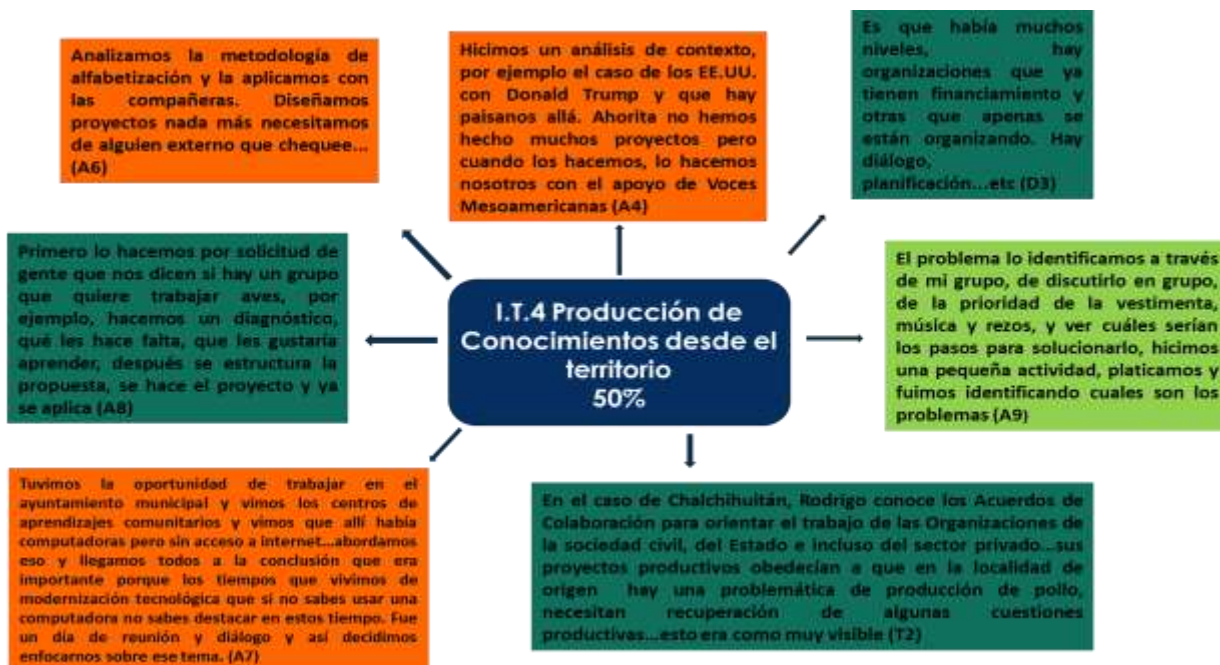
Es cierto lo mencionado por el equipo docente, se evidencia que el nivel de constitución de las OLAT define la claridad acerca de sus estrategias y acciones; este es el caso de Solmundi que atiende problemas productivos desde el diseño de proyectos con elementos culturales apropiados:

Primero lo hacemos por solicitud de gente que conocemos nos dice si hay un grupo que quiere trabajar aves, por ejemplo, hacemos un diagnóstico, qué les hace falta, que les gustaría aprender, después se estructura la propuesta, se hace el proyecto y ya se aplica (A8)

En el caso de otra OLAT, su atención se enfoca en la identificación para la recuperación y fortalecimiento de manifestaciones culturales autónomas como bailes, fiestas y ceremonias:

El problema lo identificamos a través de mi grupo, de discutirlo en grupo, de la prioridad de la vestimenta, música y rezos, y ver cuáles serían los pasos para solucionarlo, hicimos una pequeña actividad, platicamos y fuimos identificando cuales son los problemas (A9)

Figura 17. Producción de Conocimientos desde el Territorio



Fuente: Elaboración Propia

En cambio, hay otras OLAT que aunque tienen identificado el problema que quieren atender, no han hecho diagnósticos ni han diseñado proyectos:

Honestamente no hemos hecho diagnóstico, si hemos diseñado un proyecto sobre internet, pero ya de manera personal, aunque eso fue en la oficina de la organización, fue un proyectito muy pequeño, pero tenemos que agarrar la onda...este proyecto se hizo entre grupo, éramos 3 que teníamos la idea y se platicó como se quería desarrollar (A3)

Indicador Intangible 5. Confianza y valor de los alumnos

Resultado de la valoración cuantitativa: 50%

Este indicador se refiere a la percepción que tienen los actores acerca de los espacios de fomento de la seguridad para la participación, así como la existencia de un ambiente propicio y de confianza para la exposición de inquietudes, ideas y dudas que fortalecieran el valor de los alumnos. Tiene que ver con el grado de confianza y valor en uno mismo y en el grupo a la hora de comunicarse o comunicar sus sentimientos, emociones y/o sensaciones. Este planteamiento se establece como una de las vertientes de acción del diseño pedagógico de la Escuela.

Se hicieron preguntas en relación a la comodidad para hablar, a la posibilidad de exponer dudas e inquietudes de forma integral con el apoyo de dinámicas o actividades para tal fin, es por esto que la valoración de indicador resulta en 1 si son respondidas por lo menos

4 preguntas referidas a situaciones de confianza, 0.5 si son respondidas por lo menos 2 y la valoración resulta nula si no se cumple con estas menciones mínimas.

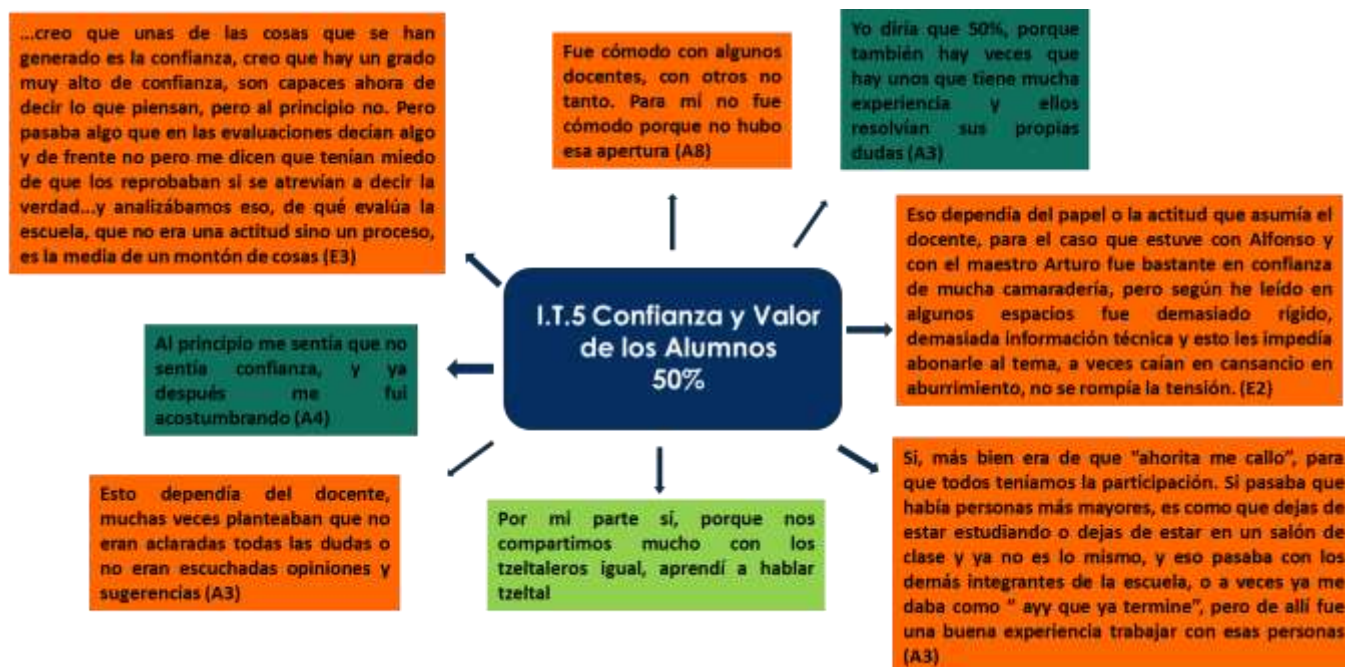
Para los alumnos, la comodidad para hablar en los módulos dependía del docente correspondiente, en muchos casos se sentía confianza y camaradería (E2), por otro lado hubo módulos con mucha información técnica que llevaba a los participantes al cansancio o aburrimiento.

...creo que unas de las cosas que se han generado es la confianza, creo que hay un grado muy alto de confianza, son capaces ahora de decir lo que piensan, pero al principio no. Pero pasaba algo que en las evaluaciones decían algo y de frente no, pero me dicen que tenían miedo de que los reprobaban si se atrevían a decir la verdad...y analizábamos eso, de qué evalúa la escuela, que no era una actitud sino un proceso, es la media de un montón de cosas (E3)

El nivel de confianza fue desarrollándose a lo largo de la Escuela de manera progresiva, destacando los intercambios de experiencia y los ejercicios de simulación que abonaron al desarrollo de un clima de seguridad y valor.

Cuando se les pidió que se presentaran con sus compañeros delante del grupo y presentaran su plan, presentaron frente a Verónica, ante la compañera de Indesol y que asumían el rol de organizaciones ya formadas, esto fue de mucho provecho porque se necesitaba romper miedos, temores y era necesario crear un clima de confianza fuerte (E2)

Figura 18. Confianza y Valor de los Alumnos



Fuente: Elaboración propia

En relación con los espacios para aclarar dudas y ser escuchados los comentarios u observaciones, los alumnos plantean que al igual que pasó con el clima de confianza, esto dependía del docente o de la posibilidad de un intercambio con los compañeros de sesión:

Esto dependía del docente, muchas veces planteaban que no eran aclaradas todas las dudas o no eran escuchadas opiniones y sugerencias (A3)

Indicador Intangible 6. Epistemología Cultural de Los Altos de Chiapas

Resultado de la valoración cuantitativa: 41%

Para la Escuela de Profesionalización, uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de procesos de aprendizaje significativo es la capacidad de recuperar y reconocer la cultura de los pueblos de la región de los Altos, a través de dinámicas que rescaten la cultura originaria. La importancia de este enfoque radica, en que la cultura es la base fundamental del inconsciente de los alumnos y por lo tanto del bagaje de conocimientos que traen consigo.

El valor al reconocimiento de estos conocimientos, así como de la forma en que sustentan su visión de la vida, es fundamental para el diálogo intercultural y el intercambio respetuoso y legítimo. En el diseño pedagógico de la Escuela, se establece la necesidad de que el equipo docente aprenda tanto de la cosmovisión cultural de la región de Los Altos como idioma Tsotsil y Tseltal, para tener un conocimiento profundo del sentido y el significado de los pueblos originarios.

Este indicador intangible mide el cumplimiento de este reconocimiento de las distintas formas de conocer de los pueblos de la región de los Altos, para de esta manera permitir la aceptación y el diálogo intercultural en respeto a la diversidad étnica. La valoración se califica en 1 si se afirma que hubo un reconocimiento y se menciona por lo menos 3 saberes mayas aprendidos; 0.5 si se menciona por lo menos un conocimiento maya y se reconoce la existencia de un reconocimiento y el rescate de saberes, creencias y elementos propios de la epistemología de la región, y valoración en 0 si no se cumple con estos supuestos.

Existe la percepción para el Equipo Técnico que en la Escuela se retomaron prácticas culturales propias de los pueblos originarios; un ejemplo es la idea del continuo diálogo, de pararse en círculos e intercambiar conocimientos

El estar parados en círculos porque no es solo el hecho de pararse y hablar sino de repetir lo que dijo el que me antecedió, no para cansar sino para asumir que lo estoy entendiendo, que lo que me dices lo hago mío, esos saberes mayas fueron empleados en la escuela. (E2)

Otra noción es aquella de que los pueblos indígenas no aprenden, sino que recuerdan, esto como un elemento autónomo de la cosmovisión cultural de Los Altos. Para uno de

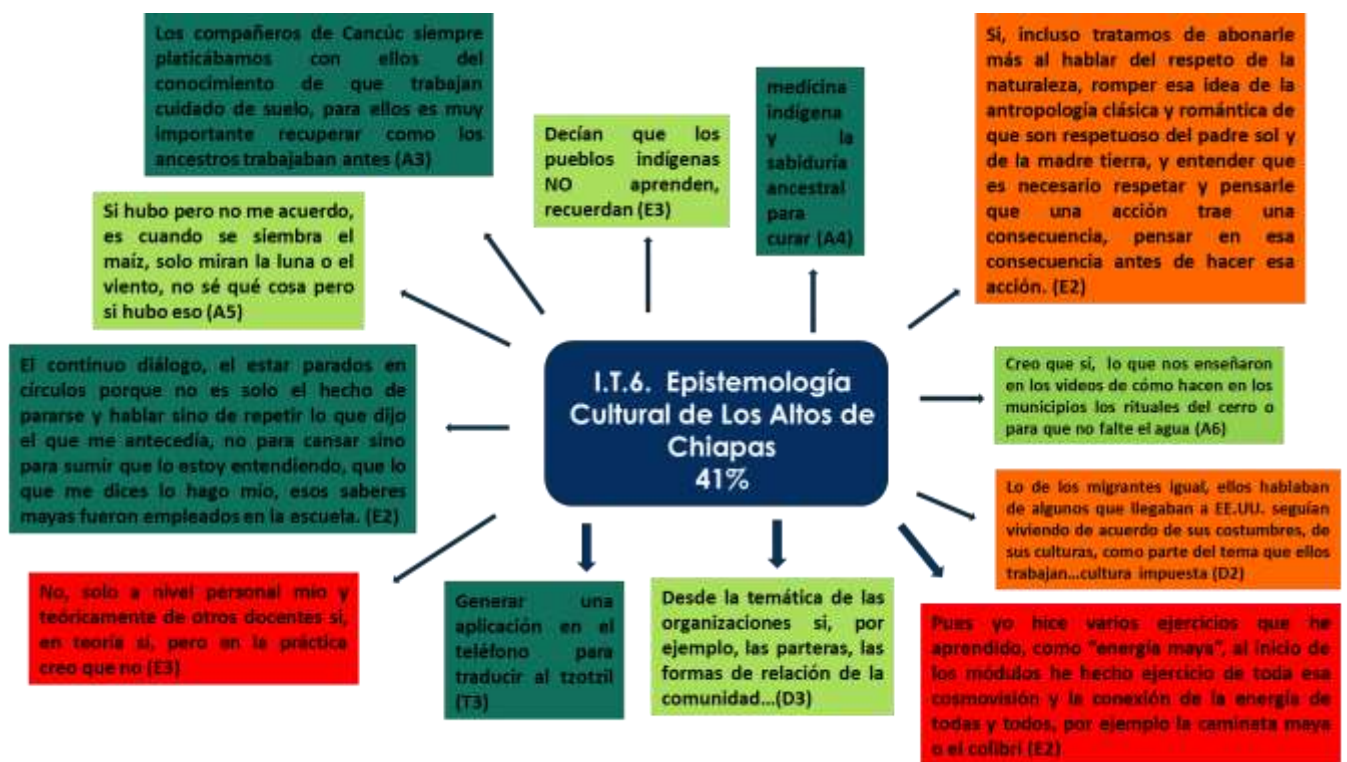
los miembros del Equipo Técnico, hay una reapropiación de nociones básicas de espiritualidad de los Pueblos, pero aplicado en ejercicios y con categorías ajenas

Pues yo hice varios ejercicios que he aprendido, como “energía maya”, al inicio de los módulos he hecho ejercicio de toda esa cosmovisión y la conexión de la energía de todas y todos, por ejemplo la caminata maya o el colibrí (E2)

Para los docentes, el tema de la cosmovisión cultural de los Altos de Chiapas no es un eje central de los contenidos de sus módulos, pero si quizás para el trabajo de las OLAT. Uno de los docentes comenta que se hacía mención de algunos elementos culturales propios, pero a título personal y de manera teórica más no en la práctica.

Una situación mencionada por una docente es sobre la OLAT que trabaja el tema de la migración como una situación social, económica y cultural impuesta, pero que hay una reivindicación de su cultura en EEUU; también el tema autónomo de la medicina tradicional y el trabajo de las parteras.

Figura 19. Epistemología Cultural de Los Altos de Chiapas



Fuente: Elaboración propia

Por su parte para los alumnos, está claro que el tema central de la Escuela gira en torno a elementos culturales ajenos, aunque a veces se retomaban cuestiones culturales propias:

Más o menos, porque hay algunos dentro de los módulos platicamos sobre eso pero no mucho, porque se basó más en los kaxlan (A9)

En algunas ocasiones el intercambio de conocimientos culturales propios de la cosmovisión cultural se daba en conversaciones entre alumnos, como por ejemplo cuando comparten experiencias sobre rituales como *El del Cerro*, o la sabiduría de los ancestros.

Con los compañeros de Cancún siempre platicábamos con ellos del conocimiento de que trabajan cuidado de suelo, para ellos es muy importante recuperar como los ancestros trabajaban antes... (A4)

Indicador Intangible 7. Capacidad de Análisis Crítico

Resultado de la valoración cuantitativa: 87%

La capacidad de análisis crítico es la capacidad que tienen las OLAT para la evaluación interna con base en la interpretación de problemas reales a través de inferencias, razonamientos, comparaciones, argumentaciones, deducciones, estimaciones y explicaciones que den cuenta de un análisis concreto.

Para la medición de este indicador se realizaron preguntas referidas a los procesos que se llevaron a cabo dentro de los espacios de la Escuela para estudiar problemas particulares, reales y propios de los territorios donde ejercen acciones las OLAT, así como llegar a conclusiones de cuáles son los caminos a seguir para la atención y solución de los mismos.

Las temáticas de las preguntas fueron sobre la capacidad de análisis crítico de la realidad, la realización de árboles de problema como herramienta de planificación organizativa y los espacios de discusión dentro de las OLAT. La valoración del indicador es absoluta si se confirma por lo menos 3 de los supuestos mencionados; 0.5 si se confirmaba por lo menos uno de estos supuestos y valoración nula si no se cumplían con estas menciones establecidas en el índice del indicador.

Para un miembro del Equipo Técnico, las problemáticas manifestadas por las OLAT fueron hechas sobre puntos muy establecidos, en este caso sobre los Acuerdos de Colaboración como cultura apropiada para la solución de sus problemáticas comunitarias. La posibilidad de hacer análisis concretos se daba al abordar los problemas que atendían y demostraban tener muy claro la realidad de su entorno.

Sí, se dio cuando abordaban los problemas de...Cancun por ejemplo, lo tenían muy claro, analizaban su entorno, podían ubicar fácilmente sus microrregiones, qué hacía falta en cada una de ellas, si tenían la herramientas para hacer ese análisis, de entender que esto estaba permeado de otras situaciones, de otras necesidades y por qué están así las cosas...(E2)

En cuanto a la utilización del Árbol de Problemas como cultura ajena, los docentes exponen que se hicieron sobre todo en el módulo 2 y el módulo 3

Desde que se elaboró la visión era pensar en eso, de manera analítica y crítica para orientar el trabajo de la organización, a mí me quedó claro que la gente sabe de lo

que están hablando, en la mayoría a la hora de hacer los arboles de problemas, tienen un análisis de sus problemas muy buenos...causas...efecto...unos más que otros claro y se trabajó, pero si tienen un conocimiento de qué pasa (D2)

Aunque los alumnos manifiestan no tener mucha claridad sobre la importancia del mismo

Sí se hicieron árboles de problema...(ve la imagen), sí ese mero! Lo hicimos en la escuela, pero en el colectivo ya no lo hicimos (A5)

Figura 19. Capacidad de Análisis Crítico



Fuente: Elaboración propia

En relación a la utilización de problemas reales para la explicación y análisis de contenidos de los Módulos, en el caso de las OLAT se retoman como parte de sus planes estratégicos, en los procesos de revisión de los mismos y del planteamiento de soluciones

Nos reunimos esta semana ver qué queremos en las comunidades, platicando que en el municipio hay un problema de alcoholismo y drogadicción, vemos como las comunidades no prosperan porque no hay economía, no hay cómo...yo haría una gran fábrica, no sé de qué pero yo lo haría... (A3)

Indicador Intangible 8. Reconocimiento Externo

Resultado de la valoración cuantitativa: 37%

La eficacia del ejercicio de las OLAT en su territorio está relacionada con la capacidad que tienen ellas de ser reconocidas, identificadas y valoradas en sus comunidades como agentes sociales de acción local territorial. Esta cualidad del reconocimiento externo es lo que mide este indicador, para lo que se hicieron preguntas acerca de la percepción que tienen sobre las OLAT en sus comunidades de origen.

Se hicieron preguntas a los actores del Proyecto y se revisaron los productos entregados por la coordinación del Equipo Técnico que evidencian la presentación de las OLAT en los CMDRS en los que fuera posible. La valoración del indicador es 1 si los actores reconocen que las OLAT son conocidas en el municipio, que confían en su trabajo y valoran positivamente su gestión; 0.5 si sólo cumple con dos de los supuestos anteriores y valoración nula si en los municipios ni siquiera saben de la existencia de las OLAT.

Para muchas de las organizaciones el reconocimiento externo viene dado por acciones ya realizadas en los territorios o por vínculos establecidos con los Ayuntamientos

Los de San Juan tienen vínculos con el ayuntamiento, casa de la cultura, los de Santiago el Pinar también tiene reconocimiento, es mas de que si han hecho cosas si se reconocen, los demás no tanto (D3)

Mientras que para otras como no se han constituido y aún no han llevado a cabo proyectos, poco son conocidas.

Indicador Intangible 9. Participación Activa y Organizada de Estudiantes

Resultado de la valoración cuantitativa: 66%

Este indicador se refiere a la percepción que tienen los actores sobre la participación de los alumnos en los ámbitos de diseño, planeación y desarrollo de las sesiones de los módulos de la Escuela de Profesionalización.

Para su medición se hicieron preguntas a los actores del Proyecto en relación con las características que destacaron en la participación de los alumnos, como dar opiniones y sugerencias, exponer los problemas de sus OLAT, participar en los ejercicios de simulación o escuchar y recibir información. La valoración del indicador es positiva si se reconocen por lo menos 5 acciones de participación eficiente por parte de los alumnos; 0.5 si sólo se reconocen 3 y valoración en 0 si se reconocen menos de 3 acciones de participación.

Para un miembro del Equipo Técnico, en general los alumnos fueron muy participativos, esta cualidad fue en aumento a lo largo de la Escuela

Fueron participativos, sobre todo al final, o sea desde el primer módulo al último hubo bastante cambio, incluso por ejemplo Marta que prácticamente no platicaba (E2)

Los docentes comentan que los alumnos fueron colaborativos, que trabajaban en grupo y tenían la disposición de exponer sus problemas y discutirlos de manera colectiva.

Figura 20. Participación Activa y Organizada de Estudiantes



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las recomendaciones para aumentar la participación organizada, un miembro del Equipo Técnico comenta que es importante que al momento del diseño integral de los módulos haya tiempo de trabajar las cartas descriptivas, y como dijo un docente que la asistencia de los alumnos a los módulos sea constante.

Se evidencia la relevancia de las dinámicas psico-emocionales como vehículos para integrar al grupo y fomentar la participación; un alumno refiere que las dinámicas deben ser a lo largo de toda la Escuela y así promover más intercambio entre las OLAT.

Indicador Intangible 10. Reconocimiento de la diversidad cultural

Resultado de la valoración cuantitativa: 37%

Este indicador intangible se refiere a la noción y reconocimiento de la inclusión, respeto y valor que se le da a las distintas culturas de los actores de la Escuela, así como la importancia de la interacción, el intercambio y el respeto a la diferencia dentro de las estructuras organizativas de las OLAT.

Para la medición de este indicador se aplicaron preguntas referidas a la noción de diversidad cultural, interacción de saberes; intercambio de ideas; respeto por la diferencia; capacidad de toma de decisiones colectivas y el reconocimiento de la existencia y el valor de otra cultura distinta a la propia; obteniéndose valoración absoluta si se mencionan por lo menos 4 características de las señaladas; 0.5 si se señalan un mínimo de 2 y valoración nula si no cumple con las menciones mínimas del índice establecido para el indicador.

Figura 21. Reconocimiento de la Diversidad Cultural



Fuente: Elaboración Propia

Para el Equipo Técnico y el Equipo Docente, se promovieron dentro del desarrollo de los módulos espacios para la interacción de saberes, dinámicas para el intercambio de ideas y la posibilidad de toma de decisiones colectivas en respeto de la diferencia.

Los alumnos expresan que, sí existió una atención a las particularidades culturales de las y los alumnos, momentos de diálogo colectivo y que, aunque hubo un respeto por las diferencias culturales de los participantes en la Escuela, un alumno refirió que esta no se promovió, sino que surgió como una manifestación autónoma propia de los Pueblos

Hubo diálogo entre culturas, en cierta parte, pero es más como de cajón de las comunidades, entonces hay esa interacción no fue promovido por la Escuela, sino que fue natural (A8)

Indicador Intangible 11. Utilidad de Tutorías

Resultado de la valoración cuantitativa: 37%

Las tutorías se desarrollaron como parte del proceso de formación y seguimiento de los alumnos para una contribución eficiente para el aprendizaje. La utilidad y suficiencia de las tutorías fue un parámetro a medir a través del índice de este indicador intangible.

En el Diseño Pedagógico de la Escuela se planificaron al mes 24 tutorías en las sedes de los módulos y 48 tutorías en campo, las cuales no llegaron a concretarse.

Figura 22. Utilidad de Tutorías



Fuente: Elaboración Propia

Para todos los actores del proyecto las tutorías fueron insuficientes en su mayoría, a excepción de las tutorías impartidas por Alicia Martín que si cumplieron con las metas establecidas.

5.- Plan de Mejora

Se establecen algunos puntos de reflexión sobre aspectos susceptibles de mejoría encaminados a la continuidad del proyecto:

1.- El proyecto enfocó numerosos esfuerzos en el aspecto de formación y capacitación de la Escuela, lo que se vió reflejado en un sobre-cumplimiento de la meta 1, priorizando la formación del campo actual correspondiente a los procesos educativos. Este aumento significativo en el número de módulos, así como de las sesiones de formación docente, seguimiento docente, evaluación a tutores entre otras, se tradujo en un sobreesfuerzo en la realización de productos, por esta razón, se aconseja el mejoramiento en la eficiencia documental, es decir, menos productos narrativos y mayor contenido en productos analíticos.

2.- Este enfoque a la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los alumnos, debe verse alimentado por la promoción de la capacidad crítica alentando la formación de categorías y conceptos que permitan, aparte de una aprehensión de la realidad y espacios de cuestionamiento de las condiciones existente, adquirir la competencia y la disposición de que las OLAT ejecuten acciones encaminadas a la transformación de la situación propia de las comunidades de Los Altos de Chiapas, incidiendo en la mejora y construcción del Buen Vivir; lo que significa que la Escuela como institución social siempre debe establecer una interacción directa con el entorno por y para el que se creó, cumpliendo plenamente con su propósito socializador para que exista correspondencia con la realidad de los alumnos, con el entorno comunitario y el ámbito social. La promoción del desarrollo de una visión estratégica en las OLAT para lograr una vinculación real entre las estrategias territoriales y las acciones planificadas para la atención de los problemas comunitarios es primordial.

3.- Se debe profundizar dentro de los espacios de la Escuela la capacitación para la elaboración de diagnósticos previos que den claridad y asertividad en el diseño de acciones y estrategias para la atención de los problemas territoriales, siendo estas estrategias innovadoras, fomentando el análisis crítico de la realidad de cada OLAT para que no se pierdan en el camino de la producción de conocimientos desde sus espacios de acción; esto alimentado por un análisis profundo con un perfil más informado que permita a las OLAT desarrollar su trabajo desde el enfoque planteado en el Convenio 169 OIT.

4.- El intercambio de experiencias y conocimientos entre alumnos, el reconocimiento de las capacidades de los compañeros, así como de habilidades y destrezas compartidas es reconocible, pero hay que fortalecer la facilitación y el establecimiento de espacios de diálogo, de intercambio de experiencias, de realización de actividades y dinámicas en colaboración entre alumnos y comité técnico, así como resaltar las fortalezas y debilidades de cada organización para permitir la empatía y la colaboración entre actores

del proyecto y de esta manera avanzar en la formulación de propuestas de proyectos conjuntos entre diversas OLAT para afianzar el trabajo colaborativo.

5.-Es necesario que el proyecto promueva la realización de dinámicas y actividades integrales en todos y cada uno de los módulos, y de esta manera lograr un equilibrio entre la formación teórica-conceptual y el enriquecimiento artístico-emocional, sobre todo en aquellos módulos cuyos contenidos son complicados o difíciles para los alumnos. Es importante consolidar el cuerpo docente para que pueda trascender hacia la interdisciplinariedad en el corto plazo y la transdisciplinariedad en el largo. Profundizar en el trabajo psico-emocional para que las y los alumnos perciban una formación integral.

6.- A pesar de que se reconoce que la participación de las mujeres dentro de las Escuela fue en incremento, se deben establecer más y mejores espacios de discusión y reflexión sobre la desigualdad de género en las comunidades; el mejoramiento en la formación de docentes y tutores en la materia, así como el diseño de metodologías con el enfoque de género es básico. De la misma manera, se debe atenderlo que atañe al enfoque generacional, ya que, aunque se reconoce la importancia de la sabiduría de los mayores, queda pendiente el reconocimiento sobre la importancia del aporte de las y los jóvenes, por eso se deben generar espacios de participación propuestos y diseñados por las y los jóvenes de la Escuela para incrementar el diálogo y el intercambio intergeneracional.

7.- En relación con la profesionalización de los Organismos Ejecutores Locales , se reflejó que hubo una sobrestimación de sus capacidades, a saber, faltó un cálculo preciso de la demanda de grupos locales con las características adecuadas para constituirse en una OLAT, impactando en la eficiencia terminal del Proyecto. Es necesario destacar que 33 alumnos estuvieron presentes al inicio en el módulo propedéutico, de los cuales 29 participaron regularmente de las sesiones de la Escuela de manera oficial y 16 alumnos en calidad de oyentes, para un total de 40 alumnos capacitados. Es importante una mejoría en el proceso de selección al realizar un sondeo inicial en los territorios, o un diagnóstico preciso para conocer el número de OLAT potenciales, garantizando así la capacitación y evitando la inversión de recursos y tiempo en grupos locales con poca cohesión institucional.

8.- El Proyecto debe coadyuvar a la generación de alianzas como un enfoque necesario para la eficiencia en las acciones territoriales, de igual manera hacer seguimiento al diseño de los Planes Estratégicos Institucionales para redirigirlos hacia el fomento de la capacidad de innovación y creatividad, en el marco de los ACGT. Es importante la incorporación en el proceso de sistematización de los ejercicios de simulación e intercambios de experiencia y los aprendizajes derivados al Laboratorio de Innovación Social, así como el incremento de la comunicación funcional con las Organizaciones del Circulo de Aliadas. Sería beneficioso, que los CMDR tomen el liderazgo para convocar de manera continua a las OLAT a sus reuniones, para que éstas participen en la discusión, ejecución y formación de los Programas Operativos Anuales.

9.- Es necesario establecer desde la planeación y en las sesiones del comité técnico las estrategias y la discusión de contenidos sobre cosmovisión maya de forma abierta, explícita y sistemática, así como las dinámicas y actividades donde se promueva la participación activa de los alumnos en el diseño metodológico para coadyuvar a la interacción relevante y representativa de todos los actores del proyecto. Se debe igualmente buscar nociones dialógicas que permitan la apropiación de elementos culturales externos para adecuarlos a la realidad socio-cultural de las OLAT. El equipo técnico, cuerpo docente, tutores y las y los alumnos deben reflexionar sobre el control cultural que ejercen o pueden ejercer sobre las categorías y variables analizadas o consideradas en la Escuela; para ello deben basarse en el enfoque propuesto por Bonfil Batalla y que es base de esta evaluación.

10.-Para que las OLAT tengan incidencia es importante que las conozcan externamente, tanto en sus comunidades como por los CMDRS, esto es algo que no se evidencia aún, sólo algunas OLAT son reconocidas en sus territorios por sus trabajos previos; por esta razón es fundamental iniciar algunas pequeñas acciones de visibilización de las OLAT: diseño de Logo, ubicación de oficinas en sus municipios, aumentar presencia en redes sociales, entre otras.

6.- Conclusiones y Recomendaciones Finales

En este capítulo, el equipo evaluador plantea las conclusiones más significativas del proyecto y que derivaron del ejercicio evaluativo presentado, y que se desarrollan tomando en consideración el análisis de la realidad del territorio donde se ejecutó el proyecto evaluado, así como de los testimonios y discursos surgidos por medio de las entrevistas.

Se concluye que los alcances obtenidos tanto en la valoración de metas, como en la de procesos, reflejan consistentemente, un avance significativo del proyecto dirigido al cumplimiento de sus objetivos, cuyos logros y aprendizajes más importantes son los siguientes:

- **La diversidad epistemológica de la Escuela permitió un proceso formativo integral.**
- **La Escuela se estableció como un espacio de reflexión y análisis para la búsqueda de alternativas comunitarias.**
- **Existe un tránsito al pasar de la paradoja de las carencias o necesidades no cubiertas a la de las fortalezas y estrategias de cambio.**
- **Mejora en el desempeño psico-pedagógico, no solo por incrementar el tiempo en aula, sino el acompañamiento en campo.**
- **Las perspectivas de género, intercultural y territorial son la base epistemológica de la Escuela, la articulación entre estas y la realidad local es un desafío que debe considerarse significativamente.**
- **La interacción con las instancias de gobernanza municipal (como los CMDRS) y con el entorno institucional y de OSC es incipiente, la consolidación del conjunto de OLAT como Red de colaboración es básico para su crecimiento.**
- **La Escuela debe incrementar su visibilidad en los territorios para que sea reconocida localmente su capacidad de Agencia Social.**
- **El enfoque intercultural debe estar presente en todos los ámbitos de la Escuela y en particular en el diseño de la guía de contenidos.**
- **Horizontalizar la planificación de la Escuela, así como fortalecer la formación intercultural del equipo técnico, el cuerpo docente y las y los alumnos.**
- **Es menester la generación de un cuerpo docente proveniente de las propias OLAT, al menos, esto en el largo plazo.**
- **El auto análisis y la reflexión crítica de la realidad comunitaria desde el enfoque establecido en el Convenio 169 de la OIT es esencial.**

1. **El formato de la Escuela permite acceder a un proceso formativo integral, se reconoce el impacto inicial en el aprendizaje,** ya que las distintas corrientes de pensamiento de la Escuela permitieron la adquisición de conocimientos y habilidades provenientes de diversas disciplinas sociales, económicas, culturales y ambientales. Es destacable que las narrativas de los alumnos han sufrido una transformación discursiva sobre la base de muchos de los contenidos discutidos en la Escuela, esta incorporación de conocimiento aún tiene que probar su eficiencia en cuanto a un conocimiento útil y pertinente desde el punto de vista cultural, sin embargo, la apropiación de diversas categorías y nociones es evidente desde el punto de vista del control cultural.
2. **La identidad de las OLAT tiene su origen en las causas y problemáticas comunitarias, la Escuela se estableció como un espacio de reflexión y análisis para la búsqueda de alternativas.** Una transformación significativa para muchos de los estudiantes de la Escuela tiene que ver con el enfoque desde el cual miran la problemática comunitaria, si bien, desde los elementos del contexto socio económico y cultural de Los Altos de Chiapas, donde predominan visiones colonialistas y subalternas en el sentido de que el conocimiento local es poco valorado o visualizado como conocimiento campesino, empírico, indígena; es decir, no científico. Resulta interesante como ahora el discurso está sustituyendo nociones como “atraso”, “necesidad”, “pobreza”, por conceptos como auto referencia, intereses estratégicos, condiciones de vida. La reflexión que esto significa, permite, pasar de la paradoja de las carencias o necesidades no cubiertas a la de las fortalezas y estrategias de cambio.
3. **Los ajustes al Diseño Curricular permitieron el incremento del tiempo en aula y el acompañamiento en campo.** El diseño curricular de la Escuela, presentó una serie de limitaciones debido al carácter intercultural que tiene como desafío el entorno de Los Altos de Chiapas. Cargado con un componente muy fuerte desde una perspectiva occidental del conocimiento, el diseño curricular mostró rápidamente la necesidad de incorporar una serie de elementos de la epistemología maya y de la situación actual que viven los pueblos tseltal y tsotsil, con relación a una transición cultural acelerada debido a una violenta incorporación de sus territorios a la globalización, la cual, paradójicamente se imbrica con un fuerte proceso de resistencia socio-cultural. Por ello, fue determinante incrementar el tiempo tanto en aula como en campo, para subsanar lo mejor posible los retos que conlleva esta coyuntura.
4. **Las perspectivas de género, intercultural y territorial son la base epistemológica de la Escuela, la articulación entre estas y la realidad local es un desafío que debe considerarse significativamente.** Para entender este punto, es necesario conocer que ha habido cuatro transiciones que en el territorio de Los Altos de Chiapas han eclosionado a partir de 1994 del levantamiento zapatista: la primera es la intercultural, puesto que puso de relevancia la importancia del ser y el saber indígena, no sólo a nivel local, sino a nivel global; los propios pueblos indígenas han cambiado su auto-referencia cultural con relación con la hegemonía mestiza (Caxlana); la segunda es la transición de género, que ocurre a nivel mundial y que en la región tiene un particular impulso a partir de la

promulgación de la Ley Revolucionaria de las Mujeres Zapatistas, que establece un horizonte de construcción de igualdad en un medio donde un patriarcado fuerte ha predominado durante siglos; la tercera es la transición generacional, en la que los dueños de la tierra están anclados al territorio, pero las siguientes generaciones tienen un acceso nulo o muy limitado, por lo que han desarrollado otras estrategias como la migración y el trabajo asalariado provocando un fenómeno de desarraigo agrario y que los jóvenes no vean en su futuro dedicarse a las actividades que tradicionalmente han sido vistas como las del campo y la de los pueblos indígenas; y la cuarta, es la territorial y tiene que ver con la inserción de la región en la globalización, lo cual, implica por un lado una condición de despojo territorial muy acelerada (la organización territorial tradicional, los sistemas de producción ancestrales, la forma de distribución del ingreso), que crea condiciones de desigualdad interna que antes no existían y por otro, una apuesta por una globalidad alternativa (municipios autónomos, producción orgánica, defensa ante mega proyectos) en la que todavía no están definidos muchos de los parámetros futuros. **En todas estas transiciones, transcurre la vida de las OLAT y de los estudiantes**

5. **La consolidación del conjunto de OLAT como Red de colaboración es básico para su crecimiento.** El proceso de consolidación de los Consejos es aún incipiente, y en muchos casos las comisiones y subcomités todavía no son comprendidos desde el punto de vista funcional; es por esto, que la aparición de las OLAT los tomó casi por sorpresa. Por su parte, las OLAT tampoco han desarrollado un proceso identitario propio, son iniciativas o emprendimientos que se tienen que consolidar con el tiempo. La única manera de que ambas emergencias se consoliden, es la constancia en el conocimiento mutuo. La red de colaboración entre OLAT puede ayudar mucho a desarrollar los campos de auto-referencia de cada organización.

6. **Los modelos organizativos, los requerimientos legales, administrativos y fiscales a los que están obligadas las OLAT, deben construirse en un proceso formativo que enfatice su orientación hacia la apropiación cultural.** Uno de los elementos clave para que se constituya una OLAT como agente social local, es, su formalidad legal, para ello, se debe reconocer que el contexto representa un desafío muy grande para los grupos que están participando en la Escuela. No se trata de introducir a los grupos en una paradoja en la que su constitución legal implica de inmediato, su operación como OLAT, pero lo cierto es que sin el cumplimiento de estos trámites, es imposible que puedan acceder a financiamientos que a la postre los consolide como agencias de desarrollo local. La Escuela tiene que reconocer la importancia, no sólo del proceso de “incubación” , sino, del proceso de “aceleración” de las mismas, para que el proceso formativo tenga sentido en la práctica.

7. **La Escuela debe incrementar su visibilidad en los territorios para que sea reconocida localmente su capacidad de Agencia Social. Los CMDR, las OSC aliadas y los gobiernos municipales son clave en este proceso.** A medida de que vayan consolidándose como actores locales, las OLAT deben incrementar su visibilidad en el territorio, no sólo en términos de su existencia como tal, sino sobre todo en su capacidad de agencia, para

ello, la Escuela tiene que continuar con la estrategia de los simuladores, que le acercan a potenciales financiadores, hacer ejercicios de simulación para la presentación de proyectos que sean evaluados por expertos externos y que les den a las OLAT orientaciones precisas sobre cómo competir en un campo en donde cada vez hay más ofertas.

8. Ampliar las actividades del Simulador Social, el intercambio de experiencias con otras Escuelas reconocidas a nivel nacional, la sistematización de aprendizajes y la generación de material didáctico culturalmente apropiado; esto con el apoyo del Laboratorio de Innovación Social y del Comité Docente.

Como ya se mencionó, el simulador o las prácticas sociales para las OLAT son clave, de ahí la importancia de la vinculación de éstas con el Laboratorio de Innovación Social, para que puedan desarrollar pequeños proyectos y actividades que sean seguidos y que les ofrezcan una serie de aprendizajes. En este sentido, el intercambio de experiencias con otras escuelas y la generación de material didáctico con pertinencia cultural son clave, en principio, ese es el propósito de la guía de contenidos, la cual debe estar diseñada pedagógica y culturalmente apropiada para que los estudiantes de la Escuela puedan en cualquier momento repasar o reafirmar conocimientos y habilidades.

9. Hacer más horizontal la planificación de la Escuela mediante: la participación progresiva de todos los actores en el diseño curricular; la formación intercultural del equipo técnico, el cuerpo docente y las y los alumnos; y el rediseño del sistema de tutorías. La Escuela tiene un desafío enorme en materia de no convertirse en un nuevo instrumento de colonización cultural, en el sentido, de que los conocimientos, saberes, habilidades, que se formulan dentro de la Escuela, deben de ser los de mayor utilidad y pertinencia y no contribuir a imposiciones o enajenaciones. Para ello, es necesario ir construyendo un cuerpo docente propio, no sólo con la sensibilidad requerida, sino con una proyección de interculturalidad crítica, en la que el intercambio de saberes, no ponga por encima a ninguno. Es menester la generación de un cuerpo docente proveniente de las propias OLAT, al menos, esto en el largo plazo.

10. Profundizar el auto análisis y la reflexión crítica de la realidad comunitaria y regional con un perfil más informado que permita a las OLAT desarrollar su trabajo desde el enfoque establecido en el Convenio 169 de la OIT. La formación de las OLAT cumple un papel estratégico en cuanto a lo que se refiere en convenio 169 de la OIT. Principalmente, a que el consentimiento de los pueblos indígenas, con respecto a obras, proyectos, políticas, leyes, que transformen sus territorios, la sustentabilidad de sus recursos naturales y que trastoquen o violenten sus instituciones culturales propias, debe ser previamente consultado, suficientemente informado, oportunamente presentado y discutido deliberativamente libre. Se prevé que las OLAT puedan fungir como órganos técnicos de consulta para en un futuro, fortalecer las opiniones que en su caso tenga que emitir un Consejo Municipal.

Anexos

Guion de Entrevista Preliminar

1. ¿Cuál fue su participación en la Escuela?, ¿Qué hacía allí?
2. ¿Por qué decidió entrar –o colaborar- con la Escuela?
3. ¿Asistió a todos los módulos?. ¿Sí?, ¿no? , ¿Por qué?
4. ¿Cuál módulo le gustó más?; y ¿Cuál le gustó menos?, ¿Por qué? Y de las actividades de la Escuela ¿cuál le gustó más?
5. ¿Algún módulo presentó especialmente alguna dificultad?, ¿por qué?, ¿en qué sentido?
6. ¿Cómo califica su participación en las sesiones de los módulos?
7. ¿Qué fue lo más importante que aprendió en la Escuela?
8. ¿Trabajaron en colaboración con los compañeros de otras organizaciones?
9. ¿Cómo considera que fue el trabajo de los docentes y tutores?, ¿hubo buen acompañamiento de éstos en la realización de tareas y actividades?; ¿hay algo que les recomendaría?
10. ¿Hubo participación de las mujeres en la Escuela?
11. ¿Hubo participación de los jóvenes en la Escuela?
12. ¿Considera que el desarrollo de la Escuela tuvo un enfoque integral y psico-emocional?
13. ¿Del contenido de los Módulos, piensa que tienen que ver con su realidad social-comunitaria?
14. ¿En relación al idioma, ¿fue una dificultad?, o ¿todos los contenidos y las sesiones fueron bastante claras y entendibles?
15. ¿Considera usted que se atendieron las particularidades de su cultura –o de las culturas tzotzil y tzeltal- en la Escuela?
16. ¿Considera que lo aprendido en la Escuela tiene una repercusión importante en el territorio?
17. ¿Cómo era su organización antes de cursar en la Escuela de Profesionalización y cómo es ahora?
18. ¿Que podría mejorarse de la Escuela?

Guion de Entrevista Preliminar

Guion de Entrevista a Profundidad

ÍTEM: EDUCACIÓN

1. Mencione 1 problema comunitario que haya sido planteado por su (una) OLAT.
2. Mencione 1 estrategia planteada para la atención de dicho problema comunitario.
3. Mencione 1 acción definida para implementar dicha estrategia comunitaria.
4. Cuenta su OLAT con un plan estratégico institucional?
5. Mencione y explique los apartados, contenidos o partes de su plan estratégico institucional
6. Con relación a los Planes Estratégicos de las OLAT mencione un par de ideas que le parece una propuesta creativa y/o innovadora ¿Por qué?
7. Menciona 1 experiencia que compartiste o te compartieron en la Escuela
8. Podrías mencionar una habilidad que reconoces de otras OLAT
9. ¿Hubo alguna herramienta, dinámica, software que aprendiste de un(a) compañero(a)?
10. ¿Recuerda alguna actividad o dinámica de la Escuela que no sea teórica o conceptual?
11. ¿Recuerda alguna actividad de arteterapia realizada en la Escuela y que haya sido significativa para usted?
12. ¿Recuerda algún contenido o alguna información que sea de otra profesión o disciplina y que le haya dado un aprendizaje significativo?
13. Mencione un aprendizaje nuevo de otra disciplina que haya incorporado al enfoque de su OLAT
14. Podría referirse a algún profesional que impartió algún tema o módulo dándole información útil y precisa para su OLAT
15. Mencione por lo menos un conocimiento adquirido en la Escuela y que haya impactado a su OLAT
16. Mencione por lo menos una habilidad adquirida en la Escuela y que tenga un impacto significativo en su vida
17. Mencione por lo menos una destreza adquirida en la Escuela y que sea de utilidad para su OLAT
18. Identifique tres formas en las que usted aborda los problemas de su comunidad:

Haciendo un Diagnóstico

Solicitando un proyecto

Organizando grupos de trabajo

Solicitando credenciales del IFE/INE

Diseñando un proyecto con el grupo

Pidiéndole a un técnico que haga el proyecto

No sé.

19. En relación a la posibilidad de hacer análisis y entender situaciones reales y problemas comunitarios

I. ¿Cree usted que los problemas que fueron planteados por parte de las OLAT en los espacios de la Escuela se estudiaron de forma razonable? Si_NO_ ¿por qué?

II. ¿Considera que hubo espacios en la Escuela donde se discutieron situaciones reales, se plantearon opciones y se llegó a conclusiones satisfactorias para los alumnos?

III. Gracias a la discusión en los módulos, logró su OLAT entender y atender por lo menos un problema comunitario?...¿Cual?

IV. ¿Recuerda por lo menos una solución propuesta para un problema específico que resultara del estudio de las causas y consecuencias del mismo? Mencione por favor

V. ¿En su OLAT se establecen espacios de discusión y análisis de los problemas reales que atienden como organización?... Podría darme un ejemplo

20. ¿Cuál de estas acciones llevó como participante de la Escuela?:

I. Escuchar y recibir información

II. Dar opiniones, sugerencias e información al grupo

III. Exponer un problema de su OLAT

IV. Conformar grupos de discusión

V. Estar al frente del desarrollo de una dinámica psico-emocional

VI. Hacer las tareas

VII. Realizar las evaluaciones

VIII. Sentarse en silencio sin hablar

IX. Protagonizar junto con sus compañeros un ejercicio de simulación

X. Recibir instrucciones y obedecer I-9

ÍTEM: DESARROLLO HUMANO

21. Podrías mencionar tres estrategias de gestión del territorio (organización, manejo, defensa) planteado por su OLAT en su Plan Estratégico

22. Menciona 2 saberes y prácticas que haya incorporado a su saber personal o a su OLAT que aprendió de algún participante de la escuela (Docente, tutor o estudiante) perteneciente a una cultura distinta a la propia. Especifique que cultura.

23. Menciona 2 saberes y prácticas que haya incorporado a su saber personal o a su OLAT que aprendió de algún participante de la escuela (Docente, tutor o estudiante) perteneciente a una cultura distinta a la propia. Especifique que culturas.
24. Mencione cuantas mujeres recuerda hubo en la Escuela y cuál era su participación.
25. Conteste por favor a las siguientes preguntas
- I. ¿Se favorecieron las opiniones de las mujeres en los módulos SI__ NO__ Por qué?
- II. ¿Se crearon espacios específicos para reflexionar sobre la desigualdad de género en las comunidades y las organizaciones y cómo resolverla? SI__ NO__ Por qué?
- III. ¿Los planes estratégicos de las OLAT se formularon con perspectiva de género? SI__ NO__ ¿Por qué?
26. ¿Recuerda alguna actividad en la Escuela que se haya desarrollado en colaboración entre jóvenes y adultos? Explíquela.
27. - ¿Se establecieron mecanismos formales para el intercambio de saberes de adultos con jóvenes? Explique
28. ¿Recuerda alguna actividad en la Escuela en la que se hayan establecido mecanismos de intercambio o colaboración de saberes entre jóvenes y adultos
29. ¿Podría decirme un concepto o categoría aprendida que haya resultado de fácil comprensión?
30. Mencione por lo menos un contenido de los módulos que responda a las necesidades sociales y comunitarias de su OLAT
31. Mencione por lo menos dos contenido de los módulos que sea adecuado para responder a las necesidades sociales y comunitarias atendidas por su OLAT
32. ¿Fue cómodo para usted hablar durante las sesiones de los módulos frente a los compañeros y docentes?
33. -¿Fueron escuchadas y aclaradas las dudas en las sesiones de los módulos?
34. -¿Considera que sus opiniones y sugerencias fueron escuchadas por los compañeros de su OLAT?
35. ¿Recuerda alguna dinámica que haya fomentado su confianza y seguridad personal?
36. ¿Piensa que hubo un cambio significativo en su capacidad de plantear ideas, dudas o sugerencias en grupo a partir de su participación en la Escuela?
37. ¿Qué saberes tradicionales de la cultura maya se aprendieron y retomaron como un enfoque para entender problemáticas, plantear soluciones o entender algún tema o contenido? ...Podrías mencionar 3
38. ¿Estima que en general en la Escuela hubo un reconocimiento de los saberes ancestrales?...¿por qué?
39. ¿considera que en su OLAT se retoman ideas, creencias y saberes propios de la cultura indígena de su región para la atención de sus objetivos fundamentales?...¿cuales? Mencione 3

ÍTEM: INSTITUCIONALIDAD

41. Mencione tres OLAT y/o COA con la que haya identificado la posibilidad de trabajar en conjunto por un objetivo en común. ¿Cuál es ese objetivo?
42. ¿Su OLAT depende de la Escuela para obtener financiamiento? SI__ NO__
43. ¿Su OLAT depende de la Escuela para formular un proyecto? SI__ NO__
44. ¿Su OLAT elaboró el Plan Estratégico con apoyo de la Escuela? SI__ NO__
45. Su OLAT necesita apoyo técnico y logístico por parte de la Escuela para realizar sus actividades? SI__ NO__
46. ¿Su OLAT depende de la Escuela para constituirse legalmente? SI__ NO__
47. Podrías mencionar 5 problemas de tu municipio y la manera en que abordarías y trabajarías como OLAT para su solución
48. ¿Qué características considera son propias de su OLAT al momento de la toma de decisiones internas:
- I. Autosuficiencia
 - II. Libertad
 - III. Necesitan pedirle apoyo o consejo a otras OLAT
 - IV. Acuerdos entre los miembros
 - V. Dificultad para decidir sobre alguna acción
 - VI. Comunicación eficiente
 - VII. Miedo al definir objetivos y actividades a realizar
 - VIII. Independencia con respecto a otras organizaciones
 - IX. Inseguridad
 - X. Confusión para decidir cuál es la mejor opción
 - XI. Decisiones acordes con las necesidades
 - XII. Impotencia
49. Cuales cambios ha tenido su visión de la vida a partir de su participación en la Escuela:
- Cooperación
 - Solidaridad
 - Afidamiento
 - Diálogo
 - Acuerdos

- Comunicación Consciente

- Participación

50. ¿En su comunidad o Municipio saben de la existencia de su OLAT?

51. ¿Cree que su OLAT es reconocida en su comunidad y que confían y creen en su trabajo?

52. ¿Cuál sería la valoración del trabajo de su OLAT para los miembros de su comunidad?

53. ¿Sabe si Todas las OLAT recibieron tutorías?

54. ¿Considera que es importante el apoyo de tutoras y tutores?

55. ¿Su OLAT recibió tutorías adecuadas?

56. ¿Fueron de utilidad las tutorías que recibió su OLAT?

57. ¿Considera que las tutorías que recibió fueron suficientes?

BIBLIOGRAFÍA

- Arreola, Arturo; Peresgrovas, Víctor; Reyes Cristina; Pérez, Reyna; Martínez, Rabiél. (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 Enero-Junio, 51-64. México.
- Besse, J. (2000). “Los dilemas de Jano. El rol, posición y la disposición del investigador en la práctica de evaluación de impacto de políticas a través de métodos y técnicas cualitativas” en Gestión y política pública. 9(1): 5-38.
- Bonfil Batalla, Guillermo (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.
- De la Cuesta. Carmen (2006). “Desafíos de la Investigación Cualitativa”. NURE Investigación 1, 1-2.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de La Media Luna Roja (2011). “Guía para el seguimiento y la evaluación de *proyectos y programas*”. Ginebra.
- Fundación Merced Querétaro (2015). “Tejiendo Redes: Sistematización de los Procesos de Articulación de Organizaciones de la Sociedad Civil”. Querétaro. Fundación Merced Querétaro A.C.
- Gómez Gallán, Manuel (2012). “El Ciclo de Gestión de los Proyectos de Cooperación Para El Desarrollo: Una Aproximación Práctica” en Ayala Martínez Citlali y Pérez Pineda, Jorge (coord.) Manual de Cooperación Internacional Para el desarrollo: sus sujetos e instrumentos. México. Instituto Mora.
- González, Mariana; Zamora, María Guadalupe y Servín Edgar (2014). “Fortaleciendo el Capital Social: Sistematización del Modelo Compromiso de Fundación Merced Querétaro”. Querétaro. Fundación Merced Querétaro A.C.
- Huenchan, Sandra y Paredes Mariana (2007). “Guía Metodológica Para la Evaluación Participativa de Políticas y Programas, en el Marco de la Estrategia Regional sobre el Envejecimiento”. Santiago de Chile. CEPAL
- IDESMAC (2014). “Evaluación del Proyecto: Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa Para La Gestión Territorial En Municipios De Los Altos De Chiapas Y La Península De Yucatán” . 98 págs. San Cristóbal de las Casas, Chiapas.
- Matthew Lipman. (2016, 20 de octubre). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta 01/02/2017 desde [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Matthew Lipman&oldid=94423142](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Matthew_Lipman&oldid=94423142).
- Montero, Maritza. “Psicología Social Comunitaria” Universidad Central De Venezuela, Universidad De Guadalajara. Publicaciones. Calderón De La Barca, Guadalajara, México.

- Moreno Crespo, Noemí. “Guía Pedagógica Escuela de Formación de Organizaciones Loales Para La Acción Territorial”. San Cristóbal de las Casas, Chiapas. IDESMAC A.C
- Rodríguez, David; Valldeoriola, Jordi (2009). “Metodología De La Investigación”. Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (2002). “Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar Teoría Fundamentada”. Antioquía Colombia, Editorial Universidad de Antioquia.
- Subirats, Joe (1995). “Los Instrumentos de las políticas, el debate público y el proceso de evaluación” en Gestión y Política Pública 4(1): 5- 23.
- Tijerina G, Eliézer (2008). “El Neoinstitucionalismo de Douglass C. North: una Exposición Crítica”. Ciudad de México, Departamento de Economía. UAM-Iztapalapa.
- Torgerson, D (1996). “Entre el conocimiento y la política: tres caras del análisis de políticas”, en Luis Aguilar *El estudio de las políticas públicas*. Ciudad de México, Miguel Ángel Porrúa Editores.
- Rús, Raquel (2014). “Comunicación Consciente. Dejemos de hablar y empecemos a comunicarnos”, Madrid, Editorial Hekai.
- Valles, Miguel S (1999). “Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional”. Madrid. Síntesis Sociología.
- Vielma, Elma; Salas, María Luz (2000). “Aportes de las teorías de Vygotsky, Piaget, Bandura y Bruner. Paralelismo en sus posiciones en relación con el desarrollo” en Educere, vol. 3, núm. 9. pp. 30-37. Mérida, Venezuela, Universidad de los Andes.