

Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR)  
Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A. C. (IDESMAC)  
COFEMO, A.C.

Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial

# GUÍA DE CONTENIDOS TEMÁTICOS

## CICLO 1 "GENERAR"



# APRENDER • RECORDAR • HACER







Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR)

---

Ma. Cristina Reyes Barrón  
**Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C.**

Guadalupe Cárdenas Zitle  
**COFEMO, A.C.**

Noemí Moreno Crespo  
**Coordinadora de la Escuela de Formación de OLAT**

Noemí Moreno Crespo y Alejandro Ramírez Echenique  
**Autores**

Arturo V. Arreola Muñoz  
**Dirección general de la obra**

Sol Atencio Villalobos y Mayra Molina Nelly  
**Revisión de Estilo**

Rufina Candelaria Álvarez Ico  
**Traducción**

Luis Alberto González Navarro y Paola Lorena Pérez Marcelín  
**Diseño y Edición**

**Primera Edición 2019.**

**Derechos Reservados:** CLAN SUR

**ISBN:** En trámite

Moreno, N. Ramírez, A y Arreola, A. (2019). *Guía de contenidos temáticos. Ciclo I "Generar"*. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas: Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur.

Con el apoyo de  
**FUNDACIÓN  
W. K. KELLOGG**





## **Escuela de Formación de Organizaciones Locales para La Acción Territorial**

### **Guía de Contenidos Temáticos. Ciclo I “Generar”**

Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. (IDESMAC)  
Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR)  
COFEMO, A.C.

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. México.



## DOCENTES DE LA PRIMERA GENERACIÓN DEL CICLO I

### MÓDULOS IMPARTIDOS

**Módulo I:** Propedéutico

**Módulo II:** Adscripción social, no  
lucrativa, incluyente e intercultural

**Módulo III:** Redes y alianzas para la  
colaboración regional

**Módulo IV:** Organización, legalidad,  
administración y rendición de cuentas

**Módulo V:** Acuerdos de Colaboración y  
Consejos Municipales

**Módulo VI:** Plan institucional para la  
Acción Territorial

**Módulo VII:** Seguimiento, sistematiza-  
ción y evaluación

### DOCENTES ESPECIALIZADOS

Arturo V. Arreola Muñoz  
Noemí Moreno Crespo

Noemí Moreno Crespo  
Arturo V. Arreola Muñoz  
Guadalupe Cárdenas Zitle

Ricardo Iglesias

Cristina Reyes Barrón  
Aurora Becerril Macal

Claudia Mosqueda

Alfonso Ortiz Moreno  
Claudia Mosqueda  
Pedro Antonio Martínez

Sol Atencio Villalobos

## DOCENTES DE LA SEGUNDA GENERACIÓN DEL CICLO I

### MÓDULOS IMPARTIDOS

**Módulo I:** Propedéutico 1

**Módulo I:** Propedéutico 2

**Módulo II:** Adscripción social, no lucrativa, incluyente, laica e intercultural

**Módulo III:** Colaboraciones, redes y alianzas comunitarias para la colaboración regional

**Módulo IV:** Organización, legalidad, administración y rendición de cuentas

**Módulo V:** Vinculación Comunitaria

**Módulo VI:** Plan estratégico para la Acción Territorial

**Módulo VII:** Integración de componentes del Plan Estratégico Comunitario

**Módulo VIII:** Seguimiento y Evaluación con perspectiva comunitaria, integral y sustentable

### DOCENTES ESPECIALIZADOS

Arturo V. Arreola Muñoz  
Noemí Moreno Crespo

Mikel Alzate Garmendia  
Noemí Moreno Crespo

Guadalupe Cárdenas Zitle  
Francisco Álvarez Quiñones  
Jorge Gutiérrez

Paola Lorena Pérez Marcelín  
Sheherezada López Betanzos

Cristina Reyes Barrón  
Alfonso Méndez Hernández

Armando Hernández González  
Alejandro Gómez Gutiérrez  
Alfonso López Sántiz  
Pedro Martínez Gómez  
Diego Gómez de la Cruz

Mayra Carolina Molina Nery

Mayra Carolina Molina Nery

Sol Atencio Villalobos  
Alfonso Ortiz Moreno



# AGRADECIMIENTOS

*Buenos días/tardes a ti, que estás leyendo la Guía de Contenidos de la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial, reflejo y expresión del Modelo Psicosocial diseñado para la misma: “Aprender/Recordar/Hacer”.*

*Agradecer, primeramente, a todas las personas y organizaciones por su participación comprometida, activa, abierta y amorosa, y por la oportunidad que me dieron para coordinar este hermoso proyecto.*

*Este documento, pretende ser una invitación, un reto, un recordatorio a tu memoria y a tu voluntad, para lograr el sueño/objetivo que tú y tus compañeras-compañeros se propusieron al cursar la Escuela: formar y/o fortalecer su propia Organización Civil y generar Acciones Locales que permitan un desarrollo más sostenido, digno, equilibrado y armonioso de la Tierra, las personas y colectivos en sus territorios.*

*Con esta intención, la guía recoge una síntesis (teórico-práctica) del proceso de aprendizaje vivido en estos 7 meses de trabajo (marzo/septiembre de 2016) en términos de contenidos psicopedagógicos compartidos, acompañado de una serie de ejercicios/retos para que te diviertas recordando y practicando lo aprendido/recordado en la Escuela. Espero/Esperamos que sea de utilidad para la continuación del trabajo organizativo/ejecutivo al interior de tu organización, y con tu Comunidad.*

*Y sin más por el momento... ¡¡A DISFRUTAR y seguir CAMINANDO!!*

*Noemi Moreno Crespo*  
Coordinadora de la Escuela de Formación de OLAT





# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| ¿De dónde viene la Escuela de OLAT y hacia dónde va? ..... | 15 |
| Objetivo general de la Escuela de OLAT.....                | 20 |
| ¿Qué es y para qué sirve esta Guía de Contenidos.....      | 20 |
| ¿A qué llamamos “contenidos” en la OLAT? .....             | 20 |
| Objetivos de la Guía .....                                 | 22 |
| Una guía para el aprendizaje activo .....                  | 22 |
| Construyendo nuestro conocimiento .....                    | 26 |

## PRIMER CICLO DE FORMACIÓN

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Objetivo General del Primer ciclo Formativo .....     | 37 |
| Objetivos específicos.....                            | 37 |
| Los módulos del Ciclo I.....                          | 37 |
| MÓDULO I: Propedéutico.....                           | 39 |
| Profundizando en la Escuela OLAT.....                 | 41 |
| Posicionamiento de la Escuela de OLAT.....            | 43 |
| ¿Qué es una OLAT y qué implica serlo?.....            | 45 |
| Construyendo nuestro conocimiento.....                | 47 |
| Corrientes de pensamiento que nutren la Escuela ..... | 48 |
| Construyendo nuestro conocimiento.....                | 52 |
| El proceso de formación en la Escuela.....            | 55 |
| La identidad de nuestra organización.....             | 57 |
| Para nuestro Plan Estratégico.....                    | 58 |
| Construyendo nuestro conocimiento.....                | 62 |

## MÓDULO II: ADSCRIPCIÓN SOCIAL, NO LUCRATIVA, INCLUYENTE E INTERCULTURAL

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Síntesis del módulo.....                                               | 67 |
| ¿Cuál es nuestra Misión? .....                                         | 68 |
| Para nuestro Plan Estratégico.....                                     | 71 |
| Tenemos Principios.....                                                | 72 |
| El Árbol de problemas y soluciones.....                                | 74 |
| ¿Una organización lucrativa o no lucrativa?.....                       | 81 |
| ¿Una organización laica o religiosa?, ¿Partidista o apartidista ?..... | 82 |

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Construyendo nuestro conocimiento..... | 84 |
|----------------------------------------|----|

### **MÓDULO III: REDES Y ALIANZAS PARA LA COLABORACIÓN REGIONAL**

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Síntesis del módulo.....                                   | 87  |
| ¿Qué son las redes y qué implica formar parte de una?..... | 89  |
| Características con las que pueden contar las redes.....   | 89  |
| Mapeando la red que ya somos.....                          | 91  |
| ¿Qué es una red de Organizaciones Sociales?.....           | 92  |
| El saber a la práctica: Pongámonos creativ@s.....          | 94  |
| Tipología de redes.....                                    | 95  |
| Mirando con lentes críticos.....                           | 97  |
| Construyendo nuestro conocimiento.....                     | 101 |

### **MÓDULO IV: ORGANIZACIÓN, LEGALIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Síntesis del módulo.....                                                  | 105 |
| Tipos de Organizaciones.....                                              | 107 |
| ¿Por qué es importante la definición de una estructura organizativa?..... | 109 |
| ¿Qué le toca hacer a cada quien?.....                                     | 111 |
| Organigrama.....                                                          | 112 |
| Las Asambleas.....                                                        | 112 |
| Para nuestro Plan Estratégico.....                                        | 114 |
| Estructura operativa de una organización.....                             | 120 |
| Obligaciones fiscales de las sociedades y asociaciones civiles.....       | 120 |
| Construyendo nuestro conocimiento.....                                    | 122 |

### **MÓDULO V: VINCULACIÓN COMUNITARIA Y TERRITORIAL**

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Síntesis del módulo.....                                                              | 127 |
| Los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial de Los Altos de Chiapas..... | 128 |
| Bases teóricas para la creación de los ACGT: Zona de Desarrollo Próximo (ZDP).....    | 131 |
| Construyendo nuestro conocimiento.....                                                | 135 |
| El saber a la práctica.....                                                           | 138 |

## **MÓDULO VI: PLAN INSTITUCIONAL PARA LA ACCIÓN TERRITORIAL MUNICIPAL**

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| Síntesis del módulo.....               | 143 |
| El enfoque de marco lógico.....        | 143 |
| Construyendo nuestro conocimiento..... | 145 |

## **MÓDULO VII: SEGUIMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN**

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| Síntesis del módulo.....               | 153 |
| ¿Qué es la Sistematización?.....       | 153 |
| El Seguimiento y la Evaluación.....    | 156 |
| Construyendo nuestro conocimiento..... | 157 |



# INTRODUCCIÓN

## ¿De dónde viene la Escuela de OLAT y hacia dónde va?

En México y particularmente en aquellos estados con una población importante de pueblos originarios, como es el caso de Chiapas, existe un contexto social y territorial donde prevalece la desigualdad económica, marginación social, despojo de recursos naturales, discriminación étnica y erosión de las tradiciones ancestrales de los habitantes originales del territorio (Esquivel, 2015); esta realidad, es el resultado de procesos históricos derivados del pasado colonial y que prevalecen en las actuales formas de organización política, social y económica del país.

Algunas de estas problemáticas, se han desarrollado a lo largo de la historia mediante la imposición de dinámicas económicas, políticas y epistemológicas propias de la modernidad<sup>1</sup> occidental y que son ajenas a las realidades de los pueblos.

Este proceso de imposición, ha despojado sistemáticamente a muchas pobla-

### Apropiándonos las palabras

**Epistemología.-** “La palabra deriva del griego ἐπιστήμη (epistēmē), “conocimiento”, y λόγος (lógos), “estudio”. Es la rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es el conocimiento. Se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención del conocimiento, y los criterios por los cuales se lo justifica o invalida, así como la definición clara y precisa de los conceptos epistémicos más usuales, tales como verdad, objetividad, realidad o justificación” (Blanche, 1973).

ciones de sus formas tradicionales de trabajo, organización social, producción de conocimiento y reproducción de la vida en general; tal es el caso de los pueblos originarios habitantes de Chiapas. Así, durante la historia colonial y posteriormente la etapa republicana, los pueblos mayas, habitantes originales de suelo chiapaneco<sup>2</sup> han sido marginados a situaciones de miseria, ignorancia y pobreza material. Lo que nos permite comprender que la actual situación de muchos pueblos originarios en el país no se debe a causas fortuitas, sino que responden a consecuencias de procesos históricos.

Para entender mejor el contexto en que

<sup>1</sup>Categoría que hace referencia a los procesos sociales e históricos de escala global que tienen sus orígenes en Europa Occidental a partir de la emergencia ocasionada desde el Renacimiento, pero que se ha difundido en todos los continentes del planeta hasta nuestros días. Está asociada directamente con la consolidación e imposición del capitalismo, el estado-nación y el método científico como modelo mundial de reproducción social y producción de conocimiento. Posiciona al individuo y la propiedad privada como fundamento económico de la sociedad y propone la democracia representativa como el fundamento político de la organización social.

<sup>2</sup> Se les reconoce a estos pueblos, una riqueza cultural propia de grandes civilizaciones, tales como sus formas artísticas, conocimientos gastronómicos, matemáticas avanzadas, sistemas complejos de escritura, desarrollo agrícola y altos niveles de desarrollo espiritual, entre otros logros.

nace la Escuela OLAT, es importante señalar que durante el siglo XX en México, los gobiernos del partido PRI, después de la Revolución, desarrollaron una política nacionalista que enaltecía el mestizaje y veía a los pueblos originarios que habitaban el país como un signo de atraso social y un obstáculo para la consolidación de una identidad mestiza común para todos los mexicanos (Sámano, 2004), por ello, iniciaron un proceso de política pública basado en los planteamientos del llamado “indigenismo”, el cual, más que reconocer y respetar las identidades y formas de ser de los pueblos originarios, tenía la intención de “que el indio dejara de ser lo que es para integrarse a la nación mexicana, como un ciudadano más” (Korsbaek & Sámano-Rentería, 2007). De esta forma, las políticas destinadas a los pueblos originarios durante casi toda la segunda mitad del siglo XX, mediante el Instituto Nacional Indigenista (creado en 1948), promovieron que dejaran sus lenguas, sus formas de organización comunitaria, sus prácticas agrícolas y en general sus formas de reproducción social. También, calificaron toda expresión de la identidad propia de estos pueblos como algo que debía ser superado, para que el país y su población pudieran encaminarse hacia “la modernidad y el progreso”.

Este proceso tuvo un profundo impacto

### Apropiándonos de las palabras

**Indigenismo.-** Alejandro Marroquín, en su obra Balance del indigenismo. Informe sobre la política indigenista en América (1977), define el indigenismo como “la política que realizan los estados americanos para atender y resolver los problemas que confrontan las poblaciones indígenas, con el objeto de integrarlas a la nacionalidad correspondiente”. De modo similar, el Instituto Indigenista Interamericano, su principal impulsor, define el Indigenismo como “una formulación política y una corriente ideológica, fundamentales ambas para muchos países de América, en términos de su viabilidad como naciones modernas, de realización de su proyecto nacional y de definición de su identidad” (Instituto Indigenista Interamericano, 1991: 63).

Los críticos del indigenismo lo consideran como un instrumento al servicio de los estados nacionales para destruir la identidad de los pueblos indios e integrarlos en una cultura nacional homogénea. Así, Henri Favre define el indigenismo como “una corriente de pensamiento y de ideas que se organizan y desarrollan alrededor de la imagen del indio. Se presenta como una interrogación de la indianidad por parte de los no indios en función de preocupaciones y finalidades propias de estos últimos” (Favre, 1976: 72).

en las ideas de aquel entonces, y provocó una estigmatización hacia las y los indígenas del país, ocasionando que muchas personas se avergonzaran de sus orígenes y dudaran del valor de su cultura; situación que ha perdurado hasta nuestros días.



Imagen 1. Archivo Roquette-Pinto, Academia Brasileña de Letras

Estos años de las políticas indigenistas coincidieron con una serie de discursos políticos estadounidenses que hablaban sobre “el Desarrollo”<sup>3</sup>, mismos que fueron acogidos por los gobiernos de México y otros países latinoamericanos.

El discurso del desarrollo postulaba que en el mundo existen, por un lado, países llamados desarrollados, que han logrado una estructura económico-social “ideal” capaz de brindar educación, seguridad social y un nivel de vida digno a todos sus habitantes, representando, según sus supuestos, un modelo a seguir por todos los demás pueblos de la Tierra; por otro lado, postula que existen países subdesarrollados, los cuales sufren miseria, enfermedad, ignorancia y otras carencias debido a sus formas de organización económica y social, las cuales deben ser superadas para transitar poco a poco hacia las formas desarrolladas de sociedad, a imagen y semejanza

de las que se observan en los países del llamado “primer mundo”.

El Indigenismo y el Desarrollo consideraban las formas de vida indígenas como retrógradas y subdesarrolladas, por lo cual, implementaron programas educativos, alimenticios, productivos y culturales paternalistas y asistencialistas (Korsbaek & Sámano-Rentería, 2007), que fueron desgastando la capacidad de autosuficiencia de los pueblos originarios, así como su agencia social<sup>4</sup> y su identidad cultural.

Hasta la segunda mitad de la década de 1980, el Estado Mexicano fue el principal encargado de implementar las políticas públicas encaminadas a los pueblos originarios, pero con la llegada de los gobiernos neoliberales, los programas paternalistas del indigenismo fueron

### Apropiándonos las palabras

**Neoliberalismo.**- Nace como una doctrina de pensamiento económico que en palabras de Harvey (2007) esta corriente: “afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad fuertes, mercados libres y libertad de comercio. El papel del Estado es crear y preservar el marco institucional apropiado para el desarrollo de estas prácticas”.

<sup>3</sup> En 1949 el presidente estadounidense Harry Truman.

<sup>4</sup> La agencia social hace referencia a la capacidad que tienen los individuos y los grupos sociales de tomar decisiones independientes y sin coacción alguna.

sustituidos por programas clientelares y asistencialistas, los cuales, buscaban solamente mantener el apoyo electoral. Se considera este cambio en la política del Estado como una desatención de estos pueblos y la promoción por parte del Estado, en alianza con el capital privado nacional e internacional, del despojo de las riquezas naturales de los territorios de los pueblos originarios, lo cual se ha reflejado, entre otras cosas en el incremento de la migración y de la pobreza de estas poblaciones.

Así, los programas estatales de ayuda al desarrollo fueron asumidos paulatinamente por el sector privado mediante la participación de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en relación con las comunidades de pueblos originarios. Salvo por algunas honrosas excepciones, la perspectiva con que se asumieron estos trabajos ha continuado, en líneas generales, la perspectiva del discurso del desarrollo que se expuso antes, es decir, que desarrollarse implica transitar hacia un modo de vida según los valores y las formas de sociedad occidental.

Así, hemos visto que han pasado décadas de políticas públicas destinadas a erosionar la identidad de los pueblos originarios; de programas asistencialistas enfocados a condicionar los apoyos gubernamentales a compromisos electorales y dinámicas clientelares, y de proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil que parten de la agenda impuesta del desarrollo.

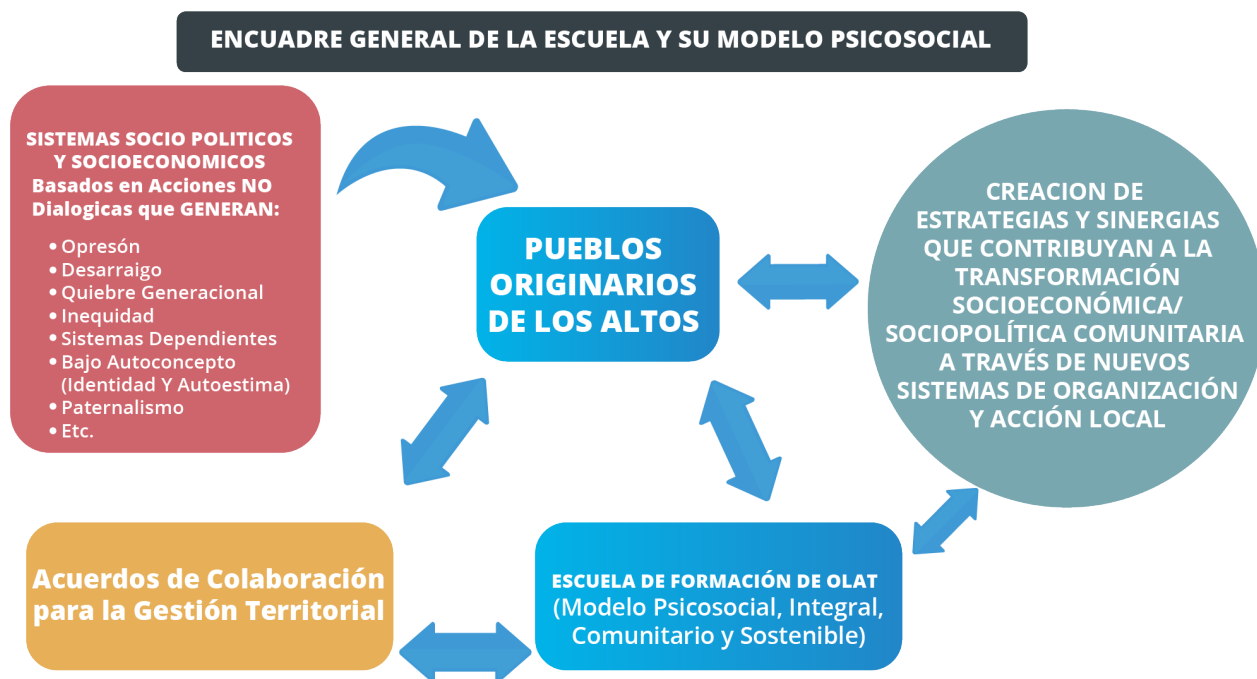
Todo ello ha generado un contexto donde las formas de trabajo, organización, conocimiento y reproducción han sido desplazadas y discriminadas, lo que ha provocado que muchas personas, pierdan la confianza en su propia cultura e historia, impactando negativamente en su agencia social y en su participación política, económica y cultural, sin la dirección o guía de las instituciones estatales o de las organizaciones de la sociedad civil. Este proceso ha colocado a muchos de estos pueblos en una situación muy precaria, de asumida dependencia hacia el estado y a las diferentes organizaciones de ayuda al desarrollo.

La Escuela de Formación de Organiza-

### **¡Nota importante!**

*“Es preciso señalar que aunque para muchos pueblos originarios del país han sido muchos y muy profundos los efectos degradantes de las políticas desarrollistas, indigenistas y asistencialistas, hay que decir que existen numerosas comunidades de pueblos originarios a lo largo y ancho del país que han resistido de diversas maneras hasta el día de hoy y han desarrollado procesos económicos, políticos, epistemológicos y culturales, que han mantenido viva su identidad, su forma de vivir y su agencia social sobre sus territorios” (López-Bárcenas, 2016).*





**Diagrama 1.** Una mirada general del encuadre en el que se inscribe la Escuela de Formación de OLAT.

ciones Locales para la Acción Territorial nace como un esfuerzo para promover la agencia social de los pueblos originarios, especialmente en Los Altos de Chiapas. En donde, el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. (IDESMAC) realiza un proceso de Planeación Estratégica Municipal a través de la ejecución de los Acuerdos Municipales para la Gestión Territorial, dando seguimiento y acompañamiento a nueve municipios.

Certificación para organizaciones de los pueblos originarios, la cual brinda herramientas para una mejor gestión y fortalecimiento de sus capacidades en materia humana, legal, fiscal, administrativa y de planeación, fomentando la profe-

sionalización de las organizaciones civiles locales y, con ello, la generación de agencia social para la planeación, ejecución y evaluación de proyectos y estrate-

#### ***Apropiándonos las palabras***

**Agencia social.**- “La agencia es la capacidad que tiene una entidad (un ser) para actuar en un mundo y ejercer en él cierto tipo de poder, esto siempre mediante las relaciones en que se encuentra inmersa, de manera que la agencia es una cualidad que se define siempre a partir de las relaciones y no como una cualidad de un ser aislado. La agencia social es, entonces, la capacidad de individuos o colectivos (agentes) para intervenir en el entorno social en que habitan y participar en la transformación y/o reproducción de la estructura social donde se desenvuelven” (López y Enríque, 2004).

gias definidas desde y para sus propios contextos socioculturales.

Este elemento contribuirá en el mediano y largo plazo al establecimiento de organizaciones que podrán caminar con sus propias comunidades, generando procesos de desarrollo endógeno y vincularse de manera territorial a otras organizaciones de la Sociedad Civil y Comunitaria como los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), autoridades comunitarias, cooperativas, etc.

### **Objetivo general de la Escuela de OLAT**

*Consolidar un Modelo de Escuela Integral, Comunitaria y Sustentable que acompañe a grupos de los Pueblos Originarios de Los Altos De Chiapas para formarse como **ORGANIZACIONES LOCALES PARA LA ACCIÓN TERRITORIAL (OLAT)**, cuyo fin esté encaminado a FORTALECER la agencia social de sus municipios.*

### **¿Qué es y para qué sirve esta Guía de Contenidos?**

Esta guía presenta la síntesis de los contenidos teórico-prácticos del primer ciclo de formación de la Escuela de Formación de OLAT. Son dos las razones fundamentales que han motivado su elaboración; en primer lugar, proporcionar a las y los alumnos un material didáctico de apoyo, que sirva para recordar y reforzar los contenidos ofrecidos en cada módulo

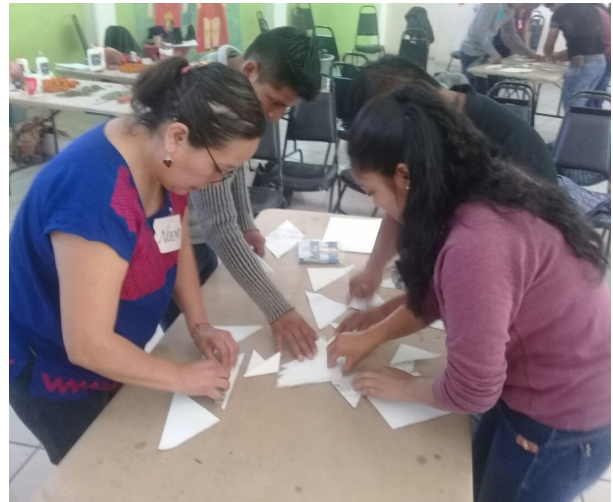


Foto. Archivo CLAN SUR

de formación. De esta manera, se podrán reproducir auto-didácticamente los procesos de enseñanza-aprendizaje con todas las personas de su organización, desarrollando dinámicas propias de fortalecimiento institucional y formación interna. Por otro lado, ofrece a otras organizaciones y a la sociedad civil en general la sistematización del proceso, permitiendo acceder fácilmente a la forma de trabajo y contenidos desarrollados en la Escuela, de manera que sea un insumo útil para la reproducción de procesos similares dedicados a promover la agencia social de las organizaciones locales y comunitarias en sus territorios.

### **¿A qué llamamos “contenidos” en la OLAT?**

Los contenidos constituyen el conjunto de saberes culturales, sociales, políticos,

económicos, científicos, filosóficos y tecnológicos, que se contempla abordar en las distintas áreas del conocimiento y que se consideran esenciales para el desarrollo y la formación de las personas que participan en la Escuela.

Estos contenidos no constituyen verdades absolutas, ni saberes dogmáticos y estáticos, como en un sistema de educación de tipo bancario<sup>5</sup> (Freire 1970: 69), sino que están sujetos a un proceso crítico, dialógico y dialéctico que, desde la perspectiva de los sujetos involucrados en el proceso de aprendizaje, va buscando mejorar el planteamiento y la forma de trabajar cada uno de los temas atendidos durante las experiencias de intercambio y construcción de saberes. La idea es que el desarrollo de los seres humanos no se produce nunca en vacío, sino que tiene lugar siempre y necesariamente desde las características de un contexto social y cultural determinado, por lo cual, los contenidos tratados en la Escuela deben estar vinculados oportunamente y encontrar relaciones prácticas con el contexto social y cultural donde ocurre el aprendizaje.

Por el tipo de temas que tratamos y por la perspectiva integral, los contenidos abordados en esta Guía se clasifican en tres tipos: conceptuales, metodológicos y actitudinales. Los contenidos concep-

### ***Apropiándonos las palabras***

**Desarrollo endógeno.**- Se plantea como una teoría cuyas principales diferencias con los modelos de crecimiento endógeno tienen que ver con el sentido del territorio por encima de la funcionalidad en los procesos de crecimiento. “Tiene, por lo tanto, una visión más compleja del proceso de acumulación de capital, lo que le lleva a plantearse las políticas de desarrollo económico desde el territorio, y darle a la sociedad civil un papel protagonista en la definición y ejecución del futuro de la economía” (Vázquez-Barquero, 2007).

tuales son los saberes que corresponden al desarrollo de nociones teórico-prácticas relacionadas con las temáticas de trabajo y de formación de las OLAT. Los contenidos metodológicos están relacionados con los saberes técnicos vinculados a cómo realizar procesos de trabajo, tanto en el plano de la operación interna de la organización, como en la planeación del desarrollo de actividades de formación pedagógica. Finalmente, los contenidos actitudinales están relacionados con los recursos psicológicos, físicos y emocionales, que sirven para alcanzar los objetivos y generar un buen ambiente de trabajo tanto dentro de la organización como en sus relaciones con otros actores.

---

<sup>5</sup> Educación como un proceso en el que el educador deposita contenidos en la mente del estudiante. El pedagogo brasileño Paulo Freire la denuncia como un instrumento fundamental de opresión, en oposición a una educación popular.

## Objetivos de la Guía

- Ofrecer material didáctico útil para que las y los alumnos de la Escuela de OLAT, refuercen y fortalezcan los contenidos prácticos y teóricos abordados en el Ciclo I de formación.
- Fomentar un cambio de actitud del alumnado, pasando de un rol pasivo a uno activo en el proceso de construcción y difusión de los conocimientos, mediante la práctica del autoaprendizaje.
- Ofrecer una herramienta didáctica de trabajo para procesos pedagógicos de formación y fortalecimiento de organizaciones comunitarias o de perspectiva local y endógena.

## Una guía para el aprendizaje activo

Proponemos promover un aprendizaje activo, el cual consiste en “pensar, sentir y aplicar”, en donde el alumno se convierte en generador de su conocimiento, caracterizado por ser colaborativo, independiente y aplicado (Silberman, 2005). Por ello, no vemos a las alumnas y alumnos como agentes pasivos que se limiten a escuchar, tomar notas y ocasionalmente plantear preguntas al docente que es la fuente de saber; sino que consideramos imprescindible la participación del alumnado durante todo el proceso.



Imagen 2. Paulo Freire

En este sentido, vamos generando una manera propia de construir el aprendizaje; desde nuestra perspectiva el docente no constituye el eje central, sino que es fundamental practicar una metodología que provoque que el alumnado asuma la responsabilidad de trabajar para obtener y producir sus conocimientos. Así, el papel de las y los docentes es la de construir espacios que guíen y ayuden a las OLAT en la búsqueda crítica y construcción de conocimientos; son quienes facilitan y posibilitan diferentes actividades con el propósito que el alumnado se implique y trabaje para el desarrollo de los procesos de aprendizaje que necesitan para cumplir los objetivos que se proponen.

Nuestro planteamiento se basa fundamentalmente, en la Educación Popular

(Freire, 1978) y la construcción social del conocimiento (Vigotsky, 1979; Chaves, 2001; Bouzas, 2004) a través de los cuales hemos diseñado la dinámica de esta Guía de Contenidos.

Las estaciones llamadas **“Construyendo nuestro conocimiento”** es una invitación al sujeto del aprendizaje a desarrollar reflexiones de diversa naturaleza, que fortalecen el desarrollo de una visión crítica, contextual y práctica sobre todos los contenidos tratados en los distintos módulos; es un aparato pedagógico donde se interpela a las y los alumnos para que problematicen lo planteado en la Guía y construyan un conocimiento propio adaptado a su contexto histórico-cultural.

Otro de los instrumentos se denomina **“Mirando con lentes críticos”**, ahí se invita a realizar reflexiones críticas sobre los contenidos expuestos en los módulos, desarrolladas desde el propio contexto socio-cultural. Para este ejercicio se ofrecen diversas preguntas generadoras relacionadas con los temas abordados. Este ejercicio se complementa con otro instrumento que llamamos **“El saber a la práctica: pongámonos creativ@s”**, ahí se invita a pensar maneras creativas mediante las cuales se puedan aplicar de manera práctica las reflexiones realizadas anteriormente en el proceso de trabajo organizativo. Este ejercicio busca que todo el conocimiento generado

no se estanque en pura teoría, sino que cuente con una vinculación práctica con la realidad, orientada a transformarla según las aspiraciones propias de las OLAT y sus comunidades.

Un tercer instrumento corresponde a la sección **“¿Dónde estamos?, ¿Por dónde le seguimos? Y ¿A dónde vamos?”**, la cual está basada en el planteamiento de las zonas de desarrollo próximo de Lev Vigotsky (1979). Consiste en la reflexión colectiva con el fin de ubicar la situación actual de la OLAT, en cada uno de los ámbitos del conocimiento que se van explorando durante los módulos de la Guía.

La primera pregunta, **“¿Dónde estamos?”**, tiene la intención de ubicar el Campo Actual en que se encuentra la OLAT; la segunda pregunta, **“¿Por dónde le seguimos?”**, busca aclarar el Campo próximo, es decir, invita a reflexionar sobre cuáles son los siguientes temas o procesos de aprendizaje que necesita emprender la OLAT para continuar un camino que le acerque a la realización de sus objetivos y su potencial; y la tercera pregunta, **“¿A dónde vamos?”**, busca identificar el Campo potencial, lo cual implica clarificar los objetivos, las perspectivas y las capacidades necesarias que guían y dan sentido al proceso de aprendizaje de la organización.

Los tres instrumentos anteriores se complementan con otros dos, orientados al

fortalecimiento de la comprensión conceptual de los temas planteados. Estos corresponden a recuadros llamados **“Apropiándose las palabras”**, que están distribuidos por todo el documento y tienen el objetivo de compartir definiciones de algunos conceptos técnicos y especializados relacionados con las temáticas de los módulos, esto para ir ampliando el dominio de conceptos básicos. El otro instrumento corresponde a la sección **“Aclaremos”**, en la cual se

plantean preguntas y ejercicios para validar si se han comprendido plenamente los contenidos conceptuales planteados. Con estos instrumentos buscamos incentivar el aprendizaje activo, auto gestado y contextualizado en la vida comunitaria y territorial donde nacen y se reproducen las OLAT. Para observar en la práctica como funciona este aparato, véase la última parte de esta introducción donde presentamos la primera de estas estaciones.

**Para identificar estas secciones nos ayudaremos con los siguientes íconos:**

**MIRANDO CON LENTES CRÍTICOS**



**SABER A LA PRÁCTICA:  
PONGÁMONOS CREATIV@S**



**ACLAREMOS**



**PARA NUESTRO  
PLAN ESTRATEGICO**



Como se mencionó, la Guía plantea un sistema comunitario de participación, donde todas las personas implicadas tienen la misma importancia y participan de acuerdo a sus capacidades, necesidades y aspiraciones, las cuales se irán retroalimentando y evolucionando durante el camino de aprendizaje colectivo.

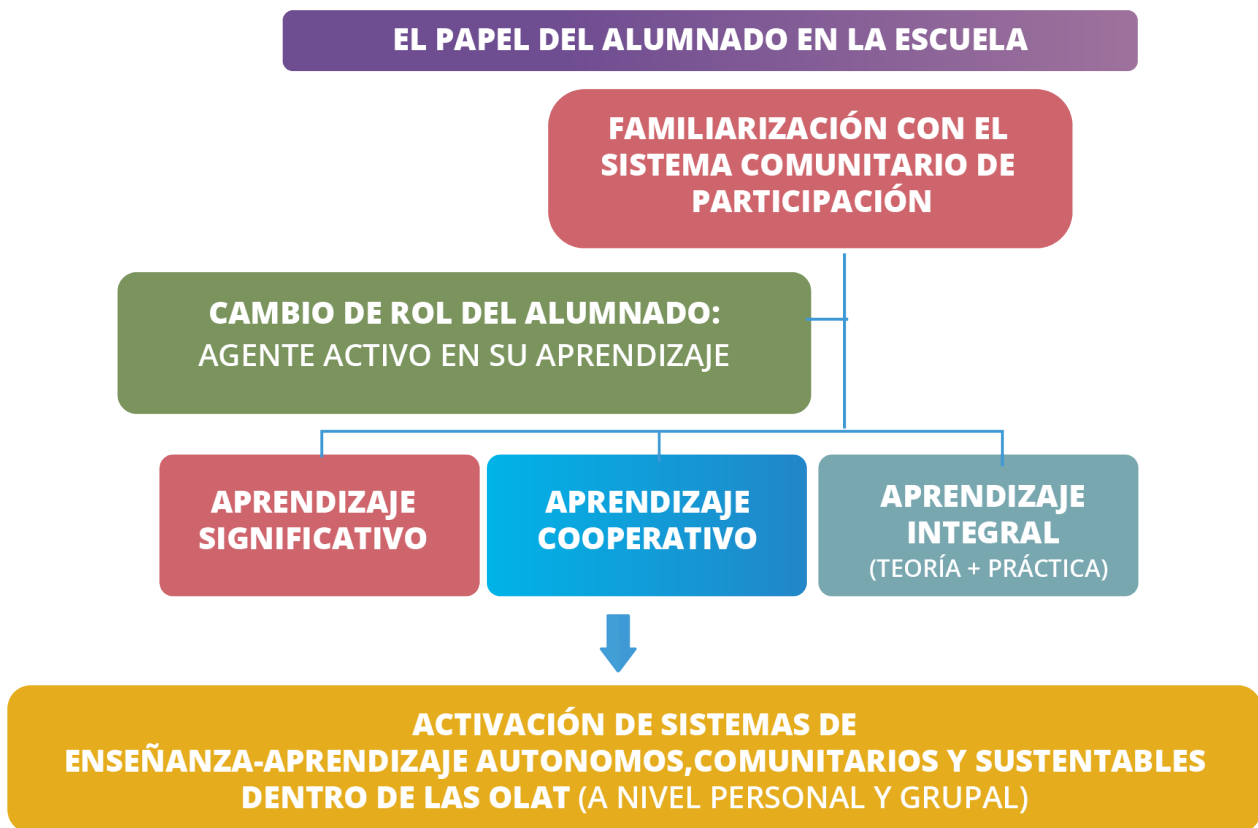


Diagrama 2. El papel del alumnado en la Escuela







## Construyendo nuestro conocimiento

### a). Mirando con lentes críticos

En esta sección analizaremos críticamente los contenidos de la introducción y veremos qué frutos podemos sacar de nuestras reflexiones.

Reflexionen colectivamente, dialoguen y respondan con honestidad y seriedad las siguientes preguntas:

Desde nuestra experiencia como una organización nacida de un pueblo originario...

**1. ¿Hemos experimentado la implementación de programas gubernamentales relacionados con el indigenismo o la noción de desarrollo en nuestro territorio? En caso de responder que sí, méncionenlos y comenten cuales han sido sus efectos.**

| Programas Gubernamentales | Efectos en nuestro territorio |
|---------------------------|-------------------------------|
|                           |                               |
|                           |                               |
|                           |                               |
|                           |                               |
|                           |                               |



2. ¿Conocemos Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que trabajen en nuestro territorio? En caso de responder que sí, mencionenlas y comenten cuáles han sido los efectos de su actividad en sus comunidades.

| OSC | Efectos en nuestro territorio |
|-----|-------------------------------|
|     |                               |
|     |                               |
|     |                               |
|     |                               |
|     |                               |





b). El saber a la práctica: pongámonos creativ@s

¡¡¡Ahora pongamos en acción nuestras reflexiones!!!

Tomando en cuenta lo que hemos contestado arriba, realicemos un par de dibujos.

1) En el primero pintemos una forma de trabajo con una comunidad donde se represente el asistencialismo y la imposición de una manera de comprender el desarrollo.

2) En el segundo representemos como pensamos que sería una dinámica de trabajo desde una OLAT, donde se incluya la perspectiva de la comunidad con la que se está desarrollando el trabajo y se incluyan sus necesidades y capacidades.

Para imaginar los dibujos dialoguen entre ustedes y vayan identificando elementos para cada uno de ellos como si fueran los ingredientes de una receta de cocina. Una vez que hayan identificado todos los elementos que consideren pertinentes, comiencen el dibujo y cuiden que todos tengan un lugar en él.



Foto. Archivo CLAN SUR

## **FORMA DE TRABAJO ASISTENCIALISTA**

**ASÍ IMAGINAMOS QUE  
SERÍA EL TRABAJO DE  
UNA OLAT**

c). ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? Y ¿Por dónde le seguimos?

En esta sección iremos reflexionando sobre nuestro caminar como OLAT, para lo cual nos ayudaremos de tres preguntas que nos permitirán identificar cual es nuestra situación con respecto a los temas que vamos abordando a lo largo de esta experiencia de aprendizaje.

Como esta es la introducción y apenas vamos comenzando, vamos a iniciar desde una perspectiva general que nos sirva durante nuestros próximos pasos. Pensando como organización dialoguen entre ustedes y respondan la pregunta que se presenta en cada uno de los cuadros.

| Como organización<br>¿Dónde estamos? | Como organización<br>¿A dónde vamos? | ¿Por dónde le seguimos?<br>(el siguiente paso) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|
|                                      |                                      |                                                |



d). Aclaremos...

Finalmente, cada sección de esta guía terminará con algunos ejercicios y preguntas que nos sirvan para verificar si estamos comprendiendo cabalmente los conceptos principales y podamos disipar las dudas que nos quedan hasta este momento.

1. Unan con una línea los conceptos de la izquierda que estén relacionados con los enunciados de la derecha.

**Agencia social**

*Integrar a los pueblos originarios a una identidad nacional mestiza.*

**Indigenismo**

*Etapas histórica nacida en Europa, que dio origen al sistema económico y político mundial contemporáneo.*

**Asistencialismo**

*Capacidad de transformar el mundo en que vivimos.*

**OLAT**

*Promueve una relación de dependencia con las Comunidades.*

**Modernidad capitalista**

*Modelo de desarrollo que busca potenciar las capacidades internas de una región o comunidad local.*

**Neoliberalismo**

*Corriente de pensamiento económica y política que propone la reducción del Estado y el libre mercado.*

**Desarrollo endógeno**

*Organización nacida desde y para el pueblo donde nació.*

2. Tomando en cuenta los temas que hemos tratado en esta introducción mencionen qué elementos podemos identificar en cada una de las siguientes fotografías y expliquen por qué los identifican.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Literatura citada

BLANCHÉ, R. (1973). *La epistemología*. (Trad. A. Giralt Pont). Barcelona. Oikos-tau SA, 58-59.

BOUZAS, P. (2004). *El constructivismo de Vigotsky: Pedagogía y aprendizaje como fenómeno social*. Longseller.

CHAVES S., A. L. (2001). *Implicaciones educativas de la teoría sociocultural de Vigotsky*. *Educación*, 25(2).

FAVRE, H. (1976): "L'indigénisme mexicain: naissance, développement, crise et renouveau", en *La Documentation Française*, núms.4338-4340 (diciembre 1976) 67-82.

FREIRE, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo veintiuno editores, SA.

FREIRE, P. (1978). *La educación como práctica de la libertad*. Siglo xxi.

ESQUIVEL, G. (2015). *Desigualdad extrema en México: concentración del poder económico y político*. Reporte de Oxfam México, 23, 1-43.

HARVEY, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo* (No. 49). Ediciones Akal.

INSTITUTO INDIGENISTA INTERAMERICANO (1991): "Política Indigenista (1991-1995)", en *América Indígena*, vol.L.

KORSBAEK, L., & SÁMANO-RENTERÍA, M. Á. (2007). *El indigenismo en Mexico: antecedentes y actualidad*. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 3(1), 195-225.

LÓPEZ BÁRCENAS, Francisco (2016). *Los movimientos indígenas en México: rostros y caminos*. *El Cotidiano*, no 200.

LÓPEZ, E., & ENRIQUE, J. (2004). *Del sujeto a la agencia (a través de lo político)*. *Athe-nea Digital: Revista de pensamiento e investigación social*, (5), 1-24.



MARROQUÍN, A. D. (1977). *Balance del indigenismo; informe sobre la política indigenista de América* (No. 04; E59. G6, M3 1977.).

SÁMANO, Miguel Ángel, (2004). *El indigenismo institucionalizado en México (1936-2000): un análisis*. José Emilio Ordoñez Cifuentes (coordinador) "La construcción del Estado nacional: democracia, justicia, paz y Estado de derecho". XII Jornadas Lascasianas. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Serie Doctrina Jurídica, no 179.

SILBERMAN, Mel. (2005). *Aprendizaje activo: 101 estrategias para enseñar cualquier materia*. Editorial Pax México, 2005.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*.

VIGOTSKY, L. (1979). *El desarrollo de las funciones psicológicas superiores*. Barcelona: Ed. Crítica.

### **Recomendaciones bibliográficas**

AUBRY, Andrés (1982). *Indigenismo, indianismo y movimientos de liberación nacional*. Inst. de asesoría antropológica para la región maya, México.

ESCOBAR, Arturo. (1998) *La invención del Tercer Mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo*. Editorial Norma.



# PRIMER CICLO DE FORMACIÓN “GENERAR”

Esta guía de contenidos corresponde al primer ciclo formativo de nuestra escuela, así que en las siguientes páginas presentamos sintéticamente como está diseñado y después pasaremos directamente a los contenidos correspondientes a cada uno de los módulos.

## Objetivo General del Primer ciclo Formativo

Compartir herramientas y contenidos (conceptuales, actitudinales y metodológicos) básicos, para la constitución o fortalecimiento de las OLAT en Los Altos de Chiapas.

## Objetivos específicos:

1. Fomentar en las OLAT procesos de aprendizaje significativo, que integren los saberes con que ya cuentan y los nuevos saberes que se adquieran durante el ciclo formativo.
2. Consolidar un proceso formativo en temáticas básicas para OLAT.
3. Adaptar el proceso formativo del ciclo a la diversidad de áreas de actividad que buscan abarcar las organizaciones ins-

critas en la Escuela, para con ello consolidar un modelo dialógico y adaptativo.

4. Brindar una atención singularizada y una formación que responda a las necesidades y capacidades de las organizaciones cursantes.

5. Favorecer el desarrollo de habilidades, fomentando e impulsando la construcción de la autogestión y autodeterminación.

6. Despertar la auto-responsabilidad, redescubriendo el proceso de auto-aprendizaje y poner en práctica el “recordar-aprender haciendo”.

## Los módulos del Ciclo I

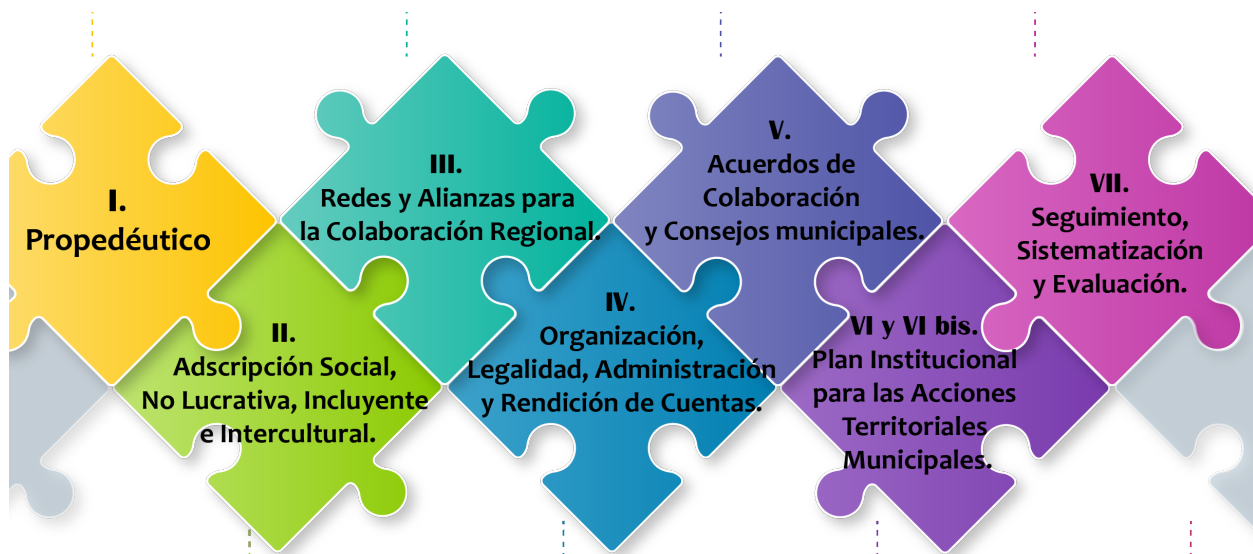
El proceso de formación de este ciclo se articula de la siguiente manera:

**Módulos I al IV:** Definición de la propia identidad institucional y fortalecimiento organizacional.

**Módulo V:** Vinculación de la perspectiva organizacional de trabajo con los Acuerdos de Colaboración y los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable.

**Módulos VI y VII:** Creación de los Planes Estratégicos.

Los módulos que integran el primer ciclo de la Escuela están interrelacionados entre sí, y corresponden al siguiente orden temático:



!!!!Así sin más preámbulos que comience nuestra aventura de aprendizaje!!!!



## MÓDULO I: Propedéutico

El Módulo I corresponde a los objetivos, contenidos y funcionamiento interno de la Escuela. A su vez, se trabaja un primer acercamiento a los objetivos de las organizaciones, con la finalidad de establecer un plano de comprensión mutua entre los objetivos de la escuela y las expectativas del alumnado, construyendo las bases de una comunidad de aprendizaje que se desarrolle a lo largo de los tres años que dura el proceso formativo.

### a). Objetivos

- Compartir con las OLAT la información básica sobre los fundamentos psicopedagógicos y el proceso formativo de la Escuela.

- Avanzar en la clarificación de la perspectiva de trabajo e identidad de las OLAT.

### b). Definición básica de los conceptos clave:

**OLAT:** Organización Local para la Acción Territorial. Son organizaciones civiles integradas por personas originarias de los territorios donde se realiza el trabajo, que dedican su acción socio-político-cultural a construir procesos de trabajo junto con los pueblos a los que pertenecen.

**Proceso de Formación:** Camino de enseñanza y aprendizaje dirigido a la formación de personalidades integrales en todos los aspectos, tanto en el sentido del pensamiento como en el de los sentimientos, conforma una unidad tanto de lo conceptual, lo metodológico y lo actitudinal.

**Identidad organizacional:** En términos generales, lo que las y los integrantes de un grupo organizado perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones. Es una opinión colectiva y compartida, comúnmente plasmada en símbolos, documentos constitutivos, planes organizacionales, acuerdos, en general en las características y los valores distintivos de la organización.

Foto. Archivo CLAN SUR



| CONCEPTOS CLAVE: MÓDULO I                         |                                                  |                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Español                                           | Tsel'tal                                         | Tsotsil                                                                                                                                            |
| Organizaciones Locales para la Acción Territorial | <i>Tsoblejetik ta swenta ya'telil lum k'inal</i> | <i>Sventa jun snail chanvun x, abtejik ti stojol jtsoblej ta lumetik sventa yich'el ta muk slumalik xchi'uk xabtejik ta stojol bu likemiktale.</i> |
| Adscripción Social                                | <i>Ach'auk state' yak' sbaik</i>                 | <i>Tik'el ta stojol jlumaltik xchi'uk jtuktik sventa pasel batel amtel</i>                                                                         |
| No lucrativa                                      | <i>Ma slok'ibak tak'in</i>                       | <i>Ma'uk k'anel k'ulejal</i>                                                                                                                       |
| Incluyente                                        | <i>Mayuk mach'a ya stsaj</i>                     | <i>Ta jtsob jbatik ta jkotoltik manchuk yan j, elantik.</i>                                                                                        |
| Apartidista                                       | <i>Mayuk ay ta partidoetik</i>                   | <i>Mu'yuk ochem ta ajvaliletik.</i>                                                                                                                |
| Laica                                             | <i>Mayuk ya xch'aun yantik kopetik</i>           | <i>Buch'u sk'an x och, x amtej xu stik' sba.</i>                                                                                                   |
| Misión                                            | <i>Binti ut'il ya spas ya'tel</i>                | <i>K'usi yabtel ta spas.</i>                                                                                                                       |
| Visión                                            | <i>Binti ya spas beel</i>                        | <i>Bu ta sk'an xk'ot.</i>                                                                                                                          |

Tabla 1. Conceptos clave módulo I.



## Profundizando en la Escuela OLAT

La Escuela de Formación de OLAT es un proyecto que busca generar un proceso formador, creador y creativo, cuyo fin es ofrecer una metodología Integral, Comunitaria y Sustentable, que resulte útil y significativa para organizaciones locales de los pueblos originarios, de manera que puedan desarrollar agencia social y facilitar procesos de construcción de desarrollo y vida buena en sus territorios y con sus comunidades.

Nuestra propuesta psicopedagógica implica una perspectiva y un proceso de conjunción de varias corrientes de pensamiento, que permitan alcanzar los objetivos perseguidos, no sólo en relación

al aprendizaje, sino también al desarrollo personal y/o humano; de manera que se genere una apropiación útil y significativa de los contenidos conceptuales, actitudinales y metodológicos que ofrecemos.

**Proponemos una escuela integral** para analizar la realidad mediante una perspectiva compleja que dé cuenta de la diversidad de procesos simultáneos y concatenados que generan el contexto presente. Consideramos enfoques desde diversas disciplinas complementarias que integren las ciencias naturales, las sociales y los conocimientos tradicionales de los pueblos. Es integral también porque concebimos a las personas desde una visión holística que considera las diferentes dimensiones que las componen: intelectual, emocional, psicosocial y espiritual.

**Proponemos una escuela comunitaria** porque compartimos con las OLAT la co-responsabilidad de trabajar con sus pueblos e insertar su acción territorial desde y para la re-producción de la vida de manera colectiva, vinculada al territorio y recuperando la herencia tradicional, donde los procesos de realización de lo individual se suscriben al marco de la realización colectiva, que, aunque ancestral siempre se encuentra en constante transformación y movimiento. Comunitaria también porque nos proponemos la consolidación de una comunidad

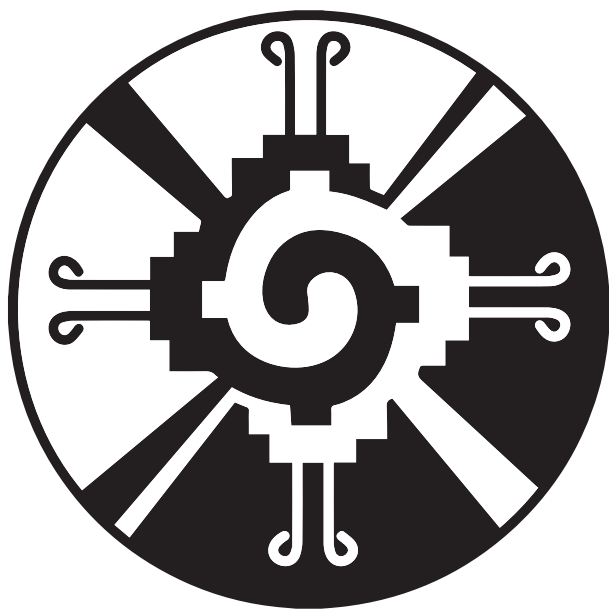


Imagen 3. Hunab ku.  
Símbolo maya

de aprendizaje integrada por las diversas organizaciones que participan en la Escuela, mediante la cual se construyan relaciones de colaboración, intercambio de saberes, aprendizaje mutuo, así como desarrollo de redes y procesos de trabajo colectivo.

Proponemos una escuela sustentable, lo que significa que los procesos que se desarrollan están contruidos desde la sensibilidad y la racionalidad ecológica, que considera el fortalecimiento y renovación de las bases materiales y hu-

manas que los sustentan, permitiendo que se mantengan en el tiempo. A esto, añadimos la consideración de que los procesos sean capaces de generar bases económicas suficientes, para que puedan servir de sustento a las dinámicas sociales. En cuanto al aspecto formativo, la escuela es sustentable porque busca generar las capacidades de aprendizaje activo en las OLAT, así como la adquisición de herramientas pedagógicas que les permitan facilitar procesos de aprendizaje con sus pueblos, impulsando con



Imagen 4. Comunitaria, integral y sustentable



esto un camino de formación permanente para que la sociedad pueda afrontar una realidad en constante cambio y generar procesos comunitarios y resilientes.

## Posicionamiento de la Escuela de OLAT

El posicionamiento de nuestra Escuela se construye desde una perspectiva compleja que abarca la consideración de cuestiones históricas, éticas, epistemológicas y pedagógicas.

En la Escuela compartimos la concepción mesoamericana de que el ser humano no es el centro del mundo, sino uno más de los seres que participa en él, pero que, por su característica corporal, social, psicológica y espiritual, tiene la capacidad y responsabilidad de colaborar en su conservación. Esta concepción de la vida, considera a la Tierra como madre y al territorio, no como propie-

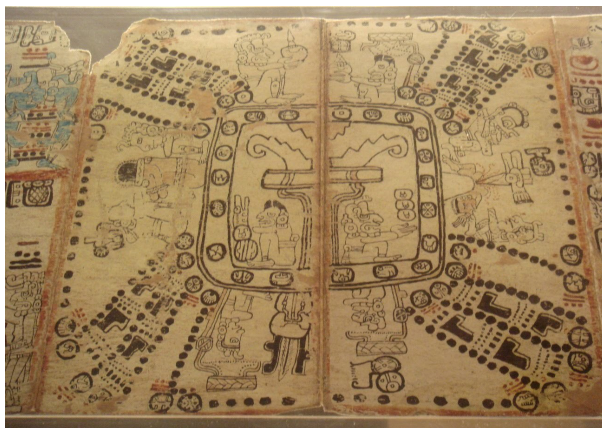


Imagen 5. Fragmento del Códice Trocortesiano. Se puede apreciar una especie de calendario.

dad, sino como herencia, como encargo, como algo que es necesario preservar para las próximas generaciones.

Con lo anterior, nos desmarcamos de las perspectivas desarrolladas en la modernidad europea, que otorgan al ser humano una posición superior a los de-



Imagen 6. La Encomienda. Sistema de control económico, político y religioso de los pueblos originarios, durante la conquista española.

más seres, que le da legitimidad para disponer de unos y otras, en función de sus intereses. En un mundo como el nuestro, dominado por las dinámicas económicas capitalistas, esta supremacía humana sobre la naturaleza implica la destrucción sistemática y programada de los seres con la finalidad de producir ganancias.

En el plano histórico no es posible comprender la situación actual de los pueblos originarios del continente en general, y de los pueblos mayas de Los Altos de Chiapas en particular, sin tomar en cuenta los tres siglos de colonialismo que dieron forma a la realidad social



Imagen 7. Jornaleros agrícolas mixtecos contemporáneos, laborando en monocultivos industriales del estado de Sonora.

contemporánea (Quijano, 1992), y que han desarrollado un proceso sistemático de des-territorialización física y simbólica de estos pueblos (Haesbaert, 2013), derivando en la actual situación de marginación social y cultural que viven.

Esta dinámica colonial ha sido retroalimentada históricamente mediante los canales del clasismo, racismo, machismo, la explotación económica y la discriminación cultural, los cuales se desarrollaron durante la época colonial, pero se han mantenido vigentes, como un colonialismo interno desde el nacimiento de la República Mexicana (Casanova, 1963). Por lo anterior, y como una forma de responder a los procesos históricos mencionados en esta Escuela, asumimos una perspectiva orientada por la búsqueda de la descolonización y la libertad de los pueblos en todas las esferas de la vida.

En consecuencia, asumimos una postura crítica dirigida a promover la construcción, desde los pueblos y sus organizaciones, de sociedades equitativas en lo social, lo político, lo económico, lo sexual y lo cultural.

En el plano ético<sup>6</sup>, la justificación de la Escuela se construye desde la adhesión a los principios del Lekil Kuxlejal (Paoli, 2003) y la vida comunitaria. Así, el carácter ético de la Escuela se justifica sólo si esta promueve en sus actividades, la agencia social y el trabajo dirigido a la transformación, la liberación de los pueblos y la construcción, desde los sujetos locales, de formas sustentables y res-

#### Apropiándonos las palabras

**Territorialización.-** Es el proceso de dominio (político-económico) o de apropiación (simbólica-cultural) de un espacio geográfico, hecha por grupo humano, siempre está relacionada con dinámicas que implican des-territorialización o re-territorialización de grupos humanos. Se hace presente cuando hay un reconocimiento de pertenencia en el territorio, es decir, cuando un grupo humano se identifica y reproduce en un territorio. Es a partir de la territorialidad que se entienden las identidades sociales territorializadas y se encuadran adecuadamente los fenómenos de arraigo, apego, pertenencia socio territorial, movilidad, migraciones internacionales y globalización (Haesbaert, 2013).

<sup>6</sup> La ética es la rama de la filosofía que estudia los principios que guían el comportamiento humano, la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir. Además, tiene como centro de atención las acciones humanas y aquellos aspectos de las mismas que se relacionan con el bien, la virtud, el deber, la felicidad y la vida realizada (Corominas, 1980).

tuosas de relación entre el ser humano y la Madre Tierra.

En el plano epistemológico, la Escuela asume su intención de generar conciencia sobre la negación colonial de los conocimientos de los pueblos originarios y de sus formas de producirlos (Mignolo, 2008) y promover procesos que, desde los pueblos y sus organizaciones, fomenten su capacidad para recuperar estos conocimientos, apropiarse de otros que les sean útiles para sus procesos de reproducción social, y crear nuevos conocimientos a partir de su propia experiencia, necesidades y sueños por construir. Todo ello desde la perspectiva de la ecología de saberes y de la necesidad de generación de conocimientos desarrollados por y para las necesidades y aspiraciones de los pueblos del Sur (De Sousa, 2009).

En el plano pedagógico, partimos de una perspectiva crítica de los sistemas oficiales de educación que despliegan estrategias pedagógicas orientadas al disciplinamiento, adoctrinamiento y control de las sociedades, usando los espacios formativos para generar individuos dóciles para satisfacer las necesidades del sistema económico y político, y mantener vigentes las dinámicas del modelo social capitalista (Foucault, 1990; Freire, 1995). Con base en esta reflexión, en la Escuela, vamos desarrollando una pedagogía popular enfocada en detonar procesos de

### **Apropiándonos las palabras**

**Pedagogía.**-La palabra deriva del griego παιδίον paidíon ‘niño’ y ἀγωγός aōgós ‘guía, conductor’, lo que significa guiar a los niños (Guanipa, 2008). Es asumida desde diferentes perspectivas entre ellas destacan las que la asumen como discurso educacional, educación con carácter psicosocial, instrumento de dominación del alumnado que responde a un sistema hegemónico, finalmente, para Platón estaba relacionado con el desarrollo integral y armónico del hombre (Mercado, 2008).

aprendizajes útiles para la re-territorialización y la práctica de la libertad de los pueblos originarios de Los Altos de Chiapas, de manera que puedan llevar a la práctica la capacidad de determinar sus propios caminos de desarrollo y reproducción cultural, social, económica y territorial.

### **¿Qué es una OLAT y qué implica serlo?**

El término de Organización Local para la Acción Territorial (OLAT) refiere a las organizaciones que participan en los procesos formativos que desarrollamos quienes construimos los espacios de aprendizaje. Nos interesa la diferenciación con respecto a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que, en el territorio de Los Altos de Chiapas, son conformadas y dirigidas en su gran



mayoría por personas ajenas a la región y a los pueblos originarios. Así, el término OLAT refiere a organizaciones civiles adscritas al territorio, integradas por personas nacidas ahí, que pertenecen a comunidades locales.

Con ello, buscamos promover un proceso de transición en los sujetos que in-

tegran las organizaciones sociales que trabajan con las comunidades de Los Altos de Chiapas, de manera que sea la misma gente que habita el territorio la que proponga, decida e instrumente los proyectos comunitarios a partir de las necesidades identificadas por sus propias comunidades.

En la siguiente tabla se presentan las principales características una OLAT, las cuales se contrastan con las de una OSC:

| Diferencias entre OSC y OLAT                                                   |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | OSC                                                                                                                                                                               | OLAT                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ORIGEN DE SUS INTEGRANTES                                                      | • <i>Diverso, con una mayor participación de personas mestizas y foráneas.</i>                                                                                                    | • <i>Pueblos originarios del territorio.</i>                                                                                                                                                                                                            |
| RELACIÓN CON EL TERRITORIO                                                     | • <i>No tiene un arraigo necesario. Su relación puede ser temporal, ocasional o permanente, dependiendo de variables internas y externas a la organización.</i>                   | • <i>Tiene una relación directa con el territorio, con la cultura y con las comunidades.</i><br>• <i>Se establece en el territorio como un proyecto de vida.</i>                                                                                        |
| ORIGEN DE SU AGENDA                                                            | • <i>Se basa en las prioridades de agendas para el desarrollo, construidas por fundaciones u organismos supranacionales.</i>                                                      | • <i>Asume la agenda de las comunidades, la cual se construye desde las necesidades, las capacidades y las aspiraciones sentidas.</i>                                                                                                                   |
| SUSTENTO ECONÓMICO                                                             | • <i>Fondos de ayuda para el desarrollo y donaciones privadas</i><br>• <i>En franca dependencia hacia instituciones donantes.</i>                                                 | • <i>Formas de cooperación comunitaria</i><br>• <i>Fondos de ayuda para el desarrollo y donaciones privadas.</i><br>• <i>En transición hacia formas de auto sustentabilidad basadas en lo comunitario.</i>                                              |
| LEGITIMACIÓN SOCIAL                                                            | • <i>Necesariamente está constituida legalmente.</i><br>• <i>Es reconocida por las instituciones financieras</i><br>• <i>Puede o no tener reconocimiento por las comunidades.</i> | • <i>Puede estar o no estar constituida legalmente<sup>7</sup>.</i><br>• <i>Es reconocida por su comunidad y otras instituciones sociales de su pueblo.</i>                                                                                             |
| EFFECTO EN EL EJE DEPENDENCIA/AUTO-SUSTENTABILIDAD DE LOS PUEBLOS ORIGINARIOS. | • <i>Pueden promover la dependencia o la autosustentabilidad en función de la agenda y la perspectiva que adopten.</i>                                                            | • <i>Construyen procesos que tienden hacia la independencia y la autosustentabilidad con perspectiva integral, comunitaria y sustentable</i>                                                                                                            |
| PERSPECTIVA ÉTICO-EPISTEMOLÓGICA                                               | • <i>Variable articulada en función del origen, misión y visión de la organización</i>                                                                                            | • <i>Basada en el Lekil Kuxlejal, con apertura al intercambio de saberes interculturales e intergeneracionales.</i><br>• <i>Inclusión de una perspectiva de género, territorial, sustentable, cultural, autogestiva, transgeneracional e histórica.</i> |

Tabla 2. Diferencias entre OSC y OLAT

<sup>7</sup> Si no están registradas legalmente, su acceso a recursos podría ser limitado.



## Construyendo nuestro conocimiento

a). Mirando con lentes críticos

Considerando la información que se presenta en la tabla anterior, reflexionen en grupo si ustedes se consideran o no como una OLAT. Escriban abajo sus reflexiones.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Corrientes de pensamiento que nutren la Escuela

Las corrientes de pensamiento más importantes de las cuales abreva el planteamiento de nuestra escuela son las siguientes:

### I). Epistemología Maya

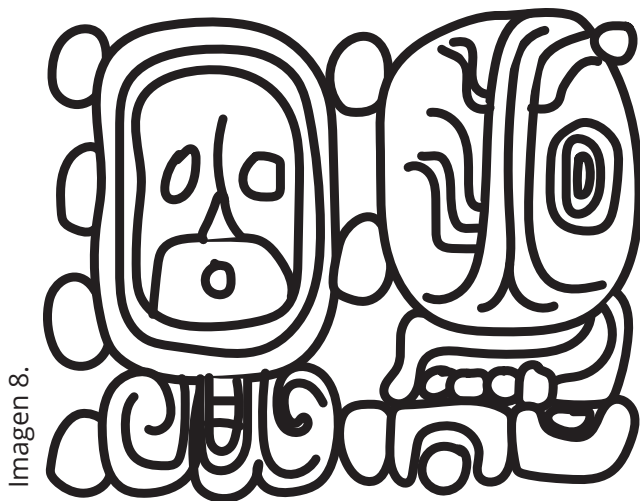


Imagen 8.

*"... jbankil, wix, kitsinab  
jbabhtik jun nax ko'tantik jpisiltik."*<sup>8</sup>  
Canción tseltal

La comprendemos con base en el concepto de *Lekil Kuxlejal* (Buen Vivir) que concibe la vida como una construcción colectiva, que busca crear y recrearse como seres humanos en armonía y equilibrio en sí mismos, con los demás seres, con los ciclos de la Madre Tierra, el cosmos, la vida y la historia. En este punto

retomamos también elementos de la comunalidad de los pueblos mayas, como la concepción de la Tierra como madre y territorio, la concepción de respeto a la dignidad de los sujetos humanos y no humanos, la comprensión de la existencia y el tiempo desde una perspectiva cíclica y el aprendizaje como un proceso de perfeccionamiento espiritual.

### II). Desarrollo Humano Comunitario

*"... en toda investigación biológica, psicológica u sociológica, debemos partir de la interacción entre el organismo y su medio ambiente... el contacto es un ajuste. Se trata de una situación dinámica donde el organismo actúa sobre el ambiente y viceversa. El organismo busca alcanzar un equilibrio con su ambiente y de esta manera se crea una nueva configuración de campo organismo/ambiente..."*

Paul Goodman

Con esta corriente de pensamiento, concebimos los procesos de formación humana enmarcados en el contexto comunitario, cultural y social en el que se reproducen. Está orientada a la generación de procesos mediante los cuales se diseñen estrategias de acción para que una comunidad desarrolle opciones y alternativas que mejoren la situa-

<sup>8</sup> "Hermanos y hermanas mayores, hermanitos, intersubjetivamente somos todos un solo corazón".



Imagen 9.

ción psico-emocional, educativa, laboral, material, recreativa y cultural de todos sus individuos en particular y de la colectividad en general. Se fundamenta en incrementar el bienestar integral de las personas, no solo de manera material, sino en todas sus dimensiones. En relación con el Medio, genera condiciones pacíficas para la interacción dialogal y sinérgica entre todas las personas participantes.

### III). Constructivismo Social

“...el desarrollo individual no se puede entender sin referencia al medio social”

Lev Vygotsky

Mediante esta corriente psicológica y pedagógica, planteamos que todos los fenómenos y procesos de aprendizaje

construidos por los sujetos tienen base en el contexto histórico y socio-cultural en donde se desenvuelven. Así, el aprendizaje de los sujetos individuales y colectivos, más que ser un proceso lineal, implica una auténtica dinámica orgánica que se va extendiendo a distintas prácticas y campos de aprendizaje cada vez más complejos, siempre como procesos de interacción entre los individuos que comparten el entorno social en general y los procesos educativos en particular. Este proceso lo desarrollamos retomando la teoría de la Zona de desarrollo próximo del pedagogo soviético Lev Vygotsky<sup>9</sup>.



Imagen 10.

### IV). Perspectiva Biocultural

“¿se puede separar la cultura local del entorno natural donde se ha creado?”

Víctor M. Toledo

La perspectiva biocultural se origina a

<sup>9</sup> La Zona de desarrollo próximo puede definirse como la distancia entre el nivel actual de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema de un individuo, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía del adulto o en colaboración con otro compañero más capaz.

principios del siglo XXI como un enfoque tras-disciplinario entre las ciencias sociales y las ciencias naturales. Buscar cuenta de la profunda interdependencia entre los sistemas ecológicos y los sistemas culturales humanos, que se encuentran profundamente interconectados. Desde esta perspectiva, se pueden observar las correlaciones entre los cambios culturales y las transformaciones en los ecosistemas, lo cual, ofrece un importante punto de vista para comprender la crisis ecológica actual derivada de la cultura moderna-capitalista. Pero también, esta perspectiva nos permite observar, en su complejidad, la manera en que muchas culturas de pueblos originarios han establecido relaciones de equilibrio y simbiosis entre sus sistemas de reproducción cultural y los sistemas ecológicos donde habitan, lo que es una clave fundamental para pensar en formas sustentables de reproducción de la vida humana.



Imagen 11.

## V). Pedagogía Crítica y Educación Popular

“Lucho por una educación que nos enseñe a pensar y no por una educación que nos enseñe a obedecer.”

Paulo Freire

Imagen 12.



Esta corriente pedagógica tiene sus orígenes en el marxismo latinoamericano, el referente principal, es el brasileño Paulo Freire. Nace de la crítica a la educación oficial dirigida en la transmisión unidireccional de los contenidos que necesita inculcar el sistema dominante a las y los alumnos. El resultado son sujetos pasivos, a los que se les deposita la información que el Estado y el sistema capitalista requieren, para mantener a



las sociedades dominadas y funcionales para los intereses del sistema. Ante esto, la perspectiva pedagógica de la educación popular se centra en una visión crítica de la realidad social, histórica y cultural, de manera que la educación se convierta en un ejercicio de práctica de la libertad dirigido a la liberación de los sujetos individuales y colectivos. De esta manera, el aula se convierte en un espacio crítico de libre aprendizaje donde se van gestando procesos de análisis de la realidad y planeación de la acción para materializar el mundo que soñamos y en cual queremos vivir.

## VI). Institucionalismo Sociológico

“Participación activa y organizada de la población... gran poder transformador”

Douglas C. North

Esta corriente se enfoca en la importan-

cia e influencia del fortalecimiento de la Agencia Social-comunitaria, crítica, activa y organizada, como instrumento para la transformación de la individualidad y de la comunidad y, por ende, de la cultura y el territorio. La perspectiva del institucionalismo sociológico explica que para que sean posibles los procesos mencionados es necesario que las organizaciones de los pueblos incorporen al funcionamiento de sus instituciones, diversos elementos de las instituciones sociales preexistentes en sus marcos históricos y culturales. Por lo anterior, esta perspectiva nos es útil para pensar procesos de organización nacidos desde los pueblos del Sur que partan desde los marcos socio-culturales propios, lo cual es una base para el desarrollo de procesos organizativos descolonizadores y tendientes a la construcción de caminos de libertad para los pueblos.



Imagen 13.





## Construyendo nuestro conocimiento

a). Mirando con lentes críticos

**1. Relean el posicionamiento de la Escuela, dialóguenlo entre ustedes y escriban abajo cinco puntos que les hayan parecido más significativos e importantes.**

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuál es su opinión sobre las diferencias que se plantean entre las OLAT y las OSC?**

**Reflexionen primero de manera individual y después compartan su palabra y redacten una opinión colectiva.**

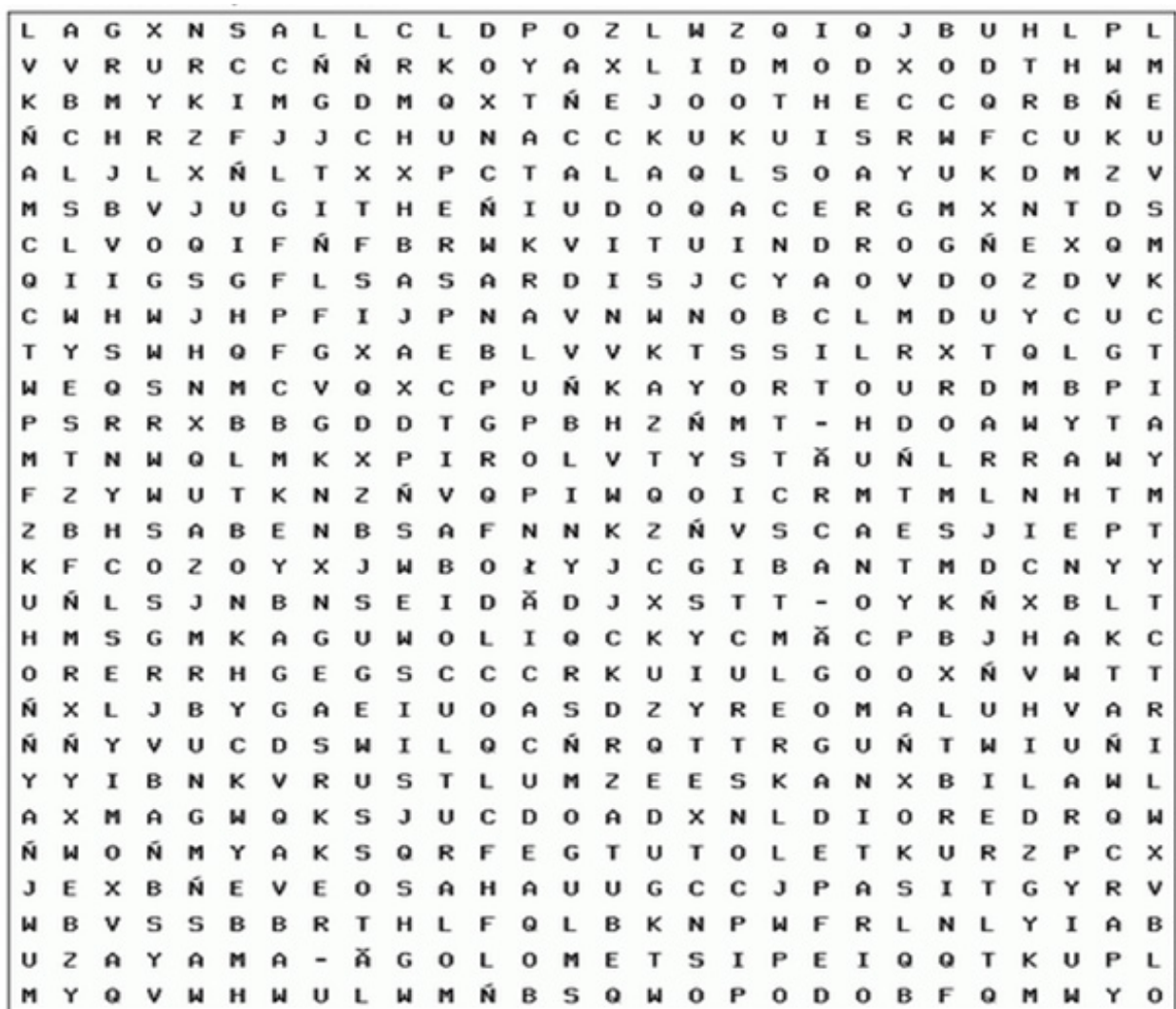
[illegible]



b). Aclaremos...

1. Tomando en cuenta las corrientes de pensamiento en que se basa la Escuela, ubica las corrientes en la sopa de letras y coloca en la línea de debajo, las afirmaciones de la corriente de pensamiento que le corresponde.

Epistemología Maya ---- Desarrollo humano comunitario ---- Constructivismo social  
----  
Perspectiva biocultural ---- Pedagogía Crítica y educación popular ----  
Institucionalismo sociológico.



1. Se propone incentivar el fortalecimiento de la agencia social y comunitaria, promueve que las organizaciones actuales incorporen formas de organización preexistentes, presentes en sus marcos históricos y culturales.

---

---

2. Comprende al entorno ecológico y al cultural, como entrelazados en una relación indisoluble.

---

---

3. Postula que todos los procesos de aprendizaje ocurren mediante y a partir de un entorno social y cultural específico.

---

---

4. Piensa en la educación como un instrumento de análisis crítico de la realidad y como un instrumento de liberación de los pueblos oprimidos.

---

---

5. Se construye a partir de conceptos como el buen vivir, la concepción cíclica del tiempo y el equilibrio armónico entre el ser humano y la naturaleza.

---

---

6. Concibe la educación como un trabajo psicosocial que debe enfocarse de manera integral en todos los aspectos que constituyen lo humano.

---

---

## El proceso de formación en la Escuela

La Escuela de Formación de OLAT se ha diseñado para facilitar un camino de aprendizaje, que permita a personas y colectivos que comienzan el sendero del trabajo organizado, desarrollar un proceso propio y consolidar una forma de trabajo que haga uso de herramientas pertenecientes a muy variados campos del conocimiento, para que puedan desenvolverse de una manera libre y firme en los contextos socio-históricos donde han nacido sus pueblos y organizaciones. De esta forma, proponemos un proceso formativo de tres años de duración, tiempo en el cual una organización tiene la oportunidad de madurar al-

gunos aspectos básicos necesarios para poder ser un agente de transformación efectiva de su territorio.

Cada uno de los tres ciclos de formación se enfoca en el desarrollo de cierto tipo de capacidades y el abordaje de campos temáticos que permitan un proceso que vaya de los conocimientos generales a los específicos, y de cuestiones organizativas al aprendizaje teórico-práctico, es decir, poner en práctica la teoría en la realidad y dentro de sus entornos socio-históricos. Los ciclos de Formación (8 meses cada uno), forman parte de un proceso de enseñanza-aprendizaje, donde los contenidos llevan un ritmo gradual de adquisición/apropiación.

A continuación, presentamos de manera esquemática las características correspondientes al proceso de los tres ciclos de formación, así como detallamos cada uno de los ciclos en particular.



Diagrama 3. Categorías de Formación del Modelo Psicosocial

i). **PRIMER CICLO. Generar:** Desarrollo de herramientas y conocimientos básicos

**“Generar”** es el título que hemos puesto a este Ciclo I del proceso formativo, dado que es el tiempo de generar espacios, capacidades, acuerdos, planes, sinergias, alianzas, redes, etc., entre todas y todos los actores para el logro del objetivo de la Escuela.

Es un proceso de indagación/investigación en la acción, como dice el título de la Escuela “Aprender/Recordar Haciendo”, para la generación del conocimiento-acción que pretenden o sueñan las OLAT junto con sus pueblos.

Corresponde con el tratamiento de temáticas generales y comunes a los procesos de organización de las OLAT, como la constitución legal, la planeación estratégica, la creación de redes y alianzas, la administración organizativa o la sistematización y evaluación de experiencias.

II). **SEGUNDO CICLO. “Especializar”:** Especialización de las herramientas y conocimientos”

**“Especializar”** es el título que hemos puesto a este Ciclo, dado que es el tiempo de desarrollar las capacidades y adquirir conocimientos específicos relacionados con los planes y los temas que la OLAT ha decidido tratar mediante su trabajo organizativo.

Es un proceso de profundización/investigación en la acción, para especializar el co-

nocimiento-acción que requieren las OLAT para realizar sus sueños, tanto si ya se está trabajando organizadamente, así como las que están en el proceso de formación de una nueva organización.

En este ciclo se alternan módulos de especialización por temáticas, acorde con las áreas de trabajo de las OLAT, con otros módulos que tratan temáticas de interés común para todas las organizaciones que participan en la Escuela.

Una vez finalizado el segundo ciclo, el proceso formativo pasa a una nueva fase que implica la realización práctica de los planes estratégicos realizados por las OLAT.

iii). **TERCER CICLO “Accionar:** Ejecución, seguimiento y autoevaluación de los proyectos pilotos de las OLAT”

**“Accionar”** es el título que hemos elegido para este último Ciclo del Proceso de Formación de OLAT. En él se pretende que las OLAT puedan poner en práctica sus planes estratégicos.

En este ciclo formativo, las OLAT ya cuentan con las herramientas y conocimientos necesarios para poner en práctica un primer proyecto piloto, es decir, que ya serán capaces de ejecutar casi de manera autónoma.

El cuerpo docente-tutor, la coordinación y el Equipo Técnico, serán los encargados de dar seguimiento a esta ejecución, y la formación será directa sobre la pues-

ta en práctica de las herramientas y contenidos aprendidos durante el primer y segundo Ciclo formativo. Por tanto, el diseño de seguimiento será exclusivo con cada OLAT y directo en los Territorios, los módulos no serán como los años anteriores, sino que constituirán espacios de intercambio de experiencias y fortalecimiento de redes entre las organizaciones.

Con lo que hemos visto podemos darnos una idea general de lo que se trata la Escuela, ahora tratemos un poco acerca de algunas cuestiones básicas sobre el trabajo de nuestras organizaciones.

### **La identidad de nuestra organización**

La identidad de una organización es lo que las y los integrantes, así como su entorno de relaciones conciben, sienten y piensan acerca de lo que son sus organizaciones. Es una opinión colectiva y compartida, comúnmente plasmada en símbolos, documentos constitutivos, planes organizacionales, acuerdos y en general en las características y los valores distintivos de la organización.

Al igual que en el caso de un individuo o un pueblo, la identidad de las organizaciones está constantemente en un proceso de creación, recreación y cambio, que responden a las situaciones concretas en que las organizaciones se encuentran.

Para varias de las organizaciones que comienzan el camino formativo en la Escuela de OLAT, este proceso es también un proceso de creación de su identidad, para otras este proceso les servirá para retroalimentarse, cuestionarse y fortalecer su identidad organizativa.

Iremos definiendo o reforzando varias cuestiones estratégicas de nuestra identidad, en este primer módulo tendremos un primer acercamiento a la razón por la cual nos queremos organizar, nuestro nombre, los temas de interés que nos motivan y el territorio en el que se suscribirán nuestras actividades. Estas cuestiones nos servirán para iniciar, pero se irán puliendo durante nuestra aventura de aprendizaje y complementando con otras cuestiones abordadas en los módulos siguientes.

Lo primero que hay que hacer para ir definiendo una identidad es tener muy claro para qué nos queremos organizar, es decir, cuáles son la razones que nos mueven, nos inspiran y nos motivan a iniciar un proceso organizativo. Las razones pueden ser muy diversas, todo depende de los temas que les interesen y los alcances que pretendan abarcar para involucrarse en el problema.



Así que, para comenzar definamos nuestros motivos para organizarnos en el siguiente ejercicio. Dialoguen entre ustedes acerca de sus motivaciones y expóngalo mediante una redacción en las siguientes líneas de una manera libre, puede ser un párrafo, una serie de oraciones o hasta un poema, háganlo como a ustedes les parezca mejor.



### Para nuestro Plan Estratégico

a). Nuestros motivos para organizarnos

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Bien, ahora ya tenemos un primer acuerdo en común: tenemos claro de manera colectiva para qué queremos organizarnos; ahora podemos dar un siguiente paso: ¡vamos a pensar en el nombre de nuestra organización!

Para definir la palabra o frase en que se centrará nuestra identidad como organización, podemos pensar en un nombre que reúna las siguientes características:

- **Práctico:** Que sea fácil de aprender y decir, de manera que pueda ser mencionado en las comunidades, por otras organizaciones y en los medios, sin reservas o restricciones.
- **Significativo:** Que refleje y haga referencia a las razones de ser de nuestra organización, así que tiene que estar relacionado con lo que redactamos en el ejercicio anterior.
- **Profesional:** Muchas organizaciones reciben fondos o apoyos de instituciones gubernamentales y privadas. Si el nombre genera incomodidad, su organización podrá no ser tomada en cuenta. Piensen en un nombre que al escucharlo nos mueva a tomarlo en serio.

Tomando en cuenta lo que hemos visto hasta ahora, dialoguen entre ustedes y pónganse de acuerdo en el nombre de su organización. Para hacerlo pueden pensar primero cada un@ en un nombre y luego compártanlos y decidan, entre todas y todos, cual es el que más les gusta y cumple mejor las características que requiere un buen nombre. Escribanlo en el espacio de abajo.

## EL NOMBRE DE NUESTRA ORGANIZACIÓN ES

---

Un aspecto importante para desarrollar un buen trabajo organizativo es la definición clara de las temáticas y áreas de trabajo que más nos interesan y en las cuales vamos a concentrar nuestros esfuerzos; esto nos ayudará mucho a enfocarnos en actividades que nos permitan cumplir los objetivos a realizar.

Las áreas de interés en que se desarrollará nuestra actividad guardarán una relación muy cercana con nuestros motivos para organizarnos, así que demos un vistazo a lo que escribimos en “**Nuestros motivos para organizarnos**” y en función de eso definamos las temáticas o áreas de interés en que vamos a enfocar nuestro trabajo. No hay restricciones, los límites los pondrá su capacidad de imaginar.

Para tener claridad a la hora de planear, acomodemos los temas en orden de importancia, podemos poner hasta cuatro temáticas y pondremos en el número uno la que nos parezca más importante y así sucesivamente. Algunos ejemplos de temáticas que guíen el trabajo de organizaciones pueden ser los siguientes: Ej. Economía solidaria, derechos de la juventud, equidad entre hombres y mujeres, agroecología, desarrollo del deporte, juegos tradicionales, combate a la violencia, etc., etc.

## LOS TEMAS QUE INTERESAN A NUESTRA ORGANIZACIÓN

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**\*Nota:** Si quieren agregar más temas pueden hacerlo, pero recuerden lo que dice la sabiduría popular: “El que mucho abarca, poco aprieta”.

Como parte de este trabajo, es importante que definamos cual será el territorio al cual se suscribirá su actividad, esto nos servirá para tener claro dónde y con quienes vamos a desarrollar nuestro trabajo, pueden acotarse a una comunidad, a un grupo de comunidades, un municipio o a una región. Es importante entender que el territorio es algo que define a todo ser, debido a que es en donde todos nos desarrollamos y con el cual interactuamos durante nuestra existencia, y su organización no es la excepción.

Es importante que midan sus capacidades, pero que también piensen si desean irse extendiendo territorialmente conforme se desarrollen con los años. Así que reflexiónelo, dialóguenlo y escriban en el espacio de abajo el territorio al cual dirigirán los esfuerzos de su trabajo organizativo. Para complementar, pueden conseguir un mapa y pegarlo o dibujar uno donde señalen gráficamente el espacio geográfico donde realizarán su actividad.

### **EL TERRITORIO DONDE REALIZAREMOS NUESTRO TRABAJO SERÁ:**

---

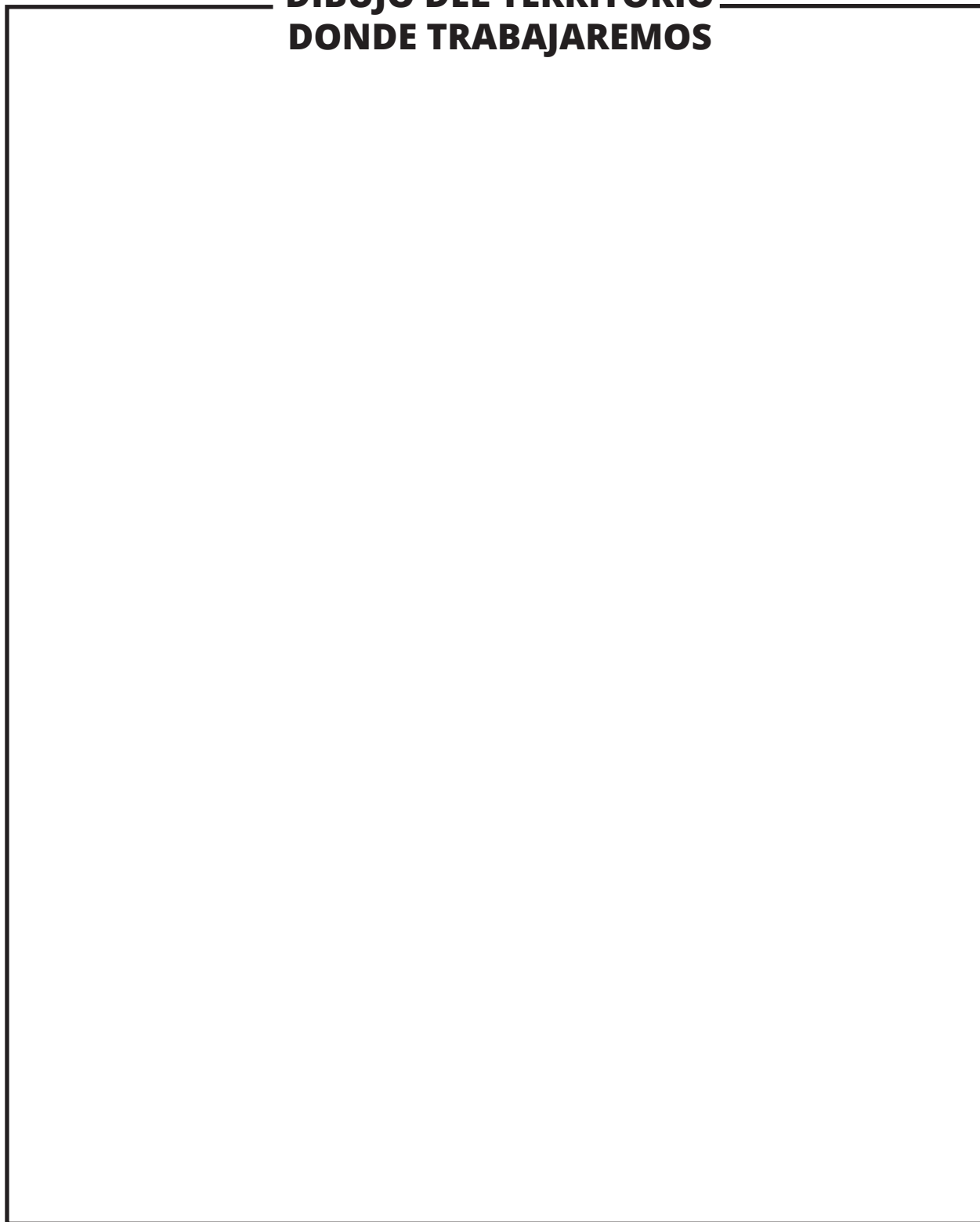
En el recuadro de abajo peguen una foto que represente su territorio y la temática que quieren trabajar en él.

### **TERRITORIO Y TEMÁTICA**



Hagan un dibujo donde señalen los lugares importantes, así como los espacios estratégicos para su trabajo como organización

## **DIBUJO DEL TERRITORIO DONDE TRABAJAREMOS**

A large empty rectangular box with a black border, intended for a drawing of the territory where the organization will work. The box is currently blank.



## Construyendo nuestro conocimiento

a). Mirando con lentes críticos

1. ¿Cuál es su opinión sobre el proceso de formación de tres ciclos propuesto en la Escuela de OLAT?

---

---

---

---

---

---

---

2. Las organizaciones de nuestro territorio

Reflexionen, investiguen y respondan las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas organizaciones conocen que trabajen en su territorio?
- ¿Son OLAT o son OSC?
- ¿A qué se dedican?
- ¿Creen que realizan un trabajo significativo?
- ¿Qué podemos aprender de ellas?

**Acomoden las respuestas que lograron reunir en la siguiente tabla, si les hacen falta espacios elaboren la tabla en un papelógrafo.**

| Nombre | OLAT u OSC | ¿A qué se dedica? | ¿Hace un trabajo significativo? | ¿Qué le podemos aprender? |
|--------|------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------|
|        |            |                   |                                 |                           |
|        |            |                   |                                 |                           |
|        |            |                   |                                 |                           |
|        |            |                   |                                 |                           |
|        |            |                   |                                 |                           |
|        |            |                   |                                 |                           |
|        |            |                   |                                 |                           |



**Desarrollo:** Reflexionen sobre una canción que les guste y reescriban como grupo unos versos de rap donde definan que es para la Organización Local para la Acción Territorial (OLAT). Recuerden que es la participación de todas y todos, y también que los versos del rap cada vez que lo tengan, grábenlo en un celular y compártanlo con las demás escuelas.

[illegible][illegible]



## Literatura citada

COROMINAS, J., & Pascual, J. A. (1980). *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico*. 1. A-Ca. Gredos.

DE SOUSA S., B. (2009). *Una epistemología del sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social*. Siglo XXI.

FOUCAULT, M. (1990). *Verdad, individuo y poder*. FOUCAULT, Michel. *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Barcelona: Paidós Ibérica, 141-150.

FREIRE, Paulo, (1995). *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI, México.

GUANIPA, M. (2008). *Guía de Estudio*, universidad Rafael Bellosso Chacín.

HAESBAERT, R. (2013). *Del mito de la desterritorialización a la multiterritorialidad*. *Cultura y representaciones sociales*, 8(15), 9-42.

MERCADO, J. E. R. (2008). *Conceptos básicos en pedagogía*. REDHECS: *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 3(4), 36-47.

MIGNOLO, W. D. (2008). *La opción descolonial*. *Revista letral*, (1), 4-22.

PAOLI, Antonio, (2003). *Educación, autonomía y Iekil kuxlejal: aproximaciones sociolingüísticas a la sabiduría de los tseltales*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Recomendaciones bibliográficas

PÉREZ, Rosario Cubero, (2005). *Elementos básicos para un constructivismo social*. *Avances en psicología latinoamericana*, vol. 23, no 1, p. 43-61.

TOLEDO, Víctor M.; BARRERA-BASSOLS, Narciso, (2008) *La memoria biocultural: la importancia ecológica de las sabidurías tradicionales*. Icaria editorial.

VERGARA, Rodolfo (1994). *Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo*. *Perfiles Latinoamericanos*, no 3.



# MÓDULO II: Adscripción Social, No Lucrativa, Incluyente e Intercultural

## Síntesis del módulo

Los contenidos de este módulo están encaminados a lograr que las organizaciones generen mayor claridad en relación a la dirección, compromiso, propósito, posicionamiento y características de su proceso organizativo; es por ello que desarrollaremos los conceptos de misión, visión, principios y objetivos. Por esta razón, este módulo se enlaza con el anterior en tanto continúa el proceso de construcción de la identidad organizacional.

### a). Objetivos

- Desarrollar una formulación de misión y visión de la organización.
- Plantear los principios más importantes de cada organización.
- Definir el objetivo u objetivos estratégicos más importantes para el trabajo de la organización.
- Identificar la diferencia entre organizaciones no lucrativas y con fines de lucro,

para definir el carácter de sus organizaciones.

- Reflexionar acerca del posicionamiento de la organización ante la diversidad cultural, los partidos políticos y las religiones.

### b). Definición básica de los conceptos clave:

**Misión organizacional:** “Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa” (Thompson, 2006).

**Visión organizacional:** “Se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y desarrollo de proceso de trabajo organizacional” (Fleitman, 2000:283).

**Principios y Valores:** Son los fundamentos éticos que han de orientar el desarrollo estratégico operativo de la organización. Se basan en creencias que articulan la cultura y el ordenamiento de las prioridades de la organización.

**Adscripción social:** Asumir una postura en la realidad social e histórica

que se guía por la búsqueda del bienestar de la sociedad en la que se está inserto. Estar del lado del pueblo. Tener base social/compromiso social.

**Incluyente:** Es aquello que se encarga de dar un lugar a todos los integrantes de un determinado entorno social, sin discriminación étnica, religiosa, de género o intergeneracional.

**No lucrativo:** Se refiere a organizaciones que mantienen un copromiso con causas sociales, son autónomas y no gubernamentales, persiguen un fin o beneficio social, sin que ello represente un negocio del cual obtener ganancias (Jiménez, 2010).

**Interculturalidad:** “Es un proceso permanente de relación, comunicación y aprendizaje entre personas, grupos, conocimientos, valores y tradiciones distintas, orientada a generar, construir y propiciar un respeto mutuo, y a un desarrollo pleno de las capacidades de los individuos, por encima de sus diferencias culturales y sociales. En sí, la interculturalidad intenta romper con la historia hegemónica de una cultura dominante y otras subordinadas y, de esa manera, reforzar las identidades tradicionalmente excluidas para construir, en la vida cotidiana, una convivencia de respeto y de legitimidad entre todos los

grupos de la sociedad” (Walsh, 2005:4).

**Apartidista:** Se refiere a que no se identifica con algún partido político, pero sí tiene una postura política definida (Acuña, Fernigrini y Brussino, 2003: 3).

**Laico:** Se refiere a la no pertenencia o adscripción a alguna religión y la realización de actividades con un carácter estrictamente civil.

### ¿Cuál es nuestra Misión?

Toda organización se crea para ofrecer un servicio a la sociedad. La misión representa ese propósito, ahí se define la razón de ser y existir de nuestra organización. Proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes, y “constituye el objetivo principal bajo el cual se desarrolla una entidad sin fines de lucro; es el objetivo central de la organización” (GUIA OSC, 2019). Se construye mediante una enunciación que debe ser vigente a largo plazo y que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás, así como identificar los valores que guían su accionar. “Responde a la pregunta básica de <para qué> en una organización” (GUIA OSC, 2019).

Una misión, de acuerdo con Thompson (2006), define tres aspectos fundamentales:

| CONCEPTOS CLAVE: MÓDULO II |                                                                   |                                                          |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Español                    | Tseltal                                                           | Tsotsil                                                  |
| Misión                     | <i>Binti ut'il ya spas ya'tel</i>                                 | <i>Sk'eloy yabtalanel</i>                                |
| Visión                     | <i>Binti ya spas beel</i>                                         | <i>Snop yabtelanel</i>                                   |
| Principios/Valores         | <i>Snopjibal binti lej yas pas</i>                                | <i>Slikeb yich'el tanmuk'</i>                            |
| Objetivo General           | <i>Bitik komon ya spas</i>                                        | <i>Yipal smeltsanel batel amtel</i>                      |
| Interculturalidad          | <i>Junax ya yich' nopel bitik ya yich' pasel yan kuxlejaletik</i> | <i>Yich'el ta muk xchi'uk ta muk' yan talel kuxlejal</i> |
| Adscripción Social         | <i>Ach'auk state' yak' sbaik</i>                                  | <i>Tik'il ta venta jlumaltik xchiuk' ta jtuktik</i>      |
| No lucrativa               | <i>Ma slok'ibak tak'in</i>                                        | <i>Tik'il ta venta jlumaltik xchiuk' ta jtuktik</i>      |
| Incluyente                 | <i>Ma slok'ibak tak'in</i>                                        | <i>Mauk' sk'anel k'ulejal</i>                            |
| Apartidista                | <i>Mayuk mach'a ya stsaj</i>                                      | <i>Ja yich'el ta muk buch'u sk'an x oche'</i>            |
| Laico                      | <i>Mayuk ay ta partidoetik</i>                                    | <i>Mu tsakbiluk xchi'uk ajvaliletik</i>                  |

Tabla 3. Conceptos clave módulo II.

1. Lo que pretende la organización cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa.

2. Lo que pretende la organización hacer.

3. Para quién la organización lo va a hacer.

### Definiendo el horizonte: La visión de una organización

**La visión sirve para mirar el futuro que**

**se desea alcanzar.** Siempre es hacia la mejora de las condiciones actuales, es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. “Por ello, debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista”; debe capturar el corazón y el espíritu de todas las personas de la organización, porque vale la pena seguirla (Torres, 2006:29). Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo; por ejemplo, cinco o diez años.

**De esta manera, la visión de la organi-**

**zación indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en los pasos siguientes.** La visión de una organización social es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir. Permite además el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización.

“Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo va a alcanzar la misión o el objetivo central; cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión requiere ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positiva que resuma la meta a la que se quiere llegar en el mediano y largo plazo” (GUIA OSC, 2019).

**a). Una visión define tres aspectos fundamentales:**

1. El cambio que queremos lograr en el área temática en que se enfoca nuestra organización.
2. ¿Para quién quiero lograr ese cambio?
3. El alcance (territorio y relaciones) que planeo lograr en el mediano o largo plazo.

A continuación, presentamos como

ejemplo la misión y la visión de dos organizaciones sin fines de lucro.

**IDESMAC**

**VISIÓN**

*Colaborar como sociedad civil en la construcción de territorios con gobernanza, equidad y sustentabilidad.*

**MISIÓN**

*Acompañar desde los diversos sures el empoderamiento, social, económico, ambiental, cultural y político de las organizaciones de base, los pueblos originarios y los movimientos sociales anti sistémicos.*

**CLAN SUR**

**MISIÓN/VISIÓN**

*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.*



### **Para nuestro Plan Estratégico**

Un ejercicio fundamental para las OLAT es la conformación de la misión y la visión como cimientos básicos para la identidad y organización del grupo. Así que es hora de que realicen este ejercicio en su organización.

Tomen en cuenta las recomendaciones hechas antes y las reflexiones que realizaron en el módulo anterior, después de hacerlo redacten una primera formulación de su misión y visión. Recomendamos que primero cada una y uno de ustedes realice una propuesta de manera individual y luego compártanlas. Con la riqueza del diálogo y las aportaciones individuales redacten.

#### **NUESTRA MISIÓN**

#### **NUESTRA VISIÓN**





Foto. Archivo CLAN SUR

## Tenemos Principios

Los principios son los fundamentos éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra organización y nos guían al servirnos como pautas de comportamiento; nos definen y son la personalidad de nuestra OLAT. No pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar los más altos valores que logramos concebir como guía y meta de nuestro actuar colectivo.

Respondan las preguntas:

1. ¿Quiénes somos?

---



---



---

2. ¿En qué se basa nuestra conducta?

---



---



---

3. ¿Cómo queremos trabajar? Nos ayudará, a definir nuestros valores organizacionales.

---



---



---



La evolución de nuestra organización puede provocar que nuestros principios se amplíen y se enriquezcan, así que los que planteemos ahora seguramente serán apun-  
talados por otros en el futuro.

Hagamos un primer ejercicio de formulación, podemos hacer una lluvia de ideas  
donde todas y todos compartan cuales deberían de ser los principios que les guíen  
en su camino como organización.

Escriban las ideas en un papelógrafo y luego elijan los que les parezcan más impor-  
tantes y escríbanlos en las siguientes líneas.

### **NUESTROS PRINCIPIOS**

---

---

---

---

---

---

---

---



Foto. Archivo CLAN SUR

## Afinando la mirada y diseñando objetivos

Los objetivos son los resultados generales o específicos que una organización social espera alcanzar durante el desarrollo en la práctica de su misión. Los objetivos requieren ser **realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo**. Éstos deben definirse a partir de una reflexión y análisis serio de la realidad en que pretende intervenir, considerando capacidades, talentos y recursos disponibles.

“Un objetivo definido sin rigor o de forma incompleta puede generar análisis poco sistemáticos o desviaciones del proceso a senderos que nada aportan; es por ello, que una definición del objetivo con el rigor y la claridad adecuada es un excelente referente de todo el proceso, facilita la sistematización y genera eficacia en las ideas. Así, los objetivos deben describir en términos precisos lo que se espera que el proceso produzca y serán el punto de referencia para la evaluación de su eficacia” (González, 1999:32).

Para que logremos una planeación clara, necesitamos construir una estructura de objetivos que nos guíe con claridad en la definición de nuestras actividades. En primer lugar, se deben definir los **objetivos generales o estratégicos**, que son aquellos que establecen la dirección

general para conseguir un resultado orientado al cumplimiento de la misión organizacional. El cumplimiento de un objetivo estratégico requiere regularmente enfrentar problemáticas complejas que articulan varios orígenes o dimensiones que es preciso atender, por lo cual, requerimos la definición de **objetivos específicos**, los cuales establecen las líneas de acción necesarias para lograr alcanzar la realización del objetivo estratégico.

Para realizar una buena planeación de objetivos, podemos apoyarnos en la metodología del árbol de problemas y el árbol de soluciones para realizar un diagnóstico de las problemáticas relacionadas con el área de actividad en que se enfocarán nuestros esfuerzos. Esta dinámica nos brindará la claridad necesaria para diseñar objetivos adecuados y bien definidos que nos permitan caminar hacia la realización de nuestra misión.

## El Árbol de problemas y soluciones

Comenzaremos con la identificación del problema más importante en relación con la misión que hemos construido, o bien con alguna de las áreas temáticas que orientan nuestra actividad y que identificamos en el módulo anterior; es muy importante que hagamos un esfuerzo por definir un sólo problema, el que consideremos el más grave, el más

fundamental. Podemos orientarnos con la ayuda de la siguiente pregunta:

### **¿CUÁL ES EL PROBLEMA MÁS IMPORTANTE QUE QUEREMOS ENFRENTAR COMO ORGANIZACIÓN?**

Una vez identificado el problema, utilizaremos la figura de un árbol para ayudarnos a estructurar nuestra reflexión.

1.- El problema identificado lo colocaremos en el tronco.

2.- A manera de lluvia de ideas iremos identificando las causas que dan origen al problema y las iremos colocando en las raíces. Distinguiremos las causas más importantes que colocaremos en las raíces más profundas y las causas más superficiales, que colocaremos en las raíces más cercanas a la base del tronco.

3.- Definir las consecuencias del problema. Mediante una lluvia de ideas iremos colocando las consecuencias más importantes en las ramas más gruesas del árbol y las consecuencias que consideremos secundarias las colocaremos en las ramificaciones de las ramas principales.

4.- Hacer un análisis más serio que nos permita comprender el problema y sobre todo visualizar las relaciones lógicas que enlazan las causas con las conse-

cuencias; esto nos permitirá iniciar el proceso de formular una propuesta de solución del problema, con base en la cual crearemos nuestros objetivos. (Imagen 14).

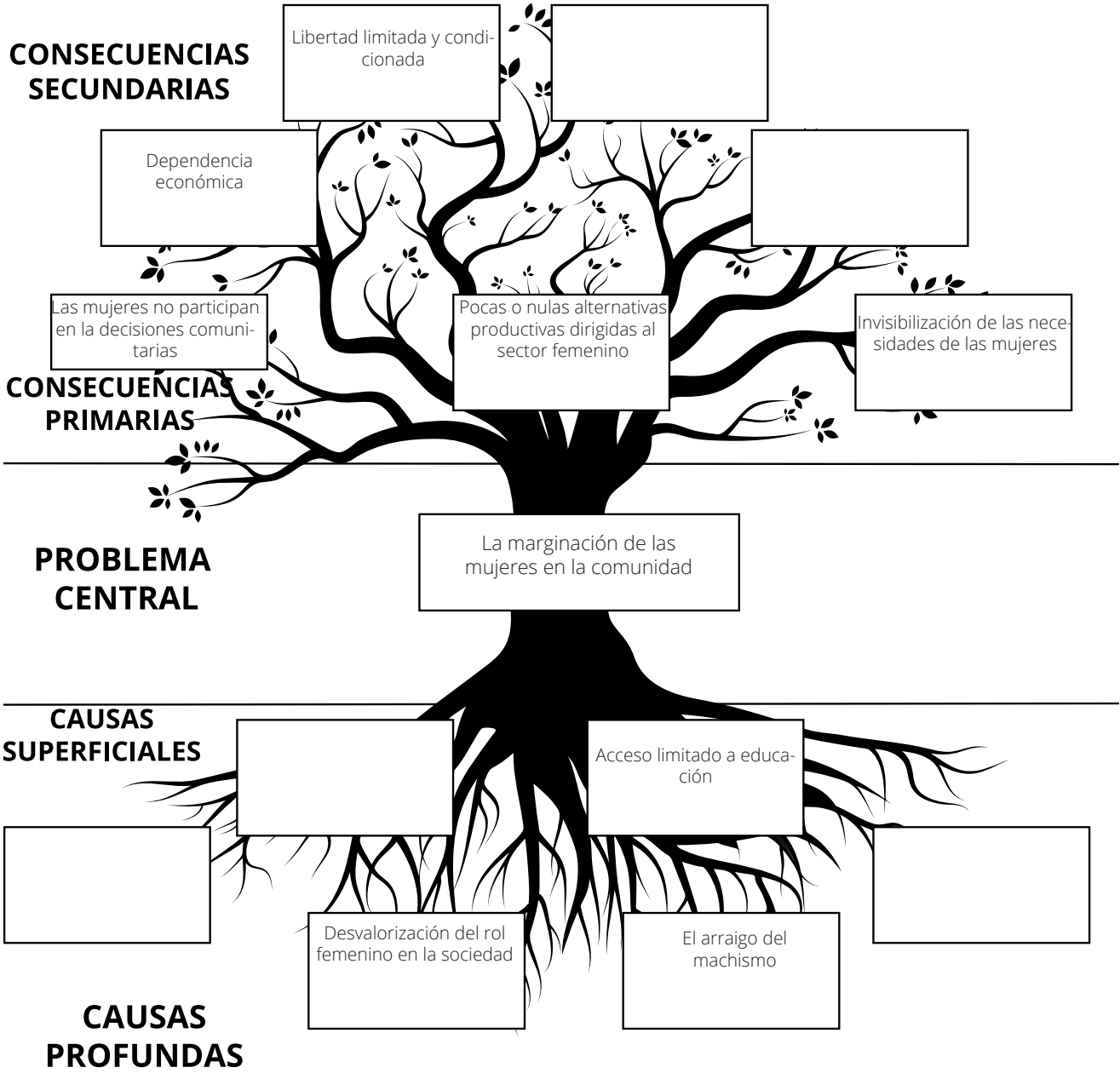
Con el problema ya analizado pasaremos a la realización del árbol de soluciones, mediante el cual generaremos nuestros objetivos estratégicos y específicos.

El primer paso será transformar el problema que hemos puesto en el centro del árbol de problemas en un proceso deseable que indique la solución del problema. Por ejemplo, si nuestro problema central es “la marginación de las mujeres en la comunidad”, lo reformularemos así: “provocar la inclusión plena de las mujeres en la comunidad”.

Siguiendo la misma lógica reformularemos las causas del problema transformándolas en procesos dirigidos a neutralizarlas y abonar a la solución, de manera que identificaremos los “medios” para la solución de las causas, siguiendo el ejemplo y suponiendo que hayamos acordado que una de las causas del problema de la marginación de las mujeres es “el arraigo del machismo”, en el árbol de soluciones diremos: “combatir el arraigo de machismo”, y haremos lo mismo con todas las demás causas del problema.

Finalmente, realizaremos el mismo proceso con las consecuencias del problema, donde identificaremos los “fines”

Imagen 14. Estructura básica del Árbol de problemas



que representan la transformación de las consecuencias en situaciones deseables. Ejemplificando, supongamos que una de las consecuencias que mencionamos fue “las mujeres no participan en las decisiones de la comunidad”, entonces, en el árbol de soluciones la sustituiremos diciendo “lograr la participación plena de las mujeres en la toma de decisiones comunitarias”.

Mediante este proceso nuestro análisis del problema se transformará en una propuesta de solución, desde la cual nos será mucho más fácil la generación de los objetivos para articular nuestro Plan estratégico.

**En la imagen 15 presentamos un ejemplo de la estructura básica de un árbol de soluciones.**

Para generar nuestros objetivos utilizaremos el análisis que ya hemos realizado con los árboles. El objetivo estratégico lo definiremos a partir de la reformulación del problema en el árbol de soluciones, siguiendo el ejemplo, nuestro objetivo estratégico sería “Provocar la inclusión plena de las mujeres en la comunidad”. Después de esto, haremos una reflexión pensando de manera estratégica y priorizaremos cuales son las causas que nos parece más importante enfrentar y las consecuencias que nos parece prioritario mitigar, en función de esto definire-

mos nuestros objetivos específicos.

Es muy importante ser muy conscientes de nuestras capacidades para no asumir más objetivos que los que nos sea posible lograr, recomendamos elegir no más de cuatro objetivos específicos. De esta forma determinaremos objetivos que atacan lo más importante de la problemática y son alcanzables mediante el esfuerzo y las capacidades de nuestra organización.

**¡¡Ahora inténtenlo ustedes!!**

Recomendamos que dibujen su árbol en un pliego de papel y una vez terminado transcriban sus reflexiones en los formatos de árbol que les ponemos a continuación.



Imagen 15. Estructura básica de un árbol de soluciones.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO  
PARA SOLUCIONAR  
EL PROBLEMA  
(PROBLEMA EN POSITIVO)**

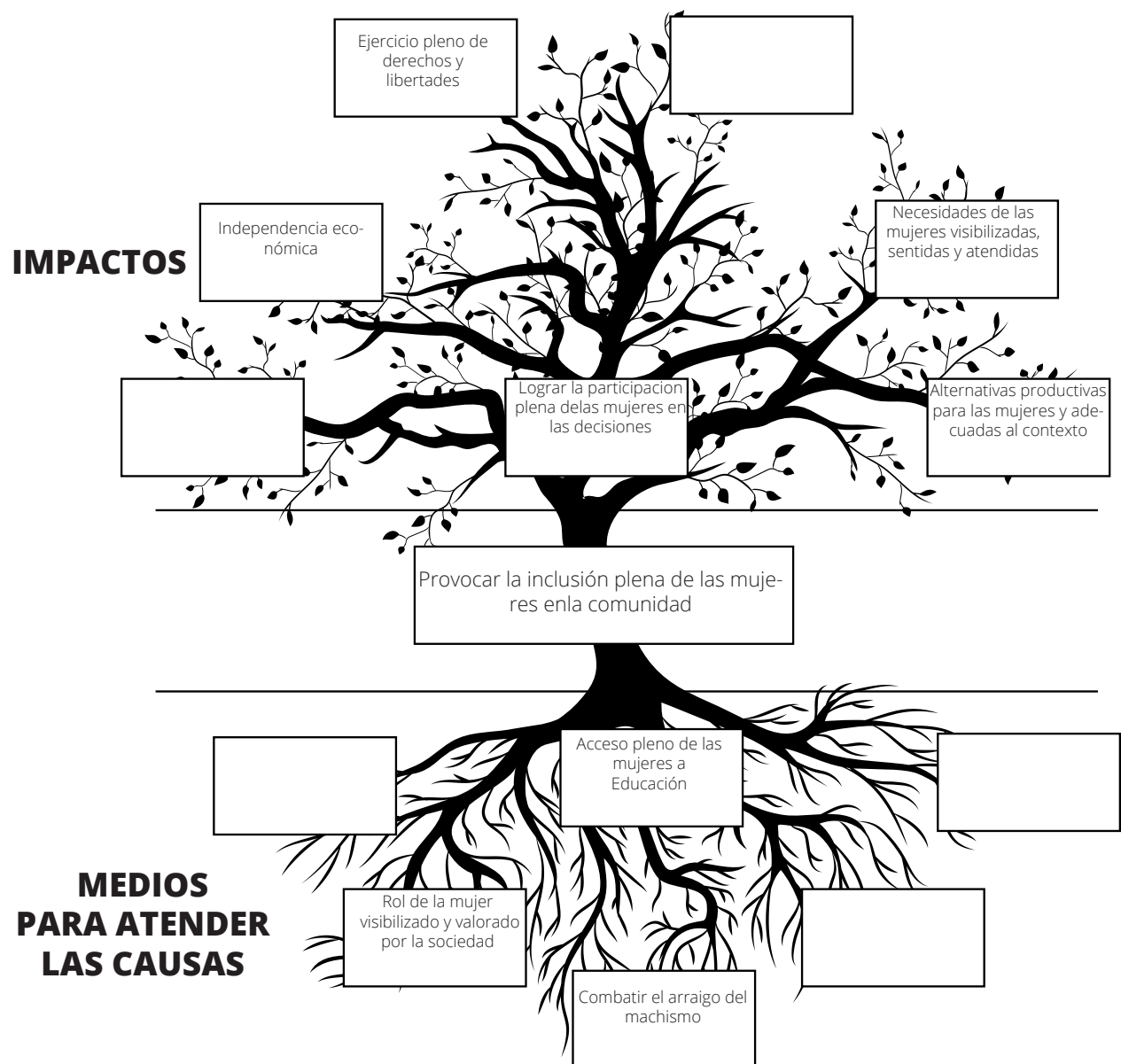


Imagen 16. Árbol de problemas.

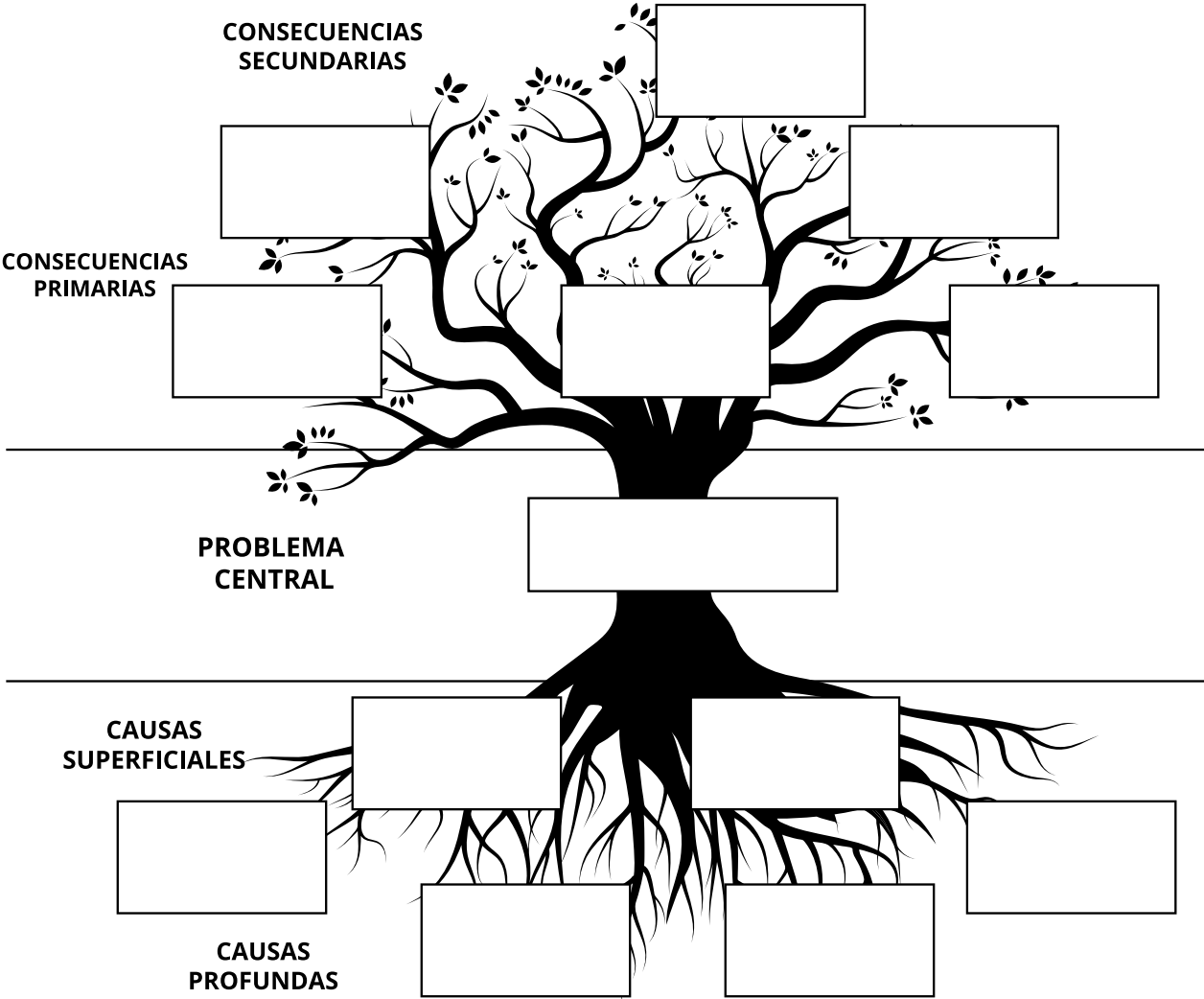
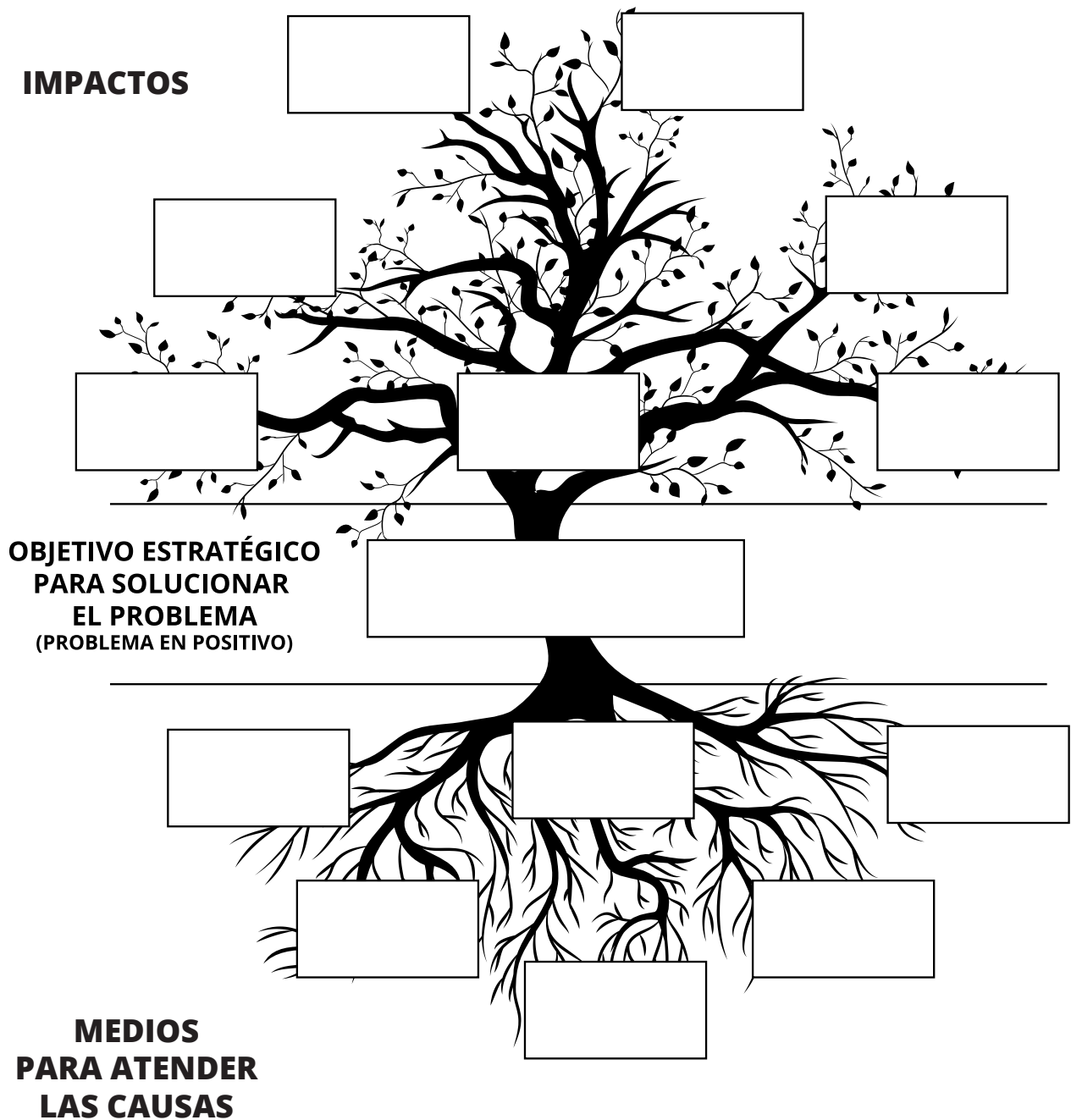


Imagen 17. Árbol de soluciones





## Objetivo estratégico

---

## Objetivos específicos

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

¡Muy bien compañer@s hemos avanzado en la clarificación de nuestros objetivos! Esto nos será muy útil para nuestros próximos pasos como organización.

## ¿Una organización lucrativa o no lucrativa?



“Las organizaciones no lucrativas se conocen también como organizaciones sin fines de lucro o sin ánimo de lucro, su fin no es la persecución de una ganancia económica para quienes la integran, sino que principalmente persiguen una finalidad social, altruista, humanitaria, artística y/o comunitaria. Este tipo de instituciones se financian por lo general gracias a ayudas y donaciones derivadas de individuos altruistas, empresas pri-

vadas e instituciones y organizaciones nacionales e internacionales” (Maidana y Cassano, 2008).

Las organizaciones no lucrativas pueden constituirse como asociaciones civiles (A.C), como fundaciones o instituciones de asistencia privada (I.A.P.). Por lo general, el excedente económico de la actividad de este tipo de instituciones, si lo hay, se reinvierte en su totalidad en obra social y/o en el desarrollo de la propia institución, o eventualmente queda como reserva para las siguientes actividades, pero no es repartido entre los socios de la organización.

Por el contrario, las organizaciones lucrativas obtienen ganancias mediante la realización de algún tipo de intercambio

mercantil, que implica la venta de algún producto o servicio. Estas ganancias pueden generar beneficios individuales para el dueño de la organización, o pueden generar ganancias colectivas que se distribuyen entre sus miembros, como es el caso de las cooperativas o las sociedades de solidaridad social (S.S.S).

**Determinar si queremos ser una organización lucrativa o no lucrativa** es muy importante, ya que eso va a definir los objetivos hacia los cuales encaminaremos la actividad de la organización, la estructura y forma de trabajo, así como la figura jurídica que elegiremos para constituirnos legalmente.

A continuación, definan si ustedes quieren constituir una organización lucrativa o una no lucrativa y expongan las razones en que se han basado para tomar esa decisión.

Seremos una organización \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nuestras razones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Imagen 17.



### **¿Una organización laica o religiosa?, ¿Partidista o apartidista ?**

Otra cuestión que es importante definir es el posicionamiento en relación con las religiones y los partidos políticos, debido a que nos permitirá clarificar el sentido de nuestras acciones. No es que ser una organización religiosa o partidista sea algo negativo, sino que, al asumirse como una organización de este tipo, nuestra actividad adquiere un sentido particular que trasciende a sus integrantes y obedece a los principios y valores de la religión o el partido político al que se adscribe, lo cual provoca que pierda libertad de acción y neutralidad en el momento de relacionarse con los diversos actores sociales que se encuentran en el territorio.

Este tipo de posicionamientos tendrán una influencia determinante a lo largo de la vida de la organización, por lo cual son de una profunda importancia. También

tienen la opción de identificarse como una institución apartidista, que significa que no nos afiliamos a la perspectiva de ningún partido político, o una institución laica, lo que significa que no nos suscribimos a ninguna religión y apoyamos la libertad de culto de nuestros integrantes y de la sociedad en general. Este tipo de posicionamiento nos permite actuar con más libertad sin asumir compromisos ni con religiones, ni con partidos políticos. Una opción que se abre al asumirnos como una organización laica y apartidista es la oportunidad de identificarnos como una organización que no tiene compromisos con grandes instituciones y puede más fácilmente ser aceptada como una organización con adscripción social, es decir, que asume su práctica a partir de la voluntad, necesidades, capacidades y aspiraciones de la sociedad a la que pertenece. Esto es muy importante, si queremos construir procesos desde nuestros pueblos y para nuestros pueblos.

Ahora definamos que tipo de organización queremos ser y demos nuestras razones.

En relación con el ámbito religioso nos asumimos como una organización \_\_\_\_

\_\_\_\_\_,  
nuestras razones son\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En relación con los partidos políticos nos asumimos como una organización

\_\_\_\_nuestras razones son\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





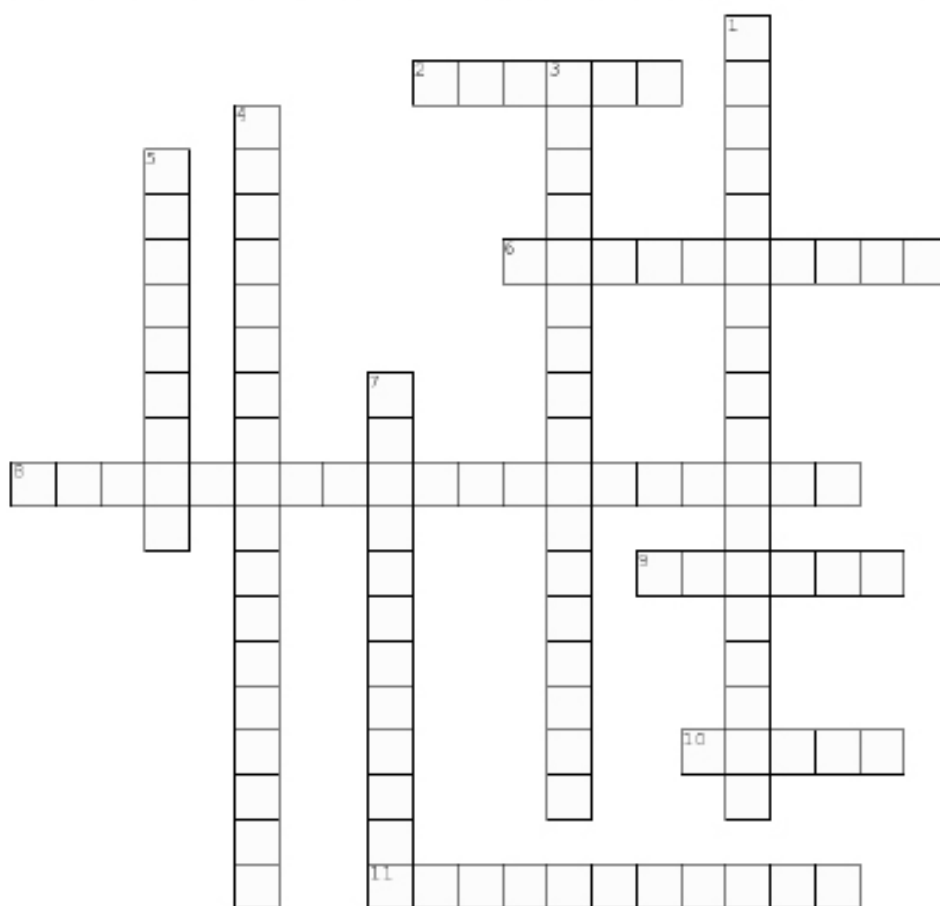
## Construyendo nuestro conocimiento

a). Aclaremos...

1. Para reforzar los conceptos del módulo realicen el siguiente ejercicio.

## Conceptos de módulo

Completen el crucigrama con base en lo que hemos visto en el módulo.



### Horizontal

2. La perspectiva de mediano largo plazo que proyecta una organización.
6. Valores que dan sentido a la actividad de una organización.
8. Herramienta de análisis de la realidad para plantear soluciones a problemáticas.
9. La principal razón de ser de una organización
10. Cualidad de una organización de nos adscribirse a algún culto o profesión religiosa.
11. Cualidad de una organización de nos adscribirse a algún partido político.

### Vertical

1. Cualidad de una organización de responde y parte de la perspectiva de la sociedad a la que pertenece.
3. Cualidad de respetar, reconocer y establecer relaciones con diversas culturas.
4. Herramienta de análisis de la realidad para comprender raíces y consecuencias de un problema.
5. Metas que se propone lograr una organización mediante sus procesos de trabajo.
7. Cualidad de una organización que tiene fines sociales y no de obtención de ganancias económicas.

## Literatura citada

ACUÑA, M., FERNIGRINI, A., & BRUSSINO, S. (2003). *Análisis Psicosocial de las Tipologías de Vinculación Política propuestas por Dalton. Trabajo Final para acceder al título de Licenciado en Psicología. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba.*

FLEITMAN, J. (2000). *Negocios exitosos: como empezar administrar y operar eficientemente un negocio.* McGraw-Hill.

GONZÁLEZ A., E. M. (1999). *Corrientes pedagógicas contemporáneas.* Medellín: Universidad de Antioquia.

GUIA OSC (2019). En <https://guiaosc.org>, consultado el 16 de mayo del 2019.

JIMÉNEZ, J. E. B. (2010). *Las organizaciones de la sociedad civil en México. Artículos,* 25-29.

MAIDANA, D., & CASSANO, D. (2008). *Las Fundaciones Comunitarias y el financiamiento solidario de las organizaciones sociales y sus proyectos.* Fundación SES.

THOMPSON, I. (2006). *Definición de misión.* Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.

TORRES, M. G. Á. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica/Manual of Strategic Planning.* Panorama Editorial.

WALSH, C. (2005). *La interculturalidad en educación.* Perú. Ministerio de Educación. Dirección Nacional de Educación Bilingüe Intercultural.



# MÓDULO III: Redes y Alianzas para la Colaboración Regional

## Síntesis del módulo

En el Módulo III se desarrollan elementos nodales acerca de las Redes y Alianzas necesarias para el trabajo de las OLAT, y que tienen como finalidad construir una sinergia de trabajo colectivo, útil, significativo y sustentable. Se revisarán y desarrollarán conceptos y términos tales como: redes, alianzas, trabajo en común, entre otros.

Con los ejercicios presentados, se desea que las OLAT u otros grupos interesados tengan la posibilidad de desarrollar la capacidad de encontrar un lenguaje común para establecer redes y alianzas, fomentando la seguridad para exponer las ideas, objetivos, metas, etc., con argumentos precisos, claros y concretos.

### a). Objetivos

- Identificar la importancia de la participación / construcción de una Alianza o una Red con diferentes actores sociales.
- Aprender a construir colaborativamente la misión y visión de una Alianza, partiendo del análisis de la propia visión, misión y objetivos

estratégicos de la organización.

- Aprender a ubicar a otros actores de interés para su integración a la Alianza o Red de la que se es parte, o establecer relaciones de colaboración con los mismos, a partir de las interacciones potenciales que éstos presentan con la propia organización (territorial, temática, de acción).

- Aprender a identificar las dificultades/ retos que la dinámica de funcionamiento de una Alianza presenta para sus integrantes, y qué prácticas generales y aplicación de conceptos clave permiten superar los mismos.

### b). Definición básica de los conceptos claves:

**Organización:** Grupo de personas relacionadas mediante acuerdos comunes que están dirigidos a un fin determinado.

**Liderazgo:** Es la cualidad de una persona o grupo de identificarse con un objetivo o ideal colectivo y la capacidad de aportar, dirigir, señalar o indicar direcciones o acciones que acercan al colectivo hacia el ideal u objetivo que se está buscando. Existen distintos tipos de liderazgo desde el unipersonal, que se centra y basa en la voluntad de una sola persona, hasta el liderazgo comunitario, el cual varía en función de las actividades que se

realizan y la capacidad para aportar que tiene cada una de las personas que participan en el proceso.

**Colaboración:** Refiere al trabajo en conjunto entre personas, para realizar una actividad que beneficien a todos los implicados.

**Alianza:** Convenio o acuerdo de colaboración entre dos o más partes.

**Alianza Estratégica:** Pacto que establecen personas, organizaciones, empresas u otras entidades para trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda

alcanzar sus objetivos.

**Red/Redes:** Conjunto de grupos sociales o personas que interactúan entre sí y que están articulados para el desarrollo de cierto tipo de actividades.

**Integralidad:** Que comprende todos los aspectos o cualidades necesarias que constituyen el total de una cosa, un cuerpo, una sociedad, etc.

**Affidamento:** Concepto que se origina en el feminismo y se usa para referirse al apoyo mutuo entre mujeres (Sales 2006: 24).

| CONCEPTOS CLAVE: MÓDULO III |                                                                  |                                     |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Español                     | Tseltal                                                          | Tsotsil                             |
| Organización                | <i>Chajpibal</i>                                                 | <i>Jchapel/jtsoblej</i>             |
| Liderazgo                   | <i>Nitwanej</i>                                                  | <i>Jnitvanej ta komon amtel</i>     |
| Colaboración                | <i>Komon at'elil</i>                                             | <i>Koman koltael</i>                |
| Alianza                     | <i>Koltayel ta komon</i>                                         | <i>Tsoblej yipal jun amtel</i>      |
| Alianza estratégica         | <i>Sle'el lekil koltayel ta komon</i>                            | <i>Sk'elel yabel yipal ta komon</i> |
| Red/Redes                   | <i>Jalel jkat'eltik</i>                                          | <i>Nitil ts'akal sk'opaltak</i>     |
| Integralidad                | <i>Ta komon-pisil ya jpastik // ta komon-pisil yaxu ku'untik</i> | <i>Yipal nakal ta jkotoltik</i>     |
| Affidamento                 | <i>Ta komon-pisil yaxu ku'untik</i>                              | <i>Yich'el ta muk' ti jtojoltik</i> |

Tabla 4. Conceptos clave módulo III.



## **¿Qué son las redes y qué implica formar parte de una?**

La búsqueda por el mejoramiento de condiciones sociopolíticas y económicas en las Comunidades es una razón convergente, suficientemente importante para que la unión sea una necesidad. Las OLAT necesitan conocer una amplia gama de formas de integración entre organizaciones, que van desde la formación legal hasta procesos de convergencia natural, que responden a las dinámicas de encuentro propias de las actividades de cada institución (redes o alianzas).

La vida como un entretejido de hilos, lazos múltiples y flexibles, se constituye en una experiencia vital de pertenencia a una Red, que se hace realidad en la vida personal y también en las relaciones sociales. Entender el trabajo en red, permite el intercambio de saberes y posibilita el apoyo, la solidaridad, el fortalecimiento personal y organizacional de los grupos líderes.

Con frecuencia, cuesta cambiar los métodos conocidos de relación que siempre se han practicado, dado que las personas suelen generar resistencias a las transformaciones y a lo desconocido. En el caso de las OLAT, más bien, se trataría de recordar las buenas prácticas de relación comunitaria, reforzándolas con las nuevas ideas de organización social.

Es importante aproximarse a las posibilidades de las nuevas redes, para darse cuenta que es posible fortalecer los sistemas tradicionales para generar mejores relaciones y ganar en fuerza y potencial participativo.

Las OLAT, de esta forma fortalecen su liderazgo, de tal manera que sean las que evidencien la importancia y utilidad del trabajo en red, y creen la propia en la forma y dimensión que les resulte más conveniente.

## **Características con las que pueden contar las redes:**

- Pluralidad: estar abierta, con libre acceso y retiro.
- Claridad y unidad en los principios.
- Tolerancia y aceptación de las diferencias.
- Flexibilidad: romper paradigmas, apertura a lo nuevo, coordinación democrática.
- Concertación y diálogo.
- Apertura u oxigenación permanente.
- Horizontalidad (liderazgo compartido): todas/os son líderes en su especialidad o cargo.



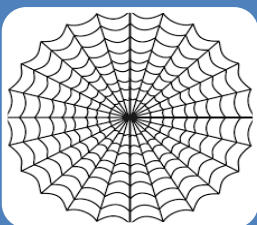
### Red Vertical o Jerárquica

- Esta es una red centralizada. La información y actividades están centradas en una coordinación y, desde ahí, baja hacia todos los miembros de la red. Los vínculos entre participantes son mediados por la coordinación, quien es la encargada de movilizar a sus miembros. No existe comunicación directa entre las/os participantes, sino a través del centro. Ejemplo: Agrupaciones municipales, estatales y empresas privadas. Esta red es ordenada, pero corre el riesgo de funcionar sin relaciones horizontales. Limita la energía creadora



### Red Horizontal

- Son aquellas redes que no poseen un centro o coordinación central, y en las cuales las/os miembros se relacionan de manera directa y horizontal. Ejemplo: las familias que están trabajando en función de un fin común.
- Su forma es más desordenada, pero la información circula rápido.



### Red de telaraña

- Este tipo de red, posee un equipo central de coordinación, con participantes autónomos que mantienen constantes intercambios entre sí y con la coordinación central o cuerpo directivo que informe directo a la asamblea general o únicamente con asamblea general. El equipo de coordinación central o asamblea, es quién le da unidad a las acciones, coordina las actividades de la red y busca mantener la unión. En este modelo es fácil construir vínculos horizontales.

## ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA RED SOCIAL

### NODOS

Son los núcleos que conforman la red entre los cuales se establecen los vínculos. Se refiere a las/os actores sociales capaces de transformar activamente su entorno, al mismo tiempo que se transforman a sí mismas/os.

### LAZOS O VÍNCULOS

Es la relación que se establece entre los nodos.

### SISTEMAS DE VÍNCULOS

El conjunto de relaciones, lazos o vínculos entre los nodos, es lo central en la red. La red no es un conjunto de nodos, sino un sistema de vínculos.

### INTERCAMBIO

Relación entre los nodos que produce un intercambio que puede ser afectivo, social, material, económico o de saberes. Los intercambios se manifiestan en flujos de recursos que se disponen en la red.

### APOYO SOCIAL

El proceso de intercambio entre las/os actores, constituyen soportes para los nodos, como para la red en su conjunto.

- Comunicación: Canales definidos, lenguaje común en constante creación.
- Confianza como una resultante del respeto mutuo, honestidad y transparencia, sentido del nosotras/os.
- Unidad de acción mediante proyectos comunes, donde cada participante tiene claras sus funciones y trabaja en equipo.
- Aprendizaje permanente: Formación.
- Evaluación: compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo en todas/os.

### **Mapeando la red que ya somos...**

Aunque no nos hayamos dado cuenta ya formamos parte de varias redes, es más, el mundo, la naturaleza y las sociedades no están conformadas por individuos aislados, sino que siempre son sistemas de vínculos y redes que se articulan unas con otras.

Mediante el siguiente ejercicio ahora clarificaremos las redes sociales a las que pertenecemos y con las cuales ya contamos como organización.

**Paso 1:** Escojan un punto en el área central del diagrama y al lado escriban su nombre. Ese punto lo representará a ustedes en medio de sus círculos de relaciones.

**Paso 2:** Al lado de cada uno de los puntos que les rodean, escriban el nombre de comunidades, organizaciones, personas o instituciones que conocen y con las cuales tienen una relación directa.

**Paso 3:** Conecten con líneas cada uno de esos puntos con el punto que los representa a ustedes. Eso quiere decir que usted mantiene una relación con cada una de esas entidades.

**Paso 4:** Piensen en organizaciones, comunidades, personas o instituciones que conozcan mediante aquellas que identificaron que tienen una relación directa con ustedes y señálenlas indicando su nombre y uniéndolas con líneas de otro color con aquellas con las cuales ustedes saben que están relacionadas.

Con este simple ejercicio ustedes podrán observar el alcance de la red social con que cuentan en la actualidad.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |

## ¿Qué es una red de Organizaciones Sociales?

Una red de organizaciones sociales está caracterizada por un conjunto de instituciones interdependientes que se comprometen a buscar un propósito común, siendo que ninguna de ellas puede alcanzar sus propios objetivos, si no contribuye para el éxito de las otras. Esa interdependencia implica la instalación de una dinámica de relaciones y flujos que son vitales para la red (Toro, 2005).

Es un sistema abierto, multicéntrico, que, a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de organizacio-

nes pertenecientes a una sociedad, posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos (Dabas, 1998).

Ustedes pueden reflexionar y crear una definición propia de red de organizaciones sociales. Hagan el ejercicio y escriban abajo la definición que han construido.

Nuestra definición de red de organizaciones sociales es:

---

---

---

---

---

---

### ¿Cómo crear una Red entre organizaciones?

a). El primer paso es ¿Para qué queremos hacer una red?: **La misión**

La misión es la razón de ser de la red y el propósito común concertado entre los miembros. Es importante que la misión sea construida mediante la participación activa de todas las organizaciones que integrarán la red.

A continuación, les compartimos un ejercicio que podrán utilizar para definir la misión de una red de organizaciones.

#### ¿Cómo definir la misión de la red?

##### **Paso 1. Formular las preguntas centrales**

Cada uno de los miembros toma como referencia la red y se pregunta:  
¿Qué somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿para qué lo hacemos? (Si el grupo es muy numeroso, este paso puede realizarse en subgrupos).

#### ¿Cómo definir la misión de la red?

##### **Paso 2. Socializar**

Cada uno de los socios presenta visualmente su respuesta a las preguntas.

##### **Paso 3. Analizar**

El grupo analiza las diferencias entre las respuestas de las diversas organizaciones y procura llegar a un consenso, identificando los elementos comunes entre todas.

##### **Paso 4. Redactar**

El grupo delega en una o dos personas la responsabilidad de formular en un párrafo la respuesta a estas preguntas, a partir de los principales acuerdos.

##### **Paso 5. Validar**

Se presenta en plenario el resultado propuesto por los delegados y se revisa su redacción hasta llegar a la versión final de la misión que mejor recoge los acuerdos del grupo.





## El saber a la práctica: Pongámonos creativ@s

### a). Expresando la identidad de la Red

Es muy importante definir aquellas características que hacen única la red a la que ustedes pertenecen y que les da una identidad. Este es un trabajo que se debe hacer en consenso con los representantes de las organizaciones participantes. A continuación, veremos algunos aspectos que forman parte del proceso de brindar identidad a nuestra red.

### El nombre

El nombre debe ser claro y conciso, en caso que el nombre tenga muchas palabras se sugiere crear unas siglas que faciliten la difusión del nombre de la red. No es indispensable usar la palabra red para nombrar un proceso de trabajo colaborativo. Otras palabras son usadas en cambio de la palabra red, entre ellas están: liga, federación, confederación, unión, entre otras.

Piensen en un nombre que podrían proponer en el momento que se articule una red entre las OLAT de la Escuela,

¿Cómo le pondrían? \_\_\_\_\_

### El Logo

Es la imagen que representa la red. Es importante definir un manual de uso del logo para evitar distorsiones al momento de usarlo en impresos, cartas, invitaciones o medios para internet. Se sugiere hacer un logo simple y con poco texto, esto permitirá nitidez al momento de escalar el logo o de reducirlo en caso que sea necesario. También es importante que el logo logre transmitir simbólicamente alguna idea que esté relacionada con los aspectos más importantes de la red.

Ahora imaginen como sería un logo para una Red de OLAT's y dibujen su propuesta o propuestas en el recuadro de la derecha.



## Tipología de redes

Las redes pueden ser de distintos tipos según las razones y formas de trabajo que van a sustentarla. Es importante aclarar que una red puede tener una o más tipologías simultáneamente; trataremos en esta guía cuatro redes según: su concepción operativa, su temática de acción, su área geográfica de acción, el sector poblacional de intervención y los sectores participantes de la red (Somos más, 2007).

**a) Sentido operativo:** Existen dos tipos de red según su sentido operativo: **la red proyecto y la red proceso.**

**Redes Proyecto:** Estructura creada formalmente, ligada a una organización de trabajo adaptada a las exigencias organizacionales de la red y a sus objetivos.

Se caracteriza por ser:

**Planeada:** Con objetivos definidos a mediano o largo plazo, con plan de financiamiento, estrategia de acción, infraestructura y recursos humanos necesarios, puede terminar cuando se finaliza el proyecto por el cual se creó.

**Estructurada:** Con un organigrama definido de acuerdo a sus actividades, una organización de trabajo adaptada a las necesidades de los proyectos, respetando los intereses y capacidades de cada participante.

**Redes Proceso:** Implica una movilización espontánea de un conjunto de personas y organizaciones en torno a un tema común. Es más cercana a la cultura de la red, implica y está fundamentada en valores y objetivos compartidos entre los miembros. La confianza y el compromiso son la base de este tipo de red.

Dado este carácter, una red proceso es: **Viva:** Con momentos de gran dinamismo y otros de baja energía. Tiene un carácter propio, puede ser imprevisible, fluctuante en sus posiciones públicas.

**Activa:** Una red proceso surge de su contexto de actuación. Este lado espontáneo constituye una fuerza de movilización de la red y de poder de acción, puede nacer de un movimiento colectivo de lucha por alguna causa.

**b) Temática:** Cuando las organizaciones se articulan por temática de acción, dan lugar a una red temática. Así, una red temática es aquella que destina todos sus esfuerzos y trabajos sobre un único eje temático y las organizaciones que la integran coordinan sus actividades y capacidades en función de este. Por ejemplo, una red temática puede enfocar sus trabajos a favor de la rehabilitación, medio ambiente, desarrollo rural, salud, participación ciudadana, educación, entre otros.

**c) Área geográfica:** Las redes geográficas

ficas son aquellas redes que actúan de acuerdo a una localidad, municipio, estado, país o región, por lo cual se articulan según la escala que sea adecuada según el tipo de trabajo o problemática que se quiera tratar. Estas redes concentran su potencial de trabajo en determinados sitios o conglomerados geográficos y articulan a organizaciones u otros actores sociales que tienen presencia en la delimitación y escala geográfica que corresponde a la red.

**d) Sector poblacional:** Se distinguen dos tipos:

#### Redes Poblacionales

Son aquellas redes que se enfocan en un tipo de población. Un ejemplo puede ser: infancia, jóvenes, tercera edad, pueblos originarios, madres de familia, entre otros.

#### Redes Sectoriales

Las redes sectoriales son aquellas que están compuestas por organizaciones de uno o más sectores de la sociedad, entre ellos, el sector social o tercer sector, el sector privado, el sector público, los trabajadores, el magisterio, los campesinos, etc.



#### Mirando con lentes críticos

a). Analizando redes...

Con base en lo que hemos aprendido realicemos un ejercicio. Investiguen en internet a qué se dedican las siguientes redes que tienen presencia en nuestro país y analicen el tipo de redes que son según la tipología que les acabamos de presentar. Para hacerlo utilicen el cuadro que les presentamos a continuación y escriban en cada recuadro el tipo de red que corresponde.





| <div> <div>Red Mexicana de Afectados por la Minería (REMA)</div>  </div> |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Sentido operativo                                                                                                                                          | Temática           |
| Área geográfica                                                                                                                                            | Sector poblacional |

| <div> <div>La Red Obrera</div>  </div> |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Sentido operativo                                                                                                         | Temática           |
| Área geográfica                                                                                                           | Sector poblacional |

| <p>Congreso Nacional Indígena (CNI)</p>  <p>CONGRESO NACIONAL INDÍGENA<br/>¡NUNCA MÁS UN MÉXICO SIN NOSOTROS!</p> |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Sentido operativo                                                                                                                                                                                  | Temática           |
| Área geográfica                                                                                                                                                                                    | Sector poblacional |

| <p>Red de medios libres Chiapas</p>  |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Sentido operativo                                                                                                        | Temática           |
| Área geográfica                                                                                                          | Sector poblacional |

|                                                                                                                                  |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <p style="text-align: center;">Red de OLAT</p>  |                    |
| Sentido operativo                                                                                                                | Temática           |
| Área geográfica                                                                                                                  | Sector poblacional |

Bien, ya que han analizado otras redes piensen que tipo de red le gustaría que fuera la Red de OLAT, llenen el cuadro y luego expliquen porque han seleccionado ese tipo.

---

---

---

---

---

---

---

Finalmente... Algunos consejos para tener en cuenta si queremos trabajar en red

1. Tener claro que cada organización que integra la red es un universo diferente perteneciente a un contexto cultural, social y territorial específico; es por ello que sin atentar contra esta diversidad se deben definir requisitos mínimos

que permitan construir el trabajo de red.

2. El intercambio voluntario de información y el desarrollo de actividades en conjunto debe hacerse bajo el consentimiento común, de tal forma que la autonomía de cada organización no sea vulnerada.

3. Tener clara la identidad institucional,

la misión, visión y los objetivos para tener claridad sobre la manera en que se articulan con la misión, visión y objetivos de la Red.

4. Reconocer las debilidades y fortalezas de cada organización, el desconocimiento de las mismas podría ocasionar perder la confianza de otras organizaciones con las que se trabaje.

5. Entender la dinámica de la organización y dimensionar la capacidad de gestión y de operación. También es importante contar con una clara estructura institucional y distinción de funciones internas.

6. Las finanzas son muy importantes; es vital conocer como es el flujo de caja de su organización, el presupuesto anual, la capacidad de endeudamiento, el respaldo financiero y tener todos los requisitos legales en orden y al día.

7. Una buena identificación de la problemática que quiere atender su organización, y un buen análisis de la especialidad del equipo humano con el que se cuenta, permitirá desarrollar las actividades propuestas de una manera adecuada.

8. Tener un consenso sobre la participación en la red, frente a lo que se puede aportar y de lo que se espera recibir de

esta interacción.

9. Es importante saber “quién es la red”, es decir, darle una identidad, una misión, una visión, unos objetivos, unas normas básicas.

10. Tener muy claro cuáles son esos puntos comunes que unen la red y no los que los dividen. La red debe tener una razón de ser que le permitirá definir para qué existe, es decir, cuál es su función o qué tipo de actividades, procesos o proyectos realiza.

11. Crear mecanismos de comunicación para todos los integrantes.

12. Visualizar los resultados del trabajo en red es de gran utilidad.

13. Promover la reunión de personas con agendas claras. Las nuevas tecnologías permiten que las personas interactúen sin verse físicamente, pero somos seres humanos y nos gusta sentirnos, por lo que los encuentros presenciales deben tener especial prioridad sin caer en la “reunidera”.

14. Definir las pautas para que una persona natural u otra organización se vincule al trabajo en red o se desvincule de la misma.

15. Es importante tener claro cómo la red puede ser auto-sustentable, no solo en términos de gestión y operación, sino también en términos financieros.

16. Es importante construir relaciones de confianza. Para esto, es útil dar visibilidad al trabajo de la red, cumplir con los compromisos establecidos y evaluar el trabajo desarrollado.

17. Hay que tener en cuenta que no solo en la formalidad se construyen relaciones de confianza. Por ello, puede ser útil promover encuentros en espacios informales como teatros, estadios, comunidades, cafés o centros deportivos y recreativos que fomenten la interacción entre las personas en contextos diferentes al laboral.



## Construyendo nuestro conocimiento

### a). Aclaremos

Para ver si hemos comprendido los conceptos fundamentales del módulo relaciona las afirmaciones de la columna derecha con los conceptos de la columna de la izquierda.

|                                |                                                                                                                                              |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Red de telaraña                | El conjunto de todas las relaciones y lazos entre los nodos.                                                                                 |
| Red de organizaciones Sociales | Son los núcleos que conforman la red entre los cuales se establecen los vínculos.                                                            |
| Apoyo social                   | Es la relación que se establece entre los nodos.                                                                                             |
| Nodos                          | Esta es una red centralizada. La información y actividades residen en una coordinación y desde ahí, baja hacia todos los miembros de la red. |
| Red jerárquica                 | Relación multidireccional entre los nodos que puede ser afectiva, social, material, económica o de saberes.                                  |
| Vínculos                       | Conjunto de instituciones que se comprometen a buscar un propósito común                                                                     |
| Sistema de vínculos            | Son aquellas redes que no poseen un centro o coordinación central y en las cuales las/os integrantes se relacionan de manera directa.        |
| Intercambios                   | Este tipo de red, posee un equipo central de coordinación nombrado colectivamente en una asamblea general.                                   |
| Red horizontal                 | El proceso de ayuda mutua entre las/os actores que constituye un soporte para los nodos como para la red en su conjunto.                     |

### ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? y ¿Por dónde le seguimos?

En este módulo analizaremos la situación actual en que nos encontramos con respecto a la conformación de una Red de OLAT. Para ello desarrollemos nuestras reflexiones colectivas sobre cada una de estas preguntas.

| ¿Dónde estamos? | ¿ A dónde vamos? / ¿A dónde queremos llegar? | ¿Por dónde le seguimos?<br>(el siguiente paso) |
|-----------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                 |                                              |                                                |

## Literatura citada

CORPORACIÓN SOMOS MÁS. Fundación Saldarriaga Concha. (2007), *Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales*. Disponible en: <http://redes.somosmas.org/images/1/11/GuiaFortalecimientoRedes-v1.0.pdf>.

DABAS, E. (1998). *Redes sociales, familias y escuela*, Paidós, Buenos Aires.

DELGADO BARRIOS, Juan Carlos (2003). *Metodología para la construcción de redes comunitarias en la dimensión cultura del desarrollo local sustentable Cayapa*. *Revista Venezolana de Economía Social*, vol. 15, núm. 29, enero-junio, 2015, pp. 89-105, Universidad de los Andes, Trujillo, Venezuela.

SALES S., D. (2006). *Traducción, género y poscolonialismo. Compromiso traductológico como mediación y affidamento femenino*. *Quaderns: Revista de traducció*, (13), 0021-30.

TORO, J. B. (2007). *Educación para la democracia*. OEI. Recuperado de [http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-312638\\_recurso\\_1.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-312638_recurso_1.pdf).





# MÓDULO IV: Organización, Legalidad y Administración

## Síntesis del módulo

Este módulo está enfocado a lograr que sus organizaciones adquieran la información básica necesaria sobre la constitución y gestión legal. También se reflexiona sobre la importancia de la estructura de las organizaciones y los procedimientos, normas y leyes que se requiere atender para desarrollar una buena administración de los recursos financieros. Finalmente, se revisarán los puntos más importantes para tener una buena y ordenada gestión fiscal en el trabajo organizativo.

### a). Objetivos

- Reflexionar acerca de aspectos básicos sobre la conformación de Organizaciones civiles.
- Conocer las Obligaciones Fiscales de las Asociaciones y Sociedades Civiles.
- Brindar a las OLAT herramientas para una administración ordenada y transparente.

### b). Definición de los conceptos clave:

Lo legal... ahora sí esta fácil...



**Organización:** Son sistemas compuestos por individuos y grupos de individuos que, mediante el seguimiento de acuerdos, desarrollan actividades coordinadas para el logro de un objetivo común.

**Legalidad:** Es la condición o situación de lo que constituyen actos legales. Actuar con legalidad implica mantenerse dentro de un marco legal, es decir, cumplir con las normas o leyes referidas en la materia. Estar dentro de la legalidad no solamente nos ofrece la posibilidad de conseguir fondos, también es una forma de resguardar los derechos de la organización y los individuos.

**Administración:** Acción de administrar (gobernar, organizar una economía), tanto a nivel interno, como a nivel externo (hacienda, financiadoras, etc.).

**Obligaciones Fiscales:** Sin duda, el constituir o formar una Asociación Civil (AC) lleva consigo obligaciones y/o responsabilidades que las autoridades requieren. Las obligaciones fiscales de una asociación civil se pueden especificar una vez que ya sepas el objetivo de tu asociación y deberás tomarlas en

cuenta para el registro ante el SAT.

**Transparencia:** Es la cualidad de rendir cuentas con claridad y realizar procesos de manera tal, que siempre sean evidentes los mecanismos utilizados para la toma de decisiones, la designación de cargos, y todas las funciones de administración y gobierno de la institución.

Tabla 5. Conceptos clave módulo IV.

| CONCEPTOS CLAVE: MÓDULO IV |                              |                                   |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Español                    | Tzeltal                      | Tsotsil                           |
| Organización               | <i>Chajpibal</i>             | <i>Lekil tsoblej</i>              |
| Legalidad                  | <i>Lekilpasel</i>            | <i>Xchapanel lek smelol</i>       |
| Obligaciones Fiscales      | <i>Spasibal ta tuneletik</i> | <i>Spasbil kusi oy lek stunel</i> |
| Transparencia              | <i>Lekiltailel</i>           | <i>Lekil xchapanel k'opetik</i>   |

## Tipos de Organizaciones

Para comenzar este módulo veremos algunas cualidades que definen distintos tipos de organizaciones por la manera en que organizan su estructura, sus directivas y su forma de trabajo.

### a). Estructura lineal

Constituye la forma estructural más simple y antigua, tiene sus orígenes en las formas de organización militares; se caracteriza porque existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el mando superior y los subordinados. Es de tipo piramidal.

- Las líneas de comunicación están estrictamente establecidas.
- Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o algunas organizaciones políticas.

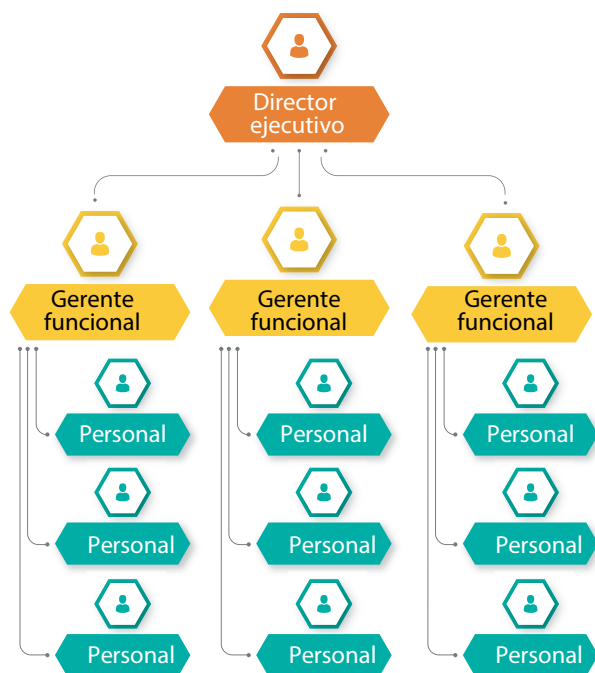
Imagen 18.



## b). Estructura funcional

Este tipo de estructura supone la existencia de diversas supervisiones, cada cual especializada en determinadas áreas. Esto significa que la organización no cumple con el principio de unidad de mando como lo hacen las estructuras de tipo lineal. Divide el trabajo y establece la especialización de manera que, desde la coordinación hasta el técnico, ejecutan un número limitado y bien definido de funciones.

Imagen 19.



Algunas de sus características principales son:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
- Ningún superior tiene autoridad total

sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles y áreas de trabajo.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo operativo se separa del trabajo intelectual.

## c). Estructura línea - staff

Esta estructura se caracteriza por conjuntar algunas características del tipo lineal y funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo, mantiene la línea de mando, pero la apoya mediante la incorporación de un staff o asesores que influyen en



Imagen 20.

los procesos de toma de decisiones sin que tengan una autoridad directa sobre las líneas de mando.

Algunas de sus cualidades más importantes son:

- Cuenta con órganos definidos de línea (ejecución) y de asesoría (de apoyo y de consultoría), manteniendo relaciones entre sí.
- Hay claros órganos de control y supervisión (comité técnico y financiero).
- El staff tiene una función de asesoría.

#### d) Estructura horizontal

Este tipo de estructura se caracteriza por tener una forma horizontal donde la asamblea de asociad@s es la máxima autoridad de la organización. Es asumida mayoritariamente por agrupaciones donde sus integrantes comparten puntos de vista, ideologías y trabajan para el cumplimiento de un objetivo común. La toma de decisiones se basa en el consenso, la asamblea de socios y el diálogo colectivo.

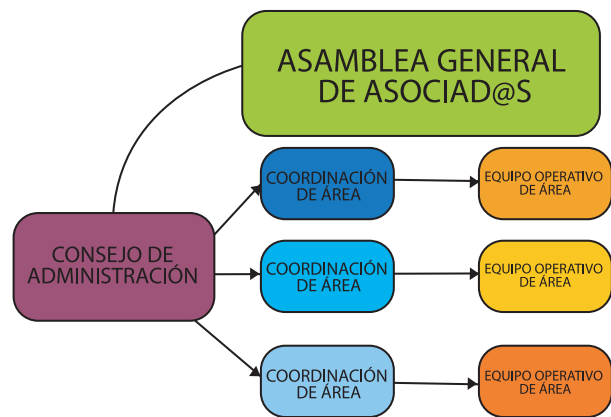
Algunas de sus características más importantes son:

- Los objetivos deben tener un valor social.
- La toma de decisiones es compartida.
- La elección de los puestos de dirección ejecutiva se realiza mediante la asam-

blea del colectivo.

- Cuenta con órganos de autorregulación que coordinan la actividad de los miembros y que representan, ante todo, los intereses colectivos y su núcleo dirigente.

Imagen 21.



#### ¿Por qué es importante la definición de una estructura organizativa?

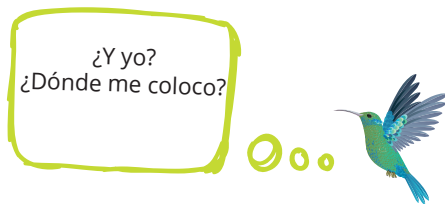
La estructura organizativa es una cuestión fundamental porque a partir de ella se definirán las características de cómo va a funcionar nuestra organización. Con ella se establecen los parámetros desde los cuales se puede establecer la autoridad, la jerarquía, las áreas de trabajo y la manera en que nos vamos a organizar.

Se debe contar con una estructura organizacional donde estén contempladas todas las actividades o tareas que se pretenden realizar, con la finalidad de desarrollarlas, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y

objetivos.

Algunos aspectos importantes por los cuales se debe tener clara nuestra estructura organizativa son los siguientes:

- Brinda directrices claras sobre cómo proceder.
- Brinda al grupo un medio para reducir la incertidumbre, resolver los desacuerdos y mantener la organización.
- Proporciona significado e identidad a los integrantes de la organización.
- Contar con funciones claras facilita el cumplimiento de los objetivos para cada uno de los socios y colaboradores.



## ¿Qué le toca hacer a cada quien?

### i) Definiendo las responsabilidades

Tener claridad sobre las funciones que le corresponden a cada parte de la estructura organizativa es algo fundamental para que podamos desplegar los trabajos; no debemos confundir las responsabilidades que recaen sobre cada persona dentro de nuestra estructura organizativa.

En esta sección, les presentamos el ejemplo de funciones que comúnmente asumen los cargos que integran las aso-

ciaciones civiles.

En este caso, corresponde a la Asociación Civil **IDESMAC**. Es muy importante aclarar que la definición de cargos y las funciones que cumplirán en sus organizaciones serán definidas por ustedes, en función de sus necesidades, perspectivas y formas de trabajar, de manera que lo que se presenta a continuación es sólo para que tengan una idea, pero no son algo que requieran asumir tal cual.

### Presidente

a) Presidir las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.

b) Coordinar, revisar y validar las acciones propuestas realizadas a la asamblea de asociados.

c) Vigilar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas operados a través de la Organización.

d) Convocar a Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de la Asociación, con la finalidad de analizar avances y determinar el seguimiento de la Asociación.

e) Vigilar la administración general de los recursos de la Asociación con participación de las coordinaciones de área.

f) Tener voz y voto de calidad en las

Asambleas Ordinarias y Extraordinarias que realice la Asociación.

g) Presentar iniciativas y propuestas de actividades que fomenten un óptimo funcionamiento de la asociación, así como propuestas de proyectos y/o programas con el enfoque de la misma.

h) Tener acceso a toda la información que se maneja dentro de la asociación, sea esta de cualquier tipo, concerniente a su desempeño.

i) Proponer modificaciones al presente estatuto.

j) Representar a la Asociación en el exterior y poder para firmar en los convenios y contratos que ésta celebre.

### **Director(a) Ejecutivo(a)**

a) Coordinar las acciones operativas de cada una de las áreas de trabajo de la Asociación, con la finalidad de que se ajusten a los lineamientos que establecen los Estatutos.

b) Informar a la Asamblea los avances y necesidades que requieren las coordinaciones de Área.

c) Establecer programas de trabajo en común acuerdo con los Directores de

Área, para una óptima operación de la Asociación.

d) Difundir las acciones concernientes a la Asociación, así como establecer las relaciones para la promoción y gestión necesaria para la consecución de fondos.

e) Vigilar el cumplimiento de las metas y resultados de cada una de las áreas que componen la Asociación.

f) Tener acceso a la información que se maneja dentro de la Asociación, sea ésta de cualquier tipo, concerniente a su desempeño.

g) Acudir y citar a reuniones con el consejo técnico para definir y afinar acuerdos de operación del instituto.

h) Representar a la Asociación en el exterior y poder para firmar en los convenios y contratos que la asociación celebre.

i) Ser parte del Consejo Técnico y compartir las funciones de éste.

### **Secretario(a):**

a) Redactar y llevar la minuta de los acuerdos de las Asambleas.

b) Ser parte del Consejo Técnico y compartir las funciones de este.

c) Dirigir y coordinar las acciones técnicas que el Director(a) Ejecutivo(a) de la Asociación señale.

d) Redactar y distribuir las invitaciones de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.

e) Informar de los avances que realice la Asociación en la consecución de sus objetivos.

f) Apoyar los procesos operativos del Director(a) Ejecutivo(a) y de los Directores de Área cuando así se requiera.

g) Agilizar los trámites burocráticos en beneficio de la operación de los proyectos y programas.

h) Coordinar el avance en general de la Asociación.

i) Representar a la Asociación en el exterior y poder para firmar en los convenios y contratos que la Asociación celebre.

#### **Tesorero(a):**

a) Llevar una contabilidad concreta y coherente de los activos y/o pasivos con los que cuente la Asociación.

b) Mantener actualizada la contabilidad inherente a la Asociación.

c) Proporcionar los fondos necesarios para el buen desempeño de los programas y proyectos de la Asociación, previo acuerdo en el Consejo Técnico y comunicación a quienes lo conforman.

d) Informar los avances administrativos que realice la Asociación.

e) Realizar informes mensuales de los ingresos y egresos que la Asociación realice e informarlos al Consejo Técnico.

f) Proporcionar las facilidades necesarias para el óptimo funcionamiento de los programas y proyectos.

g) Ser parte del Consejo Técnico y compartir las funciones de éste.

#### **Coordinaciones de Área:**

a) Proponer, revisar y validar las acciones competentes a su área de trabajo en plena coordinación con el Director(a) Ejecutivo(a) de la Asociación.

b) Supervisar las acciones de los proyectos o programas implementados con la finalidad de observar y sugerir modificaciones al desarrollo del mismo.

c) Coordinarse con las áreas definidas por la Asociación, con la finalidad de optimizar el trabajo y la capacidad de la Asociación.



d) Presentar propuestas e iniciativas que fomenten un óptimo funcionamiento del área que coordina, así como propuestas de proyectos viables dentro del área que le compete.

e) Convocar a reuniones de trabajo cuando la actividad de su área así lo requiera.

f) Tener acceso a toda la información de cualquier tipo que compete a su área.

g) Informar al Director(a) Ejecutivo(a) y al Consejo Técnico de las actividades que realice su área en torno a las actividades que competan a la Asociación.

h) Coordinarse con el Director(a) Ejecutivo(a) para un desempeño óptimo de la operación de proyectos y programas.

### **Técnicos(as):**

a) Realizar en campo las actividades planificadas en conjunto con los Coordinadores(as).

b) Realizar los reportes de comisión y la comprobación de gastos correspondiente.

c) Proporcionar la información necesaria a la Presidencia, Dirección Ejecutiva y la Coordinación de Área.

d) Llevar un control documental en digital e impreso de las actividades realizadas.

## **Organigrama**

Un organigrama permite observar de forma esquemática la estructura de una organización, jerarquías, áreas y responsables, así como las relaciones entre unos y otros (Ferrel, Hirt y Ferrel, 2010: 241). Nuestro organigrama tomará diferente forma en función del tipo de estructura que tenga nuestra OLAT.

En la siguiente página, les presentamos el ejemplo del Organigrama de IDESMAC



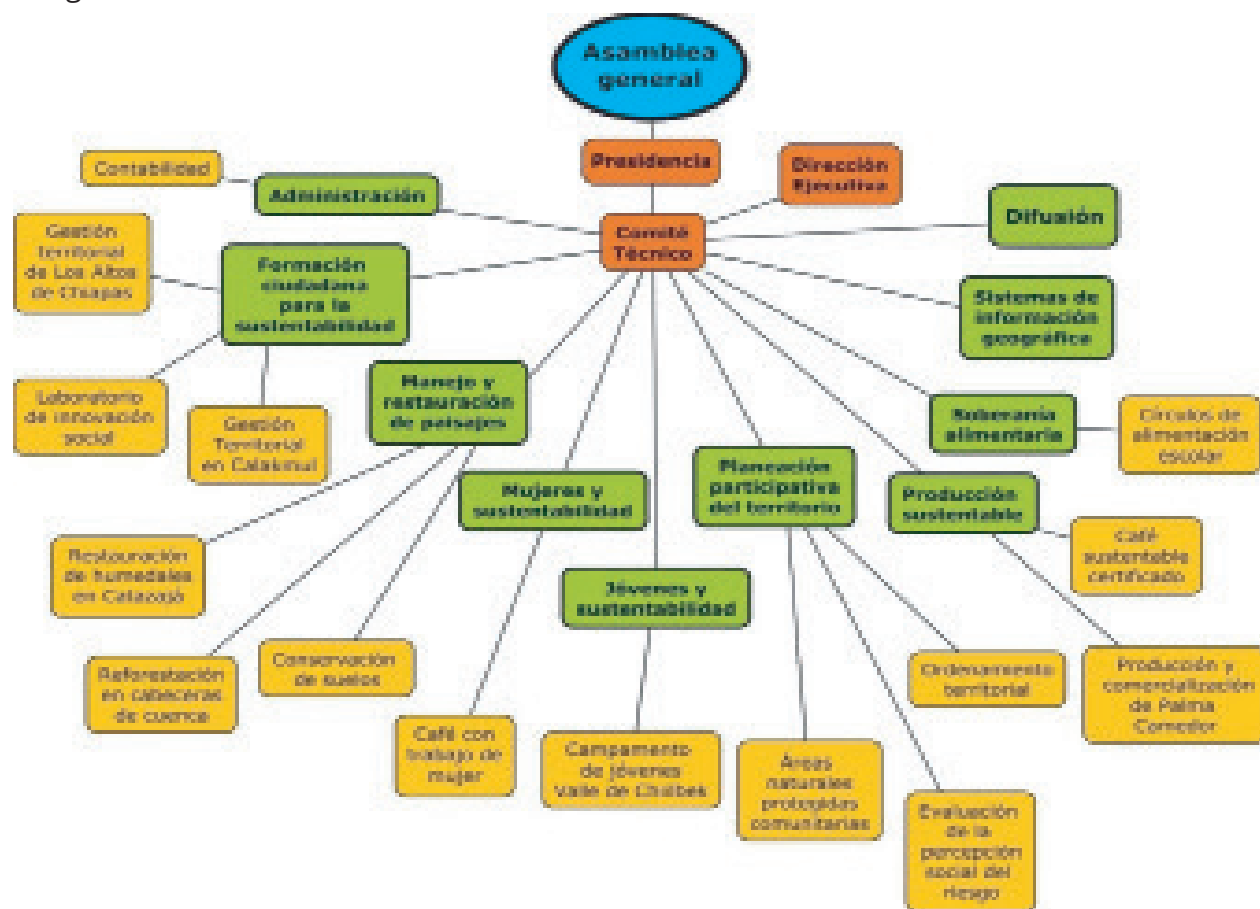
Imagen 22.

## **Las Asambleas**

Las Asambleas son una parte fundamental para llevar a cabo un buen funcionamiento, son reuniones oficiales donde se establece la forma de organizarnos, se evalúa el trabajo, se da seguimiento a los procesos, se eligen los cargos y en general se toman las decisiones más importantes.



Imagen 23.



La asistencia, las formas de participación y el peso del voto de cada integrante en las asambleas depende de la estructura que tenga nuestra organización; si tenemos un organigrama vertical, el voto de la presidencia y la dirección pesará más que el de las y los demás, pero si tenemos una estructura horizontal, todas, las y los socios contarán con un voto de igual valor y las decisiones se tomarán más democráticamente.

La manera en que se toman las decisiones también puede adquirir distintas formas, dependiendo de cómo la organización establezca sus mecanismos. Algunas maneras en que se pueden establecer los mecanismos de toma de de-

cisiones es mediante formas de mayoría, como la mitad más uno, u otras formas más fuertes de mayoría que impliquen los votos de dos terceras partes o tres cuartas partes de la asamblea; otra forma también es la toma de decisiones por consenso, la cual implica que toda la asamblea respalda y está de acuerdo con las decisiones que se toman, esta última, aunque más complicada de lograr, permite una unidad más fuerte para la realización de los trabajos y es tradición antigua entre los pueblos originarios. En relación con la temporalidad de las asambleas, podemos identificar dos tipos principales: **Ordinarias y Extraordinarias**.

Las Ordinarias son aquellas que establecemos periódicamente para atender los asuntos más importantes, pueden ser mensuales, bimestrales, trimestrales o cada seis meses, todo depende de la decisión que tome su organización.

Las Extraordinarias son asambleas no previstas que se convocan para atender cuestiones imprevistas y urgentes, cuando no hay una asamblea ordinaria próxima.

El libro de actas. Es un cuaderno donde se registran todas las decisiones impor-

tantes de las organizaciones, en él deben constar las minutas y los acuerdos tomados en las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias. Para cumplir con el registro de una Asociación Civil, deberá hacerse constar de por lo menos una Asamblea General Ordinaria cada año y las Asambleas Generales Extraordinarias que se requieran, según la organización. Las actas de Asamblea deberán ir debidamente firmadas por los socios que intervienen.



### Para nuestro Plan Estratégico

#### a). Diseñando el organigrama

Ahora vamos a aplicar lo aprendido, ya hemos visto varios ejemplos, así que diseñemos el organigrama de nuestra OLAT. En el siguiente cuadro, dibújenlo, tomen en cuenta el tipo de estructura que quieren darle a su organización, así como la importancia y dependencia de los distintos cargos operativos.

## EL ORGANIGRAMA DE NUESTRA OLAT

## **EL ORGANIGRAMA DE NUESTRA OLAT**

b). Las responsabilidades en nuestra OLAT

Ahora que tenemos una primera versión de nuestro organigrama, pensemos en cuáles serán las responsabilidades que le corresponderán a cada uno de los cargos que existen en nuestra organización, pueden usar la siguiente tabla para pensar cuales serían. En la columna de la izquierda coloquen el nombre del cargo y en la de la derecha enlisten las responsabilidades que le corresponde. Recuerden que las responsabilidades definitivas serán las que ustedes señalen en el acta constitutiva de su organización.

| Cargo | Responsabilidades |
|-------|-------------------|
|       |                   |
|       |                   |
|       |                   |

| Cargo | Responsabilidades |
|-------|-------------------|
|       |                   |
|       |                   |
|       |                   |
|       |                   |

c). Y ¿Cómo serán nuestras asambleas?

Determinar cómo será la participación de nuestras asambleas y los mecanismos de toma de decisiones es una cuestión fundamental, por lo tanto, les proponemos comenzar a pensar en ello. Cuando hagan su acta constitutiva tendrán que definir puntualmente y con profundidad todos estos puntos y varios más, pero ahora iniciemos reflexionando sobre tres cuestiones fundamentales:

1) Quién tendrá sólo voz, y quién voz y voto en las Asambleas.

2) Cuáles serán los mecanismos de toma de decisiones.

3) Cada cuando realizaremos nuestras Asambleas ordinarias y como serán convocadas.

Usen el cuadro de abajo para colocar sus reflexiones sobre cada uno de los tres puntos.

| Voz y voto                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A partir de los tipos de integrantes que definieron en su organigrama definan quien podrá participar en sus asambleas con voz, y quien con voz y voto. |

### **Forma de toma de decisiones de Asamblea**

Recuerden lo que se dijo anteriormente sobre las formas de toma de decisiones en las asambleas y definan como será en las de su organización.

**¿Cada cuando se realizarán las Asambleas Ordinarias de su organización?**

## Estructura operativa de una organización

La estructura operativa de una organización, a diferencia del organigrama, es una representación de las responsabilidades que tiene cada uno de los cargos en relación con las actividades y la manera en cómo se ejecutan los proyectos y se caminan los procesos. Tener claridad en los mecanismos básicos para la aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos organizativos nos permitirá desarrollar con mayor certidumbre nuestro proceso como organización.

Para tener claridad sobre la forma en que operan las organizaciones, es fundamental contar con un manual de procedimientos, el cual es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas, ayuda a tener un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas

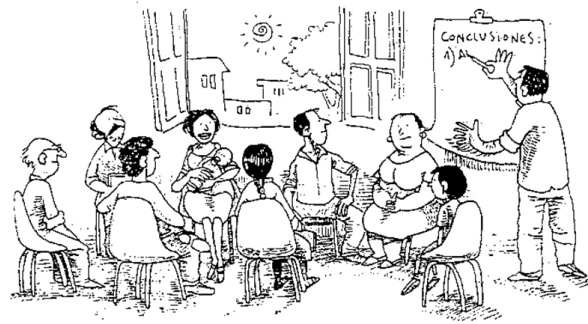


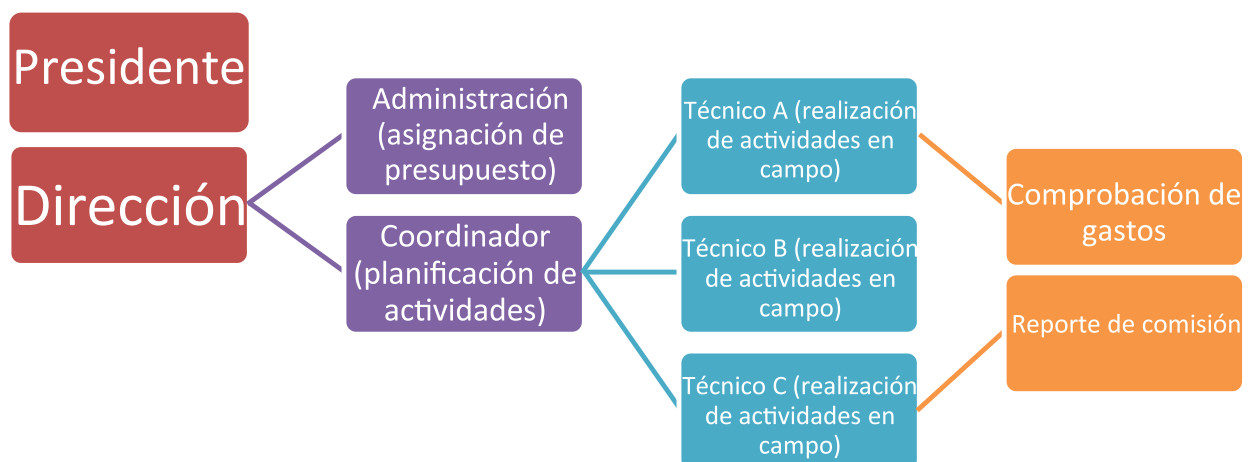
Imagen 24.

en orden lógico y en un tiempo definido; allí se establecen todos los procedimientos mediante los cuales operarán las cuestiones administrativas.

## Obligaciones fiscales de las sociedades y asociaciones civiles

Como sus organizaciones se van a constituir legalmente, es muy importante conocer las obligaciones y/o responsabilidades que las autoridades requieren para no tener problemas fiscales que

Diagrama 4. Estructura operativa de IDESMAC





entorpezcan nuestras actividades como organización y faciliten una buena operación financiera de los recursos con los que contamos.

Las obligaciones fiscales de una asociación civil se pueden especificar una vez que ya sepas el objetivo de tu asociación (Angulo, 2019).

Angulo (2019) menciona las obligaciones fiscales de una asociación civil que son más relevantes, y que se deberán tomar en cuenta antes de registrarte ante el SAT:

1. Inscribirse o darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
2. Mantener actualizados los datos en el RFC.
3. Llevar registros contables al día como lo solicita el Código Fiscal de la Federación.
4. Expedir comprobantes fiscales.
5. Presentar declaración anual de sueldos y retenciones.
6. Expedir constancias de retenciones.
7. Presentar declaraciones informativas de:

- Las personas a las que les hayan otorga-

Imagen 25.



do donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

- Inversiones que hayan realizado o que mantengan durante el año, en territorios con regímenes fiscales preferentes.

- Del subsidio para el empleo entregado a sus trabajadores durante el año.

- De pagos efectuados por sueldos y salarios durante el año.

A. Retener y enterar los impuestos a cargo de terceros.

B. Presentar en el mes de febrero de cada año la declaración anual de ingresos-egresos.

C. Presentar en enero de cada año el aviso de que sigue cumpliendo con los requisitos y obligaciones de Ley.

D. En caso de tener trabajadores, debe solicitar su registro patronal ante el IMSS y pagar las cuotas obrero-patronales, así como efectuar las aportaciones al INFONAVIT y al Sistema de Ahorro para el Retiro. En caso de efectuar pagos por servicios profesionales, se deberán realizar las retenciones de ISR y del IVA.

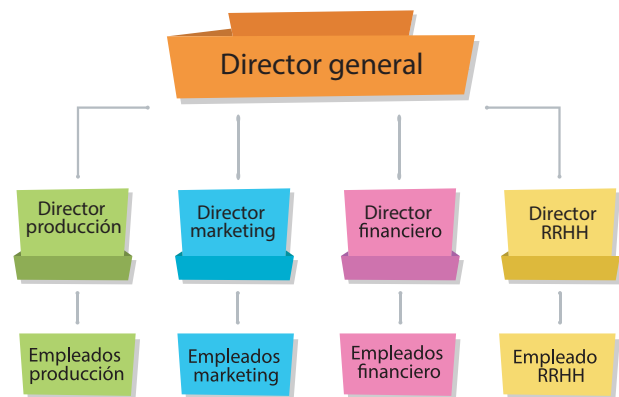
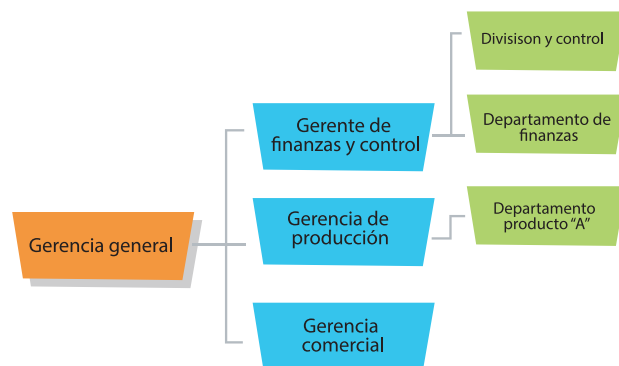
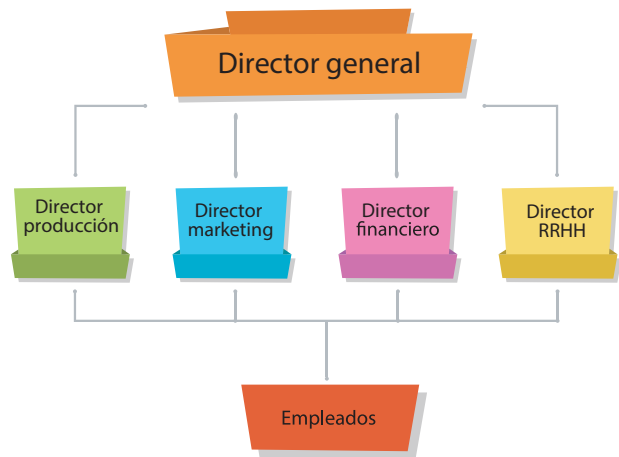
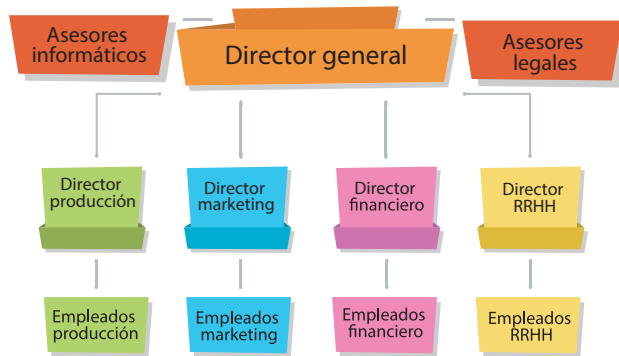


## Construyendo nuestro conocimiento

### a). Aclaremos

#### 1. Las estructuras organizativas

Observen las siguientes imágenes de estructuras organizativas y coloque en la línea de abajo el tipo de estructura organizativa que le corresponde.



b). Nuestra relación con el fisco

Les Invitamos a que hagan el siguiente juego “Sopa de Letras de Asuntos Fiscales” y encuentren las siguientes palabras que están ocultas. Una vez que las hayan localizado escriban su significado en la parte de abajo.

|     |                     |                   |                       |     |     |
|-----|---------------------|-------------------|-----------------------|-----|-----|
| SAT | IMPUESTOS           | DECLARACIÓN ANUAL | COMPROBANTES FISCALES | IVA | ISR |
|     | DECLARACIÓN MENSUAL | RETENCIONES       | REMANENTES            |     |     |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| V | V | A | E | V | P | Q | G | Q | E | B | J | S | J | Q | X | Q | H | A | W |
| U | L | A | U | S | N | E | M | N | O | I | C | A | R | A | L | C | E | D | V |
| T | W | X | V | L | A | U | N | A | N | Ó | I | C | A | R | A | L | C | E | D |
| A | T | Z | T | I | U | I | H | K | X | L | H | V | D | F | Y | P | T | S | G |
| Z | L | D | B | N | N | S | I | Y | A | M | Q | J | T | R | S | I | B | E | K |
| D | S | S | U | H | B | R | A | V | F | B | W | I | C | A | I | A | A | N | V |
| R | E | M | A | N | E | N | T | E | S | D | W | V | O | Q | J | Q | F | O | S |
| Z | Y | J | G | M | E | D | H | A | U | D | L | A | P | N | R | T | J | I | Q |
| U | D | U | X | X | U | B | S | S | W | T | O | W | H | F | P | J | L | C | Z |
| X | A | U | Z | G | C | B | E | Y | J | A | R | E | E | P | B | C | C | N | L |
| L | C | V | H | C | A | B | U | E | Q | S | F | O | B | R | H | E | S | E | N |
| P | I | D | E | B | P | A | Z | E | W | W | G | I | Q | W | J | Y | J | T | U |
| E | Y | Q | J | W | J | I | M | P | U | E | S | T | O | S | C | S | J | E | V |
| L | T | I | X | I | J | T | Q | S | K | M | T | N | B | G | R | Z | V | R | Z |
| C | O | M | P | R | O | B | A | N | T | E | S | F | I | S | C | A | L | E | S |

SAT\_\_\_\_\_

IMPUESTOS\_\_\_\_\_

DECLARACIÓN ANUAL\_\_\_\_\_

COMPROBANTES FICALES\_\_\_\_\_

IVA\_\_\_\_\_

ISR\_\_\_\_\_

DECLARACIÓN MENSUAL\_\_\_\_\_

RETENCIONES \_\_\_\_\_

REMANENTES\_\_\_\_\_

c). ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? y ¿Por dónde le seguimos?

En este módulo analizaremos la situación actual en que nos encontramos con respecto a la conformación de nuestra estructura organizativa y nuestra forma de operar. Para ello desarrollemos nuestras reflexiones colectivas sobre cada una de estas preguntas.

| ¿Dónde estamos? | ¿A dónde vamos? / ¿A dónde queremos llegar? | ¿Por dónde le seguimos?<br>(el siguiente paso) |
|-----------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                 |                                             |                                                |

## Literatura citada

ANGULO R. (2019). *Principales obligaciones fiscales de una Asociación Civil (A.C.* En: <https://clickbalance.com/blog/nichos/principales-obligaciones-fiscales-de-una-asociacion-civil-a-c/>

FERRELL, L., HIRT, G. A., & FERRELL, O. C. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante.*

## Bibliografía recomendada

CARRILLO C. P. (2007). *El marco fiscal y legal de las organizaciones de la sociedad civil, Alternativas y capacidades-IMJUVE, México.*

CARRILLO C. P. (2005). *Construyendo tu organización en 16 pasos, Alternativas y capacidades, México.*

LORENZO V., A. R. y MARTÍNEZ L., M. (2005). *Asambleas y reuniones: metodologías de autoorganización, Traficantes de sueños, Madrid, disponible en: <https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Asambleas%20y%20reuniones-TdS.pdf>*



# MÓDULO V: Vinculación comunitaria y territorial

## Síntesis del módulo

El presente módulo se dirige a que las OLAT incidan, a través de Acciones Territoriales, en distintas escalas en municipios de Los Altos de Chiapas. Primero se analizan las instancias de autoridad y toma de decisiones que existen, tanto tradicionales como gubernamentales, para identificar cuáles son estratégicas para su trabajo como organización; en un segundo momento se expone el proceso de definición y los contenidos de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT). Por último, se revisa la estructura organizativa que articula a los organismos civiles denominados Consejos Municipales, conformados para la gestión de dichos Acuerdos.

### a). Objetivos

- Identificar la ruta crítica de construcción de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial en Los Altos (ACGT), y el marco conceptual que les acompaña.
- Definir nociones dialógicas con base a las interacciones contenidas en los ACGT.

- Conocer y reflexionar los procesos de definición de los Consejos Municipales y su estructura organizativa.

- Identificar los mecanismos para la articulación de las OLAT con las diversas instancias de territorio y los Consejos Municipales.

- Recoger en el grupo los aprendizajes y los planes futuros de su articulación con las diversas instancias que existen en sus territorios.

### b). Definición de los conceptos clave:

**Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS):** Se plantea como una plataforma colaborativa, partiendo del diálogo y el reconocimiento de las diferencias. Es decir, es un mecanismo de innovación para la generación de acuerdos, a partir del intercambio público de ideas y la creación de conocimiento colectivo. En ellos, las y los actores locales y externos materializan su participación en acciones concretas, en principio, con la elaboración de los Acuerdos de Colaboración y, posteriormente, con su gestión, seguimiento y evaluación de las transformaciones que se detonen en el territorio.

**Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT):** Son un

conjunto de acuerdos contruïdos con la participación ciudadana que buscan formular, instrumentar y evaluar acciones destinadas a la transformación de las condiciones actuales de varios municipios de Los Altos de Chiapas.

**Marco Conceptual:** Se utiliza en el ámbito de la investigación con carácter científico. Por marco conceptual se entiende la representación general de toda la información que se maneja en el proceso de investigación.

**Campo Potencial:** Es un espacio hipotético que abarca las capacidades de desarrollo de aprendizaje de un sujeto específico. Dentro del campo potencial se encuentran los distintos niveles de campo próximo.

**Campo Próximo:** Representa un espacio de construcción para la transformación de la realidad. Refiere a los acuerdos sociales y culturales que el grupo realiza con base al reconocimiento de sus fortalezas, cuyo propósito es modificar el estado actual de las cosas. Significa un cambio dirigido por los actores sociales de manera colaborativa.

**Planeación Estratégica:** Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la

intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

**Nociones Dialógicas:** Es la consecuencia de un diálogo en el que diferentes personas, dan argumentos basados en pretensiones de validez y no de poder.

### **Los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial de Los Altos de Chiapas**

Los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT) son una serie de documentos producidos participativamente en varios municipios de Los Altos de Chiapas; tienen como finalidad la **coordinación y orientación del proceso de gestión territorial** en estos territorios.

“Representan la enunciación de un conjunto de actividades que permiten formular, instrumentar y evaluar acciones destinadas a la transformación de las condiciones actuales de nueve municipios que pertenecen a la región. Una de las características más relevantes de estos acuerdos es que son producto de la discusión, reflexión, aprobación y control de las autoridades municipales, así como de la ciudadanía a quienes representan. Ambos actores se constituyen en asambleas comunitarias representadas en los



| CONCEPTOS CLAVE: MÓDULO V                               |                                                                        |                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Español                                                 | Tseltal                                                                | Tsotsil                                                                                         |
| Consejos Municipales                                    | <i>A'tel jtauneletik yilel<br/>sbeintesel a'teletik</i>                | <i>Jtunel abtel yu'un jteklum</i>                                                               |
| Acuerdos de Colaboración<br>Para la Gestión Territorial | <i>Snopel ta pajal ta swenta bitik<br/>ya yich pasel t alum k'inal</i> | <i>Ko'ol xchapbenal ta<br/>skoj'xchapanel balamil</i>                                           |
| Marco Conceptual                                        | <i>A'yejetik</i>                                                       | <i>A`yejetik</i>                                                                                |
| Marco Actual                                            | <i>Snopel ta pajal ta swenta bitik<br/>ya yich pasel t alum k'inal</i> | <i>Snopel sok yilel bit'il ay wokolil<br/>t alum k'inal</i>                                     |
| Campo Potencial                                         | <i>Bitik kulam sk'oplal ya yich<br/>pasel</i>                          | <i>Yipal yabtela</i>                                                                            |
| Campo Próximo                                           | <i>Nopol xchapanel yabtela</i>                                         | <i>Sjelel ta chajpanel kuxlejalil</i>                                                           |
| Liderazgo                                               | <i>Lekil wolwane yu'un</i>                                             | <i>Snitel</i>                                                                                   |
| Organización                                            | <i>Chajpibal</i>                                                       | <i>Lekil tsoblej</i>                                                                            |
| Alianza                                                 | <i>Binti ut'il yax kuxi sbaik</i>                                      | <i>Stsobel yan koltaeletik</i>                                                                  |
| Planeación Estratégica                                  | <i>Snopel bit'il ya yich'pasel<br/>a'teletik</i>                       | <i>Xchapanel yabtela</i>                                                                        |
| Nociones Dialógicas                                     | <i>Snopel bit'il yich'el ta muk<br/>k'op ja xkom ti chopol liole</i>   | <i>Sael lekil loil yu'un x ich'at ta<br/>muk', muyuk xoch ti buch<br/>chopol sk'an xk'opoje</i> |

Tabla 6. Conceptos clave módulo V.

Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). Dicho espacio se plantea como una plataforma participativa enmarcada en el diálogo de saberes, incidiendo en el intercambio público de ideas y la creación de conocimiento colectivo basado en el reconocimiento de la diferencia con equidad. Al mismo

tiempo, es un mecanismo social e institucional innovador, en tanto amalgama formas tradicionales de organización del territorio con las propias constitucionales, por lo que se favorece el intercambio entre diferentes sectores, actores, estructuras y territorios”(CAE, 2015). “La paulatina construcción de los Acuer-

Imagen 26.

dos de Colaboración para la Gestión Territorial se planteó desde el Ja vu xi xanojkuti'k (el camino que seguimos), considerando los siguientes espacios de análisis: I) lo que queremos cambiar (Ja kusi tajkanti'k ti jeltik); II) campo po-

tencial (Li Buto xu xi Jk'otukutik); III) Campo Próximo de Construcción (Taj nopti'k vayu'k); IV) Consenso Intercultural (Taj chaptik loil); V) Lo que acordamos hacer (Ja komun laj champik loil). Del trabajo en estas áreas, nacieron los Acuerdos de Colaboración que orientan las iniciativas, acciones y procesos dirigidos a la Planeación Estratégica Municipal" (CAE, 2015). En este sentido, las áreas que enuncian dichos acuerdos de acuerdo con el CAE (2015) son las siguientes:

- ***Slekila' almetik balamilal*** (Cuidemos a nuestra madre tierra como ella nos cuida), mismo que refiere al ordenamiento ecológico del territorio y al manejo patrimonial de los servicios ambientales.
- ***Comon yaj nopti'k*** (Todas y todos nos apoyamos) alude al fortalecimiento de instancias de participación ciudadana, tales como el Consejo Municipal de De-



sarrollo Rural Sustentable, fomento a la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres, entre otras áreas.

- ***Jve'eltic chu'uc k'amtetil tad kotoltik, vinnik Antsetik*** (Tortillas, trabajo y dinero para todos y todas) orientado a garantizar la seguridad y soberanía alimentaria y la erradicación de la pobreza.

- ***Slekilal sku'xinel*** (Todas las comunidades han mejorado sus medios para vivir), que garantiza el derecho a la educación, salud, agua potable, servicios públicos municipales, comunicación, vivienda digna, recreación y deporte.

- ***Aj'waliletik x'icha wanikta m'uk*** (Un gobierno que sirva) dirigida a la gobernabilidad municipal en cuanto a la transparencia, la rendición de cuentas y una democracia real que respete la diversidad política.

- ***Yax'ch'i kuxlejaltik* (Nuestra cultura crece)** se orienta al fortalecimiento de la integridad y la identidad cultural, conservando y difundiendo el patrimonio cultural tangible e intangible, así como la revalorizando el derecho y la cultura indígena.

- ***Ya'j Kil spisil* (Conozco lo que pasa en el mundo y soy respetado por lo que pasa en mi municipio)** impulsa la sociedad del conocimiento estableciendo un círculo de aliados integrado por instituciones civiles y públicas que se sumen a los acuerdos.

### **Bases teóricas para la creación de los ACGT: Zona de Desarrollo Próximo (ZDP)**

Para la creación de los ACGT fue muy importante contar con un marco conceptual, que favoreciera los procesos de enriquecimiento común para la creación comunitaria de los acuerdos.

La metodología que se toma como referente es la conocida como “Zona de Desarrollo Próximo”, aportada por Vigotsky (Véase apartado de Herramientas Psicopedagógicas de esta misma guía). Dicha metodología, también se utiliza para guiar varios de los procesos de aprendizaje que ocurren en nuestra Escuela.

Según Vigotsky, la enseñanza debe partir del nivel de desarrollo real, lo que permi-

te al sujeto avanzar en el conocimiento y desarrollarse progresivamente. Por este motivo, enseñar supone crear Zonas de Desarrollo Próximo (ZDP), donde se contemplen los siguientes pasos a seguir o las siguientes temáticas a abordar en el proceso de aprendizaje. Estas ZDP siempre se comprenden en relación con un Campo Actual, es decir, el estado actual del conocimiento de quien está aprendiendo y con un Campo Potencial, el cual representa la totalidad de conocimientos que se buscan aprender en relación con las necesidades y capacidades de aprendizaje.

Con esta lógica, se parte de que **los espacios para la toma de los ACGT, no son en sí espacios de enseñanza tradicionales, sino espacios donde se comparten saberes (enseñanzas) individuales, convirtiéndose así en un proceso social.**

En el diagrama Campos de Desarrollo (Diagrama 5) representamos la aplicación de la metodología de las ZDP en relación con la creación de los ACGT.

Uno de los resultados más importantes de los ACGT son los Consejos Municipales para el Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), como órgano de análisis, discusión y participación incluyente, plural y democrática y están integrados por representantes territoriales y sectoriales elegidos por sus asambleas correspondientes. Cada comunidad o paraje tiene derecho a una o un delegado, cuando

Diagrama 5. Campos de Desarrollo



una comunidad tiene más de 500 habitantes, tiene derecho a elegir otro delegado del género diferente al primero. Cuando el territorio municipal presenta microrregiones, cada una de éstas integra su respectivo Consejo Microrregional conformado por delegados comunitarios. En consecuencia, cada Microrregión, cuenta con un Colectivo Coordinador integrado por 12 personas elegidas en asamblea. El conjunto de los Colectivos Coordinadores microrre-

gionales forman a su vez la Asamblea Municipal, la cual es coordinada por un Colectivo integrado por 12 representantes, distribuidos de la siguiente manera: 6 representantes Territoriales elegidos por asamblea, 3 representantes del Consejo de Mujeres y 3 representantes de Comité de Jóvenes elegidos a través de sus respectivas asambleas. La instrumentación del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) se plantea como una platafor-

ma colaborativa, partiendo de los fundamentos epistemológicos del diálogo y el reconocimiento de las diferencias. Es decir, es un mecanismo de innovación para la generación de acuerdos a partir del intercambio público de ideas y la creación de conocimiento colectivo, en el que las y los actores locales y externos materializan su participación en acciones concretas; en principio, con la elaboración de los Acuerdos de Colaboración y posteriormente con su gestión, seguimiento y evaluación de las transformaciones que se detonen en el territorio.

“El CMDRS es una colectividad surgida de la innovación institucional y del respeto inclusivo de las formas tradicionales de organización existentes en el territorio; esta nueva colectividad reinventa la identidad cultural mediante la definición de un futuro común, la construcción de un *lekil kuxlejal* (buen vivir), dando nuevos significados a conceptos como organización, comunidad, diálogo, acuerdo, entre otros. Es, además, un mecanismo

que cohesiona el tejido local, por medio del intercambio de saberes entre los diferentes, sectores, actores, estructuras y territorios; los nodos de conexión establecidos por el CMDRS activan el diálogo intercultural y apuntan hacia la transformación del quehacer político municipal, es en resumen una plataforma para la acción ciudadana local” (IDESMAC, 2019). “En el caso de que las microrregiones cuenten con Consejos o Comités de Mujeres y Jóvenes, los Colectivos Coordinadores tendrán la misma estructura. Mientras no haya Consejo de Mujeres y Comité de Jóvenes, la asamblea nombrará a otros delegados para ser parte del colectivo coordinador. Cuando ya existe un Consejo de Mujeres, son reconocidas como Consejeras Municipales y forman parte de la estructura del Colectivo Coordinador de 12 integrantes” (IDESMAC, 2019).

“El Consejo de Mujeres, así como el Comité de jóvenes, son organismos autónomos. El Consejo Municipal no deter-

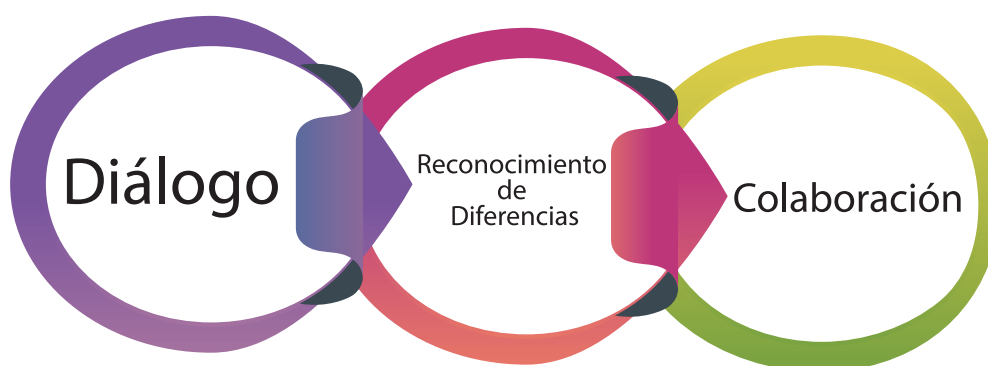


Diagrama 6.  
Instrumentación  
del CMDRS

minará, en ningún momento, su forma de organizarse, en tanto, dichos comités de jóvenes y consejo de mujeres nombrarán de forma independiente a sus 3 representantes y cada uno será parte del Colectivo Coordinador. Cuando ya existe un Comité de Jóvenes, son reconocidos como Consejeros Municipales y forman parte de la estructura del Colectivo Coordinador de 12 integrantes” (IDESMAC, 2019).

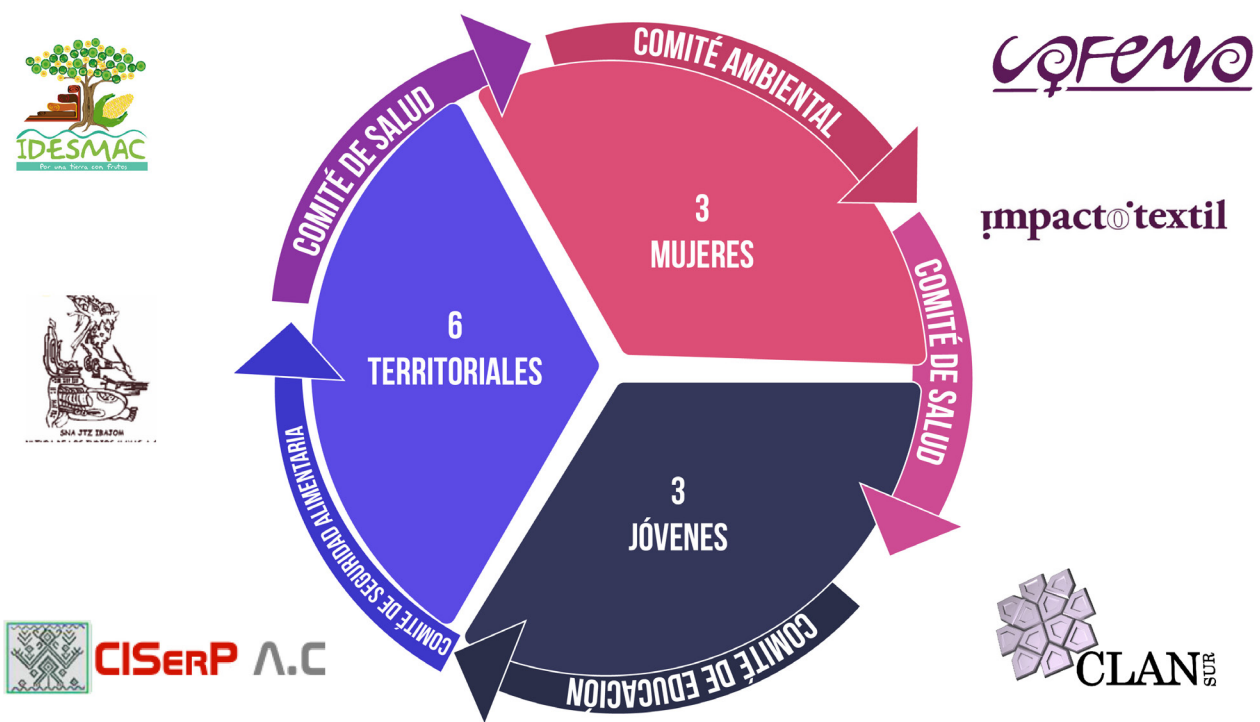


Diagrama 7. CMDRS







## Construyendo nuestro conocimiento

a). Mirando con lentes críticos

i). Los ACGT en nuestra Comunidad

Es importante como OLAT conocer las estructuras/documentos organizativos de su Comunidad, para poder desarrollar acciones favorables tanto de la propia Organización como del Territorio. Una de estas estructuras son los ACGT.

Partimos que es muy complejo saber la opinión de todas las personas de la Comunidad, pero les proponemos una investigación sencilla en su entorno, para saber algo más sobre la estructura de los ACGT y tener un panorama más amplio.

### Pasos:

**1.** Realiza un cuestionario sobre los ACGT en su entorno cercano. Para que sea significativo y útil, necesitarás preguntar al menos a 20 adultos, 20 adultas, 20 jóvenes mujeres y 20 jóvenes hombres. Sugerencia de cuestionario:

| CUESTIONARIO a NUESTRO ENTORNO CERCANO SOBRE los ACGT                          |       |    |                    |             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|----|--------------------|-------------|
| Nombre de la Persona:                                                          | Edad: |    | Grado de Estudios: |             |
| PREGUNTA                                                                       | SI    | NO | UN POCO            | COMENTARIOS |
| 1. ¿Conoces los ACGT?                                                          |       |    |                    |             |
| 2. ¿Conoces alguna persona que participara en su creación?                     |       |    |                    |             |
| 3. ¿Crees que el trabajo que ha realizado tiene importancia para su comunidad? |       |    |                    |             |
| 4. ¿Crees que el trabajo que realiza es conocido por la Comunidad?             |       |    |                    |             |

| ANALISIS de RESPUESTAS |                      |                     |                        |
|------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| PREGUNTA               | % QUE CONTESTO MUCHO | % QUE CONTESTO NADA | % QUE CONTESTO UN POCO |
| 1                      |                      |                     |                        |
| 2                      |                      |                     |                        |
| 3                      |                      |                     |                        |
| 4                      |                      |                     |                        |

2. Describan que conclusión sacan después de hacer este sencillo estudio sobre los ACGT

---

---

---

---

---

---

---

---

ii). Los CMDRS en nuestra comunidad

Es importante como OLAT conocer las estructuras organizativas existentes en su Comunidad para poder afianzar Redes y Alianzas favorables al desarrollo de la propia Organización y del Territorio. Una de estas estructuras son los CMDRS.

Les proponemos una investigación sencilla, en su entorno, para saber algo más sobre la estructura de los CMDRS y tener un panorama más amplio.

#### Pasos:

1. Realiza un cuestionario sobre los CMDRS en su entorno cercano. Para que sea significativo y útil, necesitarás preguntar al menos a 20 adultos, 20 adultas, 20 jóvenes mujeres y 20 jóvenes hombres. Sugerencia de cuestionario:

| CUESTIONARIO a NUESTRO ENTORNO CERCANO SOBRE los CMDRS             |       |    |                    |             |
|--------------------------------------------------------------------|-------|----|--------------------|-------------|
| Nombre de la Persona:                                              | Edad: |    | Grado de Estudios: |             |
| PREGUNTA                                                           | SI    | NO | UN POCO            | COMENTARIOS |
| 1. ¿Conoces los CMDRS?                                             |       |    |                    |             |
| 2. ¿Conoces de cerca alguna consejera o consejero?                 |       |    |                    |             |
| 3. ¿Crees que el trabajo que realiza es importante?                |       |    |                    |             |
| 4. ¿Crees que el trabajo que realiza es conocido por la Comunidad? |       |    |                    |             |



| ANÁLISIS de RESPUESTAS |                      |                     |                        |
|------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| PREGUNTA               | % QUE CONTESTO MUCHO | % QUE CONTESTO NADA | % QUE CONTESTO UN POCO |
| 1                      |                      |                     |                        |
| 2                      |                      |                     |                        |
| 3                      |                      |                     |                        |
| 4                      |                      |                     |                        |

2. Describan que conclusión sacan después de hacer este sencillo estudio sobre los CMDRS.

---

---

---

---

---

---

---

iii) Nuestra visión de los ACGT y de los CMDRS

Contesten lo más claro y concreto posible las siguientes preguntas.

1. ¿Para qué creen importante la existencia de los ACGT en su Municipio?

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Para qué creen importante la existencia de los CMDRS en su Municipio?

---

---

---

---

---

---

---

3. Escriban ¿Qué beneficios habría si se generara una relación entre su OLAT, CMDRS y su Municipio?

---

---

---

---

---

---

---

4. Escriban ¿si creen importante una posible Colaboración/Red y/o Alianza con los CMDRS?

### El saber a la práctica

i) ¿Cómo nos podemos acercar a los CMDRS?... Un plan

Reflexionen colectivamente y mediante una lluvia de ideas enlisten acciones que podrían realizar en sus territorios y que pudieran confluir con las actividades que desarrollan los CMDRS. Una vez que tengan la lista, organicen las acciones necesarias para el diseño del acercamiento hacia los CMDRS con la ayuda del siguiente formato:



| Plan de colaboración con los CMDRS |                        |                         |             |       |
|------------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------|-------|
| ACCIÓN                             | RECURSOS<br>NECESARIOS | RESULTADOS<br>ESPERADOS | RESPONSABLE | FECHA |
|                                    |                        |                         |             |       |
|                                    |                        |                         |             |       |
|                                    |                        |                         |             |       |
|                                    |                        |                         |             |       |
|                                    |                        |                         |             |       |
|                                    |                        |                         |             |       |
|                                    |                        |                         |             |       |
|                                    |                        |                         |             |       |
|                                    |                        |                         |             |       |
|                                    |                        |                         |             |       |

### ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? y ¿Por dónde le seguimos?

En este módulo analizaremos la situación actual en que nos encontramos con respecto a los ACGT y los CMDRS. Para ello desarrollemos nuestras reflexiones colectivas sobre cada una de estas preguntas.

|                            | ¿Dónde estamos? | ¿A dónde vamos? /<br>¿A dónde queremos<br>llegar? | ¿Por dónde le<br>seguimos?<br>(el siguiente paso) |
|----------------------------|-----------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Instancias<br>comunitarias |                 |                                                   |                                                   |
| Instancias<br>municipales  |                 |                                                   |                                                   |
| ACGT                       |                 |                                                   |                                                   |
| CMDRS                      |                 |                                                   |                                                   |

## Literatura citada

*Círculos de Alimentación Escolar: CAE. (febrero, 2015). Acuerdos de colaboración Territorial. En: <http://www.idesmac.org.mx/index.php/publicaciones/altos/acuerdos-de-colaboracion-territorial>. Consultado el 17 de mayo del 2019.*

*Instituto para El Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A. C. (IDESMAC). (mayo, 2019). Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable. En:<http://www.idesmac.org.mx/index.php/consejo-municipal-de-desarrollo-rural-sustentable>, consultado en Mayo del 2019.*

## Bibliografía recomendada

*Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Santiago el Pinar e IDESMAC (2011). Acuerdos de Colaboración Para la Gestión Territorial, en línea:<http://www.idesmac.org.mx/index.php/publicaciones/acuerdos-de-colaboracion-territorial>*

*Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de San Juan Cancun e IDESMAC (2011). Acuerdos de Colaboración Para la Gestión Territorial, en línea:<http://www.idesmac.org.mx/index.php/publicaciones/acuerdos-de-colaboracion-territorial>*

*Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Sitalá e IDESMAC (2011). Acuerdos de Colaboración Para la Gestión Territorial, en línea:<http://www.idesmac.org.mx/index.php/publicaciones/acuerdos-de-colaboracion-territorial>.*



# MÓDULO VI: Plan Institucional para la Acción Territorial Municipal

## Síntesis del módulo

En el módulo se reflexionará acerca de la importancia de generar un plan estratégico organizacional y se definirán las partes que constituyen un marco lógico, como herramienta útil para la planeación estratégica. Posteriormente, se harán ejercicios prácticos para que cada organización participante en la Escuela OLAT construya su planeación institucional. Este plan se reforzará con una identificación de áreas y temas de formación permanente, como requisito para fortalecer su actuación y favorecer su permanencia en el tiempo.

### a). Objetivos

- Reflexionar sobre la importancia de contar con un plan estratégico organizacional.
- Conocer y utilizar la herramienta del Marco Lógico, para desarrollar el Plan Estratégico de una organización.



Imagen 27.

## El enfoque de marco lógico

El enfoque de marco lógico (EML) es una herramienta de planeación estratégica, desarrollada en 1969 por la Agencia de Ayuda al Desarrollo de los Estados Unidos de América (USAID), para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional.

“En el EML se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: recursos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo general o estratégico. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel” (Arenas, 2013:51).

De modo general, se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en los elementos básicos arriba mencionados, dicha matriz es co-

| CONCEPTOS CLAVE: MÓDULO VI           |                                               |                                         |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Español                              | Tseltal                                       | Tsotsil                                 |
| Planeación Estratégica               | <i>Snopel bit'il ya yich' pasel a'teletik</i> | <i>Xchapanel yabtela</i>                |
| Fines y/o Objetivos Estratégicos     | <i>Bitik komon ya spas</i>                    | <i>Sk'oplal spasel yipal amtela</i>     |
| Propósitos y/o Objetivos Específicos | <i>Bitik a'telil ya spas</i>                  | <i>K'uxelan xk'ot ti pasel amtelale</i> |
| Resultados                           | <i>Bitik ya slok' ta pasel</i>                | <i>Sk'elbilal k'usi paseme</i>          |
| Actividades                          | <i>A'teliletik</i>                            | <i>Yabtela</i>                          |
| Supuestos                            | <i>Bitik xom ay ta nopel</i>                  | <i>Na'tik mi xtojob</i>                 |
| Riesgos                              | <i>Yich'el swentail chopol sk'elbil</i>       | <i>Mi oy k'usi kot ta pasel</i>         |

Tabla 7. Conceptos clave módulo VI.

nocida como la Matriz de Marco Lógico (MML).

De acuerdo con Arenas (2013), una MML de un proceso organizativo, de un programa o proyecto de desarrollo social, es un documento que sintetiza:

- El objetivo estratégico.
- Los objetivos específicos.
- Los resultados esperados.

• Las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados.

• Los recursos necesarios para desarrollar las actividades.

• Las limitantes externas del programa o proyecto.

• Los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto.



- El procedimiento para determinar los indicadores.

A continuación explicamos cada una de estas partes para que podamos aplicar esta metodología en nuestros proyectos.

### **Objetivo estratégico**

Sintetiza la intención o misión más importante del proyecto. El objetivo general debe ser uno solo. En caso de que no sea posible el proyecto o programa en realidad, debería considerarse como en dos o más sub-proyectos o sub-programas, procediendo a definir un marco lógico para cada uno de ellos.

Paralelamente, con la definición del objetivo general, se definen los indicadores objetivamente verificables, los procedimientos para su determinación, así como las hipótesis externas que deben cumplirse para que se pueda alcanzar el objetivo general, como el riesgo que se atribuye a su cumplimiento.

### **Objetivo específico**

Da la dirección a lo que se quiere lograr en el objetivo general, por lo que puede existir más de un objetivo específico. Cada uno de ellos permite medir los alcances a los que aspira la organización, deben ser congruentes, claros y delimitados, es decir, debe llevar implícito a que actor clave se dirige, el cambio

que se pretende realizar, el problema a resolver, responde a la pregunta: “¿Por qué es necesario?” (Crespo, 2011:33). Es absolutamente verificable, medible y hacer frente a supuestos o riesgos que puedan afectarlo.

### **Resultados esperados**

En la matriz del marco lógico cada resultado corresponde a un componente, es decir, son aquellos productos, obras, capacitaciones o servicios terminados. Pueden existir uno o más por cada objetivo específico y responden a la consecución del objetivo estratégico. Para estos se definen riesgos, medios de verificación y supuestos (Ortegon, 2015:24).

### **Actividades**

Pueden definirse también como las labores a llevar a cabo para hacer real el resultado, deben ser ordenadas, bien diseñadas de acuerdo a: 1) los objetivos planteados, 2) disponibilidad de recursos humanos y financieros, 3) tiempos de ejecución, 4) aspectos del contexto. Son medibles, comprobables y alcanzables (Ortegon, 2015:24)..

A continuación presentamos un diagrama general de cómo se estructura una Matriz de Marco Lógico.

| OBJETIVOS POR ORDEN DE IMPORTANCIA                                                                                                                  | INDICADORES                                                                                      | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                                                                         | RIESGOS                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (SUEÑO)</b><br>No se logra sólo con este proyecto.<br>Ej. disminuir la migración                                            | Miden el impacto general que tendrá el proyecto.                                                 | Medios para ver que el objetivo se logró                                                       | Condiciones para que se de la 'sustentabilidad'. (continuidad de los objetivos del proyecto). Si se reducen estos riesgos se sigue avanzando hacia el propósito. |
| <b>Objetivo</b><br>Lo que el proyecto va a lograr.<br>Ej. Generar empleo en las comunidades.                                                        | Miden el impacto del proyecto. (metas que reflejan la situación al finalizar el proyecto).       | Medios para ver si el objetivo se está logrando. (Sirve para problemas y necesidad de cambio). | Fuera del control del proyecto. Si se logra el objetivo y se minimizan estos riesgos se ayuda a alcanzar el propósito.                                           |
| <b>RESULTADOS</b><br>Lo que el proyecto va a dejar hecho en forma concreta.<br>Ej. 10 granjas avícolas en producción.<br>10 cursos de aves dictados | Descripciones breves de cada uno de los resultados                                               | Medios para ver si las cosas se han hecho bien.                                                | Fuera del control del proyecto. Si se logra el objetivo y se minimizan estos riesgos se ayuda a alcanzar el propósito.                                           |
| <b>ACTIVIDADES</b><br>To lo que tenemos que hacer.<br>Ej. Selección de ejidatarios.<br>Diseño de 10 cursos.                                         | <b>RECURSOS</b><br>Compromisos y presupuesto para cada resultado a ser realizado en el proyecto. | <b>CUENTAS CLARAS</b><br>Generalmente facturas y recibos                                       | Fuera del control del proyecto. Si se logra el objetivo y se minimizan estos riesgos se ayuda a alcanzar el propósito.                                           |

Diagrama 8. Matriz de Marco Lógico



## Construyendo nuestro conocimiento

a). El saber a la práctica

i). Planenado un proceso

**Paso 1.** Escriban en tarjetas u hojas de papel, cuales son todos los pasos necesarios para tener una tortilla caliente en sus manos (10 minutos) y colocar por orden en el piso (distancia de un paso).

**Paso 2.** Caminen de uno en uno por el camino (por encima de las tarjetas).

**Paso 3.** Luego quiten algunas tarjetas estratégicas del camino, creando espacios vacíos y caminen nuevamente el camino sin dejar de pisar en las tarjetas.

**Paso 4.** Reúnanse en grupo y reflexionen acerca de las siguientes preguntas: ¿Qué analogía encuentras con la Planeación Estratégica? ¿Qué sucede cuando nos saltamos pasos en una planeación? ¿Qué relación tiene este ejercicio con nuestra organización?

ii). ¿Nos ayuda el contar con un Plan Estratégico?

Tras las reflexiones compartidas en el ejercicio anterior reflexionen en conjunto y contesten las siguientes preguntas:

1.- ¿Para qué nos ayudaría tener un Plan Estratégico?

---

---

---

---

---

---

---

2.- ¿Cuáles son los elementos que no pueden faltar en un Plan Estratégico?

---

---

---

---

---

---

---

3.- A partir de la metodología de Marco Lógico definan lo más importante del concepto PLAN ESTRATÉGICO:

---

---

---

---

---

---

---

### iii). Ensayando el Marco Lógico

Como una primera aproximación al Enfoque de Marco lógico, realicen un ejemplo de planeación estratégica construyendo una matriz de marco lógico dirigida a la realización de un mole con arroz.

Usen un papelógrafo o pliego de papel para que puedan tener todo el espacio necesario.

|                                                                            | Indicadores | Medios de verificación | Riesgos/supuestos |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|-------------------|
| <b>Objetivo estratégico:</b><br><br><b>Preparar un mole con arroz</b>      |             |                        |                   |
| <b>Objetivos específicos</b><br><br><b>1. Preparar mole</b><br><b>2...</b> |             |                        |                   |
| <b>Resultados</b>                                                          |             |                        |                   |
| <b>Actividades</b>                                                         |             |                        |                   |

Tras realizar el ejercicio reflexionen colectivamente y respondan las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué aprendimos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2.- ¿Qué dudas surgieron?

---

---

---

---

---

---

---

---

3.- ¿Tenemos más claridad que antes para usar esta herramienta?

---

---

---

---

---

---

---

---

4.- ¿Que nos falta reforzar?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? y ¿Por dónde le seguimos?

En este módulo analizaremos la situación actual en que nos encontramos con respecto al enfoque de Marco lógico y la planeación estratégica de nuestros procesos organizativos. Para ello desarrollemos nuestras reflexiones colectivas sobre cada una de estas preguntas.

| ¿Dónde estamos? | ¿A dónde vamos? /<br>¿A dónde queremos<br>llegar? | ¿Por dónde le<br>seguimos?<br>(el siguiente paso) |
|-----------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                 |                                                   |                                                   |

## Literatura citada

ARENAS, M. (2013). *EL MARCOLOGICO COMO UNA RESPUESTA A TRES PROBLEMAS. Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 6(6), 51-66.

CRESPO, M. (2011). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas.

ORTEGÓN, E. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (Vol. 42)*. United Nations Publications.

## Bibliografía recomendada

SARAVIA Jorge (2007), *Guía para la Elaboración del Marco lógico*, Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.

CAMACHO Hugo, CÁMARA Luis, CASCANTE Rafael, SAINZ Héctor (2001). *El enfoque de Marco lógico: 10 casos prácticos: Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*.





# MÓDULO VII: Seguimiento, Sistematización y Evaluación

## Síntesis del módulo

En este módulo se brinda una breve introducción a diversas formas y estrategias de seguimiento, sistematización y evaluación de proyectos organizacionales.

### a). Objetivo

- Desarrollar habilidades para formular sistemas propios de seguimiento, sistematización y evaluación, que sean claros, concretos y sencillos, con la finalidad de que operen de manera funcional y estable dentro de las características propias de la cultura y el territorio, y en cumplimiento de los requisitos externos.

### b). Definición de conceptos clave

**Seguimiento:** Observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso.

**Sistematización:** La sistematización no es otra cosa que la conformación de un sistema, de una organización específica de ciertos elementos o partes de algo. Se puede aplicar en los ámbitos



científicos y académicos, pero también hay muchas situaciones de la vida cotidiana que implican cierta sistematización a modo de lograr un objetivo específico.

**Evaluación:** Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

### ¿Qué es la Sistematización?

De acuerdo con Mellina, Agirregomez-korta y Cuadrado (2011:101): "Es un ejercicio que se desarrolla sobre experiencias prácticas con objeto de documentar su evolución de forma que puedan servir como referente. En este caso, trabajaremos sobre las experiencias de los gru-

| CONCEPTOS CLAVE: MÓDULO VII |                                                                   |                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Español                     | Tseltal                                                           | Tsotsil                                 |
| Seguimiento                 | <i>Sts'aken batel ta ilel atel</i>                                | <i>Yech'el k'elel batel</i>             |
| Sistematización             | <i>Smelilal k'op</i>                                              | <i>Smelolal k'op</i>                    |
| Evaluación                  | <i>Li k'usi la chantike taj xkak'tik ta ilel // spatilal k'op</i> | <i>Sk'elel mi lek' xbat junuk amtel</i> |

Tabla 8. Conceptos clave módulo VII.

pos para introducir tanto la perspectiva de género como a la juventud en todos los procesos de desarrollo. Las experiencias de estos grupos son procesos sociales muy dinámicos que pueden ayudar a poner en marcha otras experiencias, que demuestren que si se trabaja con objetivos claros en grupo se puede cambiar la realidad en que vivimos.

Por ello, si las recogemos en documentos, videos, o cualquier otro medio, conseguiremos que el efecto de nuestro trabajo sea mayor. Al sistematizar una experiencia estaremos interrelacionando, tanto factores objetivos como subjetivos, tales como:

- 1) Condiciones del ambiente a que están sujetos.
- 2) Las situaciones de las personas que integran los grupos.

3) Las acciones que se llevan a cabo para lograr unos fines.

4) Las percepciones, interpretaciones e intenciones de las personas de los diferentes grupos.

5) Los resultados que se esperan obtener, o que no estaban previstos.

6) Las relaciones y reacciones de las personas que forman parte de estos procesos.

Los puntos mencionados son una muestra evidente de que las experiencias están vivas y cargadas de riqueza, lo que ayuda a comprenderlas, a extraer sus enseñanzas y a comunicarlas para que otras personas puedan apropiarse de la experiencia vivida, además de dar cuenta de ellas y compartir lo aprendido”.

Mellina, Agirregomezkorta y Cuadrado (2011:101) señalan que las sistematizaciones se caracterizan por:

- Producir nuevos conocimientos.
- Clarificar lo vivido.
- Poner en orden conocimientos desordenados y percepciones dispersas. Esto facilita que las personas recuperen ordenadamente “lo que ya saben” de su experiencia, descubran lo que “aún no

saben” y se les revele lo que “aún no saben que ya saben”.

- Prestar atención a las interpretaciones, a través de la creación de un espacio para compartirlas, discutir las y confrontarlas.

En el siguiente diagrama se presenta un modelo de las partes básicas de una sistematización.

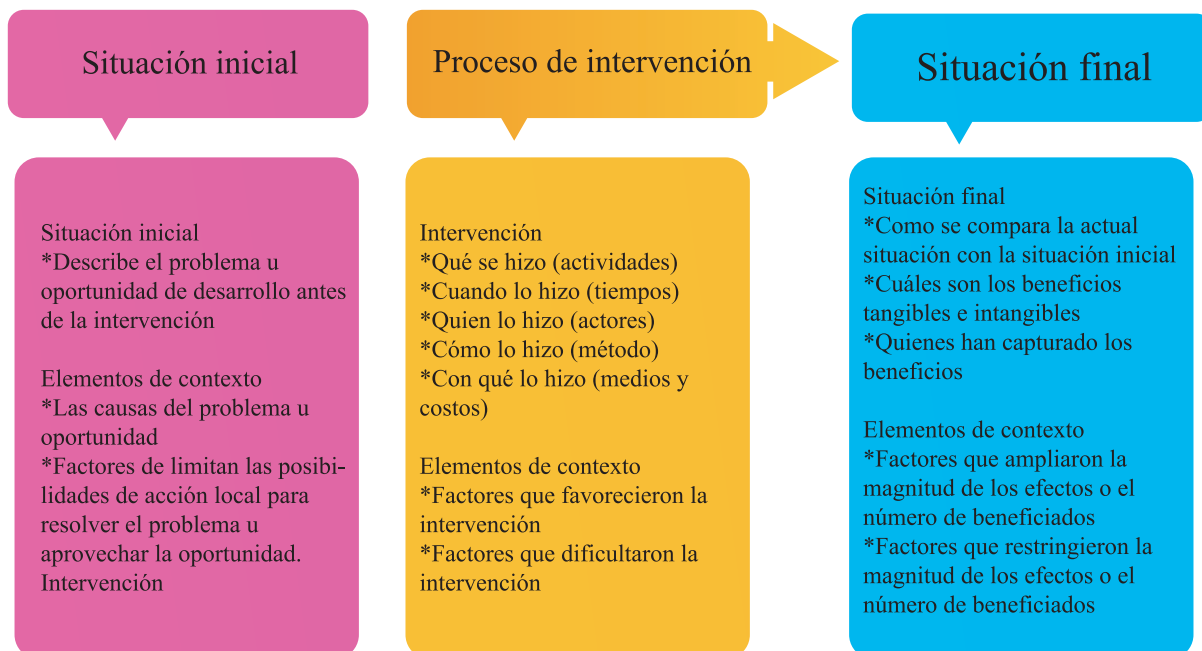


Diagrama 9. Partes de la sistematización

## El Seguimiento y la Evaluación

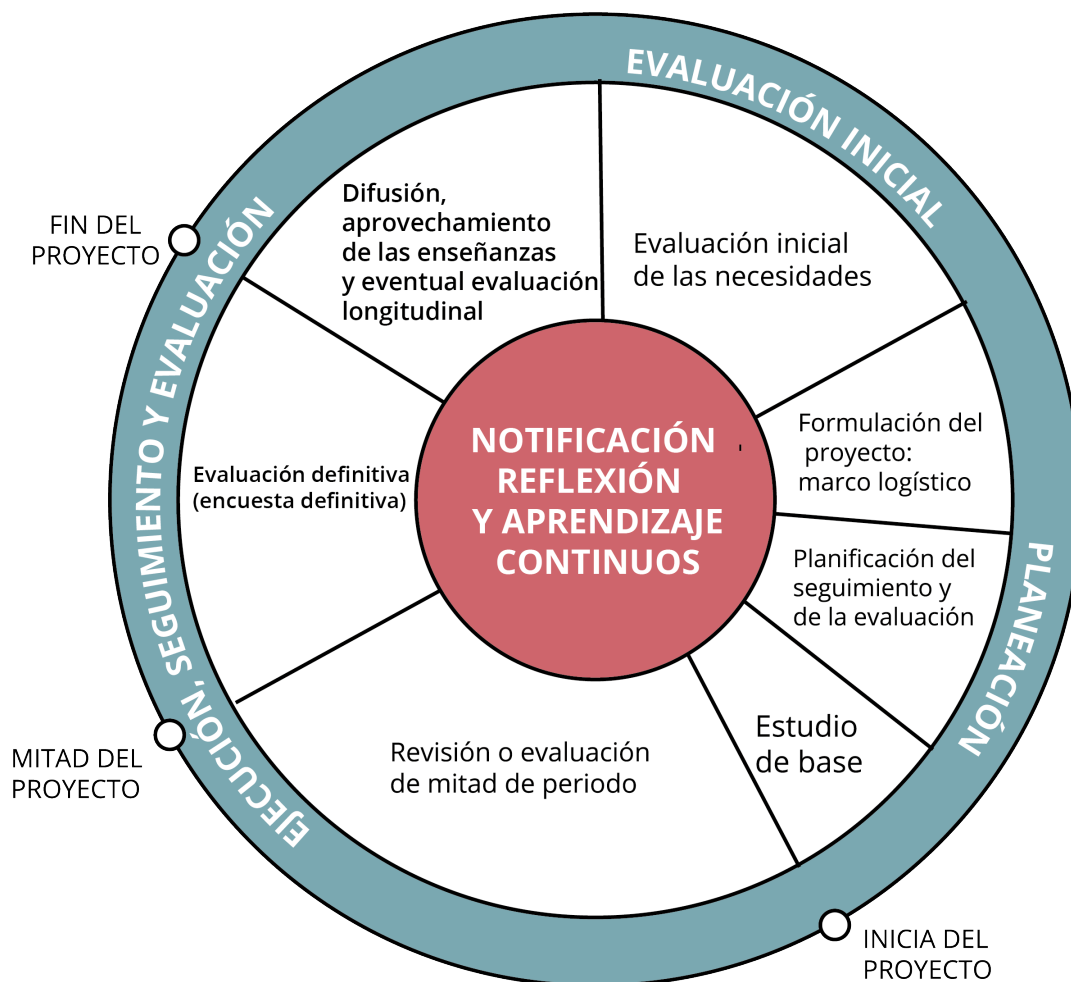
Un sistema de seguimiento y evaluación funcional es un componente crucial de un buen mecanismo de gestión y rendición de cuentas de proyectos. Un proceso de seguimiento y evaluación oportuno y confiable brinda información que permite:

1. Fundamentar la ejecución del proyecto o programa con informes exactos y

basados en pruebas que proporcionan datos a los responsables de la gestión y de la adopción de decisiones, de modo que dirijan la intervención y mejoren sus resultados.

2. Contribuir al aprendizaje institucional y a la difusión de conocimientos al compartir y reflexionar sobre las experiencias y enseñanzas, de modo que podamos extraer óptimo provecho de lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Diagrama 10. Ejecución, Seguimiento y Evaluación



3. Velar por la rendición de cuentas y el cumplimiento al demostrar si hemos llevado a cabo nuestra tarea conforme a lo acordado y en consonancia con las normas establecidas por la organización.

4. Brindar oportunidades para que las partes interesadas, en particular los participantes de los procesos, expresen sus opiniones y percepciones acerca de nuestra labor, mostrándonos como ejemplos de apertura a las críticas y exteriorizando nuestro deseo de aprender de las experiencias y de adaptarnos a las necesidades cambiantes.

5. Fomentar nuestra labor poniendo énfasis en nuestros logros y resultados, reforzando la ética y contribuyendo a la movilización de recursos.

En el diagrama Ejecución, Seguimiento y Evaluación (Diagrama 10) se puede apreciar un ciclo que va desde la evaluación inicial que podríamos calificar como una etapa de diagnóstico, hacia el desarrollo y ejecución del proyecto, al cual se acompaña con un proceso de seguimiento y evaluación que constituyen las bases para un nuevo ciclo de ejecución. De esta manera podemos concebir a los proyectos como parte de procesos de más largo aliento, para los cuales las fases de sistematización, seguimiento y evaluación son fundamentales.

## Construyendo nuestro conocimiento

### a). El saber a la práctica



Hasta ahora hemos visto la importancia de contar con mecanismos de seguimiento, evaluación y sistematización de nuestros procesos organizativos. Ahora realicemos un ejercicio para que vayamos generando nuestras propias herramientas. Para ello, aprovecharemos nuestra experiencia de este primer ciclo de formación de la Escuela de OLAT y la evaluaremos y sistematizaremos.

Para la sistematización les proponemos la siguiente matriz, recuerden que pueden ustedes modificar la matriz y agregar o quitar elementos.

Reflexionen de manera individual y colectiva acerca de lo que han experimentado en este primer ciclo como OLAT y compartan su palabra en los cuadros correspondientes. Para que no se limiten por el espacio, pueden dibujar esta tabla en un pliego de papel.

## Literatura citada

*CIVICUS (2013) Seguimiento y evaluación. Civicus. Disponible en: <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>*

*FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y LA MEDIA LUNA ROJA (2011), Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos y programas, FISCHM, Ginebra. Disponible en: <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP.pdf>*

*MELLINA, M. J. M., AGIRREGOMEZKORTA, R. B., & CUADRADO, M. (1999). Manual para la introducción de la perspectiva de género y juventud al desarrollo rural. Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura y Pesca.*

*Bibliografía recomendada*

*PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2009), Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, PNUD, New York. Disponible en: [http://procurement-notice.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](http://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)*

**"APRENDER/  
RECORDAR  
/HACER"**



# GUÍA DE CONTENIDOS TEMÁTICOS

## CICLO 1 "GENERAR"

Comunidad Líder de Aprendizaje para la  
Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR)  
Instituto para el Desarrollo Sustentable en  
Mesoamérica, A.C. (IDESMAC)  
COFEMO, A.C.

Escuela de Formación de Organizaciones  
Locales para la Acción Territorial

# APRENDER • RECORDAR • HACER

