



INFORME DE EVALUACIÓN DE MEDIANO PLAZO
PROYECTO ESCUELA DE FORMACIÓN DE ORGANISMOS LOCALES PARA LA ACCIÓN TERRITORIAL
FASE DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES
NÚMERO DE DONACIÓN P3036576
PERÍODO ABRIL DE 2017- SEPTIEMBRE 2018

ALFONSO ORTIZ MORENO
SOL ATENCIO
IDESMAC

ABRIL DE 2019.

Contenido

1. Resumen Ejecutivo	2
2. Introducción.	4
3. Descripción breve del proyecto.....	5
3.1 Actores del Proyecto.....	6
4. Marco teórico-metodológico de la evaluación.	8
4.1 Eje teórico	8
4.2 Eje metodológico	12
4.3 Herramientas y proceso de evaluación	15
5. Evaluación de Metas.....	27
5.1. Valoración de la atención a las recomendaciones de la evaluación del primer ciclo de la escuela.	28
5.2. Análisis de coherencia.	32
5.3. Valoración del cumplimiento de metas.....	35
6. Evaluación de procesos	37
6.1. Valoración cuantitativa del sistema de indicadores	37
6.1.1. Valoración general del sistema de indicadores.....	37
6.1.2. Valoración por variables	40
6.1.3. Valoración por categorías.....	41
6.1.4. Valoración por ámbitos	42
4.4 Comparación de resultados por generación.	42
6.2. Evaluación cualitativa del sistema de indicadores	46
7. Conclusiones y recomendaciones.	87
Bibliografía.....	91
Anexos.	93

1. RESUMEN EJECUTIVO

El marco de referencia para este diseño fueron los siguientes ejes teóricos conceptuales: la Intervención Psicosocial Comunitaria, el cognitivismo de Vygotsky, la pedagogía crítica de Paulo Freyre y el neo-institucionalismo de Douglass North y la teoría del Control Cultural de Bonfil Batalla, por ser las que guían el proyecto y explican teóricamente los procesos del mismo. La presente evaluación realizó una revisión documental para constatar el cumplimiento de las metas por parte del proyecto, según lo expresado en la versión entregada a la Fundación W.K. Kellogg para su financiamiento, con Número de Donación P3036576, para lo que se verificaron los documentos Anuario II, con sus correspondientes probatorios; para la evaluación de proceso se usó el sistema de indicadores diseñado en la evaluación anterior del proyecto que consta de 24 en total: 13 indicadores tangibles y 11 intangibles; en el que se establecen las categorías de desarrollo humano sustentable, institucionalidad y procesos educativos; de los que se derivan 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; y los 24 indicadores ya mencionados. El sistema completo se organiza tomando la estructura del cono de base desarrollado por la Fundación Interamericana.

La evaluación de metas se divide en 3 partes. La primera es la valoración de la atención de las recomendaciones emitidas en la evaluación 2017; la segunda es una valoración de lo manifestado en los documentos proporcionados al evaluador y; por último, la valoración general del cumplimiento de Metas, misma que alcanzó el 84%. Para determinar el alcance de cumplimiento de metas se tomaron en cuenta 13 Actividades, de las primeras 5 metas propuestas en el proyecto aprobado para su financiamiento por la fundación W.K. Kellogg, con Número de Donativo P3036576, que se contemplan para el intervalo entre abril de 2017 y septiembre de 2018.

La evaluación de procesos se divide en dos partes, una valoración cuantitativa que a su vez se compone de una valoración general del sistema de indicadores, una valoración por variables, una por categorías y una más por ámbitos. Los valores se obtienen a partir de las definiciones que se hacen de estos y de sus atributos a medir, de acuerdo con los criterios expresados en la Tabla 2. ubicada en el apartado referente a la metodología. Los resultados de la presente evaluación se presentan de manera comparativa con los obtenidos en la evaluación de la primera etapa del proyecto presentada en el año 2017. El sistema de indicadores alcanzó una valoración general del 75%. La valoración por variables alcanzó los siguientes valores: Desarrollo Humano 86%; Interculturalidad 82%; Perspectivas transversales 60%; Neo-institucionalismo 48%; Alianzas institucionales 84%; Procesos psicosociales 61%; Integralidad educativa 83%; Procesos psicopedagógicos 83%. La segunda parte es la valoración cualitativa de los indicadores, dónde se analizan, desde la perspectiva de los actores expresadas en entrevistas semiestructuradas, el trabajo de la escuela analizado desde los 24 indicadores propuestos.

Finalmente se establecen las siguientes recomendaciones generales:

1. Tránsito del reconocimiento de la diversidad cultural hacia la trascendencia de contenidos culturalmente significativos.
2. Espacio para la construcción de herramientas que favorezcan la inclusión generacional en los proyectos territoriales.
3. Fomento de la autonomía institucional tomando como eje los planes estratégicos institucionales.
4. Vinculación y anclaje de las OLAT con los actores territoriales municipales.
5. Agencia social fortalecida mediante la implementación de Pequeñas iniciativas y estrategias de visibilidad.
6. Sistematización como herramienta fundamental en la generación de conocimientos desde el territorio.
7. Concepción de la Situación, Condición y Posición de Género para focalizar acciones de equidad.
8. Cuerpo docente consolidado para la construcción para la unificación metodológica y concatenación de los módulos.
9. Seguimiento docente pilar para profundizar procesos didácticos.
10. Formación humana incluyente y transmisión adecuada de conocimientos fortaleza de la OLAT.

2. INTRODUCCIÓN.

El presente informe de evaluación de mediano término del Proyecto Escuela de Formación de Organismos Locales Para la Acción Territorial Fase de Implementación de los Planes Estratégicos Institucionales Número de donación P3036576, tiene la finalidad de analizar el camino seguido por la escuela en el período de abril de 2017 a septiembre de 2018, dar cuenta del cumplimiento de metas y observar sus procesos desde una perspectiva cuali-cuantitativa para dar un visión desde fuera del proyecto de sus logros, sus debilidades y poder sugerir mejoras al proyecto.

Para ello se escribieron 8 capítulos, de los que los primeros 3 son 1. Resumen Ejecutivo; 2. La Introducción y 3. La Descripción del proyecto. La parte central de la evaluación la constituyen los capítulos 4. Marco Teórico-Metodológico de la evaluación; 5. Evaluación de Metas; 6. Evaluación de procesos; 7. Conclusiones y recomendaciones generales y; 8 Plan de Mejora.

El marco metodológico (Capítulo 4) fue tomado de la evaluación del proyecto en su etapa inmediata anterior, se le realizaron ajustes mínimos en cuanto a sus referentes teóricos, se respetaron las categorías, variables e indicadores sugeridos por ella, así como los índices y fórmulas para su valoración. Para desarrollar el Capítulo 5, relativo al cumplimiento de Metas, se analizaron los documentos probatorios proporcionados al evaluador que hacen referencia al Ciclo II de la escuela, así como el inicio del Ciclo III, que entra en el período del proyecto evaluado.

El Capítulo 6. Evaluación de procesos, se basa en la realización de 20 entrevistas realizadas a los diferentes actores del proyecto, Alumnos, Docentes y Equipo Técnico, de los que se analiza información para dar cuenta del alcance de los 24 indicadores definidos en la metodología, que se agrupan en 8 variables y 3 categorías.

Finalmente, el Capítulos 7 contienen las conclusiones y recomendaciones generales.

3. DESCRIPCIÓN BREVE 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* de forma coherente, permanente y eficaz 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 con 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 graduadas, 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.

3.1 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.- 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.

C.-Coordinación Académica: Funciones y Responsabilidades

La coordinación académica, es la encargada de hacer el seguimiento-evaluación general del proceso de formación, en todas sus etapas. 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.

D.-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.

4. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN.

Resumen.

Para la presente evaluación, se realizó una revisión documental con el fin de constatar el cumplimiento de las metas por parte del proyecto, según lo expresado en la versión entregada a la Fundación W.K. Kellogg para su financiamiento, con Número de Donación P3036576. Se verificaron los documentos Anuario II, con sus correspondientes probatorios; 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 conceptuales: la Intervención Psicosocial Comunitaria, el cognitivismo de Vygotsky, la pedagogía crítica de Paulo Freyre y el neo-institucionalismo de Douglass North y la teoría del Control Cultural de Bonfil Batalla, por ser las que guían el proyecto y explica teóricamente los procesos del mismo. Para realizar la evaluación se diseñó un sistema de indicadores en el que se establecieron por su parte las categorías de desarrollo humano sustentable, institucionalidad y procesos educativos; de los que se derivan 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. El sistema completo se organiza tomando la estructura del cono de base desarrollado por la Fundación Interamericana.

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 sistematizada con el programa informático *Atlas.ti* v.7.5.7.

4.1 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:

Cognitivismo

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 y la naturaleza sociales 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 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.

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)

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).

Teoría del Control Cultural

La teoría del control cultural en el estudio de procesos étnicos fue propuesta por el antropólogo mexicano Guillermo Bonfil Batalla 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).

Sustentabilidad y territorialidad

La territorialidad, según define el proyecto, es la forma como los grupos se organizan para gestionar, defender o integrar su territorio, como expresión política de la identidad en un territorio determinado.

La territorialidad es una propiedad emergente de un espacio que está sujeta a causas y condiciones sociales. Con relación a la noción de 'espacio' de Santos, el enfoque de 'territorio' incorpora relaciones de poder, las distintas dimensiones de apropiación territorial, e incorpora y da un peso mucho mayor a las dimensiones políticas y culturales. El espacio es la condición y fundamento del Territorio, la transformación de uno en otro está mediada por la representación que hace del espacio un actor o grupo social: *"el espacio, una vez representado, ya no es espacio sino territorio, resultado de un proceso de apropiación"*. (A. Arreola).

La apropiación del territorio es una propiedad emergente cotidiana, continua y diferenciada de las distintas partes del sistema social en respuesta a los desafíos del entorno; los sistemas sociales precisan apropiarse del territorio para sostenerse, perpetuarse y dotarse de sentido en un espacio geográfico y temporal. Según Weber y Revert (1993; citado en Arreola s/f) existen tres dimensiones de apropiación territorial: la *dimensión subjetiva* corresponde al proceso mediante el cual un grupo humano ejerce control, posesión y hace suyo una porción del espacio geográfico dotándolo de un sentido y una serie de símbolos; La *dimensión concreta* se refiere al acceso y aprovechamiento de sus recursos (naturales y socialmente transformados) para su sustento y reproducción; por último la *dimensión abstracta* constituye el establecimiento de una serie de reglas, normas e instituciones que regulan el acceso a esos mismos recursos (Arreola, s/f). Según Arturo Escobar (2008) todo territorio es un territorio de diferencia ya que engloba una construcción local y regional única, a nivel ecológico, cultural y social.

De esta forma la escuela pretende formar agentes que construyan formas de apropiación territorial que respeten tanto su cultura y, desde ella una concepción sustentable de sus acciones, asumiendo no sólo el concepto occidental de sustentabilidad en relación con el uso de sus recursos sin comprometer la satisfacción de las necesidades de generaciones futuras, sino en el aprovechamiento de los recursos

Agencia social

Giddens (2011), concibe la agencia social como la capacidad de los sujetos para actuar de manera transformadora a partir de su conocimiento de la realidad social y el potencial de cambio resultado de la estructura social. Esta última no es sólo continente de la acción de los sujetos, sino que, en una relación mutuamente implicante, permite realizar cosas distintas que no podría sin la existencia de la estructura, de esta forma la estructura puede también ser utilizada para los fines del actor.

El proyecto la concibe como Área de Desarrollo, porque la reflexión y posicionamiento de la Agencia Social, es fundamental para la transformación de la sociedad en Los Altos. Área que busca que las y los alumnos obtengan habilidades específicas para mejorar su sistema neurolingüístico a la hora de elegir y actuar ante problemas actuales, tanto sociales como políticos, es decir, capacidad de posicionarse en acciones concretas a nivel social (Acción Social)

Es el desarrollo de las herramientas necesarias para que se fortalezca y se concientice la capacidad de actuar en el Territorio a través de nuevas institucionalidades de la sociedad civil: las Organizaciones Locales para La Acción Territorial (OLAT). La capacidad de actuar se encuentra en la dimensión moral, dimensión sumamente importante para el crecimiento organizacional.

La **acción social** es toda acción que tenga un sentido para quienes la realizan, y hay que tener presente que casi a la par afecta los intereses, la conducta... de otros, por lo que

conlleva una responsabilidad de autoanalizar constantemente cuales son estas reacciones ante lo que la acción social produce, para orientar o reorientar la acción hacia el mayor beneficio del Territorio, de la manera más integral posible. Es por ello, que la escuela desarrolla, a través de su “Círculo de Aprendizaje Comunitario” concretamente en los Módulos y en el Espacio Crítico-Creativo, sistemas teórico-prácticos donde los grupos practiquen esas herramientas para la acción y agencia social, y sus acciones tengan correspondencia con la realidad vivida.

Un agente, por tanto, es una persona que se conecta con la estructura social, para entender y acompañar en las transformaciones que la sociedad demanda. Históricamente a esta figura se la ha menospreciado, pero para los Pueblos Originarios dicho papel tiene una base rica en su historia, cultura y sociedad, por lo que es necesario enfocarse en ellos como agentes sociales de cambio.

4.2 EJE METODOLÓGICO

Para la presente evaluación se retomó el sistema de indicadores propuesto en la evaluación realizada en 2017, y que se explica a continuación. 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; territorialidad y sustentabilidad; y agencia social de Giddens.

Por otra parte, se tomaron en consideración las categorías propuestas para la evaluación externa del proyecto 2017 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 frecuentes de mención en 6 entrevistas preliminares realizadas a actores del proyecto, en la evaluación 2017, 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 Kellog p.7).

De este análisis se desprendieron 3 categorías:

- Procesos Educativos
- Institucionalidad
- Desarrollo humano sustentable

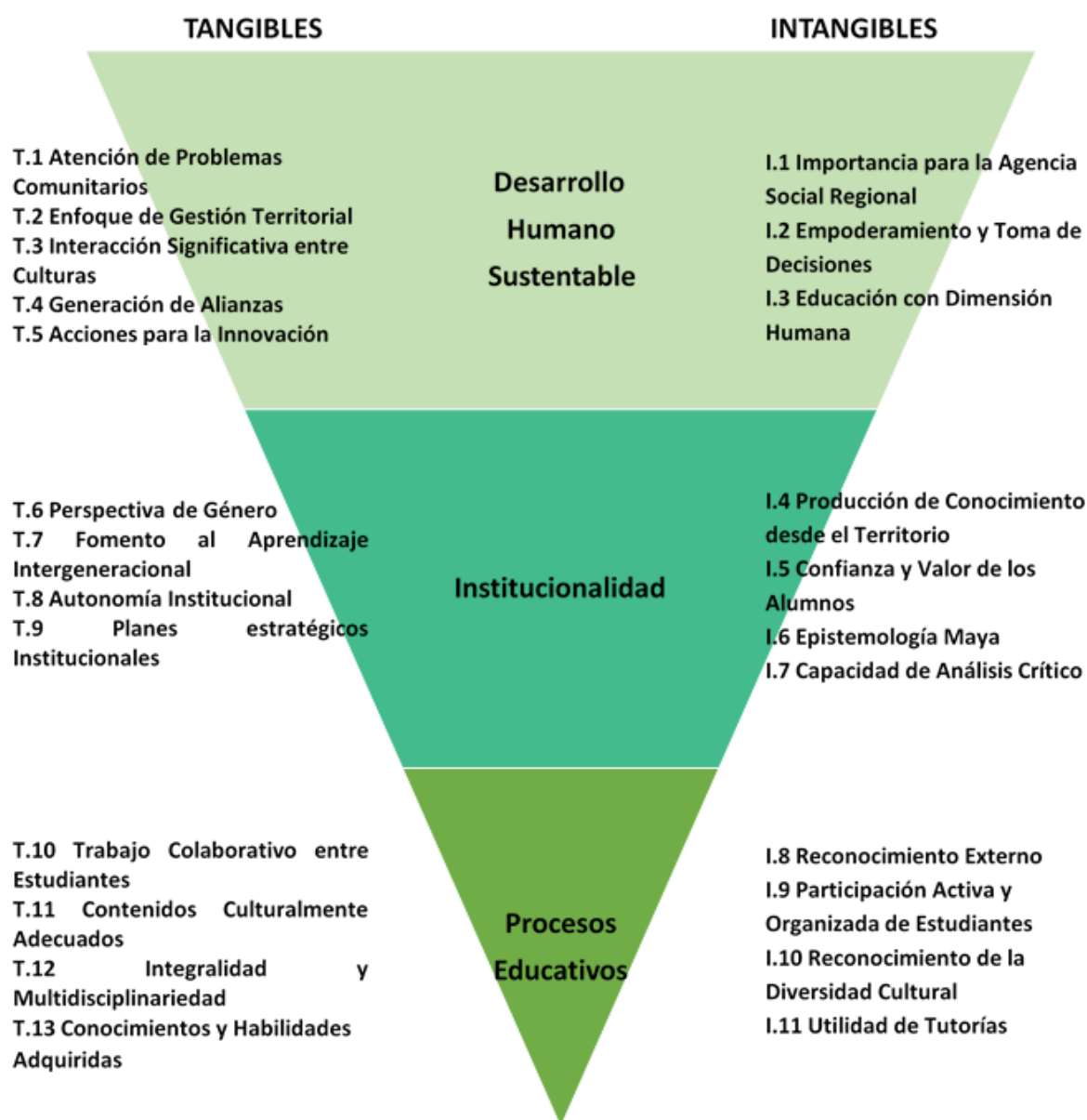
Relativo a las variables, se consideran 8 para el proceso de evaluación:

1. Procesos Psicosociales

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

Se definieron 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, mismos que se organizaron bajo la estructura del Marco de Desarrollo de Base de la Fundación Interamericana.

Figura 1. Organización de categorías, variables e indicadores en el cono de base



Fuente: Informe de evaluación 2017.

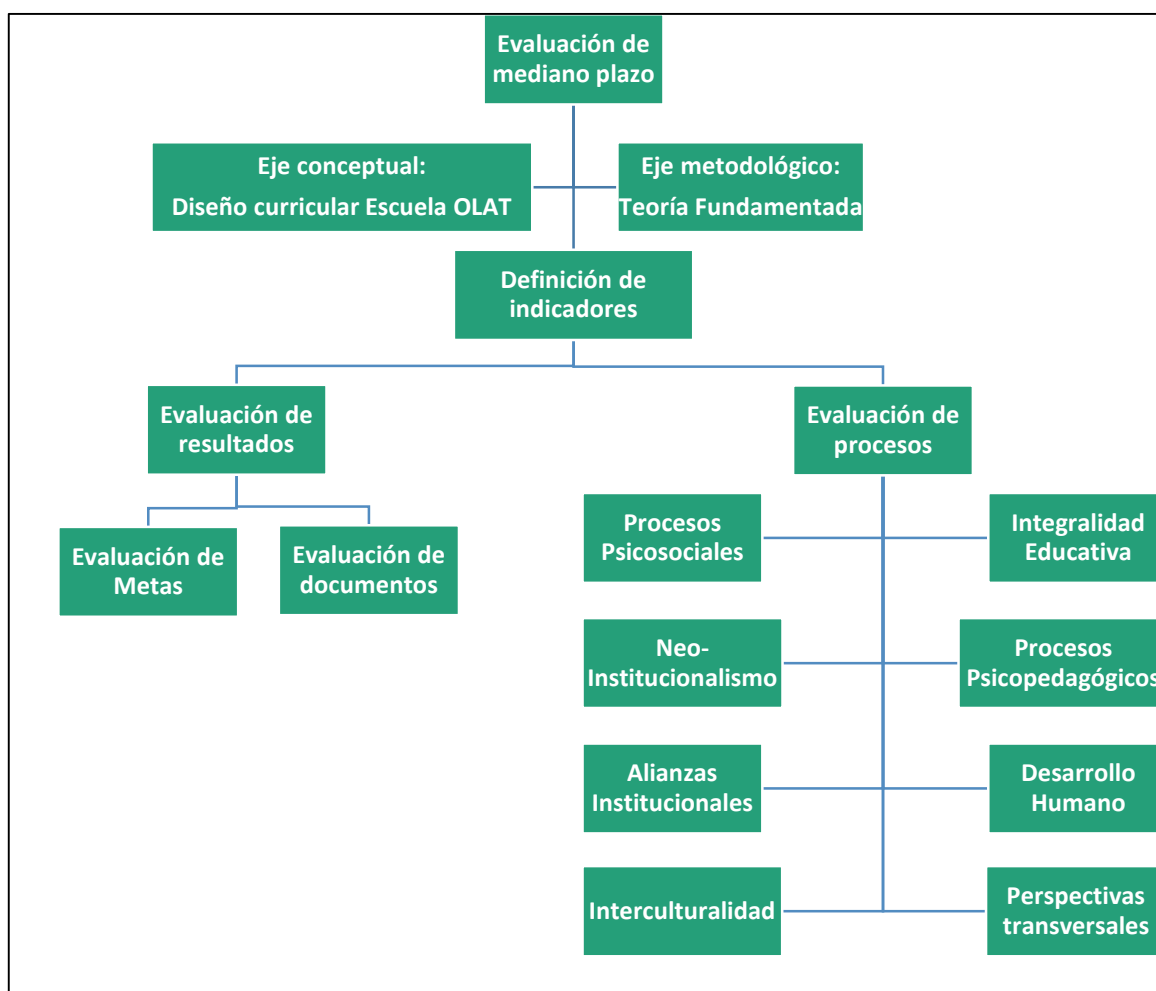
4.3 HERRAMIENTAS Y PROCESO DE EVALUACIÓN

Proceso de evaluación.

La evaluación se divide en dos partes principales. La primera es una evaluación institucional o de metas en la que se valora el cumplimiento de las mismas, de acuerdo a lo comprometido en el proyecto y según se reporta en los informes y documentos probatorios, así como la coherencia o consistencia de los documentos presentados.

La segunda parte es una evaluación de procesos en la que se hace una valoración cuantitativa a partir de la medición del sistema de indicadores y una valoración cualitativa del mismo. La información para hacer ambas valoraciones se obtuvo mediante la realización de entrevistas semiestructuradas.

Figura 2. Esquema general del proceso de evaluación



Fuente: Elaboración propia, sobre el modelo metodológico propuesto por el IDESMAC.

Herramientas de evaluación.

Se decidió qué, para la obtención de información relevante, el diseño y aplicación a una muestra significativa de actores del proyecto de un guion de entrevista de tipo semiestructurada como fuente de primera mano para la recolección de percepciones, vivencias, experiencias y opiniones que sirvan de base para la obtención de información oral, según se muestra en la tabla 1.

Una entrevista semiestructurada (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)¹; 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 preparadas². La entrevista semiestructurada, 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.

Para el procesamiento de la información se utilizó el programa informático Atlas.ti V.7.5.7.

Tabla 1. Estratificación de actores y número de entrevistados

Actor	No. de entrevistas	
	Mujeres	Hombres
Alumnos 1ª gen	2	4
Alumnos 2ª gen	4	6
Docentes	1	2
Equipo técnico	2	1

Fuente: Elaboración propia.

¹ http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

² "Entrevista semiestructurada" en: www.entrevistasdetrabajo.com

Tabla 2. Definición de indicadores con criterios de valoración.

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
INDICADORES TANGIBLES				
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 ³ .	Se reconoce 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 ⁴ .	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	Se incorpora 1 saber y 1 actividad significativa a partir	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.	1= Se cumple adecuadamente con A y B 0.5= Se cumple de adecuadamente con A o B

³ Kley Meyer, Chuck. ¿Qué es el Desarrollo de Base?

⁴ Instituto Nacional de Biodiversidad, Costa Rica

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
	influyen mutuamente, en un intercambio de ideas, opiniones y saberes para construir, conjuntamente, una conversación y un aprendizaje mediante la negociación de significados ⁵ .	de la interacción cultural	B. Menciona 1 práctica que incorporó a su actividad	0= No se cumple con los supuestos anteriores
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 ⁶ .	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 ⁷ .	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 innovación y su explicación es suficiente 0.5 = Se menciona una innovación y su explicación es suficiente 0= No se cumplen los supuestos anteriores
T6. Perspectiva de género.	La organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los	Los actores reconocen por lo menos 3 prácticas desarrolladas en la Escuela que	Mencione cuantas mujeres recuerda hubo en la Escuela y cuál era su participación. Conteste por favor a las siguientes preguntas:	1= Si las tres respuestas son SI y las explicaciones son suficientes. 0.5= Si dos respuestas son SI y sus explicaciones son suficientes.

⁵ Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER)

⁶ Rojas y otros (2010)

⁷ Alorda y Hueté (2000)

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
	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 ⁸ .	incluyeron la perspectiva de género	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 cómo resolverla SI__ NO__ Por qué? 3. Los planes estratégicos de las OLAT se formularon con perspectiva de género SI NO__ Por qué?	0= No se cumplen los supuestos anteriores
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 ⁹ .	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. 0.5= 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	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__	1= Cuando cuatro o cinco respuestas son NO. 0.5= Cuando dos o tres respuestas son NO. 0= No se cumplen los supuestos anteriores

⁸ Comunidad Europea (2008)

⁹ Corrigan y MacNarama (2013) en Simón Broek, "Aprendizaje Intergeneracional: Un Fenómeno Constante"

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
	independiente y bajo criterios propios ¹⁰ .		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__	
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 ¹¹ .	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 cuáles apartados forman parte del Plan Estratégico Institucional de su organización y en qué consiste dicho apartado: -Área de Incidencia -Árbol de problemas -Misión y Visión -Objetivos estratégicos -Objetivos específicos -Principios de la organización -Estructura organizativa -Actividades -Resultados	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
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	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

¹⁰ Mariela Macri “ Descentralización Educativa Y Autonomía Institucional: ¿Constituye La Descentralización Un Proceso Abierto Hacia La Autonomía De Las Escuelas Públicas De La Ciudad De Buenos Aires”

¹¹ En www.guiadelacalidad.com

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
	y la relación entre los miembros ¹² .			
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 ¹³ .	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 ¹⁴ .	un 30% de los actores reconoce por lo menos 2 herramientas psico-sociales 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

¹² Francisco Martínez Sánchez, “Trabajo Colaborativo en Entornos Virtuales” en www.tecnologia-educativa-ucr.wikispaces.com

¹³ Adecuación Cultural. La discriminación de la mujer indígena en el ámbito de la educación, en www.linhadireta.com.br

¹⁴ Mirian Martí Gamero, “¿Qué es la Educación Integral?”; Agustín Dergarabedian, “La Educación Multidisciplinaria Gana Terreno”

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
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 ¹⁵ .	Los actores destacan por lo menos 1 conocimiento, habilidad y destreza generales y 1 especializado adquiridos en la Escuela de Profesionalización	Mencione por lo menos 1 conocimiento general adquiridos 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. Mencione por lo menos 1 conocimiento especializado adquiridos en la Escuela y que haya impactado a su OLAT. Mencione por lo menos una habilidad especializada adquirida en la Escuela y que tenga un impacto significativo en su vida. Mencione por lo menos una destreza especializada 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
INDICADORES INTANGIBLES				
I1. 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.
I2. 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

¹⁵ Universidad Complutense de Madrid, ¿Cómo Evaluar Conocimientos Y Habilidades Adquiridos En La Formación"

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
I3. 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.
I4. 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.
I5. 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	1= si son respondidas con un SI un número mayor que 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

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
			sugerencias en grupo a partir de su participación en la Escuela?	
I6. 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 ¹⁶ .	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 afirmativa 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
I7. Capacidad de análisis crítico	Evaluación interna con base en la interpretación a través de inferencias, razonamientos, comparaciones, argumentaciones, deducciones, estimaciones y explicaciones que den cuenta de un análisis de la realidad ¹⁷ .	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? ¿Cuál?, 4.- ¿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 5.- ¿En su	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.

¹⁶ Gustavo Aviña Cerecer (2000), "Hacia una Epistemología Maya" en Anales de Antropología, Instituto de Investigaciones Antropológicas.

¹⁷ www.conocimientosweb.net

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
			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 simulación 10. Recibir instrucciones y obedecer	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.
110. 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.

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
I11.Utilidad del acompañamiento docente	Se reconoce la contribución eficiente del seguimiento fuera de aula por parte de las y los docentes de la OLAT	Por lo menos un 30% de los actores tienen una percepción positiva sobre el desempeño y resultado del seguimiento de tutorías.	1. ¿sabe si Todas las OLAT recibieron ACOMPAÑAMIENTO? 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. .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 basada en la definición del sistema de indicadores hecha para la evaluación del proyecto en 2017

5. EVALUACIÓN DE METAS

Resumen.

La evaluación de metas se divide en 3 partes. La primera es la valoración de la atención de las recomendaciones emitidas en la evaluación 2017; la segunda es una valoración de lo manifestado en los documentos proporcionados al evaluador y; por último, la valoración general del cumplimiento de Metas, misma que alcanzó el 84%. Para determinar el alcance de cumplimiento de metas se tomaron en cuenta 13 Actividades, de las primeras 5 metas propuestas en el proyecto aprobado para su financiamiento por la fundación W.K. Kellog, con Número de Donativo P3036576, que se contemplan para el intervalo entre abril de 2017 y septiembre de 2018.

Para la evaluación de Metas se toman en cuenta las enunciadas en el proyecto, pero se valoran solamente aquellas cuyas Actividades se realizarían durante el período que se evalúa. Las metas y actividades que se toman en cuenta son:

Tabla 3. Metas y actividades objeto de la evaluación.

Objetivos propuestos en el proyecto.	Actividades propuestas en el proyecto.
Objetivo I: Fortalecer las habilidades, capacidades técnicas y psicosociales de los integrantes de los OLAT	1.1.A. Realización de 4 módulos de fortalecimiento interno.
	1.1.B. Realización de 4 módulos de especialización
	1.1.C. Realización de 2 encuentros psicosociales
	1.2 A. Realización de siete módulos temáticos para la 2da generación de la Escuela de Formación de OLAT
II. Consolidar el Cuerpo Docente y Tutorial a través de su articulación al Círculo de Organizaciones Aliadas	2.1 Integración una plantilla de 10 docentes para el acompañamiento de las OLAT
	2.2. Realización de 3 reuniones cuatrimestrales del Comité Docente
	2.3 Integración de una plantilla de 10 docentes y 15 tutores para el acompañamiento de las OLAT de la 1era y 2da generación.
	2.4 Realizar 3 reuniones cuatrimestrales para la consolidación de la Escuela de Formación al Círculo de Organizaciones Aliadas
III. Ejecutar las acciones incluidas en los PEI de los OLAT	3.1 Ejecutar por lo menos un proyecto por cada OLAT
IV. Establecer un mecanismo de gestión interinstitucional (Coinversión) para el financiamiento y ejecución de las iniciativas de las OLAT	4.2 Diseñar y Operar el Fondo de Coinversión para el financiamiento de los proyectos definidos por las OLAT (1ra generación)
V. Visibilizar y sistematizar la experiencia de la Escuela de Formación para Organismos Locales para la Acción Territorial	5.1 Diseñar 1 guía de formación, 1 vídeo, 1 infografía, 1 folleto y 1 página web
	5.2 Sistematizar el anuario 2017 de la Escuela
	5.5 Presentar la evaluación externa de mediano término del proyecto

Fuente: elaboración propia.

5.1. VALORACIÓN DE LA ATENCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL PRIMER CICLO DE LA ESCUELA.

Se establece una escala en 4 niveles para la valoración en términos de calidad para la atención de las recomendaciones de la evaluación anterior:

Insuficiente: Las acciones implementadas no contribuyen para alcanzar lo expuesto en la recomendación.

Moderada: Las acciones implementadas contribuyen parcialmente a alcanzar lo expuesto en la recomendación.

Suficiente: Las acciones implementadas contribuyen para alcanzar lo expuesto en la recomendación, pero no es suficiente para solventarla completamente.

Satisfactoria: Las acciones implementadas atienden completamente lo expuesto en la recomendación.

Tabla 4. Atención a las recomendaciones presentadas en el informe de evaluación 2017.

RECOMENDACIONES.	ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN.	
P.M. 1 Menos productos Narrativos con mayores contenidos analíticos.	- Eliminados los Resúmenes Narrativos de cada Módulo. - Mejorados todos los documentos en cuestión de calidad (mayor resumen en todo) Nuevos formatos en todo. - Se diseñan cuadros de análisis de aprendizajes. - Se incorporan gráficas de aprendizaje y análisis de las mismas. - Se considera que la parte III de las Memorias, es suficiente analítica (tanto para docentes, como para OLAT)	Es significativa la reducción de documentos generados por el proyecto. La integración del Anuario da cuenta de la mayoría del proceso, aunque no incluye los productos de OLAT frutos de su paso por la escuela, que son resultados importantes. Los análisis de logros alcanzados por módulo no muestran criterios claros para poder corroborar la valoración. La primer parte de las memorias se puede obviar pues no es parte del desarrollo de módulo, sino del diseño curricular. La valoración se considera suficiente.
P.M. 2 Promover visión estratégica que articule las estrategias territoriales y la planificación de acciones para la atención de problemas comunitarios	- El módulo de V, se amplía no solo a la cuestión de CMDRS sino que se amplía a Vinculación Comunitaria, dando una panorámica mayor de vinculación general. - Se retoma con mayor seriedad la vinculación con los CDDRS.	Las OLAT refieren el módulo de vinculación comunitaria como muy importante, además de que se les nota comprometidos con contribuir al Buen Vivir. Varias OLAT vinculan los proyectos que ejecutan con su Planeación Estratégica. La valoración se considera suficiente.

P.M. 3	Profundizar capacitación para elaboración de diagnósticos que den claridad y asertividad en el diseño de acciones y estrategias de atención de problemas territoriales.	- Dentro del proyecto NO hay ninguna línea de acción relacionada con la elaboración de diagnósticos que den claridad y asertividad en el diseño de acciones y estrategias de atención de problemas territoriales, pero en todos los módulos, hacemos análisis del contexto y análisis de estrategias y acciones de cambio. No sé a qué se refiere muy bien con esto.	Los alumnos refieren el módulo de Planeación Integral y Comunitaria de proyectos, sin embargo, pocas OLAT manifiestan la implementación de estrategias para la asertividad en sus estrategias territoriales. La Atención se considera moderada.
P.M. 4.	Fortalecer espacios de diálogo, intercambio de experiencias y colaboración entre alumnos y comité técnico y resaltar fortalezas y debilidades de cada OLAT para permitir la colaboración entre actores que se refleje en propuestas de proyectos entre diversas OLAT	- El diseño de los módulos es totalmente dialógico, existen en prácticamente todos los ejercicios espacios de diálogo e intercambio entre estudiantes y estudiantes-docentes. - Se ofrece a las/os docentes la posibilidad de conocer en mayor profundidad a las OLAT a través de una plática en directo antes del módulo (De momento, desde el Ciclo II ningún docente ha pedido esta profundidad)	Los espacios de intercambio entre OLAT y equipo técnico se dan constantemente. Las OLAT refieren como docentes y equipo técnico contribuyen a mejorar sus propuestas de proyectos y de planeación. La atención se considera satisfactoria.
P.M 5A.	Promover dinámicas integrales para lograr equilibrio entre la formación teórico-conceptual y lo artístico emocional. Profundizar el trabajo psico-emocional.	-Se han abierto nuevos espacios de aprendizaje para hacer más integrales los módulos: *Espacio Critico-Creativo *Café Tseltal-Tsotsil-Español. *Diseños Lúdicos que aportan mayor profundidad al aprendizaje teórico (En el Ciclo I de la 2da Generación, ya se están diseñando Juegos Didácticos apropiados para cada Módulo) -Se ofrecen 2/4 Encuentros Psicosociales por Ciclo (a excepción del Ciclo III/1era Generación, que no hay ninguno) -En todos los módulos y fuera de ellos, hay un acompañamiento desde la coordinación para la dimensión psicoemocional.	Los resultados manifiestan haber alcanzado el balance sugerido. Los alumnos manifiestan conocimientos temáticos, conceptuales, así como refieren aprendizajes en lo humano que se derivan de las dinámicas de arteterapia y psicosociales. La atención se considera satisfactoria.
P.M. 5B.	Consolidar cuerpo docente que trascienda hacia la multidisciplina (corto plazo) y transdisciplina (largo plazo).	-Falta dar seriedad a esta parte, en este sentido, no se ha fortalecido nada el equipo, al revés, se han debilitado la formación con relación al Ciclo I (donde si había una comunidad de aprendizaje para el equipo) Considero que no se han tomado en cuenta las sugerencias aportadas en este sentido por la coordinación. No es lo mismo saber mucho de algo, que saberlo enseñar, y este problema lo tienen casi todos los docentes del IDESMAC	No se ha consolidado el cuerpo docente, si bien algunos han repetido en los ciclos de formación, no hay integración, lo que se refleja en el sentido de algunos módulos. La atención se considera Insuficiente.

P.M. 6 Establecer más y mejores espacios de discusión y reflexión sobre desigualdad de género en las comunidades. Mejorar la formación de tutores en la materia y mejorar diseño de metodologías con enfoque de género.	-En todos los módulos hablamos de la desigualdad de género. Es un tema que permea constantemente la Escuela. -Todos los ejercicios, tienen la mirada de género. Se fomenta a las mujeres en todo aspecto, y más en la participación. Puedo decir que hay equidad. -Se buscan ejercicios donde se cuestiona el papel de hombres y mujeres, y se manifiesta el poder y fortaleza de las mismas, tanto, que es reconocido por las y los estudiantes de forma verbal.	Se ha profundizado en la reflexión sobre la equidad de género desde el aspecto personal, pero no se ha profundizado en la reflexión social de la desigualdad de género. La atención se considera moderada.
P.M. 7 Mejorar diagnóstico de características de OLAT y cálculo de la demanda para garantizar la capacitación y mejorar eficiencia terminal.	-No se hizo diagnóstico para selección de OLAT (solo perfil de ingreso), dado que no se hizo una convocatoria suficientemente amplia y en tiempo, como para poder tener un criterio de selección. Además, se aceptaron a todas las OLAT, por interés también de CLAN SUR. Considero, que ahora con experiencia, generaran para la 3era Generación, un criterio mayor, por ejemplo, que SOLO sean de los 9 municipios de Los Altos.	Aunque se justifica la ausencia de un diagnóstico de selección de OLAT, pero no se sistematizó la experiencia en torno a la convocatoria por lo que no se establecieron criterios para la convocatoria de la segunda generación. La atención se considera insuficiente
P.M. 8 Incorporar en la sistematización los ejercicios de simulación, intercambios de experiencias y aprendizajes del LIS e incrementar comunicación con organizaciones del COA y participación en los CMDR para la discusión, elaboración y ejecución de POA's	-Todo lo que se ha realizado en la Escuela está sistematizado (incluidos los ejercicios de simulación, intercambios de experiencias) -Se ha solicitado reuniones con el Circulo de Organizaciones aliadas, pero no me han dado espacio. -Nos incorporamos a la Red de Educación Chiapas (14 OSC) Llevamos 2 años. -En relación con la participación con los CMDRS, se habló con Armando de programar mejor esto, pero no se ha tenido el tiempo para ello.	Los alumnos de segunda generación refieren ejercicios de simulación y se encuentran documentados en el Anuario. Respecto de la vinculación con el COA y CMDRS, no se presenta evidencia. La atención se considera moderada.
P.M. 9 Establecer desde la planeación y sesiones del CT discusión sobre cosmovisión maya; promover participación activa de los alumnos en el diseño metodológico; buscar nociones dialógicas que permitan apropiación de elementos culturales externos; promover reflexión sobre el control cultural.	-Se diseñó el Módulo I Ciclo II (1era Generación) exclusivamente sobre este tema de la cosmovisión, pero enraizado con la Cultura Organizacional de los pueblos mayas, desde la época clásica. -Se sugiere a todas/os los docentes, respeten el Café Tsetal-Tsotsil-Español, para que justo se pueda encontrar el espacio necesario para acordar esas nociones dialógicas.	Las OLAT valoran en mucho el módulo de cultura organizacional y el Café Tsetal-Tsotsil-Español como espacios de reflexión y aprendizaje. Sin embargo, no se muestra el intercambio de elementos culturales y el uso de la teoría del control cultural como catalizador de análisis y prácticas no se hace visible. La atención se considera moderada

P.M. 10. Iniciar acciones de visibilidad de las OLAT para ser conocidas en sus comunidades, CMDRS	-En las Planeaciones de la Ejecución de Proyectos Piloto, una de las actividades programadas es justo darse a conocer con los CMDRS y a su comunidad. -En el Ciclo I/2da Generación, ya se plantea una presentación de las OLAT en los CMDRS (algo que le quedará pendiente a la nueva coordinación de la OLAT y al coordinador de Altos) Este proceso se inició con la 1era Generación, pero se cortó, por mala organización del equipo Altos en ese momento)	Dado que las acciones previstas para solventar esta observación no se han realizado durante el período evaluado no se emite ninguna valoración al respecto.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en la información presentada por la coordinación del proyecto.

5.2. ANÁLISIS DE COHERENCIA.

Para la valoración de coherencia se revisaron los documentos contenidos en el documento *Anuario II*, que presenta el proyecto de la escuela, su estructura, el modelo psicopedagógico, el diseño curricular y enfatiza en el segundo ciclo de formación, incluyendo las memorias de los módulos impartidos, así como un apartado de conclusiones que subrayan algunos aprendizajes del equipo técnico resultado de la implementación de la escuela y una visión sobre la relación de las OLAT con sus territorios. Se revisaron también las memorias del primer módulo del ciclo 1 segunda generación y del inicio del tercer ciclo de formación de la primera generación. Se revisaron las listas de asistencia y los borradores de los proyectos trabajo del tercer ciclo formativo.

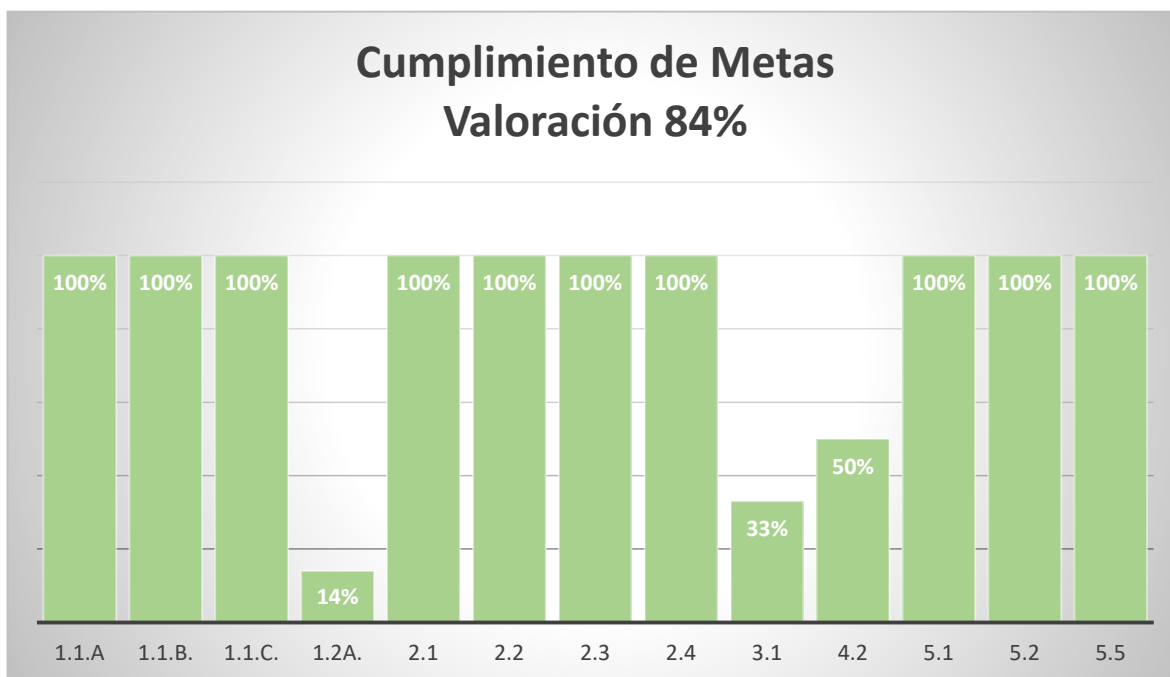
La escala para la valoración de este apartado, es la misma utilizada para la valoración de atención a recomendaciones de la evaluación anterior.

Objetivos propuesta de proyecto.	Actividades propuesta de proyecto	Documentos probatorios	Valoración de coherencia
Objetivo I: Fortalecer las habilidades, capacidades técnicas y psicosociales de los integrantes de los OLAT	1.1.A. Realización de 4 módulos de fortalecimiento interno.	Existen memorias de la realización de los 4 módulos	Las memorias cuentan con información suficiente que avalan la realización de los módulos. Las listas de asistencia no se presentan integradas en los archivos correspondiente a cada módulo, aunque sí existen y se presentaron a solicitud del evaluador. La valoración de coherencia es satisfactoria.
	1.1.B. Realización de 4 módulos de especialización	Existen memorias de la realización de los 4 módulos	Las memorias cuentan con información suficiente que avalan la realización de los módulos. Las listas de asistencia no se presentan integradas en los archivos correspondiente a cada módulo, aunque sí existen y se presentaron a solicitud del evaluador. La valoración de coherencia es satisfactoria.
	1.1.C. Realización de 2 encuentros psicosociales	Existen memorias de la realización de los 2 encuentros	
	1.2 A. Realización de siete módulos temáticos para la 2da generación de la Escuela de Formación de OLAT	Memoria de 1 modulo realizado a septiembre de 2018	Las memorias cuentan con información suficiente que avalan la realización de los módulos. Las listas de asistencia no se

			presentan integradas en los archivos correspondiente a cada módulo, aunque sí existen y se presentaron a solicitud del evaluador. La valoración de coherencia es satisfactoria.
II. Consolidar el Cuerpo Docente y Tutorial a través de su articulación al Círculo de Organizaciones Aliadas	2.1 Integración una plantilla de 10 docentes para el acompañamiento de las OLAT	Registro de la participación de docentes en las memorias de los módulos y facturas de pago a los docentes.	Se logró integrar la plantilla de docentes, pero para el seguimiento se planteó y justificó que fuera el comité técnico quien hiciera el seguimiento. Por lo que se adecuó el proyecto en este sentido, pero no se corrigió el texto del Anuario II. La valoración de coherencia es suficiente.
	2.2. Realización de 3 reuniones cuatrimestrales del Comité Docente	Relatorías de 4 reuniones del comité que dan cuenta de manera somera de la reunión.	Existen relatorías de reuniones del comité, donde se da cuenta del proceso. Tampoco se integran listas de asistencia de las reuniones en la carpeta de evidencias. La valoración de Coherencia se considera suficiente.
	2.3 Integración de una plantilla de 10 docentes y 15 tutores para el acompañamiento de las OLAT de la 1era y 2da generación.	Registro de la participación de docentes en las memorias de los módulos y facturas de pago a los docentes. Existen reportes de las visitas de seguimiento a cada organización	Las memorias dan cuenta de manera amplia de la participación de los docentes y los reportes de seguimiento condensan los avances logrados en cada sesión. La valoración de Coherencia se considera Satisfactoria.
	2.4 Realizar 3 reuniones cuatrimestrales para la consolidación de la Escuela de Formación al Círculo de Organizaciones Aliadas	Existen 4 relatorías que refieren, dan cuenta de las reuniones, más no muestran la consolidación de la Escuela de Formación al Círculo de Organizaciones Aliadas	Los documentos no son explícitos del todo y no alcanzan a tener ni formato de relatoría, ni formato de minuta de trabajo. No se manifiestan los alcances resultado del trabajo. La valoración de coherencia es Insuficiente.
III. Ejecutar las acciones incluidas en los PEI de los OLAT	3.1 Ejecutar por lo menos un proyecto por cada OLAT	Existen los proyectos en borrador, y se presentaron a solicitud del evaluador	Los proyectos en su versión definitiva para ser financiados se presentarán en fecha posterior a la realización de la presente evaluación. Sin embargo no se presentan

			como evidencias en ningún apartado las versiones preliminares de los mismos. La Valoración de Coherencia es moderada
IV. Establecer un mecanismo de gestión interinstitucional (Coinversión) para el financiamiento y ejecución de las iniciativas de las OLAT	4.2 Diseñar y Operar el Fondo de Coinversión para el financiamiento de los proyectos definidos por las OLAT (1ra generación)	No existe documento de referencia.	La escuela manifiesta haber asegurado el financiamiento para todos los proyectos piloto; pero no se presenta documento de estrategia de financiamiento. La valoración de Coherencia es insuficiente.
V. Visibilizar y sistematizar la experiencia de la Escuela de Formación para Organismos Locales para la Acción Territorial	5.1 Diseñar 1 guía de formación, 1 vídeo, 1 infografía, 1 folleto y 1 página web	Existen los documentos y el micrositio de la escuela.	Aunque de este último no hay reporte, se constata la existencia del micrositio http://idesmac.org.mx/olat/ La valoración de coherencia es suficiente.
	5.2 Sistematizar el anuario 2017 de la Escuela	Existe documento.	El documento presenta la parte pedagógica, pero no recoge los productos o evidencias del proceso de las OLAT en los territorios. Si bien presenta reflexiones y conclusiones sobre el desarrollo de la escuela, estas no tienen punto de referencia por lo que no es posible contrastarlas o ver su fundamentación. La Valoración de Coherencia es Suficiente.
	5.5 Presentar la evaluación externa de mediano término del proyecto	Se presenta documento de evaluación de mediano término.	Se presenta Informe de Evaluación de Mediano Plazo. La valoración de Coherencia es Satisfactoria.

5.3. VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS



Gráfica 1. Valoración general cumplimiento de metas

Fuente: elaboración propia.

Como ya se expuso al inicio de este capítulo, se tomaron para la valoración del cumplimiento de metas, la realización de las actividades que debieran realizarse durante el período que se evalúa.

Para la Meta 1, se toman en cuenta las actividades **1.1.A. Realización de 4 módulos de fortalecimiento interno; 1.1.B. Realización de 4 módulos de especialización; 1.1.C. Realización de 2 encuentros psicosociales; 1.2 A. Realización de siete módulos temáticos para la 2da generación de la Escuela de Formación de OLAT**. Las primeras 3 actividades se realizaron a cabalidad por lo que se valora el cumplimiento en 100%. **LA Actividad 1.2.A, presenta sólo un 14% de avance**, pues a la fecha de evaluación se ha realizado sólo un módulo para la segunda generación, pero según la programación la escuela cumplirá con la realización del total de los módulos propuestos.

Para la Meta 2, se contemplan para la evaluación las actividades **2.1 Integración una plantilla de 10 docentes para el acompañamiento de las OLAT**, con un cumplimiento del 100%; **2.2. Realización de 3 reuniones cuatrimestrales del Comité Docente**, con un cumplimiento del 100%; **2.3 Integración de una plantilla de 10 docentes y 15 tutores para el acompañamiento de las OLAT de la 1era y 2da generación, con un cumplimiento del 100%**, para estas actividad se justificó el cambio de la realización del seguimiento por el Equipo técnico y no por los docentes, dadas las dificultades que presentaba que estos fuera a las comunidades a dar el seguimiento; **2.4 Realizar 3 reuniones cuatrimestrales para la**

consolidación de la Escuela de Formación al Círculo de Organizaciones Aliadas, con un cumplimiento del 100%, para esta actividad es importante notar que si bien se realizaron las reuniones, no se logró consolidar la Escuela de Formación, dadas las condiciones de tiempos y agendas de quienes llegaron a las reuniones por parte de cada organización.

La **Actividad 3.1 Ejecutar por lo menos un proyecto por cada OLAT**, se valora en un 33% ya que, a la fecha de realización de la evaluación, los proyectos que se financiaran se encuentran en elaboración, contándose a la fecha con los borradores de los proyectos.

Para la meta 4 se toma en cuenta la **Actividad 4.2 Diseñar y Operar el Fondo de Coinversión para el financiamiento de los proyectos definidos por las OLAT** (1ra generación), que se valora en un 50%, dado que se ha asegurado el financiamiento de todos los proyectos de las OLAT, pero no se entregó el documento del diseño de la Estrategia de financiamiento.

Para la Meta 5, se toman en cuenta la **Actividad 5.1 Diseñar 1 guía de formación, 1 vídeo, 1 infografía, 1 folleto y 1 página web**, con cumplimiento del 100% al presentar los documentos comprometidos]; la **Actividad 5.2 Sistematizar el anuario 2017 de la Escuela**, del que se presenta el documento Anuario II, que da cuenta del proceso del segundo ciclo de la 1ª generación, dónde se consigna el desarrollo a través de memorias de los módulos, pero que en su estructura incluye elementos del diseño curricular que preferiblemente no debieran incluirse en ellas y no cuenta con un apartado para dar cuenta de los productos que las OLAT van desarrollando: los Planes Institucionales, los proyectos piloto y los referentes a sus acciones de visibilización. Por último, la **Actividad 5.5 Presentar la evaluación externa de mediano término del proyecto**, que con el presente informe se cumplimenta al 100%.

Conclusiones: El equipo técnico, docente y coordinación del proyecto presentan un gran compromiso que se manifiesta en la valoración tan alta del 84% de todas las metas. Esto no quiere decir que no se enfrenten dificultades, pero la coordinación y el equipo encuentran las formas para cumplir con los resultados comprometidos, como es el caso del seguimiento docente y de la financiación de los proyectos piloto.

Recomendaciones: Existen dos aspectos a fortalecer, uno es consolidar el cuerpo docente para que pueda tener una mejor integración con la escuela y todos los módulos tengan el mismo sentido y los contenidos estén orientados por los referentes conceptuales y epistemología del proyecto. Respecto del documento Anuario II, mejoraría su estructura quitar de las memorias los referentes a los aspectos del diseño curricular, las valoraciones cualitativas y evaluaciones, así como los contenidos analíticos; además completar el diseño curricular de la escuela que se presenta parcialmente en la primera sección del documento. Por otro lado, hay que precisar los criterios para las valoraciones cualitativas ofrecidas en el mismo.

6. EVALUACIÓN DE PROCESOS

Resumen.

La evaluación de procesos se divide en dos partes, una valoración cuantitativa que a su vez se compone de una valoración general del sistema de indicadores, una valoración por variables, una por categorías y una más por ámbitos. Los valores se obtienen a partir de las definiciones que se hacen de estos y de sus atributos a medir, de acuerdo con los criterios expresados en la Tabla 2. ubicada en el apartado referente a la metodología. Los resultados de la presente evaluación se presentan de manera comparativa con los obtenidos en la evaluación de la primera etapa del proyecto presentada en el años 2017. El sistema de indicadores alcanzó una valoración general del 75%. La valoración por variables alcanzó los siguientes valores: Desarrollo Humano 86%; Interculturalidad 82%; Perspectivas transversales 60%; Neo-institucionalismo 48%; Alianzas institucionales 84%; Procesos psicosociales 61%; Integralidad educativa 83%; Procesos psicopedagógicos 83%. La segunda parte es la valoración cualitativa de los indicadores, dónde se analizan, desde la perspectiva de los actores expresadas en entrevistas semiestructuradas, el trabajo de la escuela analizado desde los 24 indicadores propuestos.

6.1. VALORACIÓN CUANTITATIVA DEL SISTEMA DE INDICADORES

6.1.1. VALORACIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE INDICADORES

La valoración general del sistema de indicadores presenta un crecimiento de 25 puntos para ubicarse en 75%, valoración considerada alta dada la cualidad de ser una ésta una evaluación de mediano plazo.

La escuela alcanza las valoraciones máximas (100%) en los indicadores intangibles I3. Formación con dimensión humana, I5. Confianza y Valor en los Alumnos, I6. Epistemología Maya, I7. Capacidad de Análisis Crítico, I8. Reconocimiento Externo, I9. Participación activa y organizada de estudiantes e I10. Reconocimiento de la diversidad cultural; y en los indicadores tangibles T11. Contenidos culturalmente adecuados y T12. Conocimientos y habilidades adquiridos. En todos ellos se muestra crecimiento significativo respecto de la evaluación anterior, dónde se refleja los esfuerzos por parte del proyecto de tener contenidos asequibles para los alumnos y proporcionar formación integral desde el reconocimiento de sus orígenes culturales diversos.

Otro indicador con un crecimiento importante es el Indicador T6. Perspectiva de género, que refleja la intención del proyecto de trabajarlo como eje transversal.

Los indicadores T3. Interacción significativa entre culturas, T7. Fomento al aprendizaje intergeneracional, T10. Trabajo colaborativo entre los alumnos presentan decremento. EL primero se explica porque los alumnos si bien reconocen su diversidad cultural, no reconocen aspectos concretos del intercambio entre culturas. El Indicador T7. Resulta el

más difícil de visibilizar para los alumnos, pues el tema de las relaciones intergeneracionales parece que se toca, según lo expresado en las entrevistas, cuando se habla del valor de incluir a todos los sectores de la población, pero no identifican formas concretas para el trabajo intergeneracional.

El Indicador I2. Empoderamiento y toma de decisiones, también muestra un incremento importante, que manifiesta el crecimiento de las OLAT en sus procesos internos, al crecer en autonomía y la toma de decisiones para la implementación de sus iniciativas o procesos de análisis.

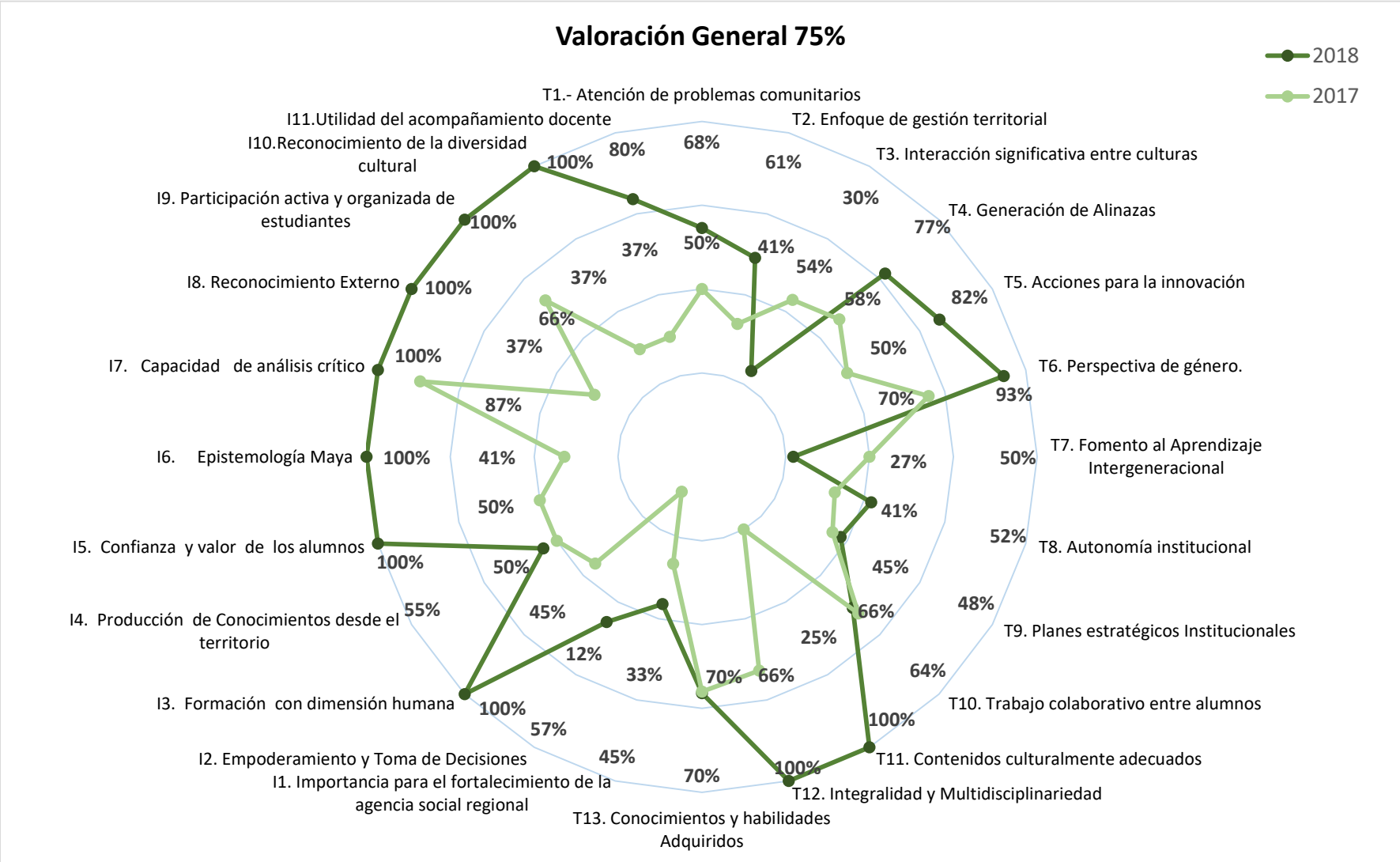
Otros indicadores con crecimiento alto, son el T5. Acciones para Innovación con 32 puntos de crecimiento, que refleja lo novedoso de los planes institucionales o las acciones territoriales propuestas por los alumnos; que son a la vez una imagen de la formación promovida por la escuela y; el T4. Generación de Alianzas, esto porque los alumnos de la 1ª generación ya han empezado a concretar algunas y porque en la formación de los alumnos de la 2ª generación ha hecho eco el módulo que presenta esta temática, con lo que las OLAT empiezan a dibujar posibles aliados, tanto en temas comunes como en aspectos complementarios.

El énfasis puesto en el acompañamiento docente y haber sorteado las dificultades experimentadas para ello durante el primer ciclo de la 1ª generación, hace que también el Indicador I11. manifieste un crecimiento importante

Los Indicadores T8. Autonomía institucional y T9. Planes estratégicos Institucionales, presentan crecimiento menor a 10 puntos, esto primero obedece otra vez a la situación temporal de las OLAT respecto de su formación, pues los de la 2ª generación todavía muestran un grado muy alto de dependencia de la escuela y la capacidad para plasmar sus ideas en las herramientas técnicas de planeación.

Con todo, el saldo es ampliamente positivo y con una valoración altísima para lo previsto en una evaluación de mediano plazo.

Gráfica 2. Valoración general sistema de indicadores

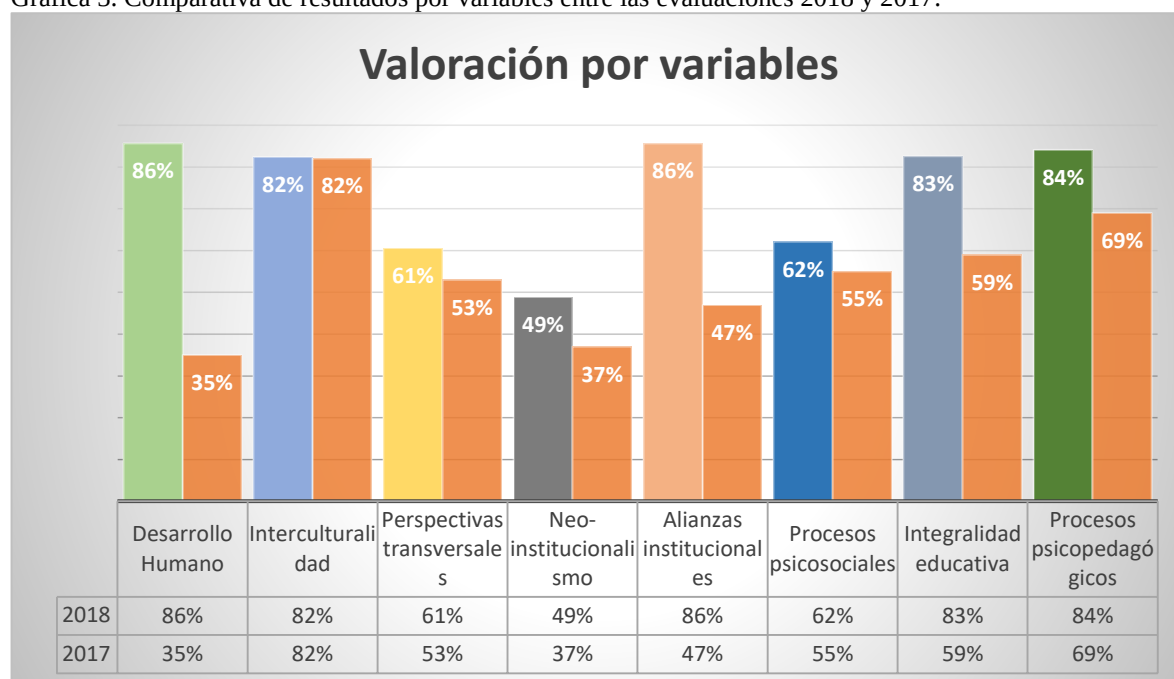


Fuente: elaboración propia.

6.1.2. VALORACIÓN POR VARIABLES

La evaluación por variables muestra crecimiento en todas las categorías salvo en la referente a la interculturalidad, que presenta exactamente la misma valoración (82%). Los crecimientos mayores se presentan en las variables Desarrollo Humano, Alianzas Institucionales e Integralidad educativa, con 51, 39, 24 puntos respectivamente. En lo referente a la variable Desarrollo Humano, el crecimiento está relacionado con el sentido de reforzamiento de la seguridad personal, el crecimiento en la autonomía de las OLAT de la 1a generación y el sentido ético respecto de su actuación para contribuir al *Buen Vivir*.

Gráfica 3. Comparativa de resultados por variables entre las evaluaciones 2018 y 2017.



Fuente: elaboración propia.

Del lado de las Alianzas Institucionales se debe no sólo a la etapa en la que se encuentran las OLAT de la 1ª generación, en cuanto al camino que siguen para la ejecución de sus proyectos, que los lleva a relacionarse con otros actores, sino porque los alumnos de la 2ª generación muestran claridad en la importancia de establecer alianzas y ya identifican actores con los que pueden establecerlas.

La variable Integralidad educativa, refleja la atención balanceada sobre todos los aspectos que se propone la escuela, aspecto reconocido por los alumnos que valoran el balance entre la formación conceptual y psicosocial, su participación en el proceso educativo y las habilidades desarrolladas para elaborar planes y proyectos.

Con relación a los Procesos Psicopedagógicos, variable que presenta un crecimiento de 15 puntos, se explica por la valoración positiva de los actores sobre los aspectos de innovación de los planes y proyectos presentados por las OLAT, así como de los conocimientos y habilidades desarrollados en los módulos.

Las variables Perspectivas transversales, Neo-Institucionales, presentan un crecimiento menor a los 12 puntos, lo que refleja la continuidad del trabajo de la escuela y la constancia del trabajo en estas áreas.

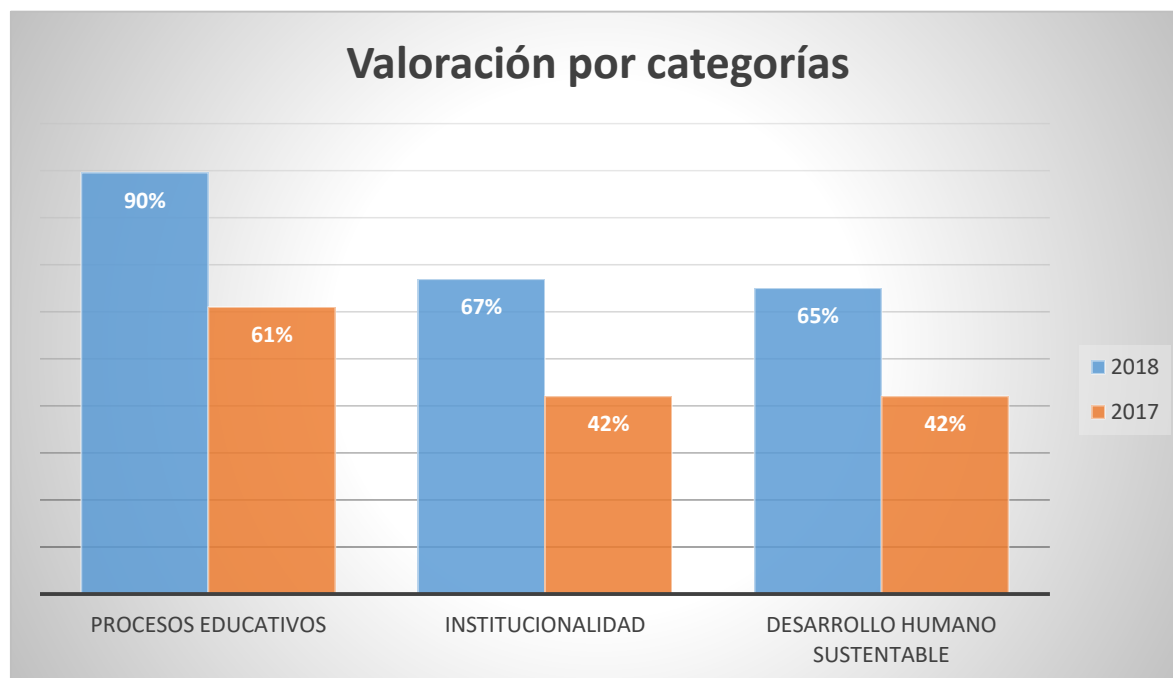
Por último, la variable Interculturalidad no manifiesta cambios, que con un 82% de valoración es de por sí alta. Los esfuerzos realizados por la escuela para profundizar este aspecto, no han alcanzado a permear en la percepción de los alumnos, ni a lograr resultados concretos en términos de la producción de objetos interculturales.

6.1.3. VALORACIÓN POR CATEGORÍAS

La valoración por categorías muestra un incremento importante en la escuela, mismo que denota el trabajo ordenado y el buen diseño de las etapas del proyecto, toda vez que las mediciones realizadas en esta evaluación de mediano plazo, abarcan justo medio proceso de la 1ª generación y el inicio de la 2ª generación y presentan valoraciones de mayor a menor en las Categorías Procesos Educativos, Institucionalidad y Desarrollo Humano Sustentable.

Las categorías Institucionalidad y Desarrollo Humano Sustentable, presentan incrementos casi en la misma proporción, pero con 2 puntos más en la primera. El incremento tan importante en la última categoría mencionada, señala el buen camino que las OLAT siguen como actores territoriales.

Gráfica 4. Comparativa de resultados por categorías evaluaciones 2018 y 2017.

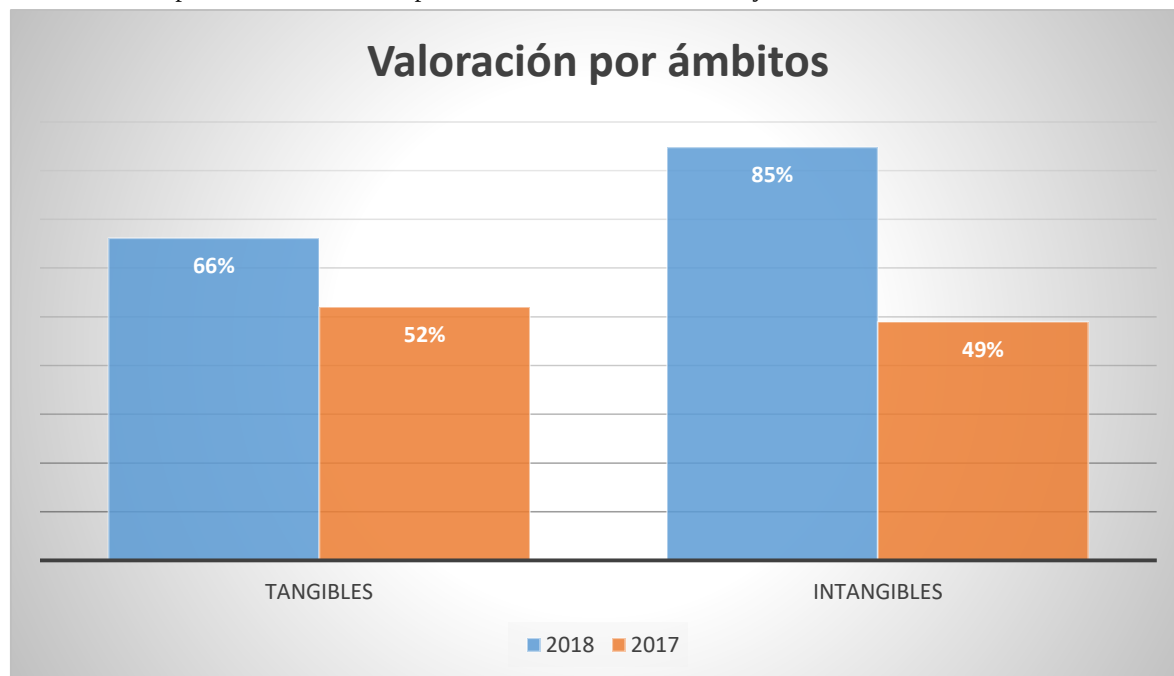


Fuente: elaboración propia.

6.1.4. VALORACIÓN POR ÁMBITOS

La valoración por ámbitos muestra, como es de esperarse un mayor crecimiento en los indicadores intangibles, aun cuando el de los tangibles está por encima de los 50 puntos, lo que marcaría el justo medio de acuerdo al período de tiempo de ejecución del proyecto. La diferencia se explica por el momento en que se encuentra la 2ª generación, que apenas inicia su formación y todavía no ve resultados o productos concretos de su formación, pero sí perciben que están creciendo como personas y cómo organización.

Gráfica 5. Comparativa de resultados por ámbitos evaluaciones 2018 y 2017



Fuente: elaboración propia.

4.4 COMPARACIÓN DE RESULTADOS POR GENERACIÓN.

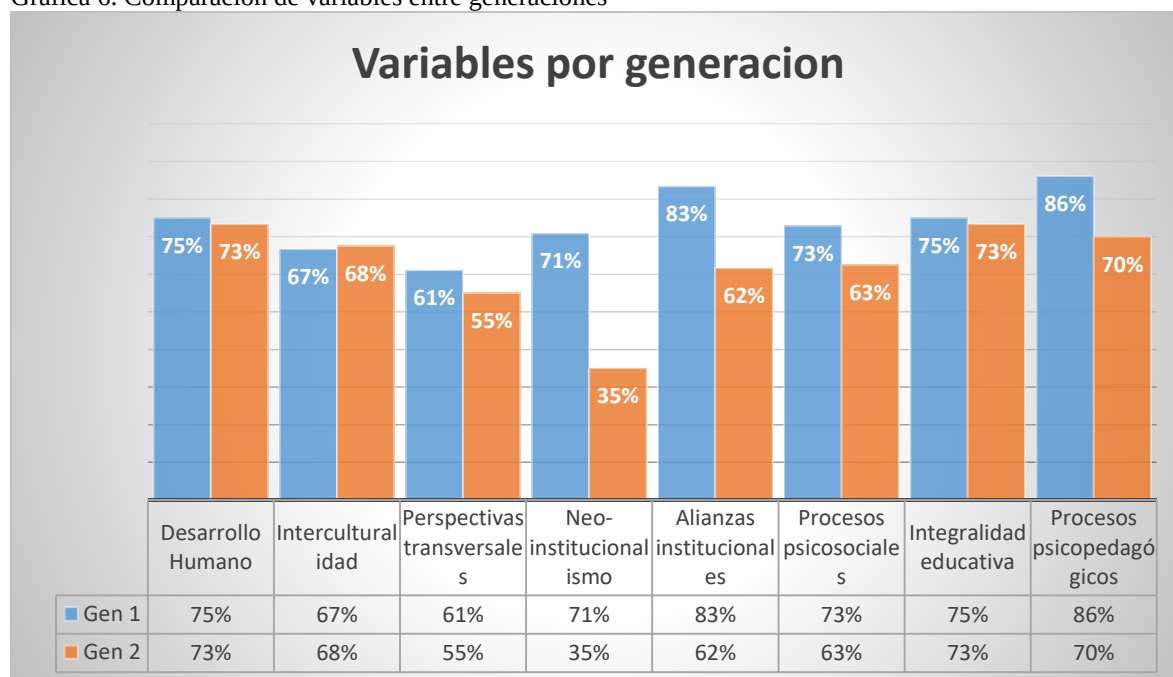
Haciendo un análisis comparativo por generación, de las ocho variables, 5 presentan una diferencia de 10 puntos o menos y de ellas, 3 presentan sólo diferencia de un punto, lo que muestra la atención uniforme que la escuela tiene por todas las áreas de formación que se ha propuesto desarrollar.

De las otras 3 variables, 2 muestran una diferencia significativa, mayor a 20 puntos, siempre a favor de la 1ª generación. La variable Neo-Institucionalismo presenta la mayor diferencia (36 puntos), lo que se explica desde los indicadores que la componen que tienen que ver con la acción de las OLAT en sus territorios (Indicador T8) y su autonomía para realizar esas acciones (Indicador I1), aspectos que se espera crezcan conforme su proceso de formación avance y desarrollen actividades en sus municipios.

La variable Alianzas Institucionales cuya diferencia es de 21 puntos también se explica de forma similar pues dos de los 3 indicadores que la componen, se relacionan a la generación de alianzas (Indicador T4) y al reconocimiento de las OLAT (Indicador I8), lo que hace que la valoración de la 1ª generación sea sensiblemente mayor.

Por último, la variable Procesos Psicopedagógicos presenta una diferencia de 16 puntos, que se expresa sobre todo en dos indicadores el T13. Conocimientos y Habilidades adquiridos; y el I7. Capacidad de Análisis Crítico; de los que también se espera que la 1ª generación obtenga mayor valoración, al haber recibido mayor formación.

Gráfica 6. Comparación de variables entre generaciones



Fuente: elaboración propia

De manera general la valoración por generaciones es de 74% y 62%, respectivamente para la 1ª y 2ª generación. La valoración de la 1ª está en el promedio de la evaluación lo que refleja el balance adecuado del proceso.

En la comparativa entre generaciones los resultados sensiblemente mayores para la 1ª generación son el Indicador T1. Atención a problemas comunitarios; T2 enfoque de gestión territorial; T4. Generación de Alianzas; T8. Autonomía institucional; T13. Conocimientos y habilidades adquiridas; I1. Importancia para el fortalecimiento de la agencia social regional; I2. Empoderamiento y toma de decisiones; I4. Producción de conocimientos desde el territorio; I7. Capacidad de análisis crítico; I8. Reconocimiento externo, variables todas que se refieren a la formación y su ejercicio en el territorio de las OLAT.

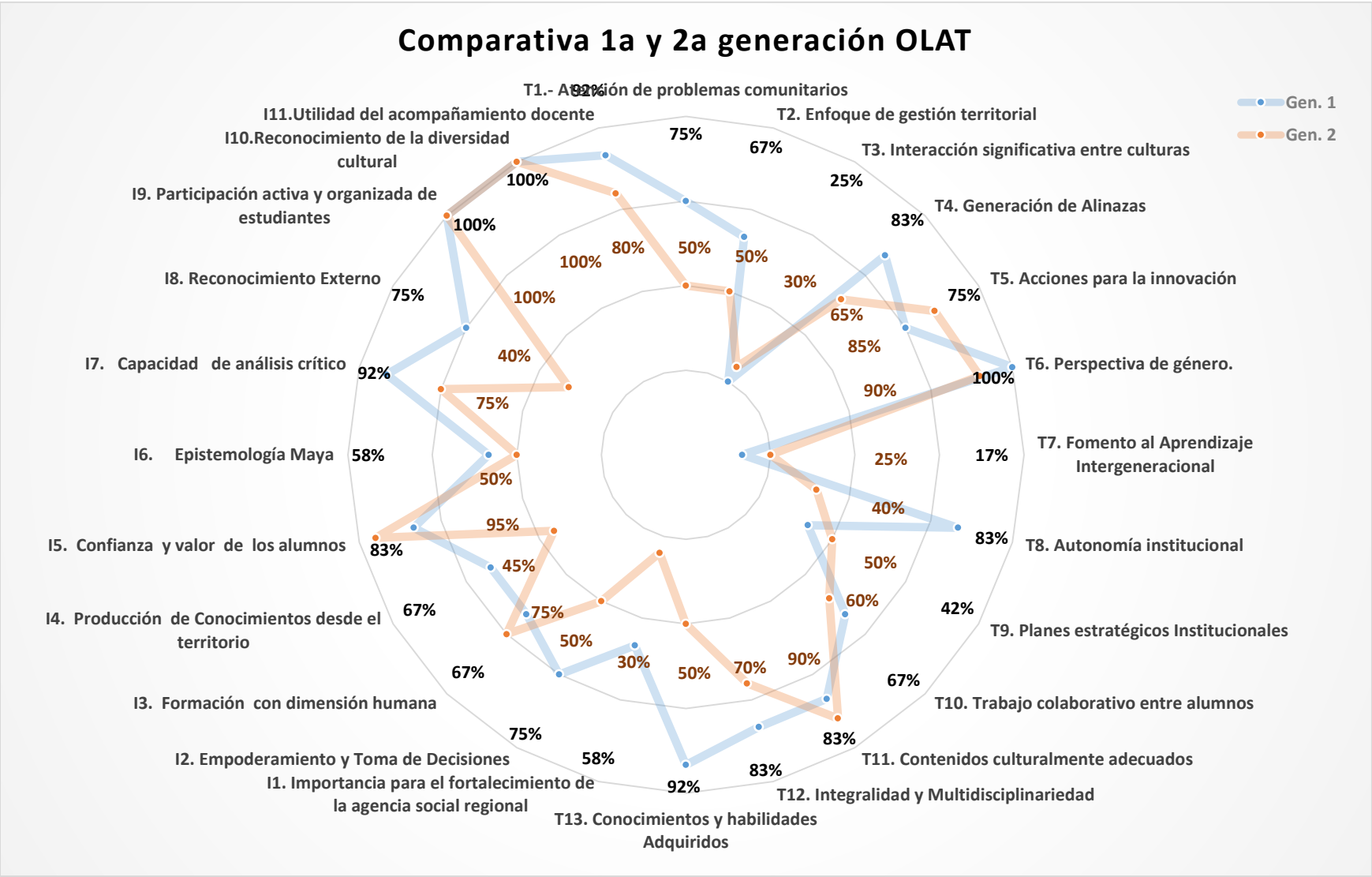
Los Indicadores con una diferencia media a favor de la 1ª generación son: T6. Perspectiva de género; T10. Trabajo colaborativo entre alumnos; T12. Integralidad y

multidisciplinariedad; I6. Epistemología Maya; I11. Utilidad del acompañamiento docente. Varios de estos aspectos si bien son transversales, también se profundizan con el transcurso de la escuela.

A favor de la 2ª Generación se muestran los indicadores T3. interacción significativa entre culturas; T5. Acciones para la Innovación; T7. Fomento al aprendizaje intergeneracional; T9. Planes estratégicos institucionales; T11. Contenidos culturalmente apropiados; I3, Formación con dimensión humana e; I5. Confianza y valor de los alumnos. Las explicaciones de estas diferencias se encuentran, por un lado, en la incorporación de espacios de interlocución intra e interculturales, abiertos por la escuela en su diseño, para el segundo ciclo de la 1ª generación y 1er ciclo de la 2ª generación; y según el equipo técnico, por las características propias de los integrantes de la 2ª generación: más jóvenes y con mayor educación formal.

Finalmente, los Indicadores I9. Participación activa y organizada de estudiantes e; I10. Reconocimiento a la diversidad cultural presentan los mismos valores para las 2 generaciones aspectos que son reconocibles durante el desarrollo de las actividades de la escuela y que efectivamente tienen que ser iguales para ambas generaciones.

Gráfica 7. Comparación entre generaciones 1 y 2



Fuente: elaboración propia.

6.2. EVALUACIÓN CUALITATIVA DEL SISTEMA DE INDICADORES

Indicador T1 Atención de problemas comunitarios.

El indicador hace referencia al planteamiento de acciones, en la que los miembros de las OLAT, puedan vincular desde su plan estratégico, pasando, en su caso por la elaboración y ejecución de algún proyecto. Los miembros de las OLAT, en su mayor parte, tiene más o menos clara la Visión definida en su plan estratégico, un poco menos su Misión y Objetivos estratégicos, toda vez que enuncian las problemáticas que les inquietan y llevaron a su integración como organización, pero no siempre pueden organizarlas lógicamente en esa estructura. Quienes están desarrollando alguna iniciativa, sí pueden ubicar la acción que realizan dentro de su Visión o del fin que persiguen como organización, aunque también son pocos los que logran definir el vínculo entre su propuesta de valor y las acciones en orden de la satisfacción de las necesidades locales.

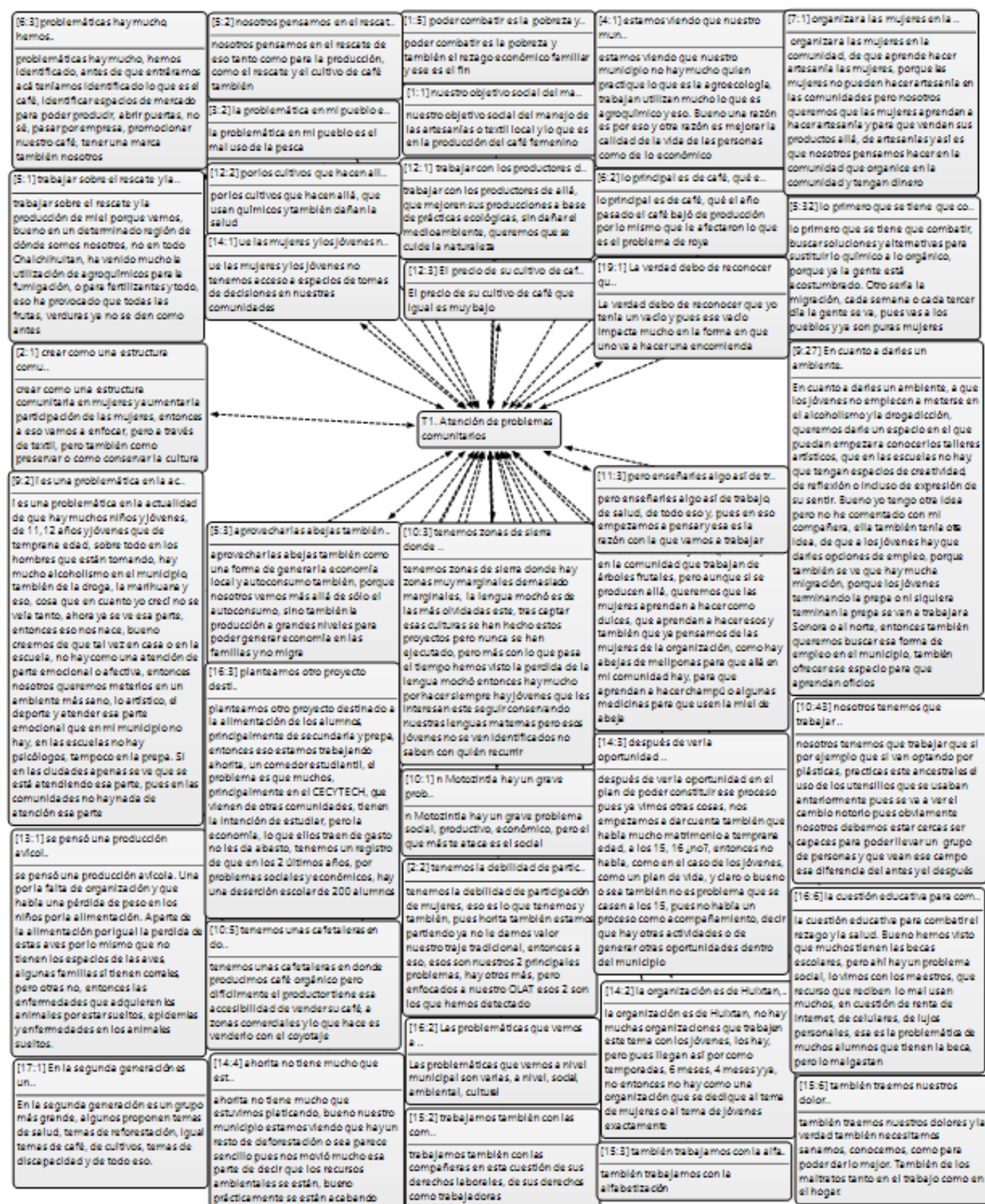
en mi caso estuve así como checando o estudiando cuáles son los problemas que enfrenta la comunidad y cómo poder combatirlo más que nada (Alumno 2ª generación).

Está vinculado, nuestro objeto social es amplio, podemos entrar en varios campos, entonces lo que apenas concretamos con el CECYTECH, cerramos una conversación con ellos, ven con futuro este proyecto piloto y nos dicen que posiblemente nos puedan apoyar con los espacios, incluso dicen que solicitarán que nosotros entremos directamente en la escuela, estuvimos con los directivos y les pareció muy bien (Alumno 1ª generación).

Conclusión: Es importante que los miembros de las OLAT ubiquen el trabajo que realizan entre la necesidad local, lo que pretenden como organización y la estructura de planeación y operacional que los llevará a concretar iniciativas para la atención del territorio, es necesario que los alumnos de la escuela para organizaciones locales visibilicen más claramente los eslabones de esa cadena.

Recomendación: Es prudente que, durante los seguimientos, el trabajo de elaboración y gestión del proyecto, se resalte constantemente el vínculo entre la planeación estratégica, el proyecto y la atención de problemas territoriales, de esta forma se reforzará el sentido de todas las acciones.

Figura 3. Enunciaciones respecto del Indicador T1. Atención de Problemas Comunitarios.



Fuente: elaboración propia.

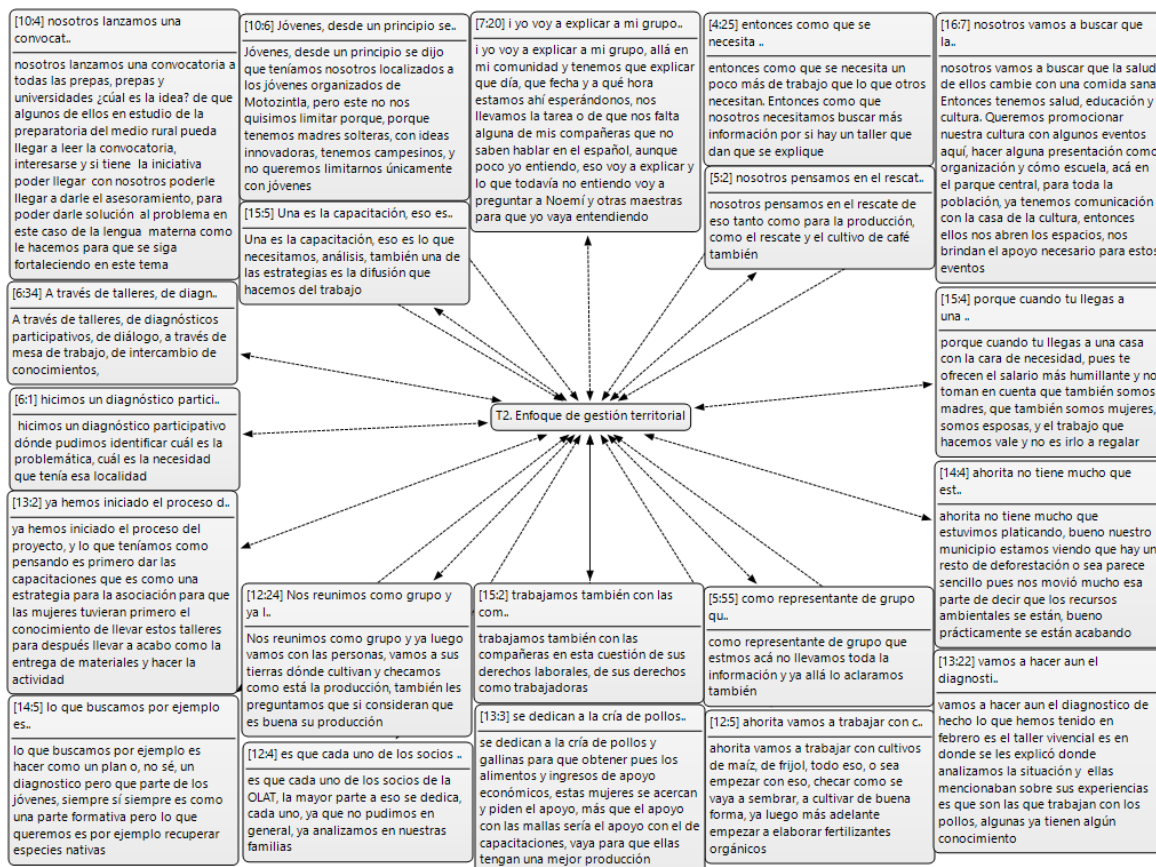
Indicador T2. Enfoque de gestión territorial.

El indicador T2 se centra en la identificación de estrategias de gestión del territorio, concepción compleja en concordancia con el indicador anterior. Los actores en su mayoría identifican una sola, en casos excepcionales se enuncian 3 desde los alumnos de la 1ª generación, que después de dos ciclos de formación muestran, cómo debería de esperarse, mayor visión respecto del enfoque territorial y con su observación de las problemáticas locales, amplían sus horizontes de acción y buscan ir más allá de sus propios planteamientos iniciales

no tiene mucho que estuvimos platicando, bueno nuestro municipio estamos viendo que hay un resto de deforestación o sea parece sencillo pues nos movió mucho esa parte de decir que los recursos ambientales se están, bueno prácticamente se están acabando (Alumna 1ª generación).

Entonces tenemos salud, educación y cultura. Queremos promocionar nuestra cultura con algunos eventos aquí, hacer alguna presentación como organización y cómo escuela, acá en el parque central, para toda la población (Alumno 1ª generación).

Figura 4. Enunciaciones relativas al Indicador T2. Enfoque de Gestión Territorial.



Fuente: elaboración propia.

Conclusión: El crecimiento en la identificación de estrategias de gestión territorial en la primera generación manifiesta la efectividad del proceso de formación. También hay que resaltar que quienes tienen mayor escolaridad son quienes con mayor facilidad las enuncian y las conciben en sentido abstracto.

Recomendación: El camino que ha seguido la escuela en torno a afirmar la adscripción territorial y la razón de ser de las OLAT es adecuado, se puede reforzar este sentido focalizando las estrategias durante el desarrollo de la planeación y gestión de iniciativas, de manera que los alumnos clarifiquen aún más el desarrollo de estrategias territoriales.

Indicador T3. Interacción significativa entre culturas.

Como se verá más adelante en el indicador I6. Epistemología Maya, hay reconocimiento a la diversidad cultural; así como también inclusión y trato igualitario para todas y todos los alumnos, se fomenta el intercambio entre alumnos en su propia lengua y en grupos heterogéneos, sin embargo los alumnos no reconocen la generación de saberes, conocimientos o actividades que puedan incorporar a sus acervos, como resultado de estas prácticas, algunos reconocen diferencias culturales, otros minimizan esas diferencias y algunos más no reconocen la interacción entre culturas, siendo lo más significativo el contraste entre los pueblos originarios y los mestizos

Tenejapa tiene algunos costumbres que se parecen a los de nosotros pero algunos no, porque ellos no sé, tienen otra ideología, pero la mayoría sí (Alumno 2ª generación).

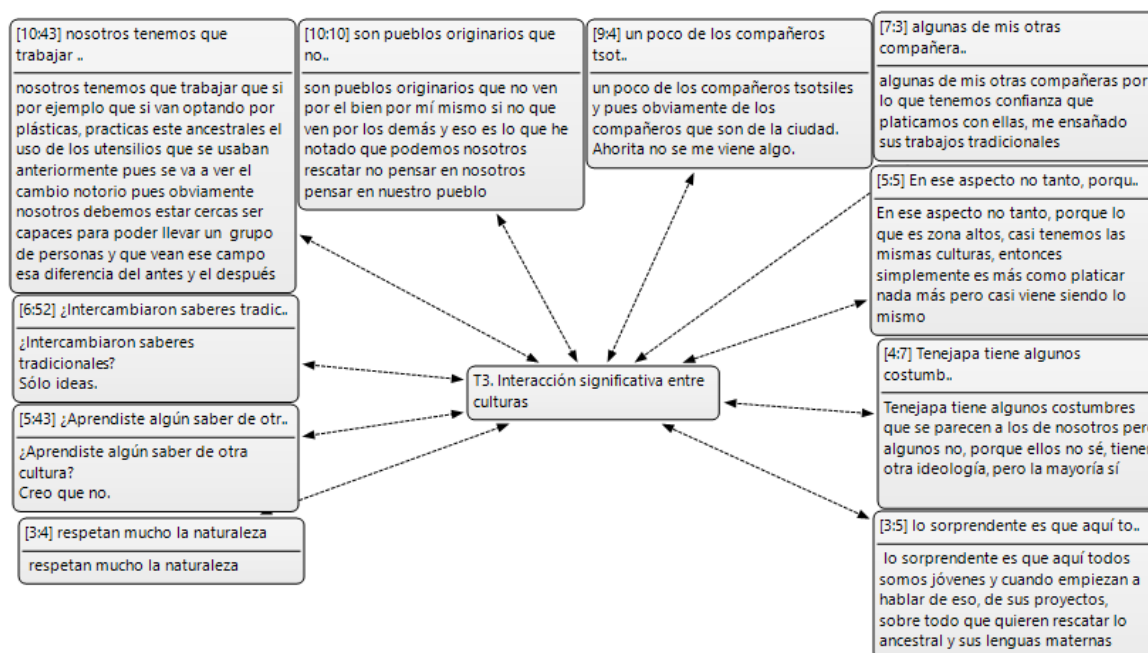
En ese aspecto no tanto, porque lo que es zona altos, casi tenemos las mismas culturas, entonces simplemente es más como platicar nada más pero casi viene siendo lo mismo (Alumno 2ª generación).

lo sorprendente es que aquí todos somos jóvenes y cuando empiezan a hablar de eso, de sus proyectos, sobre todo que quieren rescatar lo ancestral y sus lenguas maternas (Alumna 2ª generación).

Conclusión: Es importante el sentido descolonizador que aporta la escuela a sus alumnos, en el sentido de reconocer la diversidad cultural, sin embargo, ese reconocimiento se da sólo en el contraste del mundo de los pueblos originarios contra el occidental, representado por los mestizos, obviando que la diversidad cultural se da al interior de los pueblos originarios, incluso de la misma lengua; con ello se limitan las relaciones interculturales.

Recomendación: Es importante para promover el diálogo intercultural que en el desarrollo de la escuela se afirme la identidad cultural, recordando que esta se construye y se afirma desde la identificación de lo propio, pero también desde el reconocimiento del otro y en esa otredad, se deben reconocer las diferencias entre pueblos originarios, aún hablantes de la misma lengua.

Figura 5. Enunciaciones referentes al Indicador T3. Interacción significativa entre culturas.



Fuente: Elaboración propia.

Indicador T4. Generación de Alianzas.

Es notorio que, para los cursantes de la escuela, la generación de alianzas es un tema importante, tanto que incluso lo refieren como uno de los aprendizajes significativos para ellos. Como resultado, identifican a otros actores con quienes podrían realizarlas y con quienes tienen objetivos comunes; pocos de ellos identifican entidades con objetivos complementarios. Sin embargo, la mayoría no ha logrado concretar dichas alianzas o establecer redes de colaboración salvo en los espacios de la escuela y refieren las alianzas como una posibilidad futura, con algunos casos excepcionales que han desarrollado relaciones incluso antes de asistir a la escuela

las vinculaciones de los actores sociales de todo eso sí hemos tenido, así como más idea de dónde poder trabajar, dónde poder recibir capacitaciones, incluso ya tenemos 2 mercados de dónde vender (Alumno 2ª Generación).

sí hemos identificado que tal vez podemos colaborar más adelante, por lo mismo que compartimos ciertos temas con ellos o ciertas actividades que podemos incorporar a nuestro OLAT y también a ellos (Alumna 2ª generación).

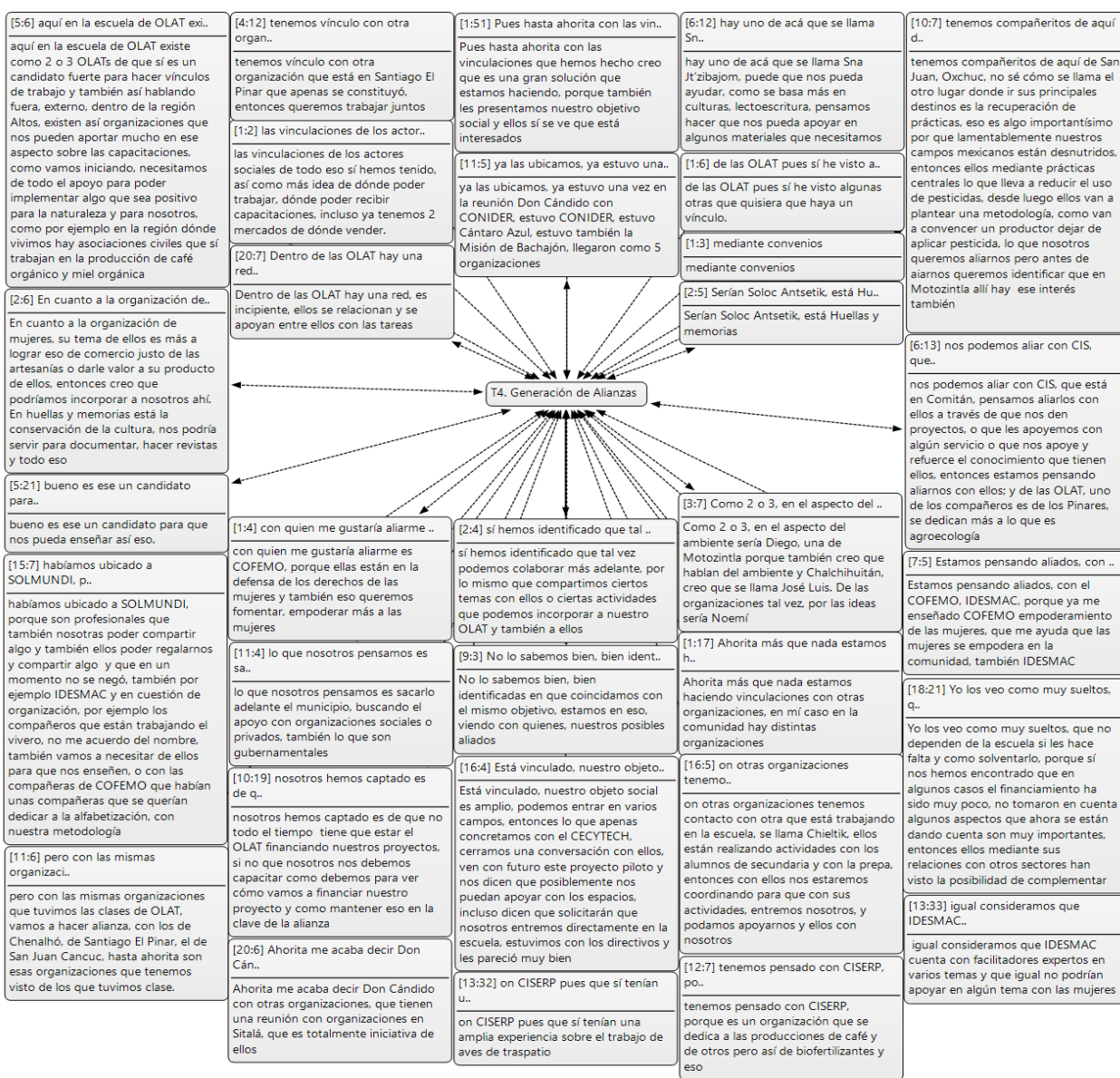
tenemos compañeritos de aquí de San Juan, Oxchuc, no sé cómo se llama el otro lugar donde ir sus principales destinos es la recuperación de prácticas, eso es algo importantísimo por que lamentablemente nuestros campos mexicanos están desnutridos, entonces ellos mediante prácticas centrales lo que lleva a reducir el uso de pesticidas, desde luego ellos van a plantear una metodología, como van a convencer un productor dejar de aplicar pesticida, lo que nosotros queremos aliarnos

pero antes de aliarnos queremos identificar que en Motozintla allí hay ese interés también (Alumno 2ª generación).

Conclusión: Es importante que la escuela ha logrado significar en los alumnos la idea de la construcción de alianzas, sin embargo estas son importantes en la medida en que tienen un origen práctico, es decir las alianzas se concretan a partir de la realización de acciones conjuntas, aspecto que no se ha visibilizado en las escuela.

Recomendación: Una forma de generar las alianzas puede ser incluir dentro de los productos de las OLAT, el establecimiento de una alianza dónde se ejecute alguna actividad de vinculación y se registre la colaboración.

Figura 6. Enunciaciones relativas al Indicador T4. Generación de Alianzas.



Fuente: elaboración propia.

Indicador T5. Acciones para la innovación.

Hay que resaltar que el trabajo de la escuela se refleja en las iniciativas que proponen los miembros de las OLAT en relación a su contenido novedoso o creativo. Estas cualidades son reconocidas tanto por ellos mismos, como por los docentes y el equipo técnico, con relación a cómo piensan abordar las problemáticas locales, algunas desde la concepción de temáticas, otras en la propuesta de soluciones y unas más por los medios con que piensan implementarlas

queremos que se vea la participación de mujeres, porque en Tenejapa se ve muy poco, como te decía, hay una debilidad de participación de mujeres, entonces nos gustaría de que nos diéramos a conocer de que las mujeres sí podemos salir adelante (Alumna 2ª generación).

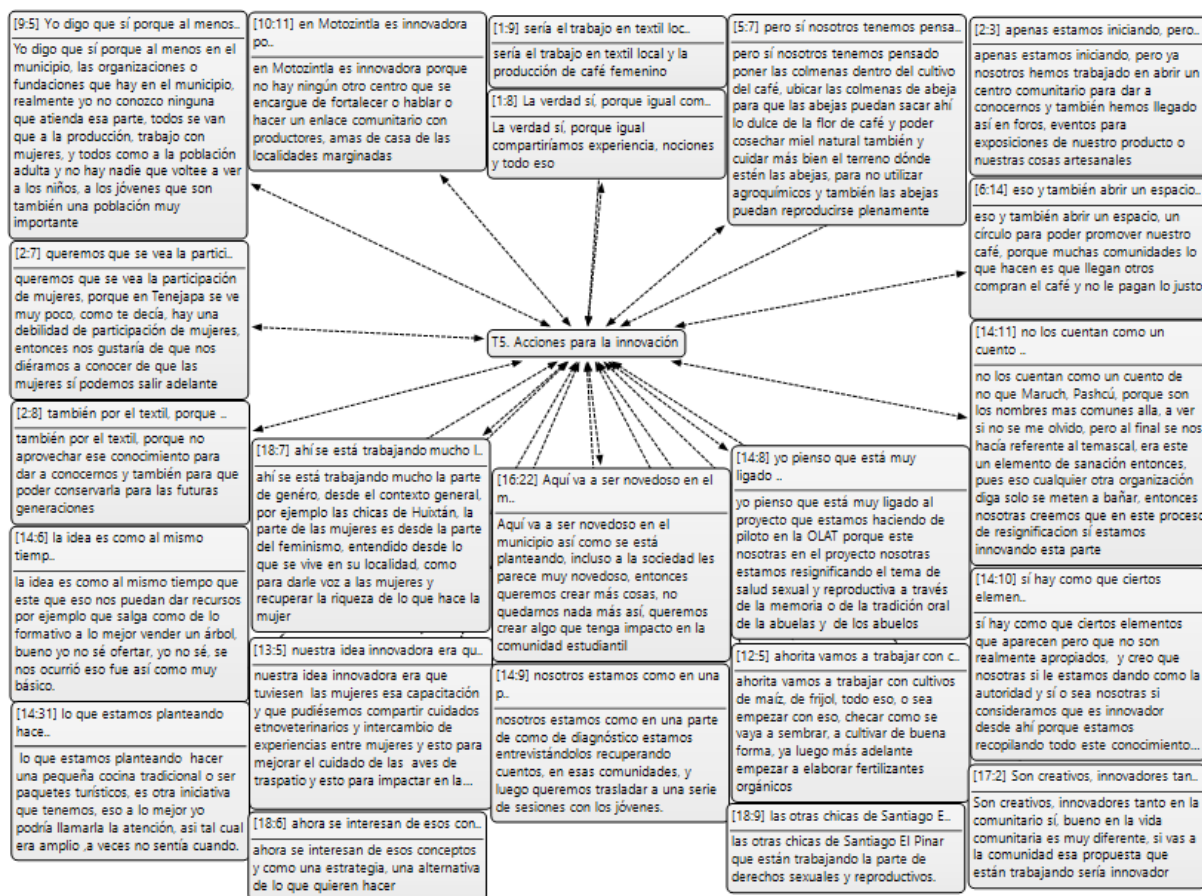
nuestra idea innovadora era que tuviesen las mujeres esa capacitación y que pudiésemos compartir cuidados etnoveterinarios y intercambio de experiencias entre mujeres y esto para mejorar el cuidado de las aves de traspatio y esto para impactar en la salud de las familias (Alumna 1ª generación).

Son creativos, innovadores tanto en lo comunitario sí, bueno en la vida comunitaria es muy diferente, si vas a la comunidad esa propuesta que están trabajando sería innovador (Miembro del equipo técnico).

Conclusión: Sin duda el trabajo que se hace desde la concepción territorial, género, pertinencia cultural y formación integral, hace que las propuestas de las OLAT sean innovadoras. La escuela logra acentuar en sus alumnos el compromiso por trabajar en beneficio de la población local de una manera propositiva.

Recomendación: Este sentido de afianzar los enfoques transversales de la escuela debe continuar, dado que ello es lo que permite la construcción de alternativas novedosas o creativas para la atención de problemas locales. Debe acentuarse qué, para la construcción de soluciones a las propias problemáticas, la innovación y la creatividad son características esenciales.

Figura 7. Enunciaciones relativas al Indicador T5. Acciones para la Innovación.



Fuente: Elaboración propia.

Indicador T6. Perspectiva de género.

El trabajo transversal sobre la desigualdad de género que la escuela realiza durante sus sesiones, se refleja en el respeto y valoración de las mujeres durante el desarrollo de los módulos. Sin embargo, a la hora de visibilizar las formas y características de la participación de la mujer en sus proyectos, la reflexión no es clara y muchas veces, se sigue obviando al considerar que se toma en cuenta la inclusión de mujeres en una iniciativa o porque las iniciativas viene de las propias mujeres, pero dónde se reproducen formas patriarcales de ver a la mujer

nosotros queremos incluir a las mujeres porque nosotros queremos trabajar con ellas, porque las mujeres a veces traen ideas más innovadoras que los hombres. Bueno en mi caso a los hombres siempre les toman la palabra y todo, mientras que las mujeres no. Porque he visto que las mujeres tienen más habilidades que los hombres, bueno algunos, no todos (Alumno 2ª generación).

en la región pues están acostumbradas a trabajar también en el campo, no es tanto como obligación, sino como ayuda a sus esposos, la economía no es tan buena que

digamos, tanto hombres y mujeres participan en la producción de alimentos (Alumno 2ª generación).

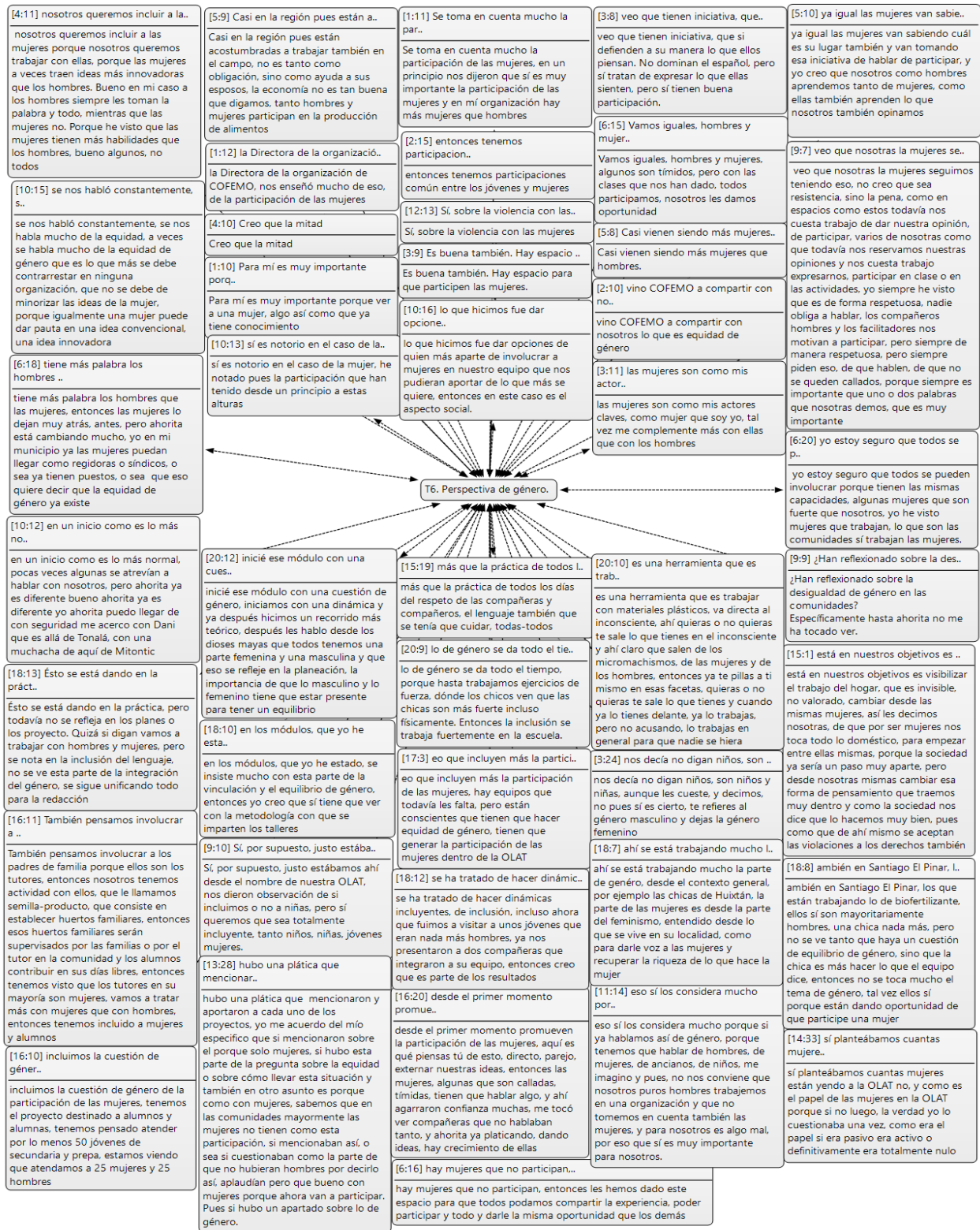
consiste en establecer huertos familiares, entonces esos huertos familiares serán supervisados por las familias o por el tutor en la comunidad y los alumnos contribuir en sus días libres, entonces tenemos visto que los tutores en su mayoría son mujeres, vamos a tratar más con mujeres que con hombres, entonces tenemos incluido a mujeres (Alumno 1ª generación).

lo de género se da todo el tiempo, porque hasta trabajamos ejercicios de fuerza, dónde los chicos ven que las chicas son más fuertes incluso físicamente. Entonces la inclusión se trabaja fuertemente en la escuela (Miembro del equipo técnico).

Conclusión: La escuela lleva con éxito la reflexión de la revaloración de la mujer a nivel de las concepciones personales, pero se está quedando corta al no llevar la reflexión de la desigualdad de género a aspectos de la vida comunitaria, en términos de su situación, condición y posición de género, lo que va más allá de la simple inclusión de las mujeres en las actividades de las OLAT, sino también en ser consecuentes con la contribución a la disminución de las desigualdades.

Recomendación: Es importante reflexionar en los espacios de la escuela la realidad que viven las mujeres a partir de la conceptualización de la situación, condición y posición de género, para no caer en el simplismo de que la participación de mujeres en las iniciativas ya es fomento de la igualdad, ese es un análisis que debe profundizarse y que si bien empieza con reconocer el valor de las mujeres, tiene un sinnúmero de manifestaciones que se desvelan sólo con el análisis de las situaciones concretas.

Figura 8. Referencias al indicador T6. Perspectiva de Género.



Fuente: elaboración propia.

Indicador T7. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional.

La escuela promueve desde sí misma una actitud incluyente, esto es referido por todos los actores relacionados con ella, y en referencia a temas como el género, las culturas y también a todos los sectores de edad. Como ya vimos para el enfoque de género, esa inclusión es más fácil de promover en un tema que también es más común y que se ha promovido durante mayor tiempo en diferentes esferas. Así, visibilizar la exclusión por la condición generacional, es más difícil, por lo que no se promueven estrategias concretas para solventarla

nosotros sí tenemos una señora entre 50-60 años, en eso creo que al igual mis compañeros tienen también algo, pero no hubo una estrategia para eso (Alumna 2ª generación).

En sí no, pero bueno sí hablamos de la inclusión, de que debemos incluir a todos (Alumna 2ª generación).

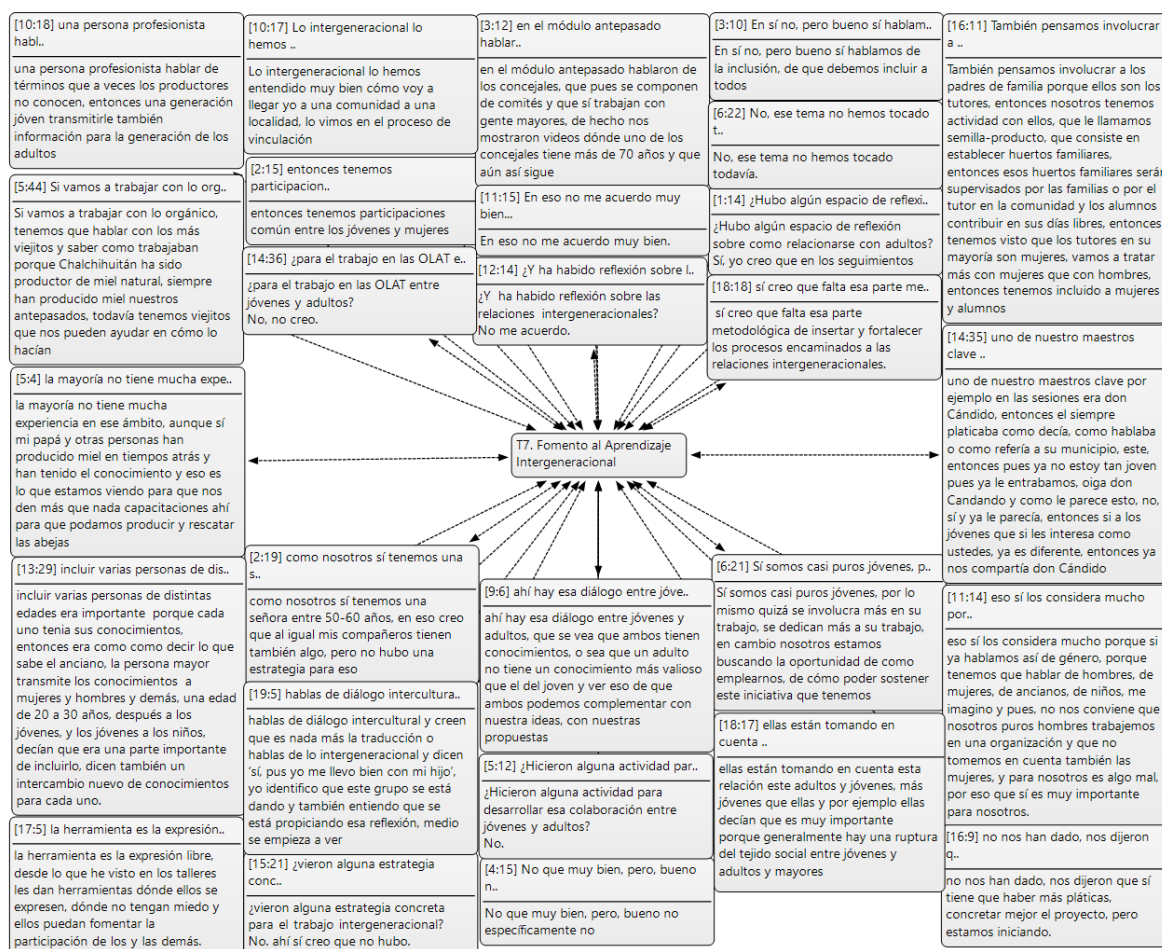
porque tenemos que hablar de hombres, de mujeres, de ancianos, de niños (Alumno 1ª generación)

la herramienta es la expresión libre, desde lo que he visto en los talleres les dan herramientas dónde ellos se expresen, dónde no tengan miedo y ellos puedan fomentar la participación de los y las demás (Miembro del equipo técnico).

Conclusión: Ser incluyente es una actitud que ha trabajado bien la escuela, no trabaja para visibilizar la dificultad de las relaciones intergeneracionales y los conflictos o exclusiones que se generan por ellos en la vida comunitaria. Así como es necesario ahondar en la reflexión de la situación, condición y posición de género, también lo es visibilizar la exclusión por la condición étnica y sus características.

Recomendación: Es necesario realizar actividades dónde salgan a la luz las características de la exclusión intergeneracional para que después se pueda reflexionar con los alumnos formas que reivindiquen la inclusión de diferentes sectores de la población que sean pertinentes también, según su cultura. Para tener un panorama sobre el tema, sería prudente rescatar la experiencia que sobre el tema ha desarrollado COFEMO.

Figura 9. Referencias al Indicador T7. Fomento al aprendizaje intergeneracional



Fuente: elaboración propia.

Indicador T8. Autonomía Institucional.

Es evidente el crecimiento de las organizaciones en torno a su autonomía conforme avanzan en su formación en la escuela. Esto es notorio tanto para los alumnos, docentes y equipo técnico. La escuela muestra que su diseño genera de manera efectiva capacidades para la planeación, diseño y ejecución de proyectos. La oportunidad de ejecutar iniciativas dentro de un ambiente formativo, pero con responsabilidad sobre el financiamiento, es un aspecto importante en el fortalecimiento de las OLAT

La verdad mucho, porque en sí es mi base IDESMAC, es como la guía de decir 'mira así lo puedes hacer', la verdad sí yo creo que sí dependo mucho (Alumna 2ª generación.)

nunca lo vimos, no lo vemos así, al menos nosotras así no, nosotras vemos a la OLAT que te proporciona herramientas, no como alguien, sino con un proceso, sino también

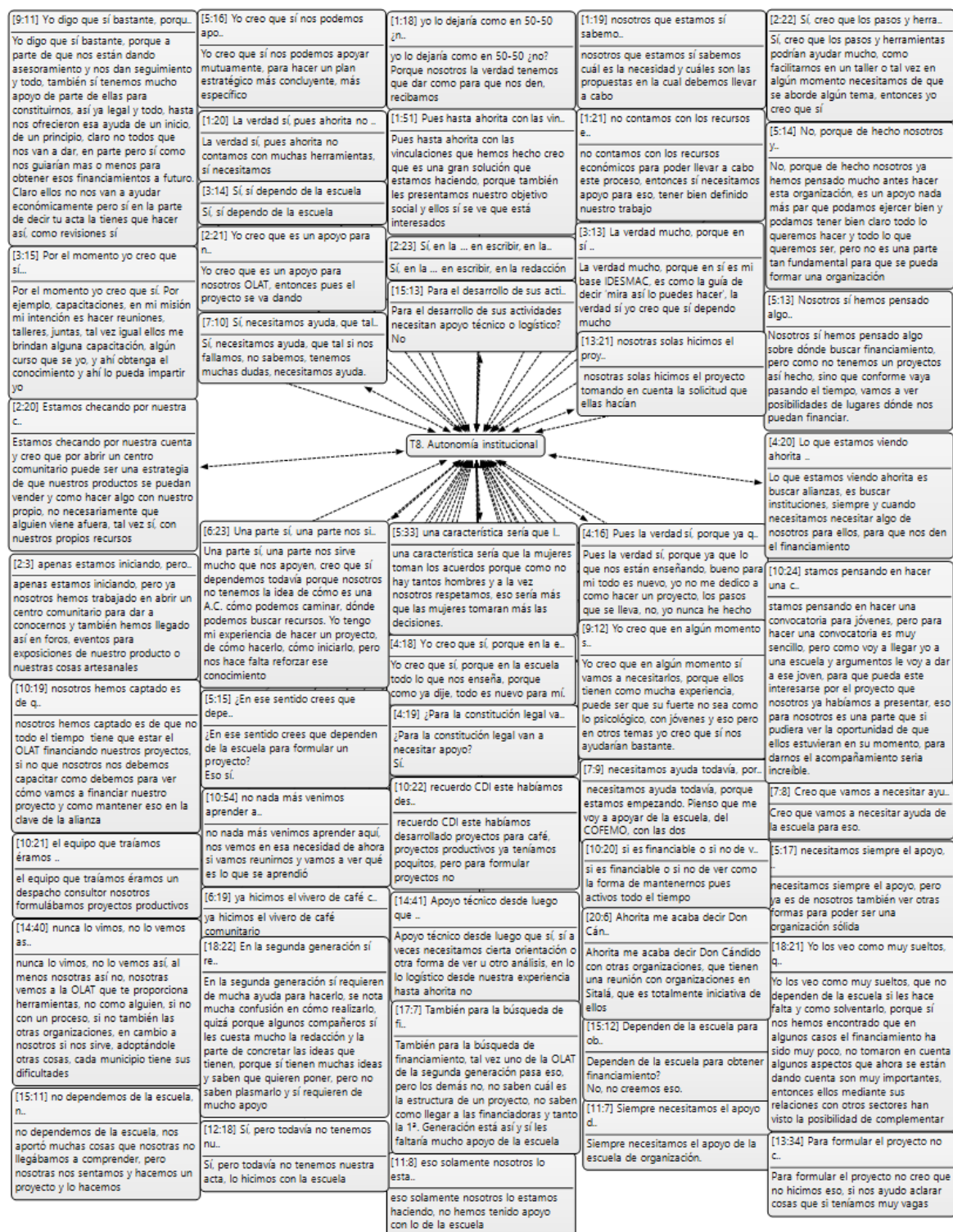
las otras organizaciones, en cambio a nosotros si nos sirve, adoptándole otras cosas, cada municipio tiene sus dificultades (Alumna 1ª generación).

sí hay unas que dependen mucho, de la primera generación sí logro ver un poco de autonomía en lo que ellos están haciendo, sí se visualiza que son un poco más independientes (Miembro del equipo técnico).

Conclusión: Las OLAT van desarrollando capacidades para volverse autónomos conforme avanzan los ciclos de formación, pero no son explícitas las capacidades a desarrollar por ciclo, pero tanto las capacidades técnicas, como las humanas que paulatinamente provocan el desarrollo de su autonomía como organizaciones se puede establecer si se incluyen en la planeación de la escuela.

Recomendación: Una acción prudente sería recuperar las capacidades desarrolladas por las organizaciones locales en torno a la actuación autónoma por ciclo, esto complementaría el diseño de la escuela y permitiría a los docente y equipo técnico enfocar de mejor manera su trabajo en torno al desarrollo de capacidades y habilidades al respecto.

Figura 10. Referencias al Indicador T8. Autonomía Institucional



Fuente: elaboración propia.

Indicador T9. Planes estratégicos Institucionales.

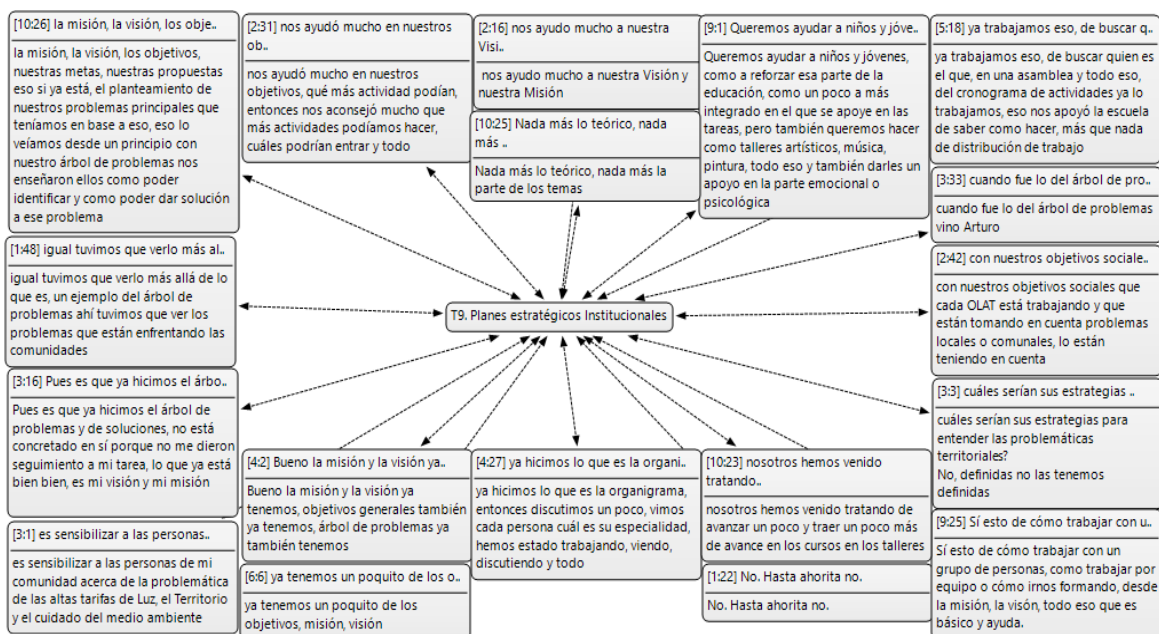
Como se puede suponer con lo dicho hasta ahora en la evaluación, la capacidad para construir planes y proyectos eficientes por parte de las OLAT, se incrementa de acuerdo con el tiempo que se cursa la escuela, es decir la segunda generación cuenta con menos capacidad para elaborar planes y proyectos que la primera generación. Esta capacidad también se refleja con los indicadores T1, T2 y T8, aun así la construcción de los planes institucionales no es un referente tan claro en la mente de los alumnos

tuvimos que verlo más allá de lo que es, un ejemplo del árbol de problemas ahí tuvimos que ver los problemas que están enfrentando las comunidades (Alumno 2ª generación).

la misión y la visión ya tenemos, objetivos generales también ya tenemos, árbol de problemas ya también tenemos (Alumno 2ª generación).

En el plan estratégico enviamos, pues pusimos desde el contexto, trabajaríamos el área de incidencia, la ubicación, la población, la extensión territorial, todo lo de la hidrografía, e clima , la vegetación y también pusimos el árbol de problemas, la misión, los objetivos y también un organigrama institucional que es lo que nos pedían, y algunos conceptos que llevaríamos a cabo, algunos principios pusimos también la, una matriz que también incluimos los objetivos estratégicos, resultados y actividades, eso en cuanto al plan estratégico, pero nos dieron también una matriz para redactar el proyecto en sí (Alumna 1ª generación).

Figura 11. Indicador T9. Planes estratégicos institucionales.



Fuente: elaboración propia.

Conclusión: Las ideas de los miembros de las OLAT para la atención de los problemas territoriales, si bien se formalizan en planes, no se expresa discursivamente de manera

ordenada, es decir las OLAT clarifican sus ideas en la escuela, pero las herramientas técnicas para la formalización de planes estratégicos siguen sin ser importante más que para la relación también formal con actores extraterritoriales.

Recomendación: Es importante recalcar en las OLAT la importancia de manifestar ordenadamente en sus discursos el orden de la planeación, pues si bien las ideas que expresan son definidas, la estructuración también del discurso en orden a los planes da certeza a actores externos en su relación con ellos.

Indicador T10. Trabajo colaborativo entre alumnos.

La relación de colaboración entre los alumnos se da fundamentalmente en la confianza para compartir experiencias, así como sugerir o aportar durante el proceso de aprendizaje en el desarrollo de los módulos con sus compañeros, algunos compañeros reconocen en otros capacidades o habilidades que ellos no tienen, pero ese compartir y el reconocimiento no llega al punto de que los alumnos compartan sus saberes o habilidades con los demás

Algo nuevo que se me presentó con los compañeros es el miel, no sabía que se podía hacer me dijeron medicina, eso no lo sabía (Alumno 2ª generación).

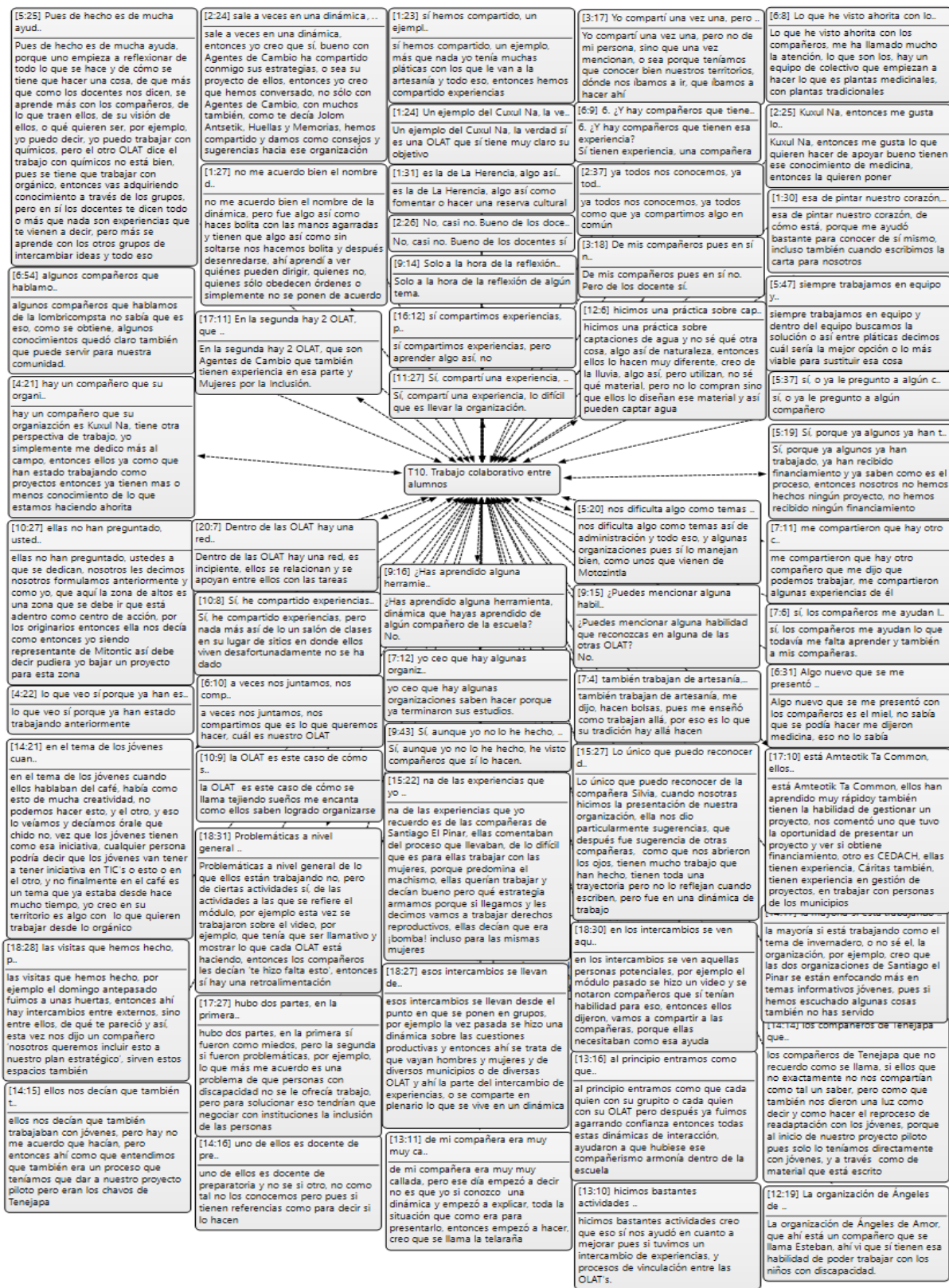
los compañeros me ayudan lo que todavía me falta aprender y también a mis compañeras (Alumna 2ª generación).

de mi compañera era muy muy callada, pero ese día empezó a decir no es que yo si conozco una dinámica y empezó a explicar, toda la situación que como era para presentarlo, entonces empezó a hacer, creo que se llama la telaraña (Alumna 1ª generación).

Conclusión: Es importante que los alumnos reconozcan el espacio de la escuela como uno dónde pueden aportar sus ideas o externar sus opiniones respecto del trabajo de los otros. Si bien los aportes son sobre los temas que se tocan en la escuela y las experiencias al respecto que van aportando los asistentes, hace falta abrir espacios para que los conocimientos y herramientas que ya están en el bagaje de los alumnos puedan ser compartidos y así reforzar la importancia de sus propias capacidades.

Recomendación: Es importante rescatar los aprendizajes, conocimientos, herramientas que los alumnos de la escuela han adquirido en otros espacios para fortalecer su actuación en el territorio y puedan reconocerse a sí mismos como portadores de elementos valiosos que pueden compartir con los demás, que no sólo son receptores, sino que también lo que conocen o saben hacer es valioso y vale la pena compartirlo.

Figura 12. Enunciaciones respecto del indicador T.10 Trabajo colaborativo entre alumnos.



Fuente: elaboración propia.

Indicador T11. Contenidos culturalmente adecuados.

Es significativo que la mayoría de los alumnos recuerda o conceptos, o contenidos de los módulos y puede referirlos. La mecánica de la escuela de llevar la discusión los contenidos a su propia lengua para clarificarlos e interpretarlos en su propia lengua para poder explicarlos, ha resultado muy atinado. Si bien no todos los conceptos se clarifican, los contenidos centrales de los módulos y los conceptos clave sí son referidos por los alumnos,

La comunalidad son acciones que puedes hacer para el bien común (Alumno 2ª generación)

en módulo pasado o el de rendición de cuentas, que nos sólo es de decir yo me gasté el dinero en tal cosa, no sólo se habló de dinero, sino también el trabajo, hacia la comunidad, antes lo primero que se me venía a la mente era de dinero, de dar cuentas del recurso recibido, pero no, sobre todo del trabajo y qué cambios realizamos con el trabajo hacia la comunidad, con la gente (Alumna 2ª generación).

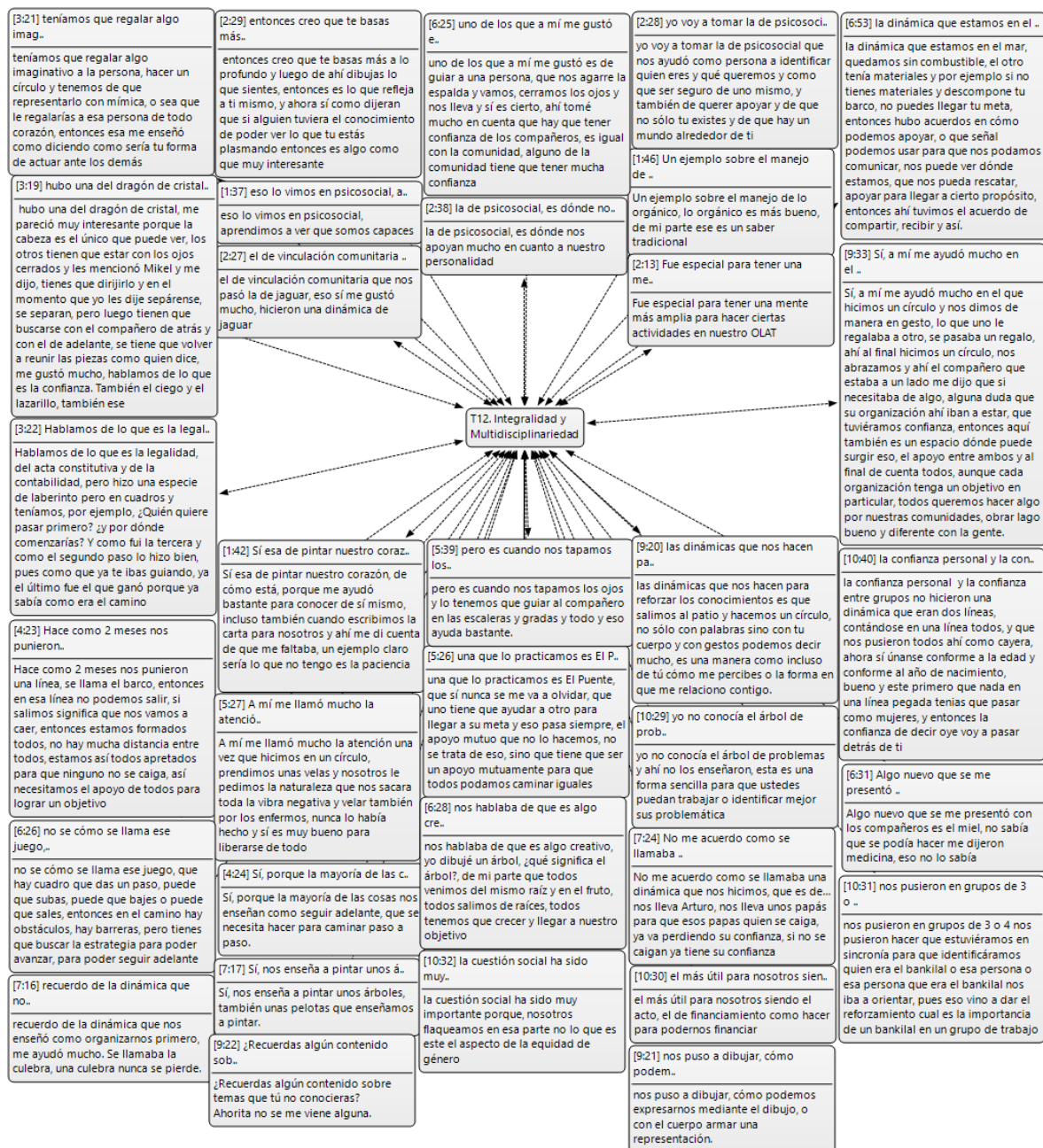
los conceptos que ellos tienen como más familiarizados es el de comunalidad, pertinencia cultural, interculturalidad, es más, hasta lo integran en sus trabajos (Miembro del equipo técnico)

Conclusión: Que los alumnos de la primera generación refieran contenidos específicos con mayor facilidad que conceptos estudiados en el primer ciclo, permite recordar que es más fácil aprender desde el interés de quien quiere conocer, esta característica de lo significativo es para tomarse en cuenta por los docente de la escuela, además de que ese puede ser el punto común para construir diálogo intercultural.

Recomendación: Los docentes deben acercarse a los contenidos desde propiciar diálogo intercultural, no es suficiente que los alumnos interpreten en su lengua conceptos, es necesario construir conocimiento desde todos los actores para que haya un verdadero diálogo intercultural, construir consensos sobre un significado, no necesariamente significa que se fomente la interculturalidad.

la idea era que esas pelotas tenían que tener una secuencia dentro de una círculo dentro del grupo, y este, y había una primera secuencia de pelotas, luego otra secuencia de pelotas que al final estaban como cuatro pelotas dentro de una secuencia y ya este no recuerdo creo que fue Arturo quien lo facilito esa parte, el hablaba como de las funciones que cada persona que cada una iba a tener en cada espacio o dentro del grupo (Alumna 1ª generación).

Figura 14. Referencias al Indicador T12. Integralidad y Multidisciplinariedad.



Fuente: elaboración propia.

Conclusión: El uso de juegos y dinámicas ha fortalecido el aprendizaje integral de los alumnos, las referencias sobre las dinámicas psico-sociales y de arteterapia, muestran su valía para la formación de personas y su crecimiento, esto le da un valor especial a la escuela que no sólo se ocupa de la formación técnica, sino que los prepara en diferentes ámbitos para su trabajo en el territorio.

Recomendación: Es fundamental no minimizar el aporte de los aprendizajes no conceptuales, pues los resultados muestran que afirmar las capacidades humanas resulta importante en la medida que aportan para la seguridad de los miembros de las OLAT para emprender su camino de acción territorial.

Indicador T13. Conocimientos y Habilidades adquiridos.

En el sentido de la formación de conocimientos y habilidades, la escuela muestra también un buen camino, los alumnos refieren conceptos, como ya hemos visto, pero también hacen referencia a habilidades adquiridas en la escuela, respecto de los temas centrales que desarrolla alrededor de la planeación estratégica territorial. Los que ya han cursado módulos de especialización, manifiestan también los aprendizajes particulares de esta etapa

hemos aprendido habilidades para poder desarrollar un tema o exponerlo en público (Alumna 1ª generación).

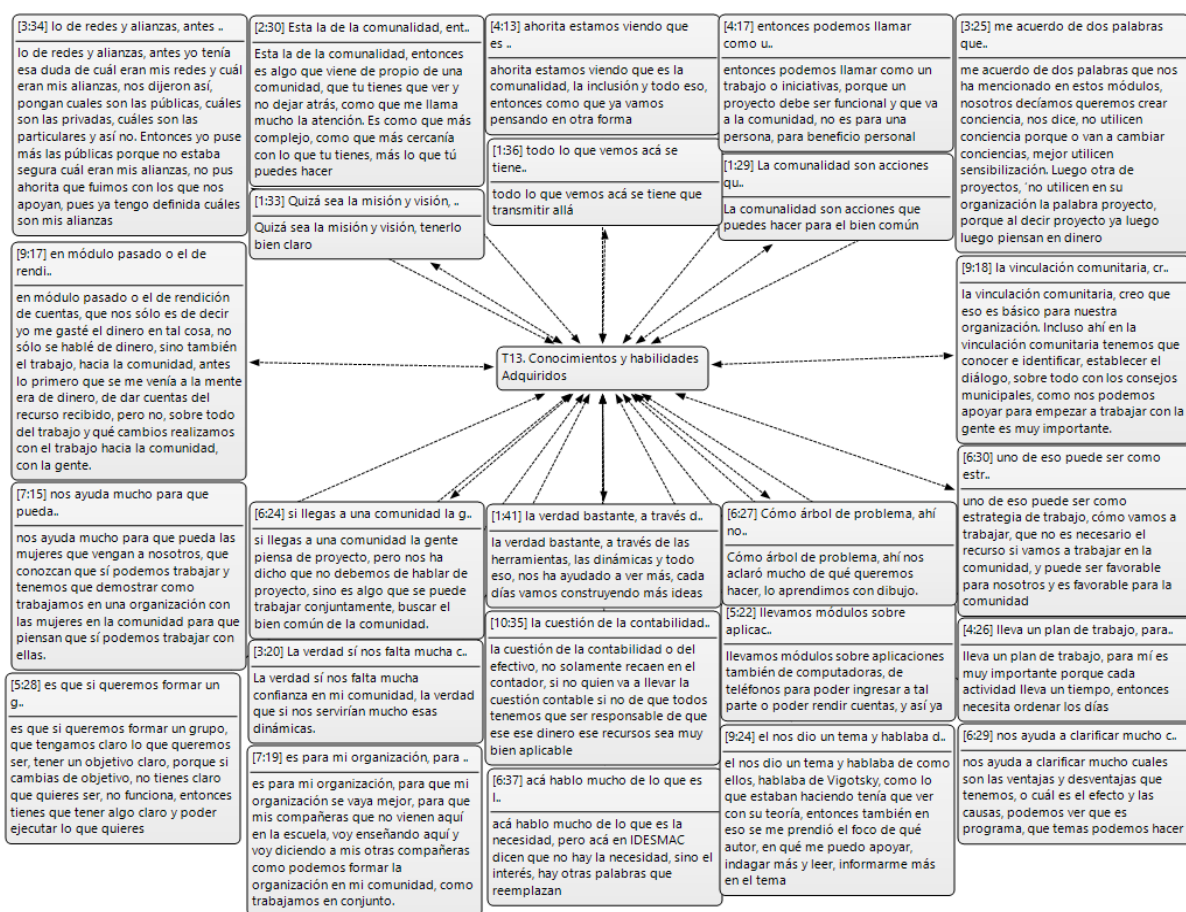
cómo hacer un diagnóstico que no fuera como, llegar y preguntar si no que también que sea participativo, pero ella lo veía participativo desde otras dimensiones, si no que ella...estaban participando, si no que veía como le hacía para que realmente la comunidad fuera y participe en el proceso (Alumna 1ª generación).

...además nos dieron un taller de resolución de conflictos, también nos dieron el taller de las TIC's, cómo vamos a tomar fotos, de cómo vamos a usar el internet, esas cosas son las que nos ayudan mucho (Alumna 1ª generación).

Conclusión: Los aprendizajes respecto de la planeación resultan más difíciles de asimilar para los alumnos por su naturaleza abstracta, sin embargo, el trabajo que hace la escuela al llevarlo a ámbitos prácticos, muestra a los alumnos que es una habilidad que pueden desarrollar y que es necesaria para su relación con el mundo de las institucional y de las financiadoras. Los conocimientos específicos que desarrolla la escuela, son más fáciles de comprender pues los llevan a la esfera del quehacer, lo que los hace más asequibles para los cursantes.

Recomendación: Una forma de hacer más cercanas las herramientas técnicas, sería que pudieran aplicar en sus tareas algunas para detectar problemáticas o diagnósticas y de priorización.

Figura 15. Referencias al Indicador T13. Conocimientos y habilidades adquiridos.



Fuente: elaboración propia.

Indicador I1. Importancia para el fortalecimiento de la agencia social regional.

Otro de los aspectos en los que se nota el aprendizaje y el crecimiento que brinda la escuela es el relacionado con la capacidad de agencia social de las OLAT, estás transitan de ver alguna necesidad sin identificar claramente su ámbito de actuación a asumirse como actores clave para la búsqueda de soluciones a las problemáticas municipales o regionales, este cambio es de suma importancia para fortalecer y darle sentido estratégico a su actuación

apenas estamos iniciando, pero ya nosotros hemos trabajado en abrir un centro comunitario para dar a conocerlos y también hemos llegado así en foros, eventos para exposiciones de nuestro producto o nuestras cosas artesanales (Alumna 2ª generación).

Ana, compañera que se dedica al tema de desarrollo sustentable, también dijo que estaba viendo ese problema, y ya le dijimos que bueno al menos en mi comunidad por lo menos en los terrenos de mis papás como que todos tienen esa variedad de bosques, pues estamos recuperando esas bellotas, nosotras somos realmente ignorantes en el tema, más que a lo mejor ir a sembrar o cosas así, entonces ellas nos

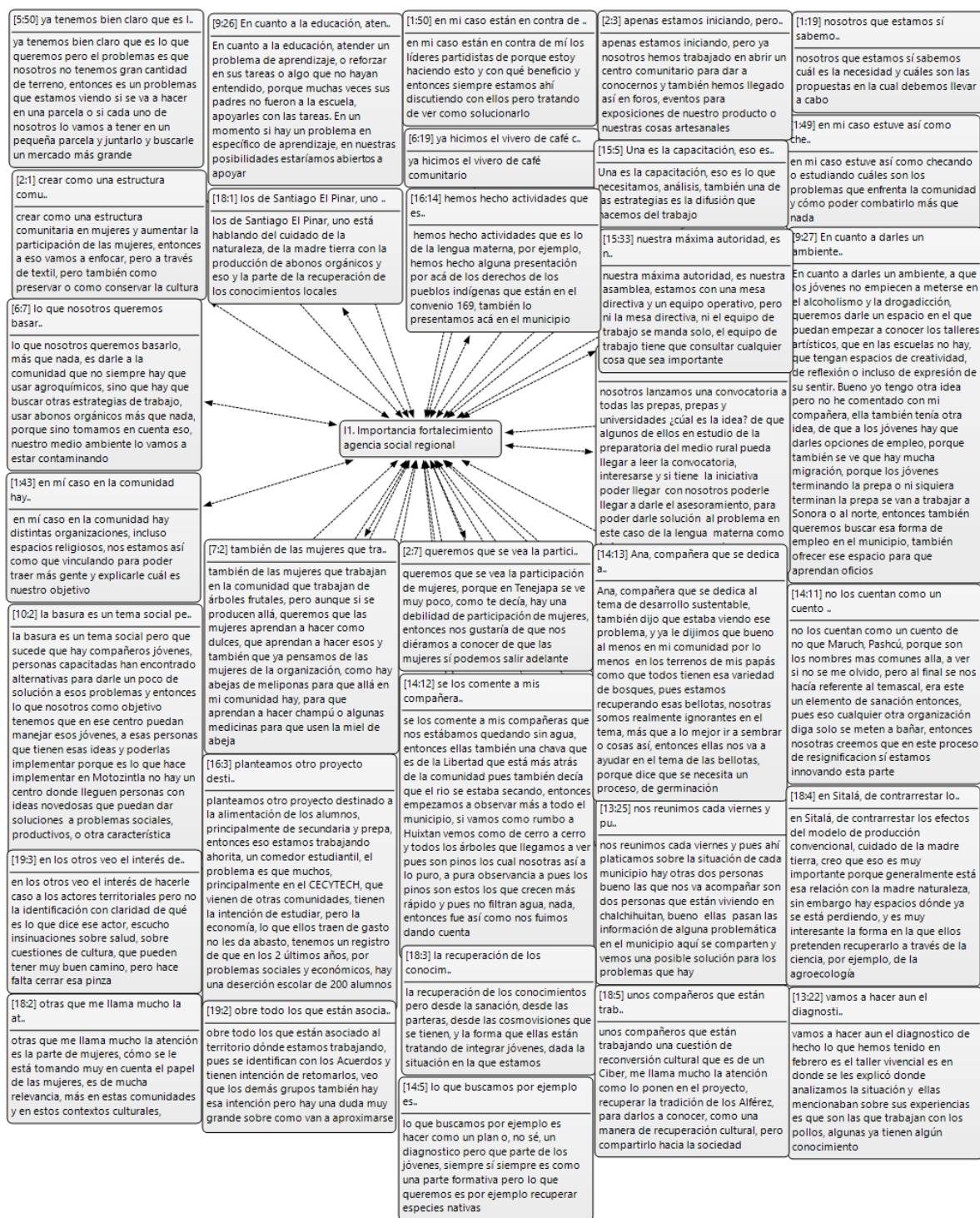
va a ayudar en el tema de las bellotas, porque dice que se necesita un proceso, de germinación (Alumna 1ª generación).

nos reunimos cada viernes y pues ahí platicamos sobre la situación de cada municipio hay otras dos personas bueno las que nos va acompañar son dos personas que están viviendo en Chalchihuitán, bueno ellas pasan la información de alguna problemática en el municipio aquí se comparten y vemos una posible solución para los problemas que hay (Alumna 1ª generación).

Conclusión: La capacidad de análisis de los problemas territoriales es uno de los aspectos que desarrolla la escuela, sin embargo, de manera práctica es acotada por los intereses prácticos que las OLAT se han fijado y por la meta de realizar la actividad. Son pocas las que refieren problemáticas diversas hacia las que quieren actuar. Sin duda realizar una actividad de impacto estratégico es ya una tarea importante que muchas organizaciones de profesionales no realizan.

Recomendación: El sentido estratégico de actuación en el territorio debe reforzarse constantemente, esto implica tener claridad de parte de los docentes sobre la acción territorial de las organizaciones locales de las OLAT, para poder referirlas en términos de la actuación que se han propuesto estas y puedan visibilizar su importancia estratégica y fortalecer su capacidad de actuación en torno a problemáticas concretas.

Figura 16. Referencias al Indicador I1. Importancia para el fortalecimiento de la agencia social regional.



Fuente: elaboración propia.

Indicador I2. Empoderamiento y toma de decisiones.

Las OLAT muestran el fortalecimiento de la participación de sus miembros en torno a la toma de decisiones, la escuela, aporta en el sentido de la organización formal, además de que las OLAT buscan integrar los elementos que les proporciona la escuela en su vida ordinaria, como lo es la inclusión y la discusión de problemáticas, en general las organizaciones son participativas y han avanzado hacia la toma de decisiones democráticas

Es una organización libre y muy participativa. Siempre están todos presentes, siempre hay una lluvia de ideas y de esa lluvia de ideas sacamos todo lo que podemos (Alumno 2ª generación).

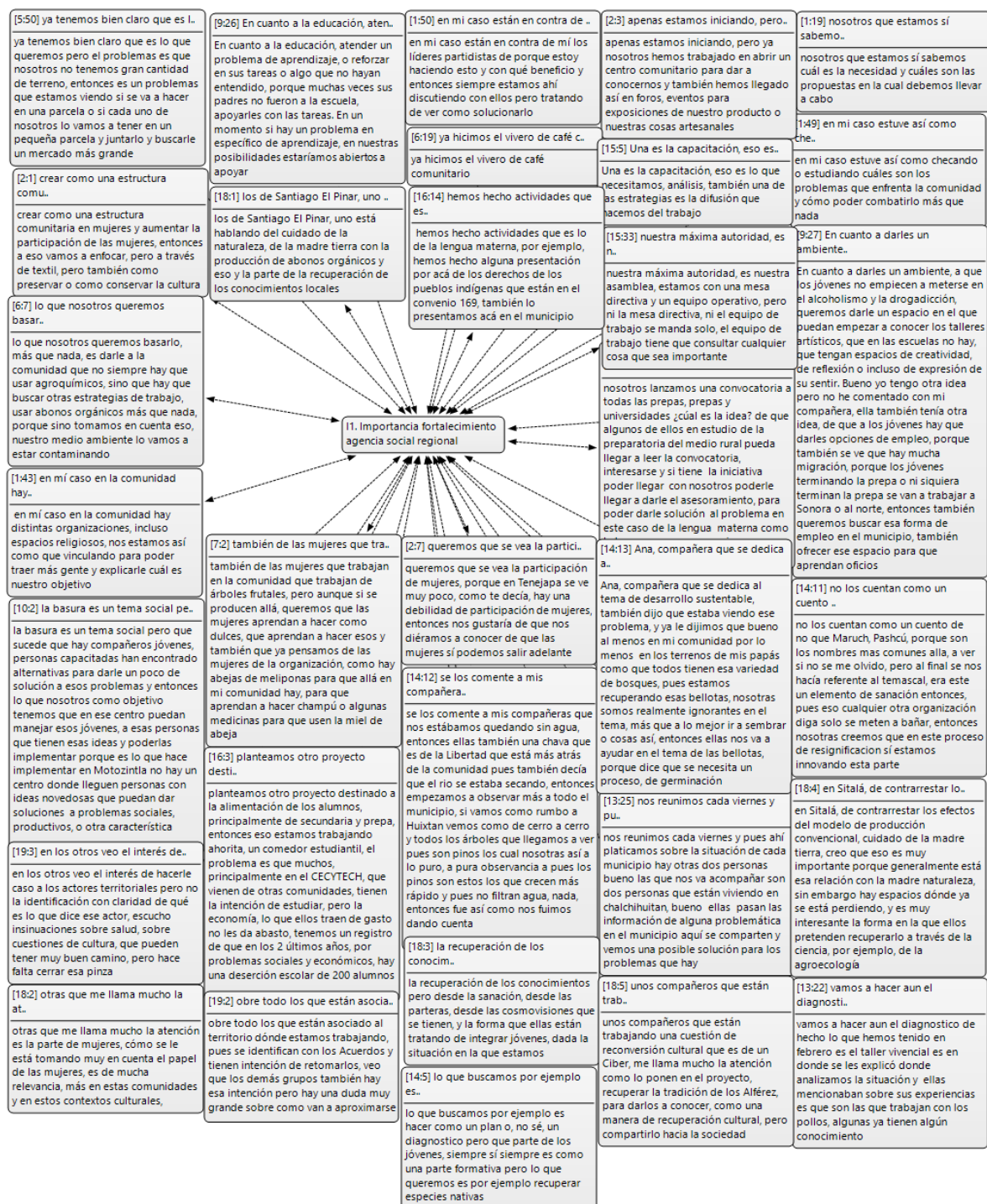
mediante una asamblea, en algunos casos, hay algunas personas que ya se dedican más al campo, entonces, a veces, sí nos dificulta hacer acuerdos y todo, pero sí al final llegamos a un acuerdo, participamos todos (Alumno 2ª generación)

nuestra máxima autoridad es nuestra asamblea, estamos con una mesa directiva y un equipo operativo, pero ni la mesa directiva, ni el equipo de trabajo se manda solo, el equipo de trabajo tiene que consultar cualquier cosa que sea importante (Alumna 1ª generación)

Conclusión: Los aportes principales de la escuela a la toma de decisiones dentro de las OLAT son la discusión y análisis de problemáticas municipales y la participación incluyente. Esto último ha resultado ser una novedad para muchas organizaciones, al buscar integrar en ellas más personas tomando en cuenta sobre todo la equidad de género.

Recomendación: Un aspecto a resaltar para el fortalecimiento del empoderamiento y toma de decisiones sería incorporar y/o visibilizar elementos culturales orientados a la cooperación y el compromiso comunitarios, esto complementaría el aporte de formalidad a las OLAT de parte de la escuela.

Figura 17. Referencias al Indicador I2. Empoderamiento y toma de decisiones



Fuente: elaboración propia.

Indicador I3. Formación con dimensión humana.

Este indicador confirma lo expresado en torno a la formación integral, los alumnos de la escuela profundizan o cambian sus visiones sobre actitudes concretas o aspectos éticos de su comportamiento en relación con los otros y el compromiso consigo mismos y su trabajo. La cooperación, la solidaridad, la inclusión, la escucha como parte fundamental del diálogo y la participación son los aspectos más referidos por los cursantes de la escuela

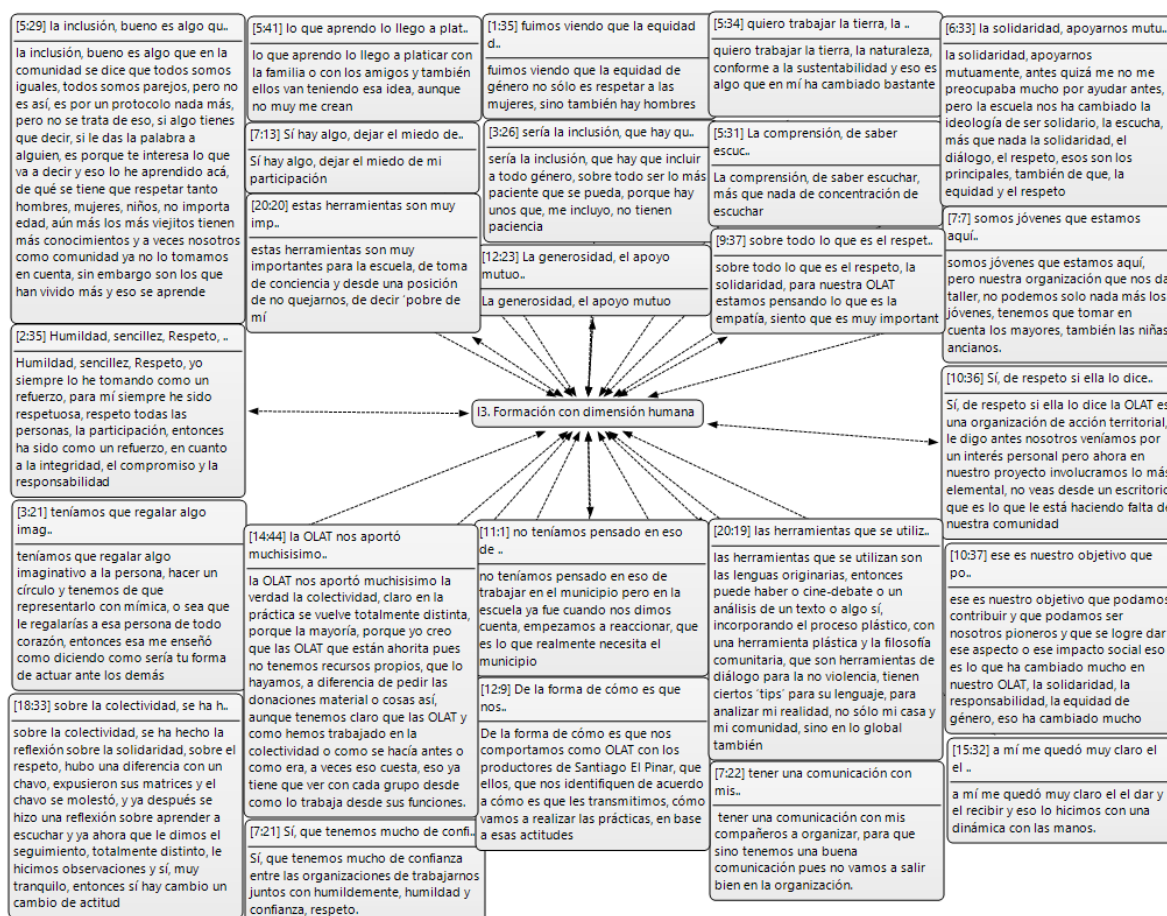
Humildad, sencillez, Respeto, yo siempre lo he tomado como un refuerzo, para mí siempre he sido respetuosa, respeto todas las personas, la participación, entonces ha sido como un refuerzo, en cuanto a la integridad, el compromiso y la responsabilidad (Alumna 2ª generación).

la inclusión, bueno es algo que en la comunidad se dice que todos somos iguales, todos somos parejos, pero no es así, es por un protocolo nada más, pero no se trata de eso, si algo tienes que decir, si le das la palabra a alguien, es porque te interesa lo que va a decir y eso lo he aprendido acá, de qué se tiene que respetar tanto hombres, mujeres, niños, no importa edad, aún más los más viejitos tienen más conocimientos y a veces nosotros como comunidad ya no lo tomamos en cuenta, sin embargo son los que han vivido más y eso se aprende (Alumno 2ª generación).

Conclusión: El cambio de actitudes a partir de una reflexión ética, es un aspecto fundamental para asegurar que las OLAT sean efectivamente organizaciones que contribuyan a solucionar problemas territoriales más allá de su beneficio inmediato. El aporte de la escuela es muy valioso en términos de la necesaria formación humana de sus alumnos para poder alcanzar los fines que la propia escuela se ha propuesto.

Recomendación: Hay que insistir en la asimilación de estos conceptos en las cuestiones prácticas, se podría preguntar durante los seguimientos que cosas respecto de esas actitudes han puesto en práctica y cómo, con la finalidad de que los alumnos puedan hacer una observación reflexiva sobre sus propias prácticas.

Figura 18. Referencias sobre el indicador I3. Formación con dimensión humana.



Fuente: elaboración propia.

Indicador I4. Producción de conocimientos desde el territorio.

Todas las OLAT refieren discursivamente partir de conocimientos tradicionales, aunque en la práctica agrícola, no distinguen *convencional* de *tradición cultural*. En otros aspectos de la vida social comunitaria, como la salud, las relaciones de género, o la inclusión juvenil, a partir del interés de las propias OLAT hay una relación entre los temas que tratan y las formas en que están siendo tratados, algunos de ellos están generando formas de acercarse a estos problemas muy novedosas y desde las concepciones locales, esto es resultado de la insistencia en la escuela del reconocimiento de las culturas locales, pero no se distingue si esa realidad se analiza a la luz de las categorías del diálogo intercultural o la teoría del control cultural

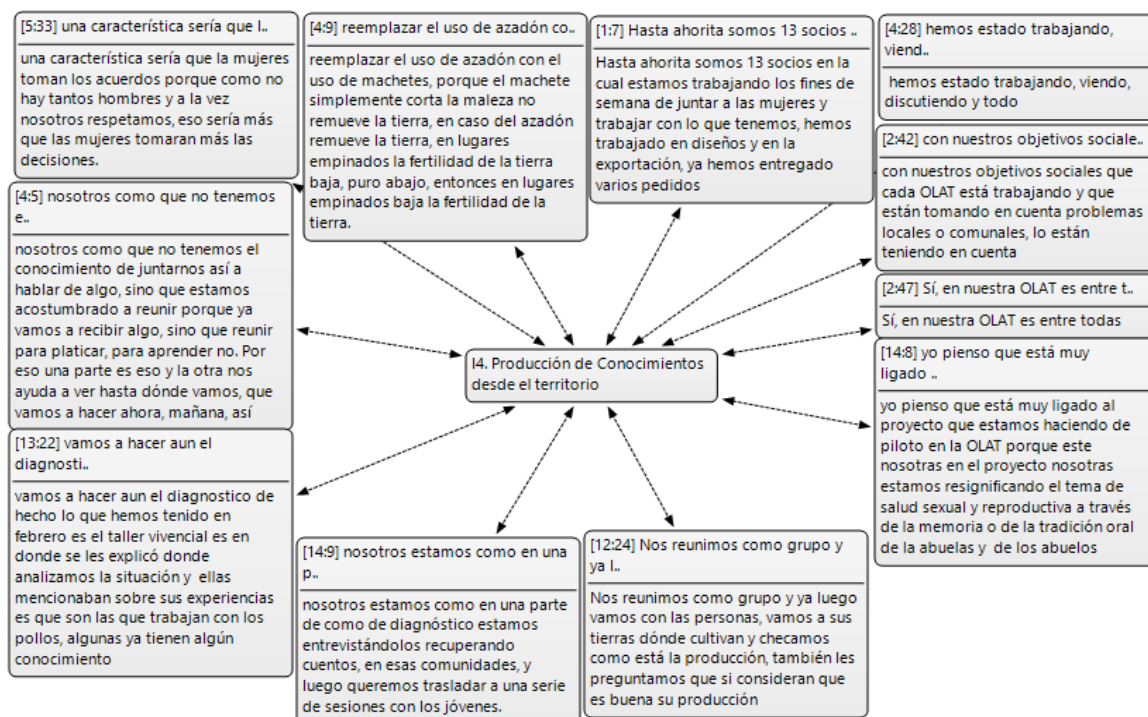
vamos a hacer aun el diagnóstico, de hecho lo que hemos tenido en febrero es el taller vivencial es en donde se les explicó donde analizamos la situación y ellas mencionaban sobre sus experiencias es que son las que trabajan con los pollos, algunas ya tienen algún conocimiento (Alumna 1ª generación).

yo pienso que está muy ligado al proyecto que estamos haciendo de piloto en la OLAT porque este nosotras en el proyecto nosotras estamos resignificando el tema de salud sexual y reproductiva a través de la memoria o de la tradición oral de la abuelas y de los abuelos (Alumna 1ª generación).

Conclusión: Las estrategias más novedosas sobre la generación de nuevas formas de acercarse o intervenir en problemas comunitarios, son las que tienen que ver con las que rescatan conocimientos, tradiciones u otros aspectos culturales locales como base para su actuación, se reafirma entonces la necesidad de profundizar en torno al diálogo intercultural y el control cultural.

Recomendación: No se percibe en lo analizado en esta evaluación los análisis resultado de integrar en la escuela la *teoría del control cultural*, por ello la profundización sobre el significado del diálogo intercultural es importante, dado que de ese diálogo los actores territoriales decidirán qué y cómo generan nuevos conocimientos y prácticas en su quehacer, es necesario profundizar el sentido de estas dos concepciones teóricas.

Figura 19. Referencias al Indicador I4. Producción de conocimientos desde el territorio.



Fuente: elaboración propia.

Indicador I5. Confianza y valor de los alumnos.

La práctica de inclusión y el respeto por todas y todos, se refleja en el ambiente de confianza y colaboración que se va manifestando con mayor fuerza mientras avanza la escuela para organizaciones locales. Los alumnos manifiestan libertad para externar sus comentarios, ideas, dudas, compartir experiencias o incluso sugerir mejoras a los trabajos de otros compañeros, incluso para algunos se notan cambios drásticos en quienes de inicio manifestaban miedo o vergüenza al hablar en público

yo voy a tomar la de psicosocial que nos ayudó como persona a identificar quien eres y qué queremos y como que ser seguro de uno mismo, y también de querer apoyar y de que no sólo tu existes y de que hay un mundo alrededor de ti (Alumna 2ª generación).

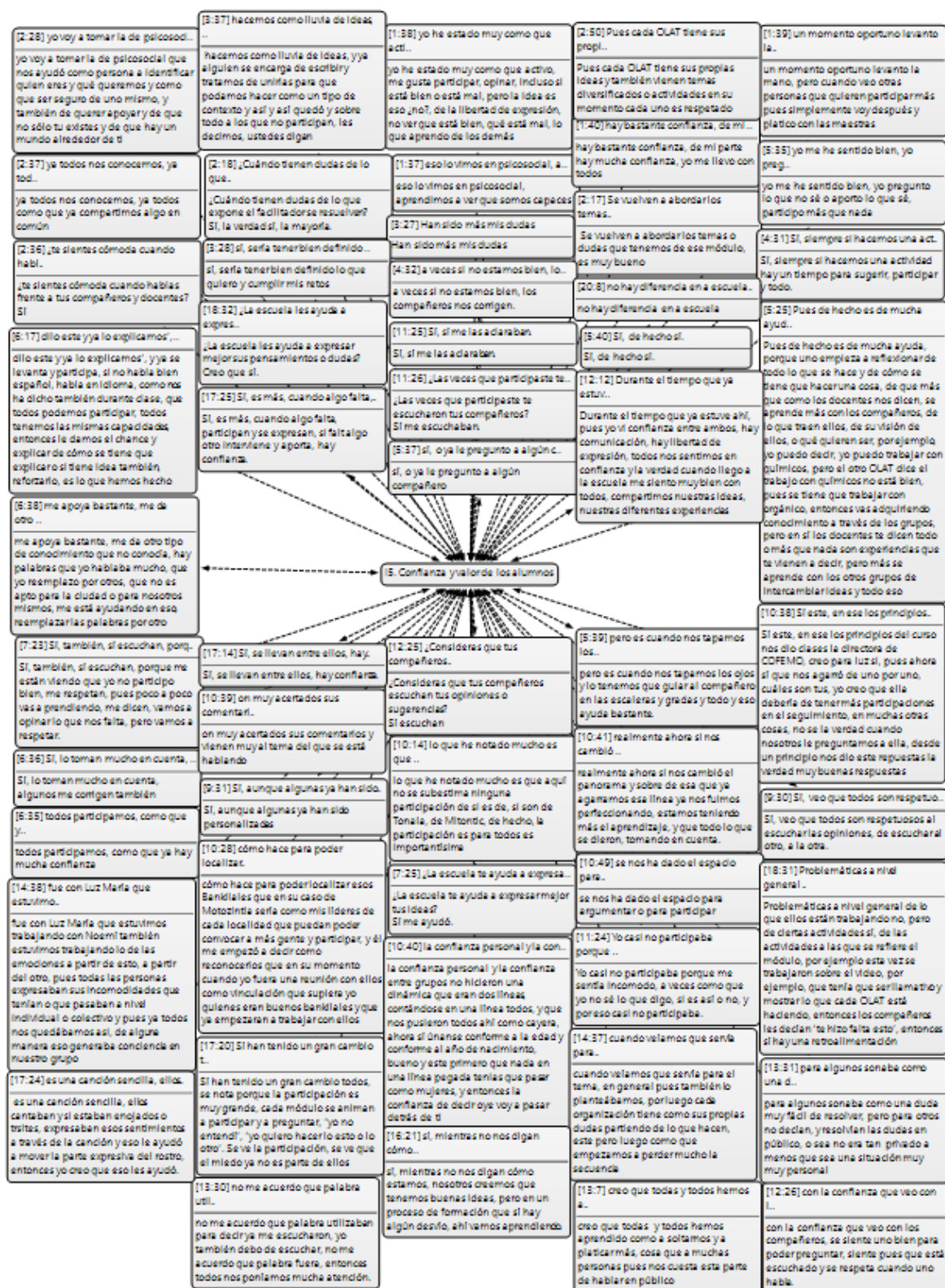
pues yo vi confianza entre ambos, hay comunicación, hay libertad de expresión, todos nos sentimos en confianza y la verdad cuando llego a la escuela me siento muy bien con todos, compartimos nuestras ideas, nuestras diferentes experiencias (Alumna 1ª generación).

estuvimos trabajando lo de las emociones a partir de esto, a partir del otro, pues todas las personas expresaban sus incomodidades que tenían o que pasaban a nivel individual o colectivo y pues ya todos nos quedábamos así, de alguna manera eso generaba conciencia en nuestro grupo (Alumna 1ª generación).

Conclusión: Una vez más se confirma la eficacia de la escuela para trabajar y fortalecer el lado humano de la formación, es prudente resaltar que esa fortaleza en el lado humano, no suple los análisis de la realidad social y cultural, como más arriba se indicó, las condiciones sociales y culturales deben también ser analizadas pues allí dónde las OLAT ejercerán su función.

Recomendación: Es importante mostrar que la seguridad y confianza fomentadas en los alumnos debe llevarlos a intervenir en los contextos sociales y culturales, y que, si bien el respeto y seguridad son importantes, no son suficientes para ubicar su actuación en su territorio.

Figura 20. Referencias al Indicador I5. Confianza y valor de los alumnos.



Fuente: elaboración propia.

Indicador I6. Epistemología maya.

Es claro que durante el desarrollo de la escuela se respeta la diversidad cultural, ya que siempre se promueve la discusión en su propia lengua, además de referir actividades al pasado cultural común maya, como saludos o referencias a la mitología maya, pero pocos refieren que se hayan usado elementos culturales actuales de sus pueblos para favorecer el análisis de problemáticas o reflexionar sobre los contenidos de los módulos o referir prácticas concretas que servirán de base para el trabajo de sus organizaciones,

nos enseñó sobre la madre tierra, que es una sabiduría maya que tenemos que respetarla y también sobre de los ojos de agua, porque tenemos que respetar también, y nos enseñó de esto para qué si nos respetamos la madre tierra, también porque ella nos cuida, el agua si no lo cuidamos y nos morimos de sed (Alumna 2ª generación)

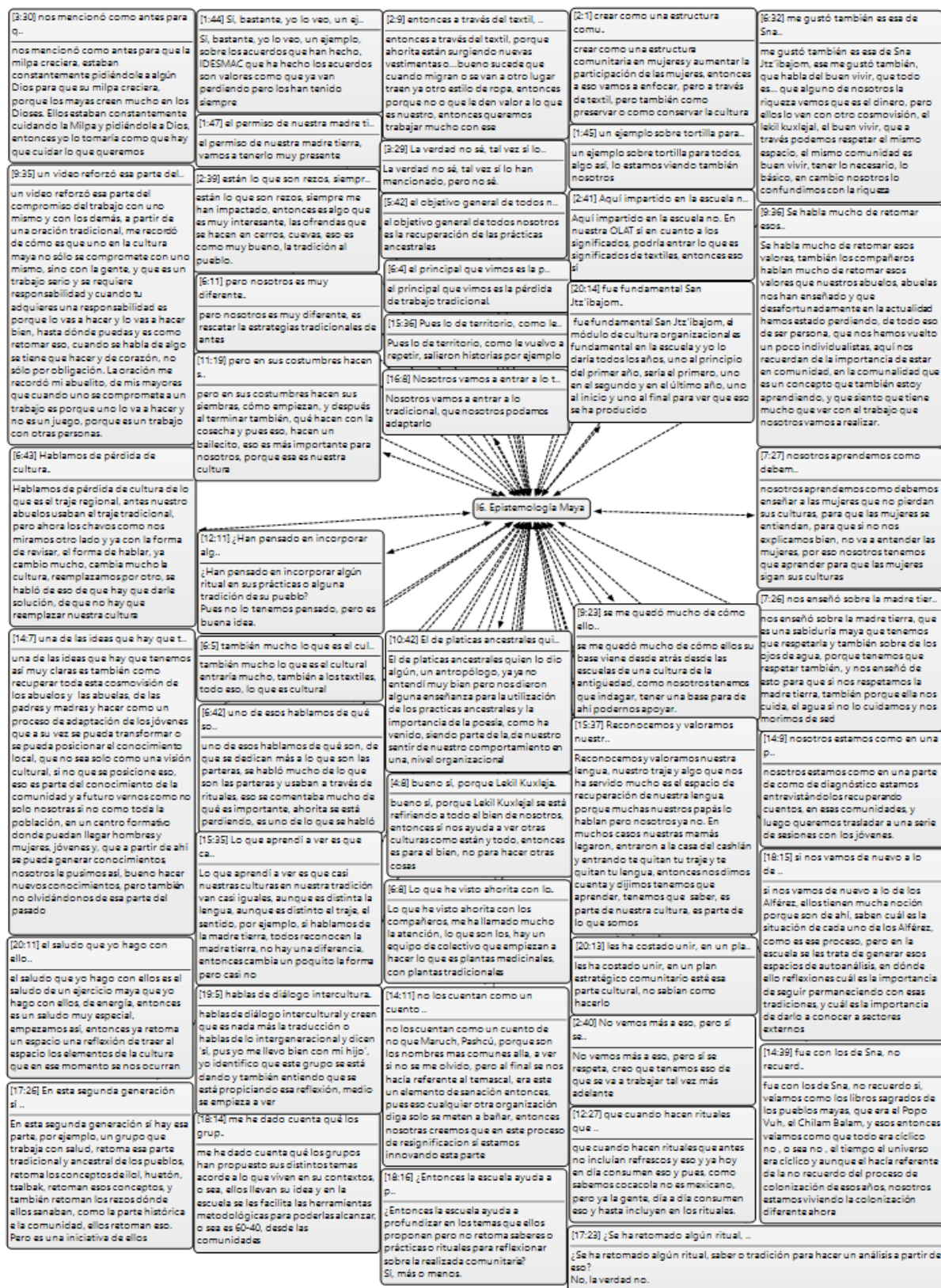
que cuando hacen rituales que antes no incluían refrescos y eso y ya hoy en día consumen eso y pues, como sabemos coca cola no es mexicano, pero ya la gente, día a día consumen eso y hasta incluyen en los rituales (Alumna 1ª generación).

una de las ideas que hay que tenemos así muy claras es también como recuperar toda esta cosmovisión de los abuelos y las abuelas, de las padres y madres y hacer como un proceso de adaptación de los jóvenes que a su vez se pueda transformar o se pueda posicionar el conocimiento local, que no sea solo como una visión cultural, si no que se posicione eso, eso es parte del conocimiento de la comunidad y a futuro vernos como no solo nosotras si no como toda la población, en un centro formativo donde puedan llegar hombres y mujeres, jóvenes y, que a partir de ahí se pueda generar conocimientos, nosotros le pusimos así, bueno hacer nuevos conocimientos, pero también no olvidándonos de esa parte del pasado (Alumna 1ª generación).

Conclusión: Es importante resaltar que los esfuerzos por referir los contenidos a las culturas originarias, lleva a una revaloración por parte de los alumnos de su propia cultura, sin embargo, la recuperación de la sabiduría tradicional no basta para que se problematice la situación actual de los pueblos originarios, ni mucho menos para que la actuación de las OLAT se base en sus propios conocimientos ancestrales. Una vez más se hace notorio la falta de reflexión desde la escuela sobre lo que significa el diálogo intercultural y el control cultural.

Recomendación: Es importante la formación sobre diálogo intercultural del equipo técnico y como ello debe conducir a la identificación de los elementos culturales sobre los que se base el trabajo de las OLAT y la resignificación de conceptos traídos de culturas ajenas.

Figura 21. Referencias sobre el Indicador I6. Epistemología maya.



Fuente: elaboración propia

Indicador 17. Capacidad de análisis crítico.

La mayoría de los alumnos de la OLAT considera que en la escuela se analizan problemas reales comunitarios que las mismas organizaciones traen a la escuela, aunque no siempre se cuenta con el espacio de tiempo suficiente para ahondar en los análisis y por lo que las conclusiones a las que se llegan en esas discusiones, son menos claras para varios de ellos, sin embargo también consideran que abrir espacios de discusión en sus propias organizaciones es algo útil para la toma de decisiones al interior de sus propias organizaciones

la verdad bastante, a través de las herramientas, las dinámicas y todo eso, nos ha ayudado a ver más, cada días vamos construyendo más ideas (Alumno 2ª generación).

Sí, pero hay uno, de salud como que no es muy tomado en cuenta, no está muy profundizado, en cuanto lo que son cuestiones de recursos naturales, madre tierra, cultura entonces sí (Alumno 2ª generación).

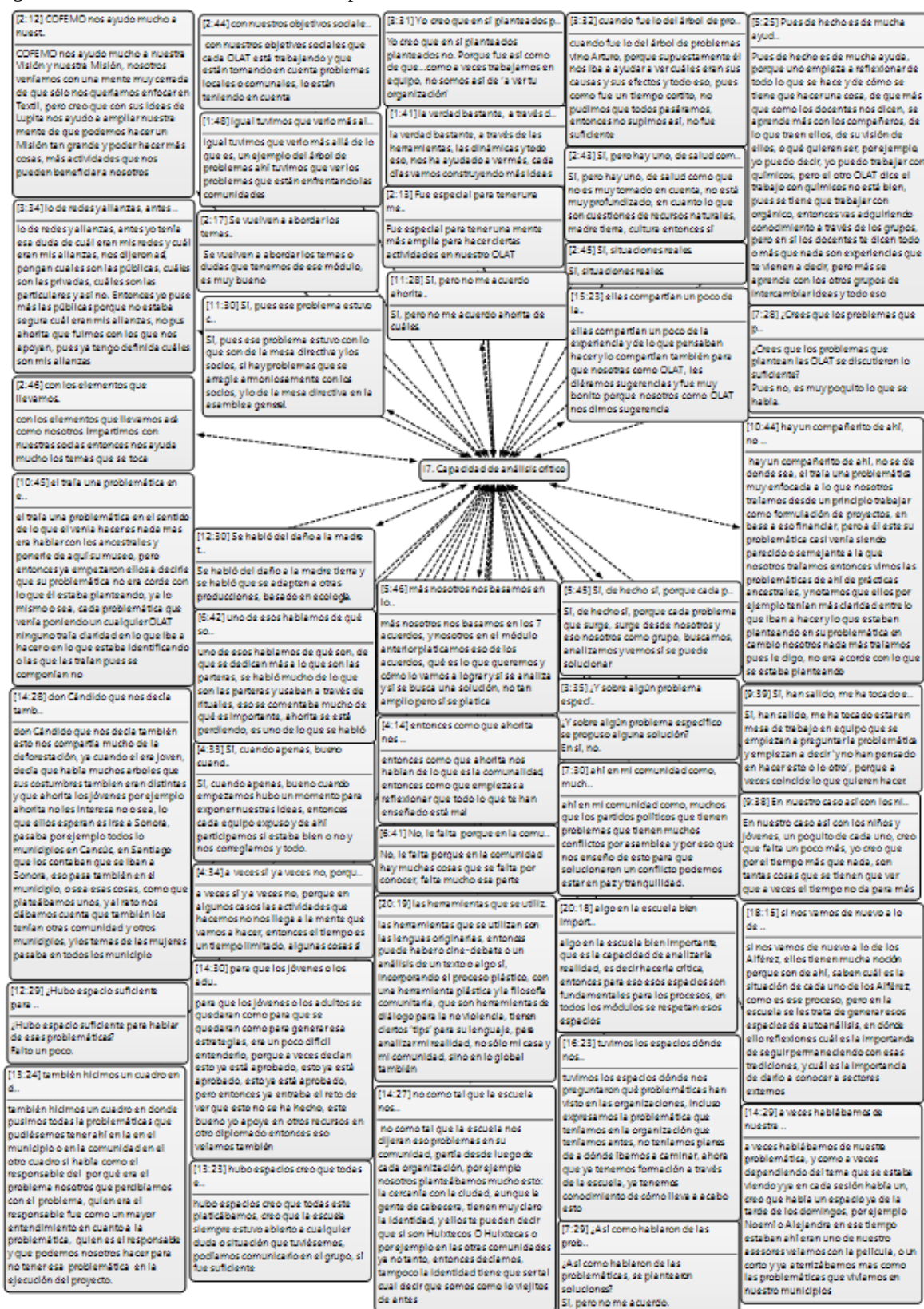
ellas compartían un poco de la experiencia y de lo que pensaban hacer y lo compartían también para que nosotras como OLAT, les diéramos sugerencias y fue muy bonito porque nosotros como OLAT nos dimos sugerencias (Alumna 1ª generación).

las herramientas que se utilizan son las lenguas originarias, entonces puede haber o cine-debate o un análisis de un texto o algo sí, incorporando el proceso plástico, con una herramienta plástica y la filosofía comunitaria, que son herramientas de diálogo para la no violencia, tienen ciertos ‘tips’ para su lenguaje, para analizar mi realidad, no sólo mi casa y mi comunidad, sino en lo global también (Miembro del equipo técnico).

Conclusión: El espacio que se brinda en la escuela para analizar las problemáticas de las OLAT es tomado por estas de manera inicial para hablar de sus propias dificultades en su proceso de formación y no para abundar en la realidad comunitaria, es decir hay una tensión entre la necesidad de solventar las actividades de la escuela y la reflexión sobre su percepción del contexto real en el que se inscribirá su acción.

Recomendación: La parte del análisis por módulo se puede diseñar de manera complementaria desde la epistemología maya, con prácticas, rituales o saberes tradicionales que permitan abordar la problemática, pero también permitir que surjan soluciones desde el ámbito del control cultural.

Figura 22. Referencias al Indicador I7 Capacidad de análisis crítico.



Fuente: Elaboración propia.

Indicador I8. Reconocimiento externo.

Como es de esperarse, la mayoría de Las OLAT que ingresaron a la escuela como parte de la segunda generación cuentan con poco o nulo reconocimiento en su comunidad, pues en su mayoría inician su trabajo ahí, algunos otras OLAT ya tenían algún tipo de organización con actividades realizadas y cuentan con el reconocimiento y confianza de la población local. El sentido es inverso para las OLAT de la primera generación, quienes en su mayoría ya cuentan con la confianza de actores locales quienes ya los identifican como organización y son las menos las que no cuentan con la confianza de actores locales, aunque empiezan a ser reconocidos como organización

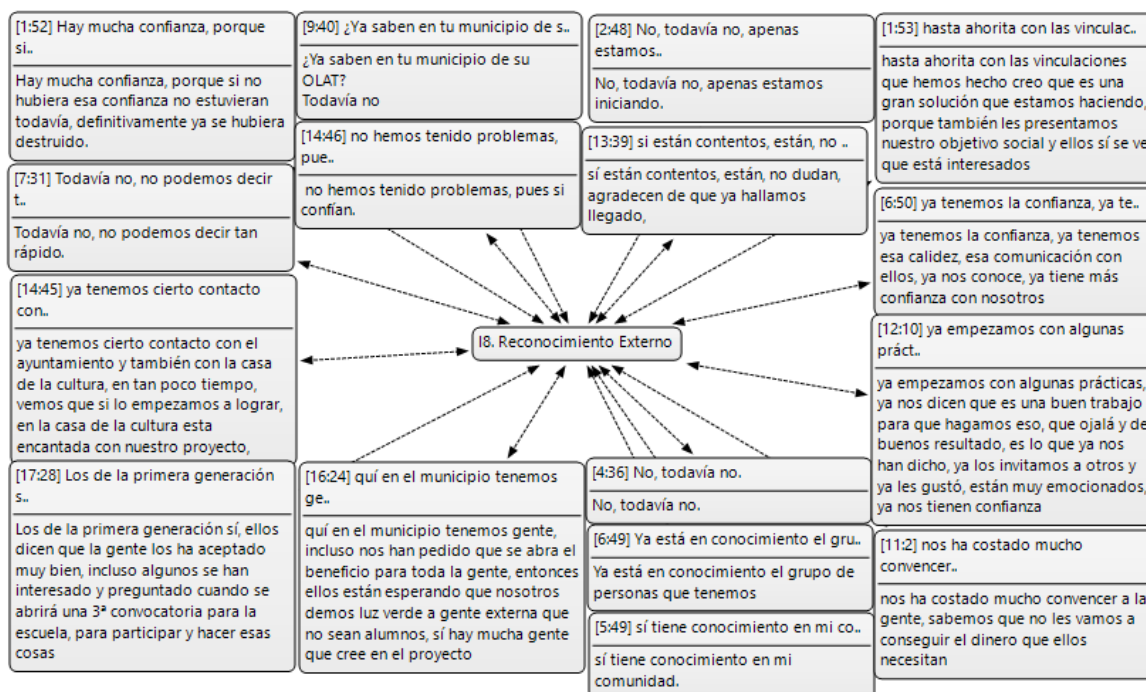
ya tenemos la confianza, ya tenemos esa calidez, esa comunicación con ellos, ya nos conoce, ya tiene más confianza con nosotros (Alumno 2ª generación).

Todavía no, no podemos decir tan rápido (Alumna 1ª generación).

ya empezamos con algunas prácticas, ya nos dicen que es una buen trabajo para que hagamos eso, que ojalá y de buenos resultado, es lo que ya nos han dicho, ya los invitamos a otros y ya les gustó, están muy emocionados, ya nos tienen confianza (Alumna 1ª generación)

nos ha costado mucho convencer a la gente (Alumno 1ª generación).

Figura 23. Referencias relativas al Indicador I8. Reconocimiento externo.



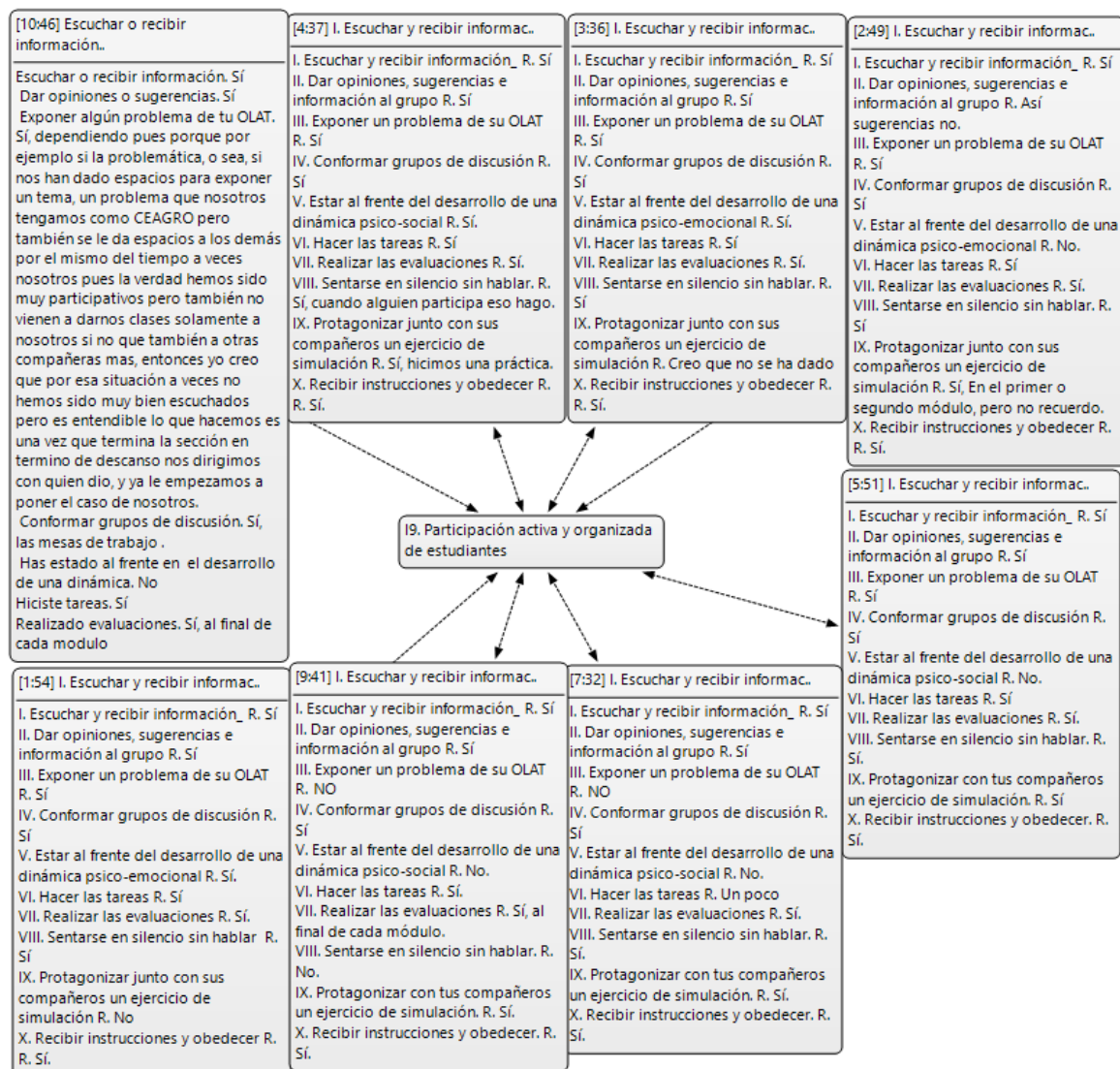
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: El reconocimiento comunitario o de otros actores locales llega cuando las OLAT pueden operar alguna iniciativa, en ese sentido el paternalismo que ha colocado la idea de que un proyecto se define por ‘las cosas que dan’ y no lo que se quiere hacer, es un obstáculo muy fuerte a vencer para posicionar el trabajo de las OLAT.

Recomendación: Una buena estrategia para puntualizar el papel como actores territoriales de las OLAT sería concretar alguna iniciativa basada en sus planes estratégicos, aunque pequeña, represente una acción con la que empiecen a hacer visible su trabajo y posicione también el sentido de gestión territorial en la población local, mostrando que para ello lo central son los actores locales y sus estrategias organizativas.

Indicador I9. Participación activa y organizada de estudiantes.

Figura 24. Referencias relativas al Indicador I9. Participación activa y organizada de los estudiantes.



Fuente: elaboración propia.

Como ya hemos señalado, los alumnos de la OLAT participaron activamente durante el desarrollo de los módulos de diversas actividades y de manera propositiva, la menos reconocida por los alumnos son los ejercicios de simulación, aunque no pocos describen alguno

Conclusión: La escuela promueve la participación activa de los alumnos en todos los ámbitos en los que se desarrolla, lo que contribuye significativamente a la asimilación de contenidos, así como a reforzar la formación humana y autoestima del grupo, fomenta las relaciones y la confianza y refuerza el sentido de ser de las OLAT.

Recomendación: Es importante reforzar el sentido de las simulaciones, si bien hay alumnos que las describen, pero no las definen, estas son importantes para reforzar aspectos clave de su formación.

I10. Reconocimiento a la diversidad cultural.

De manera común el reconocimiento a la diversidad cultural es asociada en la escuela a la lengua, con lo que además se obvian las diferencias culturales entre municipios, al preguntarles si se reconocen las diferencias la mayoría refiere la mecánica de la escuela de las discusiones por lengua y luego el compartir común en español, sin manifestar alguna otra característica de la diversidad cultural. La otra forma en que identifican el reconocimiento a la diversidad cultural es el respeto

si hay un tema de discusión y tener que dar una respuesta pues le dicen ustedes hablen en su lengua materna, los tseltales hablen el tseltsal, y ya después lo que hacen después estar tsotsiles y decir que es lo que dijeron, luego hablan los tseltales, igual

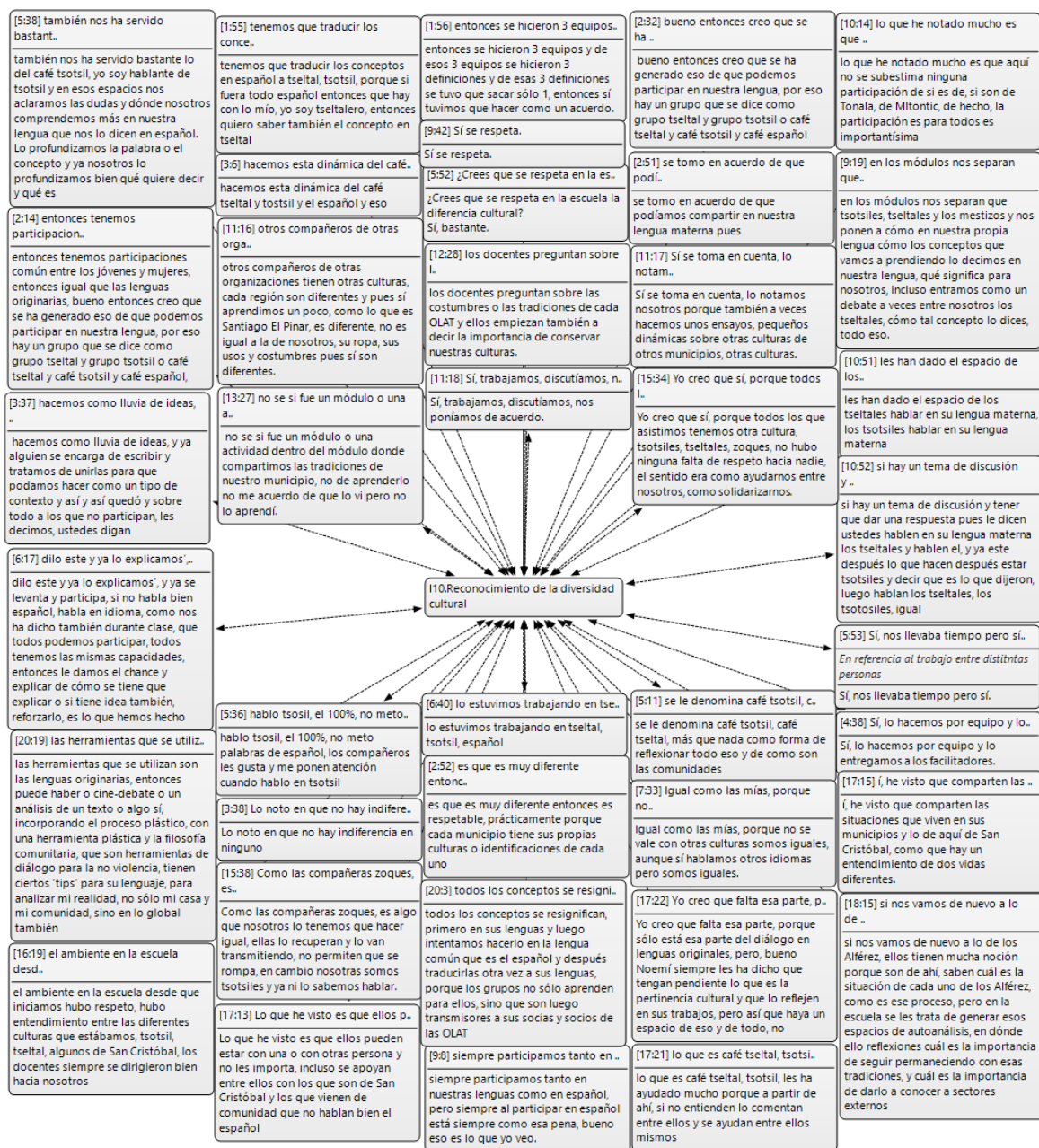
Yo creo que sí, porque todos los que asistimos tenemos otra cultura, tsotsiles, tseltales, zoques, no hubo ninguna falta de respeto hacia nadie, el sentido era como ayudarnos entre nosotros, como solidarizarnos (Alumna 1ª generación).

el ambiente en la escuela desde que iniciamos hubo respeto, hubo entendimiento entre las diferentes culturas que estábamos, tsotsil, tseltal, algunos de San Cristóbal, los docentes siempre se dirigieron bien hacia nosotros (Alumno 1ª generación).

Conclusión: Es importante que los alumnos no experimenten discriminación alguna por su origen étnico y que se traten como iguales sin hacer notar esa diferencia. Por otro lado, no parece haber espacios para que las manifestaciones culturales afloren y se puedan observar las diferencias identitarias, no solo entre hablantes de distintas lenguas sino incluso de la misma lengua.

Recomendación: Es necesario abrir espacios para hacer notar las diferencias culturales en relación con manifestar el reconocimiento por las diferentes expresiones culturales y profundizar en las relaciones interculturales, no obviar las diferencias para permitir mayor apertura e intercambio.

Figura 25. Referencias al indicador I10. Reconocimiento a la diversidad cultural.



Fuente: Elaboración propia.

Indicador I11. Utilidad del acompañamiento docente.

Casi todos los alumnos refieren que el acompañamiento que han recibido ha sido de gran utilidad y suficiente. Su utilidad radica en que para los miembros de las OLAT refuerza el aprendizaje y les permite desarrollar de mejor manera su tareas y corregir desviaciones en su plan estratégico o proyecto

Es muy bueno, sí es suficiente, la verdad retroalimenta y refuerza las actividades que hacemos en las comunidades, porque cuando estamos aquí estamos concentrados en eso, pero en el seguimiento como que es más específicamente en un solo OLAT (Alumno 2ª generación).

Para mí sí, pero para mí ha sido muy poco (Alumno 2ª generación).

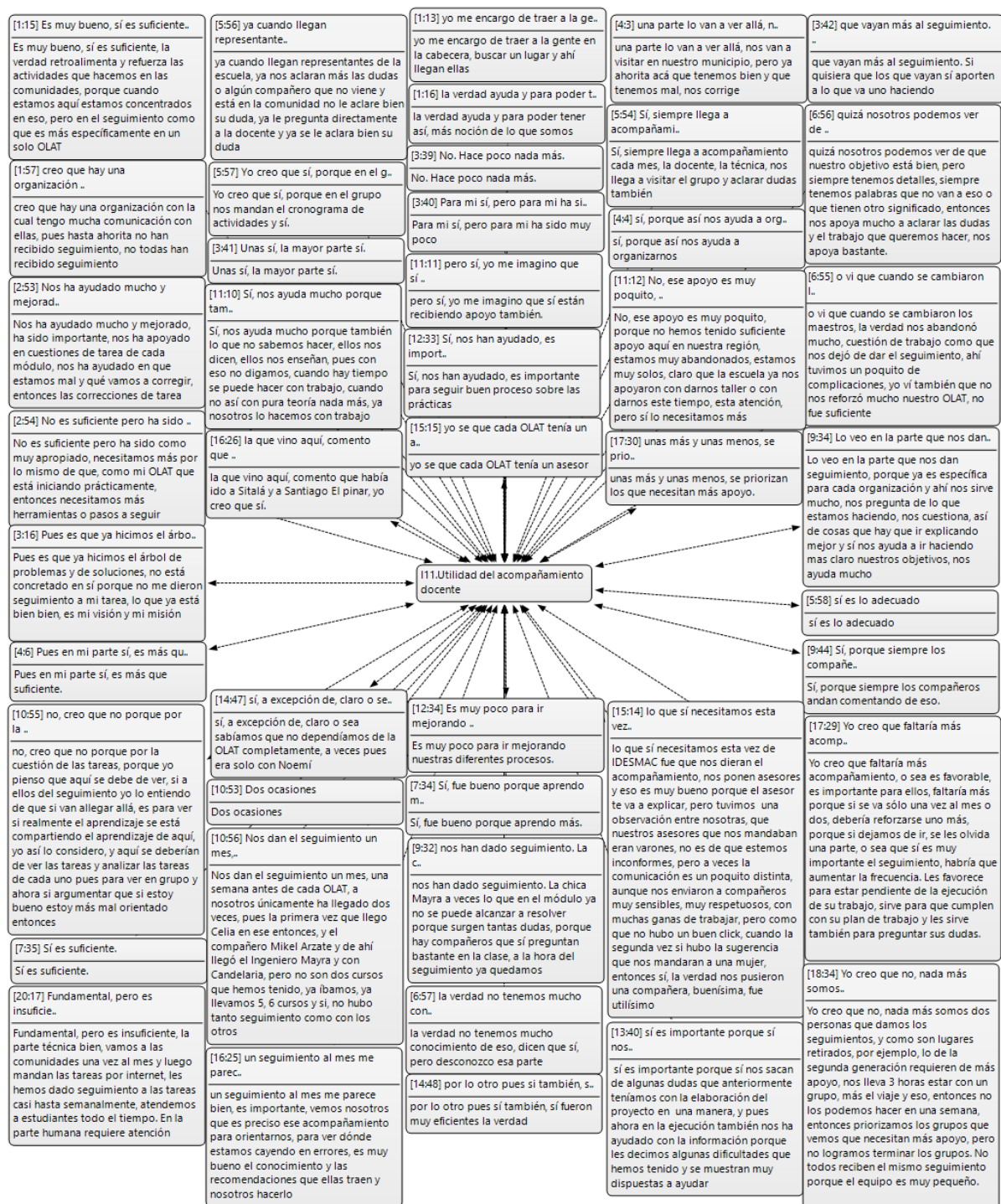
Para el equipo técnico realizar dicha labor siempre es un esfuerzo mayor dado el tamaño del equipo y las distancias a recorrer por el acompañamiento, por esa razón algunos de los equipos de las OLAT no han recibido suficiente acompañamiento, pero aun así los productos se concretan, en ese sentido la coordinación del proyecto resume el acompañamiento:

Fundamental, pero es insuficiente, la parte técnica bien, vamos a las comunidades una vez al mes y luego mandan las tareas por internet, les hemos dado seguimiento a las tareas casi hasta semanalmente, atendemos a estudiantes todo el tiempo. En la parte humana requiere atención (Coordinadora del proyecto).

Conclusión: Es muy importante el seguimiento docente para puntualizar aspectos técnicos en los alumnos, además el ejercicio de corregir las tareas, se concretan aspectos del plan institucional y proyectos con lo que ubican mejor su posición como OLAT. Sin duda el seguimiento es una parte esencial para el buen desempeño de la escuela.

Recomendación: Sería importante poder sumar una persona más a los acompañamientos para dar mejor atención a las OLAT, aun así la alternativa de usar la internet resulta en un uso práctico para el seguimiento de las tareas, es necesario fortalecer la comunicación por vía electrónica, mecanismo que además fortalecería capacidades para el uso de TIC's en las OLAT.

Figura 26. Referencias relativas al Indicador I11. Utilidad del Acompañamiento Docente.



Fuente: elaboración propia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Resumen.

1. Tránsito del reconocimiento de la diversidad cultural hacia la trascendencia de contenidos culturalmente significativos.
2. Espacio para la construcción de herramientas que favorezcan la inclusión generacional en los proyectos territoriales.
3. Fomento de la autonomía institucional tomando como eje los planes estratégicos institucionales.
4. Vinculación y anclaje de las OLAT con los actores territoriales municipales.
5. Agencia social fortalecida mediante la implementación de Pequeñas iniciativas y estrategias de visibilidad.
6. Sistematización como herramienta fundamental en la generación de conocimientos desde el territorio.
7. Concepción de la Situación, Condición y Posición de Género para focalizar acciones de equidad.
8. Cuerpo docente consolidado para la construcción para la unificación metodológica y concatenación de los módulos.
9. Seguimiento docente pilar para profundizar procesos didácticos.
10. Formación humana incluyente y transmisión adecuada de conocimientos fortaleza de la OLAT.

1. Tránsito del reconocimiento de la diversidad cultural hacia la trascendencia de contenidos culturalmente significativos. La escuela ha avanzado significativamente en torno al reconocimiento de la diversidad cultural, pero ese reconocimiento no se traduce todavía en intercambios culturales tangibles, la mayor identificación que los alumnos y equipo técnico llegan a nombrar es la que los agrupa por lenguas, tsotsiles, tseltales y mestizos, lo que limita el reconocimiento de diferencias culturales entre hablantes de la misma lengua.

Recomendación: Para favorecer los intercambios culturales significativos, es necesario favorecer el orgullo por las manifestaciones culturales propias, identificar los elementos culturales propios y ajenos para promover el empoderamiento cultural. De la misma manera hay que fortalecer el diálogo en lenguas originarias y usar equipos de traducción simultánea, con intérpretes calificados.

2. Espacio para la construcción de herramientas que favorezcan la inclusión generacional en los proyectos territoriales. La escuela trabaja de muy buena manera para que los alumnos adopten prácticas incluyentes en todos sentidos, como lo es el diálogo con grupos etáreos diferentes, sin embargo, no se promueven herramientas específicas para favorecer las relaciones intergeneracionales.

Recomendación: Es importante explicitar el tema de las relaciones intergeneracionales y las formas concretas en que se expresan al interior de las relaciones y estructuras comunitarias, así como favorecer un espacio dónde puedan construirse de manera colectiva herramientas o caminos para

lograr incluirlas de manera programática en los planes estratégicos institucionales; y dónde los adultos y jóvenes puedan dialogar, expresar sus vivencias sobre los significados de ‘ser adulto’ y ‘ser joven en la comunidad’.

3. Fomento de la autonomía institucional tomando como eje los planes estratégicos institucionales. La formación que reciben los alumnos de la escuela y la estructuración gradual de la misma hace que se transite hacia una creciente autonomía institucional que va ligado al ejercicio de lo que se aprende en cada ciclo. Si bien se observa este crecimiento por generaciones, se puede fortalecer y promover mayor autonomía si se centra sobre los Planes estratégicos institucionales. En su contraparte personal, el crecimiento en la seguridad personal no ha derivado en la construcción de autonomía, aspecto que hay que enfatizar.

Recomendación: Es importante definir qué es la autonomía propia de las OLAT, una acción importante para hacerlo sería construir un decálogo de la autonomía, a fin de que fuera un referente para la práctica y centrar esa práctica en los atributos centrales de las OLAT como actores emergentes en los territorios y como manifestación explícita de su capacidad de resiliencia. Se debe transitar de la seguridad personal a la autonomía institucional, para que no se caiga en la promoción involuntaria de nuevos cacicazgos, con el fortalecimiento de nuevos liderazgos.

4. Vinculación y anclaje de las OLAT con los actores territoriales municipales. La formalización de los Planes de cada OLAT expresa y clarifica su intención, pero no se lleva al nivel de formalización para la operación en sus territorios, es decir son importantes en sus relaciones con el exterior, pero no con los actores locales.

Recomendación: Es importante que las OLAT establezcan relaciones de trabajo con los CMDRS, los CMM, para promover su integración territorial y así utilizar las herramientas provistas por la escuela para la atención de los problemas territoriales expresados en los ARDM.

5. Agencia social fortalecida mediante la implementación de Pequeñas iniciativas y estrategias de visibilidad. Las diferentes capacidades para la planeación que se construyen en la escuela, se quedan en el ejercicio de la realización de sus planes institucionales, si bien esa es la base y producto sobre el que se trabaja, no hay más espacio para poder vincular herramientas para la gestión territorial con acciones concretas. Por otro lado, su emergencia como sujetos en el territorio se puede ‘satanizar’ desde la concepción de la imagen del bien limitado (Foster), por lo que su capacidad de agencia debe socializarse adecuadamente

Recomendación: Para fortalecer la capacidad de agencia municipal y regional, entre el primer y segundo ciclo se podría buscar reforzar los aprendizajes mediante la implementación de algunas iniciativas pequeñas que las OLAT pudieran realizar en sus territorios, de manera que se practique todo lo que reflexionan en los módulos, desde herramientas de análisis y diagnóstico de la realidad comunitaria, profundizar su problematización, identificar temáticas de trabajo para su organización, relacionarse con actores locales y visibilizar su trabajo. Además, hay que reforzar la visibilización con instrumentos de difusión como una acción preventiva para salvaguardar su imagen y legitimidad en los territorios.

6. Sistematización como herramienta fundamental en la generación de conocimientos desde el territorio. Como ya hemos dicho los intereses de las OLAT se clarifican y redimensionan en la

escuela, sin embargo, esas visiones que sí están ancladas al territorio, no se recogen adecuadamente en sus documentos, ni mucho menos se derivan de prácticas locales que ellos mismos refieren quieren conservar, de aquí la importancia de contar con instrumentos que ayuden a rescatar tanto prácticas, como aprendizajes. En este sentido suelen confundirse la tradición con lo convencional.

Recomendación: Es importante que en la escuela se dote a las OLAT de herramientas de sistematización dónde se puedan clasificar prácticas, saberes y conocimientos tradicionales para poder rescatarlos y para poder de la misma manera documentar la generación de nuevos conocimientos, saberes y prácticas resultado del trabajo de las OLAT.

7. Concepción de la Situación, Condición y Posición de Género para focalizar acciones de equidad. Al igual que para el diálogo intercultural, actitudes de inclusión y reconocimiento son el principio para el fomento de relaciones de género igualitarias. Sin embargo, esto no basta para promoverlas en el ámbito social, para lo que también se necesitan herramientas para visualizar la realidad de las relaciones de género y las estructuras que las promueven.

Recomendación: Fortalecer el análisis de género desde una perspectiva social mediante la conceptualización de Situación, Condición y Posición de género y dar cuenta de los roles de género de que se reproducen en los proyectos. Es necesario reelaborar el indicador T6. Para que también considere el campo de acción de las OLAT.

8. Cuerpo docente consolidado para la unificación metodológica y concatenación de los módulos. La coordinación y un docente refirieron la falta de un contexto común de la metodología y aspectos de la escuela como un obstáculo para focalizar los objetivos de la escuela. Esto sin duda es muy importante puesto que la escuela se plantea retos importantes para la formación de organizaciones locales con cualidades específicas que promuevan el ‘Buen Vivir’ mediante análisis complejos que permitan la acción pertinente culturalmente para la construcción de territorios sustentables y equitativos.

Recomendación: Es importante consolidar el cuerpo docente que asuma la responsabilidad de transferir los contenidos reconociendo el contexto de la escuela y el marco teórico-metodológico que sustenta su quehacer, esto es posible, pues todos los docentes son internos, por lo que se debe implementar mecanismos ágiles de discusión epistemológica, conceptual y metodológica para dar mayor fuerza al proceso.

9. Seguimiento docente fundamental para afirmar los procesos formativos y el sentido de la OLAT. Los seguimiento docentes han mostrado su valía para puntualizar y reforzar los contenidos de los módulos respecto de la elaboración de planes institucionales y proyectos. Este seguimiento se ha dirigido hacia la redacción de dichos documentos, pero no se profundiza su función para fortalecer la relación territorio-organización-planes-proyectos.

Recomendación: Es necesario que el Equipo técnico profundice su formación en cuanto a procesos didácticos, para enfatizar en los alumnos el sentido a sus propuestas como OLAT, para qué tengan herramientas de análisis de la realidad y propuestas operativas coherentes con los marcos propios de la organización y los ejes transversales propuestos por la escuela. Otra forma de apuntalar estos procesos es institucionalizar un sistema del seguimiento y evaluación de la escuela hacia las OLAT para poder focalizar el trabajo del seguimiento docente.

10. Formación integral incluyente y transmisión de conocimientos en un contexto multicultural, fortaleza de la OLAT. La Escuela de Organizaciones Locales ha alcanzado en su totalidad los índices relativos a la formación integral, es decir tanto en los aspectos humanos, psicosociales, de valores/actitudes, como de conocimientos. El mérito de los espacios de psicosociales, el Café Tseltal-Tsotsil-Mestizo, el espacio crítico creativo y el crecimiento en la seguridad personal de los alumnos son resultado del énfasis que ha puesto la escuela en estos aspectos.

Recomendación: Además de reajustar los índices de los indicadores en los que se llegó al 100%, se puede profundizar la planeación de la escuela, incluyendo una graduación sobre los aspectos que en todos los ámbitos se espera alcanzar, esto ayudaría a focalizar las acciones de los docentes y del equipo técnico, además de puntualizar y explicitar los aspectos en los que se centra la formación humana y psicosocial, es decir definir los cambios que se espera lograr en los alumnos.

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.
- Giddens, Anthony. 2011 (1984). "Elementos de la teoría de la estructuración". En *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Amorrortu, pp. 39-75.
- 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 Locales 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.

ANEXOS.

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?... ¿cuáles? 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?

INFORME DE EVALUACIÓN DE MEDIANO PLAZO
PROYECTO ESCUELA DE FORMACIÓN DE ORGANISMOS LOCALES PARA LA ACCIÓN TERRITORIAL
FASE DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Abril 2019