

Proyecto “Escuela de Formación de Organizaciones Locales Para la Acción Territorial
Fase de Implementación de los Planes Estratégicos Institucionales”
Evaluación Final

Saúl E. Angel Carrillo
(Agosto, 2020)

Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C.

Ma. Cristina Reyes Barrón

Presidenta y Coordinadora del Círculo de Administración

Arturo V. Arreola Muñoz

Vicepresidente y Coordinador Círculo Coordinación Técnica

Armando Hernández González

Director y Coordinador del Círculo Altos

Autor: Saúl E. Angel Carrillo

Forma de citar:

Angel Carrillo, Saúl E. 2020. Escuela de Formación de Organizaciones Sociales Locales. Evaluación Final 2019-2020. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

CON EL APOYO DE FUNDACIÓN KELLOGG

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN.....	9
Pertinencia y Objetivo de la Evaluación.....	10
CAPÍTULO 1. PROYECTO	12
1.1. Antecedentes	14
1.2. Aspectos conceptuales e instrumentales del Proyecto	17
Conceptos teóricos centrales del proyecto.....	18
1.3. Marco geográfico territorial del proyecto.....	21
1.4 Descripción de los actores del Proyecto	21
Actores Territorializados	24
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO.....	27
2.1 Eje teórico conceptual	28
Procedimientos de evaluación.....	30
2.2. Eje metodológico:	31
a. Teoría Fundamentada.....	32
b. Teoría Sociocultural	34
c. Cono de Desarrollo de Base	35
Proceso de evaluación.....	36
Herramientas de evaluación.	39
CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN DE METAS	52
Valoración de las Metas.....	54
Resultados.....	54
Meta 1.....	56
Meta 2.....	58
Meta 3.....	59
Meta 4.....	60
Meta 5.....	60
Meta 6.....	61
Meta 7.....	62
Meta 8.....	62
Meta 9.....	63
CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DE PROCESOS	67
4.1. Muestreo de Actores para Entrevista	67

4.2. Resultados generales de la evaluación de procesos.....	69
4.3. Resultados Generales por Categorías.....	73
4.4. Resultados Generales por Ámbitos.....	74
4.5. Resultados Generales por Variables.....	76
4.6. Resultados Generales por Actores.....	79
4.7. Resultados Generales por Género.....	84
4.8. Resultados Generales por Indicadores.....	89
A. Indicadores Tangibles.....	90
B. Indicadores Intangibles.....	117
CAPÍTULO 5. COMPARATIVO DE EVALUACIONES DEL PROYECTO.....	142
5.1. Comparativo de Categorías.....	144
5.2. Comparativo por Ámbitos.....	146
5.3. Comparativo por Variables y sus indicadores.....	148
Variables que incrementaron su valoración.....	150
Variables con decremento en su valoración.....	151
Variables que mantienen su valoración.....	155
CAPITULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
Conclusiones.....	161
Recomendaciones.....	165
CAPITULO 7 PLAN DE MEJORA.....	167
BIBLIOGRAFÍA.....	172
ANEXO 1. GUÍA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	173

Índice de Tablas

TABLA 1. VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE PRODUCTOS ENTREGADOS EL AÑO 3 DEL PROYECTO	64
TABLA 2. RELACIÓN DE ENTREVISTADOS	68
TABLA 3. VALORACIÓN POR CATEGORÍAS, VARIABLES E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN	72
TABLA 4. VALORACIONES A LAS VARIABLES, SEGÚN GÉNERO	86
TABLA 5. VALORACIONES A LOS INDICADORES EN ORDEN DESCENDENTE	89

Índice de Figuras

FIGURA 1. CICLOS FORMATIVOS DE LA ESCUELA DE LAS OLAT	17
FIGURA 2. ENCUADRE GENERAL DE LA ESCUELA DE LAS OLAT Y SU MODELO PSICOSOCIAL	19
FIGURA 3.- ENFOQUE PEDAGÓGICO PARA LA ESCUELA DE LAS OLAT	19
FIGURA 4. TERRITORIO ATENDIDO POR EL PROYECTO EVALUADO	21
FIGURA 5. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS (EJEMPLO)	29
FIGURA 6. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.	31
FIGURA 7. VISIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTO DEL AEI-IDESMAC.	32
FIGURA 8. ANIDAMIENTO DE LOS INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS	38

Índice de Gráficas

GRÁFICA 1. EVOLUCIÓN DE VALORACIONES GENERALES DEL PROYECTO ESCUELA DE FORMACIÓN DE OLAT	15
GRÁFICA 2. ESCUELA DE LAS OLAT (VALORACIONES POR ÁMBITOS Y CATEGORÍAS)	16
GRÁFICA 3. ESCUELA DE LAS OLAT (VALORACIONES POR VARIABLES).....	16
GRÁFICA 4. CUMPLIMIENTO DE METAS	55
GRÁFICA 5. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE INDICADORES	71
GRÁFICA 6. ANIDAMIENTO DE INDICADORES EN CATEGORÍAS	73
GRÁFICA 7. AGRUPAMIENTO DE INDICADORES EN ÁMBITOS	75
GRÁFICA 8. ANIDAMIENTO DE INDICADORES EN VARIABLES	77
GRÁFICA 9. VALORACIONES DEL PROYECTO, SEGÚN TIPO DE ACTOR.....	79
GRÁFICA 10. VALORACIÓN DE INDICADORES POR GÉNERO	85
GRÁFICA 11. COMPARACIÓN DE LAS VALORACIONES A LOS INDICADORES (EVALUACIÓN FINAL VS EVALUACIÓN INTERMEDIA).....	143
GRÁFICA 12. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES A LAS CATEGORÍAS (2020 VS 2018)	144
GRÁFICA 13. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES DE LAS EVALUACIONES A LOS ÁMBITOS.....	147
GRÁFICA 14. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES DE LAS EVALUACIONES A LAS VARIABLES.....	149

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Evaluación tiene como objetivo cualificar y cuantificar las metas y los procesos del proyecto “Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial” y, con ello, los avances de las acciones y estrategias que los conforman.

Para realizarla se utilizó la metodología sobre evaluación de procesos que ha sido desarrollada por el Área de Evaluación Independiente del Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (AIE-IDESMAC), en los meses de junio a agosto de 2020 para aplicar todas sus fases. Sus conceptos rectores fueron: 1) Desarrollo Humano Sustentable, 2) Institucionalidad y 3) Procesos Educativos, complementados con nociones conceptuales que describen las dinámicas y los procesos psicopedagógicos y psicosociales que se han desarrollado en la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial. Tales conceptos se redefinieron en Categorías, que corresponden al “Campo Potencial”, “Campo Próximo” y “Campo Actual” del referente teórico-conceptual que guía el diseño y ejecución de la evaluación. Esas 3 Categorías anidan ocho variables: 1) Desarrollo Humano; 2) Interculturalidad; 3) Perspectivas Transversales; 4) Neo-Institucionalismo; 5) Alianzas Institucionales; 6) Procesos Psicosociales; 7) Integralidad Educativa Y 8) Procesos Psicopedagógicos.

El Sistema de indicadores se integra por veinticuatro indicadores, 13 tangibles y 11 intangibles. Los indicadores tangibles son T.1. Enfoque de Gestión Territorial; T.2. Interacción Significativa entre Culturas; T.3. Perspectiva de Género; T.4. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional; T.5. Contenidos Culturalmente Adecuados; T.6. Generación de Alianzas; T.7. Autonomía Institucional; T.8. Atención de Problemas Comunitarios; T.9. Acciones para la Innovación; T.10. Planes Estratégicos Institucionales; T.11. Trabajo Colaborativo entre Estudiantes; T.12. Integralidad y Multidisciplinariedad; T.13. Conocimientos y Habilidades Adquiridas. Los intangibles son I.1. Empoderamiento y Toma de Decisiones; I.2. Educación con Dimensión Humana; I.3.- Confianza y Valor de los Alumnos; I.4. Epistemología Maya; I.5.- Reconocimiento de la Diversidad Cultural; I.6 Importancia para la Agencia Social Regional; I.7. Reconocimiento Externo; I.8. Utilidad del acompañamiento docente; I.9. Producción de conocimiento desde el Territorio; I.10. Capacidad de Análisis Crítico e I.11. Participación Activa y Organizada de Estudiantes.

La fuente de información para la valoración de los procesos fue a través de 18 entrevistas semiestructuradas aplicadas a dos tipos de actores; cada uno de los cuales fue subdividido en 4 subtipos; es decir, se definieron 8 subtipos. El tipo territoriales comprende los subtipos: i) egresados de la Escuela; ii) estudiantes, iii) desertores y iv) Concejeros; el tipo territorializados se comprenden los subtipos: i) coordinadores; ii) personal de campo; iii) docentes internos; iv) docentes externos. Se asignó una escala de valores a cada pregunta, de acuerdo al tipo de respuestas dadas por cada entrevistada(o); estos primeros valores fueron capturados en una base de datos, que las correlacionó matemáticamente a un indicador. De esta manera, cada indicador recibe su individual valoración, a partir de la cual se derivan las de las Variables y de éstas las de las Categorías, mediante agregación estadística simple.

La valoración general del avance de los procesos ha sido estimada en 76.1%, que al detallarse a nivel de las Categorías definen las siguientes valoraciones: Desarrollo Humano Sustentable 76.0%, Institucionalidad 71.8% y Procesos Educativos 75.3%. En orden de mayor a menor, las valoraciones otorgadas a las Variables fueron las siguientes: Integralidad Educativa (82.4%),

Procesos Psicopedagógicos (79.4%), Neo-Institucionalismo (79.4%), Interculturalidad (78.7%), Desarrollo Humano (77.5%), Procesos Psicosociales (76.5%); Perspectivas Transversales (68.6%) y Alianzas Institucionales (64.2%).

El Ámbito Tangible para esta evaluación final del proyecto ha sido valorado en el 72.4% y el Ámbito Intangible se valora en un 79.8%

La agrupación estadística de las valoraciones en cuanto actores, arroja que la otorgada por los actores territoriales fue de 68.7% y los actores territorializados valoran en 83.4%. En lo particular y en orden de mayor a menor valoración, el personal de campo del proyecto valoró en 90.2%; los Coordinadores de CLAN Sur 88.0%; docentes externos 82.6%; graduados 80.4%, desertores 78.3% estudiantes, 77.9%, docentes Internos, 72.8% y Concejeros territoriales 38.0%.

En cuanto las valoraciones por género la otorgada por las mujeres al proyecto fue de 77.3%, y en los hombres se ubicó en 74.4%.

En total se aplicaron 18 entrevistas a actores alineados con dos perfiles principales que fueron subdivididos cada uno en cuatro grupos: 1) actores territoriales (Concejeros Municipales, Egresados, Estudiantes y Desertores de la Escuela) y 2) actores territorializados (Coordinadores, Docentes Externos, Docentes Internos y Asesores de Campo).

La valoración general de cumplimiento de metas de 84.9%. La Evaluación de Metas se realizó por medio de la revisión documental de 149 productos emanados del trabajo del equipo a cargo; de los cuales se hizo un análisis destinado, por una parte a cuantificar su cumplimiento respecto a los productos comprometidos en las metas y, por otro lado, cualificar su congruencia y coherencia con las metas previstas tanto en la solicitud de financiamiento como en el informe año II.

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

Conclusiones:

Los enfoques filosóficos y pedagógicos que inspiraron a quienes diseñaron el proyecto de la Escuela han podido transmitirse a los alumnos en el contexto de los espacios físicos de la misma. Se ha logrado alcanzar un alto nivel de formación teórica de los alumnos, abarcando conocimientos generales, habilidades, destrezas y conocimientos especializados.

Los buenos resultados en la tarea de formación humanista de la Escuela reflejan su adecuado marco psicopedagógico para fomentar el desarrollo de la confianza personal de los alumnos y su respeto a la diversidad cultural. Lo adecuado de los temas y su sentido de compromiso social son factores importantes para que se haya logrado un buen nivel de internalización de esas nociones.

Más allá de que los estudiantes siempre expresaron el propósito de construir nuevas relaciones de género en sus territorios, todavía tienen dificultad para aplicarlos en sus relaciones cotidianas.

La estructura de edades en la segunda generación de la Escuela (sólo jóvenes) y el uso de dispositivos electrónicos (ligado al cambio de modalidad de impartición de clases) fueron factores que influyeron de manera importante en que no se lograra fortalecer en la última etapa del proyecto el aprendizaje intergeneracional.

Los condicionantes de comunicación que impusieron los dispositivos electrónicos ha sido, al mismo tiempo, un incentivo para estrechar lazos de comunicación virtual entre la mayoría de los estudiantes jóvenes.

Contrariamente a los avances importantes en los procesos psicopedagógicos de la Escuela los procesos psicoemocionales han experimentado retrocesos que se relacionan con cambios de enfoques acontecidos a lo largo de los años que ha durado el proyecto de la Escuela de Formación de las OLAT.

Los problemas derivados de la falta de conectividad impactaron seriamente a los alumnos que viven en las comunidades más remotas, pues ante la imposibilidad de comunicarse con el cuerpo docente de la Escuela se generaron dificultades e incluso deserciones.

Entre los desertores se encontró que tienen una excelente opinión de la Escuela y de los aprendizajes que lograron a partir de su paso por ella.

Los problemas de los egresados se manifiestan más que nada en dar continuidad a sus proyectos piloto y a su trabajo de organización social en el territorio.

La mayor parte de los proyectos piloto presentan pocas propuestas de acciones de innovación y de producción de conocimiento desde el territorio; son contados casos en los que en ellos es observable la incorporación de saberes ancestrales.

Hay poco avance en la instrumentación de los Planes Estratégicos Institucionales en los territorios y en general las OLAT enfrentan dificultades para aplicar de manera plena el enfoque de gestión territorial. Se plantea como posibilidad que no tengan suficientemente claros los objetivos y estrategias para la construcción de nuevas instituciones.

La escasa formación de Alianzas Estratégicas en el territorio, por parte de las OLAT, hacen conspicuas sus debilidades para construir nuevas formas de gobernanza, que favorezcan los procesos de empoderamiento de sus comunidades de origen.

La autonomía es resultado de un proceso de maduración institucional, el retiro prematuro del seguimiento a las OLAT por parte de la Escuela puede resultar contraproducente para fortalecerlas en ese y otros aspectos, por lo que debe de plantearse un horizonte más amplio de acompañamiento.

Se considera buena la estrategia de alinear con los Acuerdos de Colaboración de otros municipios, los proyectos piloto que están realizando las OLAT originarias de municipios donde no hay Acuerdos de Colaboración; aunque no se debe perder de vista que la falta de ese marco formal deriva en la carencia de otros elementos estratégicos para la construcción de gobernanza, como lo son los Concejos Municipales de Desarrollo Sustentable.

El papel que juegan los docentes representa un nodo estratégico para la Escuela, sus esfuerzos han sido excelentemente valorados, pero aún es insuficiente el apoyo que brindan, no por la calidad de su trabajo sino por la eventualidad de sus visitas de seguimiento. Esto es especialmente importante de considerar en un contexto en el que deben atender un número cada vez mayor de OLAT en el territorio.

INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido elaborado dentro del Área Independiente de Evaluación (AIE) del Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica (IDESMAC) y tiene como propósito hacer una exposición de los resultados de la evaluación final al proyecto “Escuela de Formación de Organizaciones Locales Para la Acción Territorial Fase de Implementación de los Planes Estratégicos Institucionales”, financiado por la Fundación Kellogg¹

El proyecto tuvo una cobertura de nueve municipios de la Región Altos de Chiapas, siendo aplicado bajo la responsabilidad técnica y administrativa de un colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil, que desde hace casi diez años, conjunta esfuerzos para concretar proyectos con enfoque territorial que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de los pueblos originarios de Chiapas y de otros estados del sureste mexicano: la Comunidad Líder de Aprendizaje para las Organizaciones de la Sociedad Civil del Sur A.C. (CLAN-Sur).

La presente evaluación fue realizada durante los meses de junio, julio y agosto del 2020, aplicando la metodología que el AIE-IDESMAC ha desarrollado con perspectiva crítica y valoración cualitativa y cuantitativa de las metas y procesos implicados. Los resultados obtenidos los aplica para proponer recomendaciones destinadas a retroalimentar las líneas de acción o las estrategias y, en ocasiones, a reorientarlas durante su proceso de ejecución. En última instancia, los resultados de la evaluación representan para el equipo ejecutor del proyecto una herramienta útil para gestionar el conocimiento dentro de la misma organización.

La valoración de metas pasa por la revisión documental de los productos generados durante el periodo evaluado, confrontándolos con los productos comprometidos en el proyecto autorizado por el organismo financiador durante ese periodo.

La evaluación de procesos se concentra en valorar un conjunto de indicadores, tanto de manera individual como a diferentes escalas de agrupamiento dentro de un sistema de indicadores. El procedimiento general consiste en analizar la información obtenida mediante entrevistas, previamente semi-estructuradas, a los actores involucrados. Los entrevistados se seleccionan con base en el rol que juegan en el proyecto, a nivel de tipo como actores territoriales o como actores territorializados; cada uno subdividido en 4 subtipos: el primero en i). Graduados; ii) Estudiantes; iii) Desertores y iv) Concejeros Territoriales; el segundo en v) Coordinadores Académicos; vi) Asesores de Campo; vii) Docentes Internos; viii) Docentes Externos. Las respuestas que ofrecieron fueron capturadas en una base de datos en Excel®, vinculada con fórmulas estadísticas adhoc al cálculo de índices. Con los índices estimados de esa forma, se valoran los indicadores, tanto en lo individual como agrupados en Variables y Categorías.

¹ .- Grant N° P3036576

El presente documento consta de la estructura siguiente:

Resumen Ejecutivo. Donde se sintetizan los resultados de la evaluación final, la información relativa a las valoraciones hechas a los diferentes niveles de anidamiento de los indicadores del proyecto, así como sus conclusiones generales.

Introducción. - Es este apartado, en el cual se contextualiza el presente documento, en los términos generales respecto a quiénes ejecutaron el proyecto, en ¿Dónde? ¿Porqué? y ¿Para qué? al tiempo de explicar las partes de las que consta el documento.

Capítulo 1. Descripción del proyecto. - En el cual se proporciona al lector los detalles respecto a los antecedentes del proyecto, así como la descripción general de sus objetivos, métodos, conceptos teóricos centrales, su marco geográfico territorial y sus actores.

Capítulo 2. Marco Teórico-Metodológico. - Consta de dos partes principales: la que trata del Eje Teórico-Conceptual y la que trata del Eje Metodológico.

Capítulo 3. Evaluación de Metas. - En el cual se describen los resultados de evaluar el cumplimiento de las mismas, tanto en el aspecto documental como en el de congruencia y coherencia de los productos generados.

Capítulo 4. Evaluación de Procesos. - En donde se presentan las valoraciones que dieron los actores del proyecto que fueron entrevistados; se interpreta el significado de las diferentes maneras en las que se anidan los indicadores individuales: por Categorías, Ámbitos, Variables, Tipo de Actor y Género. Se analizan las implicaciones que tienen todas ellas para el seguimiento a los procesos implicados en cada una de estas formas de interpretación se formulan recomendaciones a partir de las conclusiones que se desprenden de analizar los resultados de la evaluación de procesos.

Capítulo 5.- Comparativo de Evaluaciones del Proyecto. Los resultados de la evaluación final son comparados en este capítulo con los resultados de la evaluación intermedia. Se confrontan las valoraciones hechas al Sistema de Indicadores anidándolos en los niveles ya documentados de Categorías, Ámbitos y Variables; con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 6. Plan de Mejora. - El cual se presenta de manera sintética, mediante el uso de Tablas en las que se integra la información requerida para dar una estructura coherente a dicho plan; obtenida dicha información de diferentes partes de esta evaluación.

Pertinencia y Objetivo de la Evaluación

La iniciativa de desarrollar la presente evaluación está formalizada en las metas del proyecto “Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial Fase de Implementación de los Planes Estratégicos Institucionales” (2018-2020). Tiene como principal propósito la construcción de una herramienta de conocimientos, respecto a los aciertos y fallas alcanzados durante la segunda parte de su ejecución, destinada a ser aplicada en pro de rectificar los procesos realizados.

Por lo anterior, la pertinencia de esta evaluación se establece en la utilidad que una mirada externa ofrece a la mejora de lo logrado, mediante la detección de los puntos donde es necesario fortalecer al proyecto y adecuarse al contexto actual. Esta apreciación es

especialmente válida para la Fase III del proyecto, y es durante el periodo del último año de ejecución del proyecto cuando el equipo de trabajo ha concentrado la mayor parte de sus esfuerzos en dar cumplimiento a sus objetivos y metas. En este sentido, las valoraciones de una evaluación como ésta ofrecen luces que ayudan a los encargados de ejecutar el proyecto a incrementar la eficiencia de las acciones destinadas a alcanzar las metas planteadas, con referencia a la línea base a partir de la cual se construye el proceso. Una vertiente de sus resultados se orienta a valorar la atención dada a las recomendaciones hechas por quienes realizaron su Evaluación Intermedia y, por extensión, las hechas en la Evaluación Final de su proyecto precedente. Por otro lado, al encontrarse en la parte final de ejecución del proyecto, al valorar logros y avances se accede a una mejor comprensión respecto a las dificultades y a los retos que tendría que confrontar un nuevo proyecto de continuidad.

La pertinencia de esta evaluación radica en que sus resultados servirán para orientar las estrategias articuladas que permitan enfrentar los retos a futuro de otros proyectos del mismo CLAN-Sur y del Círculo de OSC Aliadas que se ha logrado integrar en torno a ellos.

CAPÍTULO 1. PROYECTO

Conocidas por los actores territoriales como “Las OLAT”, en referencia a sus siglas, las Organizaciones Locales para la Acción Territorial han sido definidas (Ascencio y Ortíz, 2017) como “grupos organizados que se distinguen de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el origen respecto al territorio, puesto que estas últimas están fuera y las OLAT están dentro del territorio. Esta diferencia permite definir a los dos primeros tipos como organizaciones territorializadas y a las OLAT como territoriales y más específicamente como Organizaciones de Base Territorial”² (OBT).

En el contexto de las acciones de colaboración integrativa que lleva a cabo con OSC Aliadas, la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial es uno de los proyectos que ejecuta CLAN-Sur, para recuperar y fortalecer una serie de factores indispensables para el buen vivir y la sustentabilidad de los habitantes y los ecosistemas de Los Altos de Chiapas; factores que a los largo de los últimos años se han integrado local, democrática y participativamente en los Acuerdos Municipales para la Gestión Territorial (ACGT).

Las OLAT son autónomas y representan una de las principales bases de acción territorial de los ACGT; en ese sentido, establecer una Escuela de Certificación para Organizaciones Locales permite brindar: i) las herramientas para una mejor gestión y fortalecimiento de las capacidades en materia legal, fiscal, administrativa, de planeación y psicosocial-comunitaria; ii) una vía adecuada para fortalecer los conocimientos tradicionales y los derechos de los pueblos originarios, así como la democracia y la equidad de género en los territorios atendidos y iii) un apoyo para robustecer a los CMDRS como el espacio idóneo de interacción entre los Concejeros Territoriales y las OLAT, constituidos en agentes de cambio.

Por lo anterior, el Objetivo Estratégico de la Escuela se ha definido como la “Consolidación de un Modelo de Escuela Integral, Comunitaria y Sustentable”, para acompañar grupos de los Pueblos Originarios de Los Altos de Chiapas a fin de formarse como Organizaciones Civiles Locales para la Acción Territorial (OLAT) cuya finalidad está encaminada a fortalecer la Agencia Social. Con base en lo anterior, se proponen los siguientes Objetivos específicos:

- I. Fortalecer las habilidades, capacidades técnicas y psicosociales de los integrantes de los OLAT.
- II. Consolidar el Cuerpo Docente y Tutorial a través de su articulación al Círculo de Organizaciones Aliadas.
- III. Ejecutar las acciones incluidas en los PEI de los OLAT.
- IV. Establecer un mecanismo de gestión interinstitucional (coinversión) para el financiamiento y ejecución de las iniciativas de las OLAT

² .- En el contexto de este proyecto, el término *territorial* refiere no solamente a que su ámbito de acción es el territorio, sino a que los integrantes de las OLAT comparten, entre otras cosas, un interés común por mejorar el territorio, al cual la tradición liga estrechamente al *Lekil kuxlejal*.

V. Visibilizar y sistematizar la experiencia de la Escuela de Formación para Organizaciones Locales para la Acción Territorial.

El planteamiento de esos objetivos está ligado a fomentar la profesionalización de las Organizaciones Civiles Locales y con ello la generación de agencia social para la ejecución de proyectos y estrategias definidas dentro de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT). Con ello, se contribuirá en el mediano y largo plazo al establecimiento de organizaciones que necesitarán vincularse de manera territorial a los CMDRS y al Círculo de Aliados y a otras instituciones, para crear red de trabajo colaborativo-comunitario. (<http://idesmac.org.mx/olat/2018/01/31/escuela-olat/>)

Las Metas comprometidas para los tres años de duración del proyecto se enunciaron de la siguiente manera:

- i. Fortalecidas las habilidades, mediante 19 módulos orientados a capacidades técnicas y 12 módulos psicosociales de los integrantes de 28 Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT).
- ii. Consolidado el Cuerpo Docente, mediante 10 instructores y 15 Tutores.
- iii. Articulación al Círculo de Organizaciones Aliadas a través de 9 reuniones cuatrimestrales.
- iv. Ejecutados 26 proyectos derivados de los PEI de los OLAT y realizados 4 módulos de seguimiento.
- v. Incrementada la agencia social de los municipios de Los Altos de Chiapas a través de la formación y capacitación continua de 28 OLAT.
- vi. Establecido un mecanismo de gestión interinstitucional (Coinversión) para el financiamiento y ejecución de 26 iniciativas de 13 OLAT.
- vii. Visibilizada y sistematizada la experiencia de la Escuela de Formación para Organizaciones Locales para la Acción Territorial, mediante 1 Guía, 3 Anuarios, 29 infografías, 29 folletos, 39 vídeos, 1 página web, 1 evaluación de medio término y 1 final.

Las Metas comprometidas para el tercer año de financiamiento del proyecto, que son las que se evalúan aquí, se enunciaron de la siguiente manera:

- i. Ejecutar el proceso formativo especializado) a través de la realización de cuatro módulos de fortalecimiento interno y cuatro de especialización.
- ii. Integrar una plantilla de 10 docentes y 8 tutores (un docente tiempo completo).
- iii. Realizar tres reuniones cuatrimestrales de comité docente.
- iv. Realizar dos módulos de seguimiento a la implementación de los proyectos establecidos por la 1era generación de la Escuela de OLAT.
- v. Implementar 8 PEI en seis municipios de los Altos de Chiapas (1era generación) mediante la ejecución de por lo menos un proyecto por cada OLAT.
- vi. Diseñar y operar el Fondo de Coinversión para el financiamiento de los segundos proyectos definidos por las OLAT (1ra generación).
- vii. Diseñar y distribuir 4 vídeos didácticos, 16 infografías, 16 folletos por OLAT (2da generación); visibilizada la Escuela de Formación mediante la difusión en redes sociales como Facebook, YouTube e Issuu.
- viii. Sistematizar el Anuario 2019 de la Escuela.

1.1. Antecedentes

Antecedentes del proyecto:

El proyecto que se evalúa remonta sus antecedentes al año 2011 cuando el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica (IDESMAC, una de las OSC que integran CLAN-Sur), inició el proyecto “Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa para la Gestión Territorial en Municipios de Los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán”, el cual tuvo entre sus ejes estratégicos la institución de manera legal los Acuerdos Comunitarios para la Gestión Territorial (ACGT) y la articulación de los Concejos Municipales de Desarrollo rural Sustentable (CMDRS). En ese contexto dentro del Acuerdo B. Comon yaj nopti'k (Todas y todos nos apoyamos) y los consensos B.1. Nueva organización civil, B.2. Equidad de género y empoderamiento de las mujeres y B.3. Cooperación intergeneracional, se considera la promoción de la agencia social a través de la conformación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial.

En el seguimiento de estas primeras acciones, en los siguientes años el IDESMAC se enfocó en instrumentar el Laboratorio de Innovación Social y el Círculo de Organizaciones Aliadas. En el 2015, bajo la figura de CLAN-Sur, que representa la formalización de una alianza entre IDESMAC y otras OSC, se presentó ante la Fundación W.K. Kellogg el proyecto “Escuela de formación para organismos civiles locales”, logrando la autorización del Grant No. P3032201 y con ello, se instrumentaron dos fases que consisten en: i) Fase 1. “Generar” (2016) y ii) Fase 2 “Especializar” (2017). Con ellas, se avanzó en la integración de Plan Estratégico Institucional específico para cada uno de los grupos aspirantes a constituirse como OLAT; al tiempo de proporcionarles las herramientas para su formalización y/o fortalecimiento organizativo.

Dos generaciones han cursado este Ciclo Formativo, sumando 30 OLAT que han incrementado sus conocimientos y habilidades para el manejo de su organización. En la primera generación de la escuela participaron 13 OLAT, de las cuales 8 se encuentran legalmente constituidas (CEDACH, CIMICH, SOLMUNDI, PUDESIS, CARITAS, Ya-Al Jmetik, Xnichimal Jlumaltik y COCIDEMCH) y cinco de reciente creación y en proceso de formalización (Ach Kuxlejal, A'ch Yisim Tejotik, A'ch Te'etik, Komon Yax A'tejotik y Consejo de Contraloría Social).

Antecedentes de la evaluación:

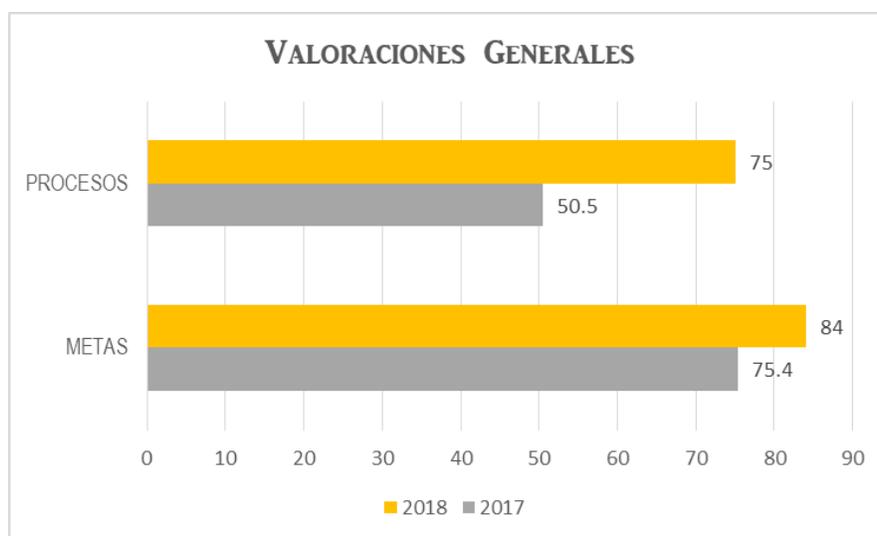
Para adquirir una mejor comprensión de la magnitud del proyecto (Grant P3036576 de la Fundación Kellogg) cuya evaluación aquí se reporta, resulta conveniente concebirlo como parte de un metaproceso con mayor alcance institucional y temporal, en el que se entrelazan varios proyectos de CLAN Sur. Esto es, se recomienda evitar concebirlo como un proyecto aislado, ya que coincide en varios puntos, territoriales y temporales, con proyectos de COFEMO, IDESMAC, CISERP, Sna T'zibajom, Impacto Textil y demás OSC aliadas de CLAN Sur que alinean sus proyectos con los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial.

El proyecto que se evalúa en este documento es la continuidad de un proceso iniciado en el 2015 financiado también por la fundación Kellogg (Grant P3032201). La evaluación

intermedia fue realizada en el año 2018 (Atencio y Ortiz, 2019) y esta evaluación retoma sin modificaciones la aplicación del mismo sistema de 3 Categorías, 8 Variables y 24 indicadores que fueron aplicadas a la Evaluación Final del proyecto concluido en el 2017.

Explicado lo anterior, en el presente apartado se presentan las siguientes tres gráficas, diseñadas para mostrar la evolución de las valoraciones realizadas en el 2017 y 2018, como antecedentes a considerar en la presenta evaluación.

GRÁFICA 1. EVOLUCIÓN DE VALORACIONES GENERALES DEL PROYECTO ESCUELA DE FORMACIÓN DE OLAT

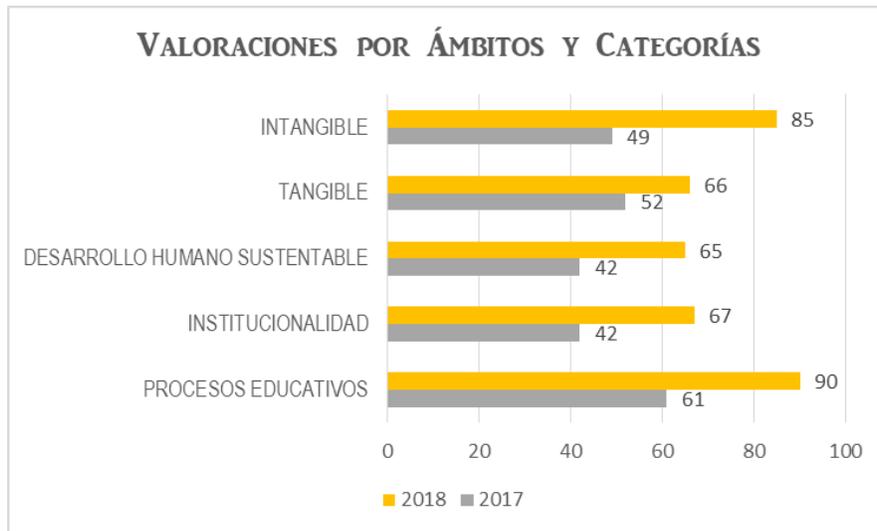


Elaboración propia

Las valoraciones generales del proyecto obtenidas de sus mismos actores involucrados, para el avance de procesos (50.5 en 2017 y 75 en 2018), así como las valoraciones otorgadas por el equipo evaluador al cumplimiento de metas (75.4 en 2017 y 84 en 2018), se muestran en la Gráfica 1.

En ellas se detalla a nivel de Ámbitos y Categorías, las valoraciones otorgadas en esas mismas evaluaciones del proyecto son mostradas en la Gráfica 2, que se muestra en la página siguiente.

GRÁFICA 2. ESCUELA DE LAS OLAT (VALORACIONES POR ÁMBITOS Y CATEGORÍAS)



Elaboración propia

En ambas gráficas se observan tendencias favorables respecto a los avances entre una y otra evaluación, pues se observan incrementos importantes en las valoraciones. Mismos que también se reflejan (Gráfica 3) en las agrupaciones hechas de indicadores para conformar las ocho variables definidas para la evaluación.

GRÁFICA 3. ESCUELA DE LAS OLAT (VALORACIONES POR VARIABLES)



Elaboración propia

Considerando lo anterior, la LINEA BASE para esta Evaluación Final la representan las valoraciones otorgadas en el 2018 mediante la evaluación intermedia. Es decir, el 84% para las Metas y el 75% para los Procesos. En ese mismo sentido, para las Categorías se consideran 65% para Desarrollo Humano Sustentable, 67% para Institucionalidad y 90%

para Procesos Educativos. Por Variables se consideran: Desarrollo Humano 86%, Interculturalidad 82%, Perspectivas transversales 60%, Neo-institucionalismo 48%, Alianzas institucionales 84%, Procesos psicosociales 61%, Integralidad educativa 83% y Procesos psicopedagógicos 83%.

1.2. Aspectos conceptuales e instrumentales del Proyecto

La propuesta que se presenta está orientada al establecimiento de una Escuela de Certificación para Organizaciones Locales que permitirá brindar las herramientas para una mejor gestión y fortalecimiento de las capacidades en materia legal, fiscal, administrativa, de planeación y psicosocial-comunitaria. Se pretende que en el mediano y largo plazo las OLAT podrán caminar con sus propias comunidades, generando procesos de desarrollo endógeno y de vinculación con otras organizaciones territoriales de la Sociedad Civil y Comunitaria, como son los Concejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), autoridades tradicionales comunitarias, cooperativas, etc. (Moreno, et al. 2019)

De acuerdo con el diseño curricular de la Escuela, ésta se encuentra dividida en tres fases o ciclos formativos, que se esquematizan en la Figura 1:

FIGURA 1. CICLOS FORMATIVOS DE LA ESCUELA DE LAS OLAT



(www.idesmac)

El Ciclo Formativo I fue desarrollado en 2016, teniendo entre sus metas el diseño de la currícula de la Escuela, la cual partió de concebir sus módulos como un espacio educativo para compartir una serie de conocimientos y habilidades que se consideran necesarias para la conformación o fortalecimiento de una OSC.

El Ciclo Formativo II, desarrollado en el año 2017, logró la formación especializada de las 13 OLAT con base a los intereses estratégicos de cada una de ellas e incluidos en su Plan Estratégico Institucional.

El Ciclo Formativo III, que es el corresponde a la fase denominada de acción territorial, inició en el año 2018 y es en ella en donde se inicia la implementación de los proyectos específicos de 9 OLAT de la primera generación y culmina en sincronía con la realización de esta Evaluación final, en el año 2020.

El diseño curricular de la Escuela articula metodologías psicopedagógicas de participación comunitaria que por un lado abordan la adquisición del conocimiento y por el otro incurren en la implementación y formación de herramientas para la intervención psicosocial comunitaria y el proceso de formación del cuerpo docente con la intención de formar y/o consolidar Organizaciones Locales para la Acción Territorial cuyos protagonistas se desarrollen integralmente y reactiven la producción cultural-medioambiental y política de forma sustentable, entendida esta como unión de la sabiduría de los pueblos originarios a los conocimientos y prácticas de las sociedades contemporáneas.

Conceptos teóricos centrales del proyecto

La filosofía Comunitaria en la que se basan los enfoques pedagógicos de la Escuela de las OLAT ayuda a la construcción de aprendizajes significativos y fomenta una metodología acorde a lo que los alumnos conocen y piensan con respecto a cualquier aspecto de la realidad (creencias, valores, juicios, problemas derivados de la convivencia en la OBT o en la Comunidad, o en la sociedad, etc.).

Una de las prioridades sea la de liberar a los estudiantes de los hábitos mentales que les dificulten construir un pensamiento crítico y la incapacidad de cuestionar, que se deriva de los aprendizajes mecanizados. Se busca, por el contrario, el desarrollo de habilidades de pensamiento que les facilite descubrir su propia orientación ante el mundo y consolidar su sistema de creencias acerca del mismo y de su comunidad, sumando las vivencias culturales a las personales. Se considera la propuesta de Freire en la cual los alumnos se convierten en participantes activos que asumen la responsabilidad de su propio aprendizaje.

La Figura 2, muestra diagramáticamente a la Escuela de las OLAT en la parte central de un proceso de formación holística cuyos últimos objetivos se centran en la construcción del buen vivir, mediante el despliegue de una serie de acciones comunitarias, integrales y sustentables. Acciones que se implementan en el territorio a través de proyectos en los que se hacen confluír los aprendizajes obtenidos por los actores territoriales en la Escuela con los conocimientos propios de sus culturas tradicionales que afloran a partir de la emergencia de movimientos sociales que buscan innovar y construir nuevas realidades en sus pueblos, en los que éstos se constituyan como entes empoderados, principalmente en lo cultural, entendiendo la cultura como un nodo social, económico y político.

FIGURA 2. ENCUADRE GENERAL DE LA ESCUELA DE LAS OLAT Y SU MODELO PSICOSOCIAL



(www.idesmac...

Para que los aprendizajes obtenidos en la Escuela contribuyan a crear empoderamiento, su enfoque pedagógico amalgama varias corrientes psicopedagógicas, psicosociales y político-territoriales, cuyas características se bosquejan a continuación.

FIGURA 3.- ENFOQUE PEDAGÓGICO PARA LA ESCUELA DE LAS OLAT



Epistemología Maya. - La comprende 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. Retoma 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.

Desarrollo Humano Comunitario. - Corriente de pensamiento que concibe 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 situación 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 dialógica y sinérgica entre todas las personas participantes.

Constructivismo Social. - Mediante esta corriente psicológica y pedagógica se plantea 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. Retoma la Teoría Sociocultural de Lev Vigotsky, que propone que la capacidad de resolver independientemente un problema de un individuo está ligada a una serie de factores determinados por su conocimiento de su realidad actual y sus proyecciones a futuro.

Pedagogía Crítica. - Corriente pedagógica que tiene como referente principal al brasileño Paulo Freire y en el marxismo latinoamericano. 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 a sus intereses. Ante esto, esta perspectiva pedagógica propone desarrollar 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; en el que la Escuela 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 en cual queremos vivir.

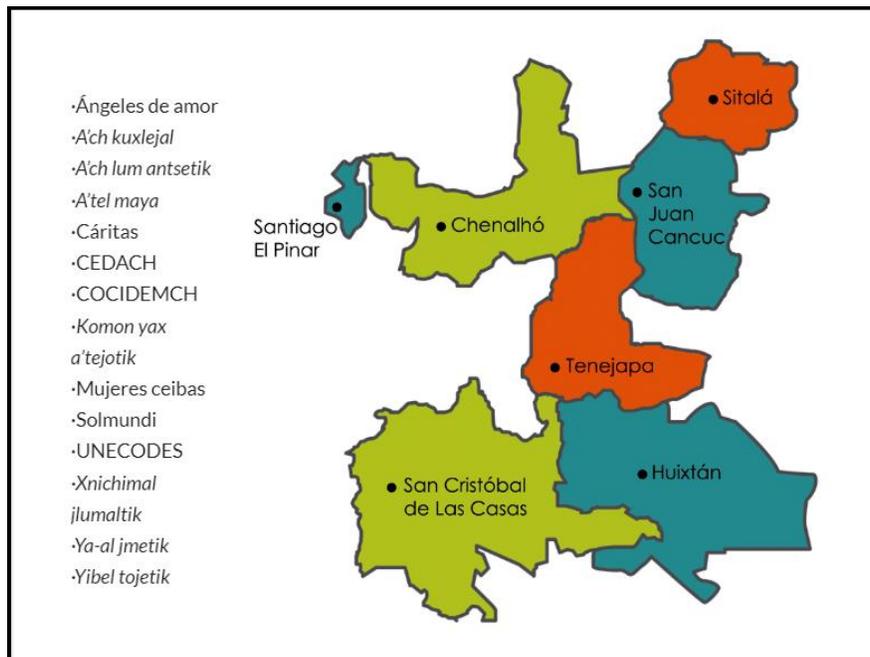
Neo institucionalismo Sociológico. - Esta corriente se enfoca en la importancia e influencia del fortalecimiento de la Agencia Social-comunitaria, crítica, activa y organizada, como instrumento para la transformación de la individualidad y de la comunidad y, por ende, de la cultura y el territorio. La 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, lo cual es una

base para el desarrollo de procesos organizativos descolonizadores y tendientes a la construcción de sus caminos de libertad.

1.3. Marco geográfico territorial del proyecto

El proyecto articula una serie de acciones desarrolladas por CLAN-Sur en nueve municipios de la Región de Los Altos de Chiapas, cuyo último fin tiene que ver con el fortalecimiento con Concejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable en el territorio que comprende los municipios de: Aldama, Chalchihuitán, Chenalhó, Mitontic, Pantelhó, Santiago El Pinar, San Juan Cancuc, Sitalá y Tenejapa, que en su conjunto suman una población de 171,757 habitantes. No siendo limitativa la inscripción de alumnos procedentes de otros lugares, por lo que la Escuela alumnos/OLAT también ha sido espacio de formación para organizaciones procedentes de otros municipios de Los Altos de Chiapas: (Huixtán, Oxchuc y San Cristóbal de Las Casas) y de la Región Sierra Madre del Sur (Motozintla).

FIGURA 4. TERRITORIO ATENDIDO POR EL PROYECTO EVALUADO



Fuente: <http://idesmac.org.mx/olat/2018/02/14/territorios/>

1.4 Descripción de los actores del Proyecto

La base para realizar las valoraciones de los procesos que se reportan en esta Evaluación Final son las respuestas que dieron los actores involucrados en el proyecto a las preguntas que se les formularon en entrevistas semiestructuradas. Conceptualmente, dichos actores fueron clasificados en dos grupos: territoriales y territorializados³. Se decidió hacerlo de ese

³. Aunque otra manera de identificarlos es como actores locales y actores externos; aquí se prefiere hacer alusión al territorio, en la medida que este concepto es central para el proyecto que se evalúa.

modo considerando que las OLAT son organizaciones que especialmente se caracterizan por estar constituidas por personas estrechamente ligadas al territorio, lo que les proporciona legitimidad en su liderazgo⁴. El grupo de actores que se definen como territorializados son aquellos que, aunque realizan parte de sus proyectos profesionales o de vida en el territorio, no dejan de ser considerados como foráneos por los actores territoriales; por ello está legitimada su adscripción a la comunidad. En ambos casos, se aplicaron en número equitativo, respecto a hombres y mujeres.

Señalado lo anterior, a continuación, se realiza una descripción de cada uno de ellos.

Actores Territoriales

Los actores territoriales constituyen el enfoque central de las acciones de del proyecto que se evalúa, que para los fines de esta evaluación se clasifican como: 1) Integrantes de las OLAT y 2) Concejeros Territoriales. Su característica común es la de representar, por excelencia, los agentes de acción territorial; teniendo como eje rector los ACGT y el espacio del CMDRS para soportar institucionalmente tal acción.

Integrantes de las OLAT

De acuerdo con Moreno y Ramírez (2017), las Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT) son grupos organizados de individuos que se distinguen de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en los siguientes aspectos:

- a. Sus integrantes pertenecen a un pueblo originario.
- b. Están arraigados al territorio como forma de vida.
- c. Asumen y forman parte de la agenda comunitaria.
- d. Las formas de cooperación son establecidas en el territorio.
- e. La comunidad reconoce su existencia esté constituida legalmente o no.
- f. Construcción de alternativas de auto sustentabilidad propios y basadas en el contexto de manera integral, comunitaria y sustentable.
- g. La perspectiva ético epistemológica está basada en el *Lekil kuxlejal*.

Todas esas características las legitiman como Organizaciones de Base Territorial (OBT), confiriéndoles una diferencia fundamental con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y las no Gubernamentales (ONG), en el sentido de su incuestionable derecho para emprender procesos autogestivos con impacto territorial. Por otra parte, estos grupos organizados de actores territoriales son centrales para los objetivos del proyecto que se evaluó; esto es, que quienes conforman las OLAT son los actores que se encuentran en el centro de interés del proceso de formación dentro de la Escuela.

La Escuela de las OLAT representa la columna de formación de sus integrantes; en ese sentido, resulta importante distinguir entre los que ya están graduados (primera generación) y los que todavía son estudiantes (segunda generación), pues experiencias en

⁴ . Aunque el carácter “territorial” se obtiene fundamentalmente por nacimiento en el territorio, tiene peso muy grande la adscripción familiar; es decir, cuando nacieron circunstancialmente fuera (por ejemplo en un hospital de la ciudad), la comunidad los reconoce como parte de ella, dado que su familia es, por origen, parte de ella.

evaluaciones previas indican que tienden a tener, entre sí, diferente perspectiva del proyecto, debido a las diferencias de información que poseen.

Al tiempo en que se dio el inicio de esta Evaluación Final, en el mes de junio del 2020, se presentó la pandemia del COVID 19 en Los Altos de Chiapas, provocando en el proyecto a evaluar fuertes retraso en la aplicación del proyecto que anteriormente se se estaban llevando con normalidad, de acuerdo a lo programado. En el proyecto se han visto afectados los avances en los procesos y en el cumplimiento de las metas. En términos de las actividades académicas, el efecto más notable fue la adecuación de las clases presenciales en clases virtuales, vía Internet. Y aunque fue muy notable la resiliencia mostrada por los estudiantes de la segunda generación para adaptarse a esta forma de cumplir con la impartición de los módulos, también fue motivo de deserciones. Y aunque no es difícil comprender que se derivaron de las dificultades para adaptarse al improvisado modelo de impartición, en términos de complementar esta evaluación se consideró importante incorporar al análisis las opiniones de este tercer subtipo de actores relacionados con las OLAT, es decir los que renunciaron a continuar con su formación (a quienes se denomina desertores), para así poder contrastar sus respuestas con las de los otros subtipos, al tiempo de ampliar el enfoque y fundamento de las conclusiones y propuestas para el Plan de Mejora.

Concejeros Territoriales

Los Concejos Municipales para el Desarrollo Sustentable son estructuras formales para la toma de decisiones en el municipio, que están constituida con representación de tres sectores o comités de su sociedad civil: el territorial, el de mujeres y de jóvenes. Los mecanismos para tomar esas decisiones lo constituyen órganos colegiados de participación incluyente, plural y democrática, con representación territorial en los municipios que se encuentran bajo la cobertura de este proyecto; su objetivo principal es servir como espacio institucional idóneo para generar acuerdos en la planeación, acompañamiento gestión y asesoramiento para el desarrollo rural.

Las y los Concejeros fungen como voceros directos de las necesidades y decisiones de los habitantes de las comunidades que forman parte de cada uno de los municipios atendidos. Las y los Concejeros de los Comités son las personas que, siendo escogidas a través de mecanismos comunitarios democráticos, representan a las mujeres y los jóvenes atendidos por el proyecto.

Los Concejeros y las Concejeras juegan un rol central en la instrumentación de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT), los cuáles a su vez rigen las acciones orientadas a la construcción de acciones innovadoras de gestión territorial, por actores emergentes como las OLAT. Ahí es donde encuentran vínculo los integrantes de los Concejos y los Comités con este proyecto, convirtiéndolos en actores del mismo; esto es, que la proyección a futuro es que ambos tipos de actores participen de manera coordinada y colaborativa, para lograr una eficaz gestión territorial.

Actores Territorializados

Comunidad Líder de Aprendizaje para las Organizaciones de la Sociedad Civil del Sur A.C. (CLANSUR)

La Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur (CLAN Sur) se autodefine como un Centro de Acompañamiento y Monitoreo (CAM) que busca ser una alternativa de fortalecimiento y desarrollo de y para las OSC's del Sur Sureste de México, maximizando el aprovechamiento de recursos naturales y humanos con que cuentan los actores sociales (www.clansur.com).

En sus orígenes, en 2011, CLAN Sur fue conformado por cuatro organizaciones de la sociedad civil con sede en el estado de Chiapas: 1). Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante A.C. (COFEMO); 2) Alternativas y Actualización A.C. (Proyecto DIFA); 3) Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC) y 4) Servicios de Capacitación para el Desarrollo A.C. (SECADES). Las cuales tienen amplia experiencia en temas como medio ambiente y sustentabilidad, salud, género, jóvenes, desarrollo económico y social, comercialización y producción, etc.

De acuerdo a sus estatutos, la Misión de este colectivo de organizaciones es el de ser una comunidad civil de aprendizaje con un enfoque de innovación, inclusión y democracia, que construye y comparte modelos metodológicos para el fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales de las OSC, ONG y OBC desde las perspectivas de género, equidad y sustentabilidad. Su visión es la de ser una comunidad líder de aprendizaje reconocida en el sureste por ofrecer apoyo, asesoría y acompañamiento a OSC, ONG y OBC orientado a la profesionalización, el impulso de iniciativas civiles, la incidencia en políticas públicas y los accesos al financiamiento (<http://idesmac.org.mx/olat/2018/01/31/escuela-olat/>).

Destaca dentro de las aspiraciones de CLAN Sur el constituirse en una alternativa de fortalecimiento y desarrollo, de y para las OSC de la región; maximizando el aprovechamiento de recursos materiales y humanos con que cuentan los actores sociales. Durante el transcurso de los años, CLAN Sur se ha podido nutrir de manera exitosa de otras OSC, principalmente aquellas vinculadas con el Círculo de Aliadas del IDESMAC; gracias a lo cual ha logrado ampliar sus objetivos de sinergia colaborativa. Dentro de las expectativas que impulsan este colectivo de OSC a conjuntar esfuerzos se destacan las siguientes:

- Identificar las posibilidades del aprendizaje cooperativo entre las OSC's.
- Poner en práctica una oferta multidisciplinaria y multisectorial para instrumentar espacios de aprendizaje con las OSC's.
- Construir una institucionalidad de la alianza.
- Impulso a la agenda de los movimientos sociales emergentes que construyen la propuesta del postdesarrollo (Campo, Ambiente y Género)
- Acercamiento con los aliados estratégicos de cada OSC integrante de la alianza.

Coordinación Académica

La coordinación académica de CLAN Sur recae en el IDESMAC, que en el uso de las atribuciones que le proporciona dicho nombramiento se encarga de hacer el seguimiento-evaluación general del proceso de formación, en todas sus etapas. Dentro de sus responsabilidades se encuentran: elaborar documentos, sistematizar la información académica, monitorear que exista una participación activa de los estudiantes, cuidar que se cumplan las directrices marcadas para los proyectos de las OBT; crear redes; vincularse con la financiadora; cuidar la formación continua de docentes y tutores. En general se enfoca a mantener el modelo pedagógico para que este sea un modelo coherente y eficaz, encaminado a la autotransformación y la transformación social; tiene a su cargo el diseño curricular y la organización de las sesiones.

En el caso específico de este proyecto, IDESMAC proporciona a los asistentes a la Escuela el certificado con validez curricular mediante el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECyT), otorgado por CONACyT; mismo que será un requisito para poder acceder a los fondos otorgados por la Fundación Kellogg.

COFEMO tuvo bajo su responsabilidad el contacto con los facilitadores/instructores de cada sesión, participó en el diseño curricular de la Escuela, así como en la evaluación y preparación de informes.

Asesores de campo.

La importancia que tiene este tipo de actores adquiere mayor peso en la medida en que el proyecto se va orientando con mayor énfasis a la implementación de los planes estratégicos.

Entran en el perfil de promotores aquellos integrantes del equipo o los equipos técnicos de CLAN Sur que desarrollan actividades para dar seguimiento a los proyectos de las OLAT en el territorio. Su perspectiva es importante pues integra la experiencia empírica obtenida a partir de una gama de vivencias, no solamente ligadas al proyecto sino a su vida personal (especialmente en aquellos promotores que viven y son reconocidos como parte de las comunidades asentadas en el territorio).

Docentes

El equipo docente se conformó en el periodo evaluado por 15 personas que abordaron 16 temas.

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

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

Docentes Internos

Están constituidos por aquellos integrantes de IDESMAC y de COFEMO, que por encontrarse directamente involucrados en los proyectos que estas OSC realizan en el territorio, tienen un conocimiento más directo con la Escuela de las OLAT; según el rol que cada docente juega en esas organizaciones, implica también la presencia de un mayor grado de compromiso para apoyar el cumplimiento de sus objetivos.

Se prevé que la separación de este tipo de docentes tendrá utilidad para futuras evaluaciones, debido a que se trata de personas que, por su relación estrecha con las instituciones a cargo de este proyecto, quedarán comprendidas en la Hipótesis de Cambio que se plantea a nivel más general de los proyectos

Docentes Externos

Estos docentes se vinculan a la Escuela de las OLAT de manera más indirecta y eventual que los docentes internos, presentados en el apartado anterior. Su presencia en la Escuela se lleva a cabo de manera ocasional, on la finalidad de brindar actividades de docencia, de acompañamiento y asesoría puntual para la ejecución de los Planes Estratégicos Institucionales. En este plano se encuentran profesionales ligados a Organizaciones Aliadas como *Kinal Antsetik*, Cántaro Azul, Patronato Pro-Educación Mexicano, Aid to Artisans suelen participar como docentes en los Módulos de la Escuela de las OLAT.

Dentro de este mismo tipo de docentes se incorporan también aquellos que han colaborado con la Escuela para la facilitación de los módulos especializados; incluyen profesionales de otras organizaciones, como *Sna Jtz'ibajom*, Amigos de San Cristóbal, la Cooperativa El Madresal, el Colegio de la Frontera Sur, el Fondo de Conservación El Triunfo (FONCET), el Centro Integral para el Desarrollo (CISDERP), el Instituto de Capacitación y Vinculación Tecnológica de Chiapas (ICATECH) y el Centro de Desarrollo Comunitario (CEDECO).

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO

La presente evaluación cuenta con dos vertientes: Evaluación de Metas y Evaluación de Procesos; cada uno con su particular procedimiento metodológico. La primera vertiente no presenta mayores dificultades metodológicas, en tanto que se basa en revisar y verificar que las evidencias documentales entregadas corresponden en cantidad y calidad a los compromisos establecidos en el proyecto.

La Evaluación de Procesos aplica, en cambio, una metodología más elaborada, que incluye la elaboración de un Marco Teórico que, para la presente evaluación, se estableció bajo los conceptos de: Cognitivism, Pedagogía Crítica, Neoinstitucionalismo, Teoría del control Cultural, Sustentabilidad y Territorialidad, Agencia Social.

La Evaluación de Procesos se fundamenta en un modelo integrado, cuyos principios teóricos y metodológicos derivan de la Teoría Fundamentada, la Teoría Sociocultural y el Cono de Desarrollo de Base. Para esta evaluación las tres categorías definidas para el Campo de Intervención fueron: 1) Desarrollo Humano Sustentable; 2) Institucionalidad; 3) Procesos Educativos. Estas Categorías incluyen las siguientes variables: 1) Desarrollo Humano; 2) Interculturalidad; 3) Perspectivas Transversales; 4) Neo-Institucionalismo; 5) Alianzas Institucionales; 6) Procesos Psicosociales; 7) Integralidad Educativa y 8) Procesos Psicopedagógicos.

El Sistema de indicadores se integra por veinticuatro elementos, 13 tangibles y 11 intangibles. Los indicadores tangibles son T.1. Enfoque de Gestión Territorial; T.2. Interacción Significativa entre Culturas; T.3. Perspectiva de Género; T.4. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional; T.5. Contenidos Culturalmente Adecuados; T.6. Generación de Alianzas; T.7. Autonomía Institucional; T.8. Atención de Problemas Comunitarios; T.9. Acciones para la Innovación; T.10. Planes Estratégicos Institucionales; T.11. Trabajo Colaborativo entre Estudiantes; T.12. Integralidad y Multidisciplinariedad; T.13. Conocimientos y Habilidades Adquiridas. Los intangibles son I.1. Empoderamiento y Toma de Decisiones; I.2. Educación con Dimensión Humana; I.3.- Confianza y Valor de los Alumnos; I.4. Epistemología Maya; I.5.- Reconocimiento de la Diversidad Cultural; I.6 Importancia para la Agencia Social Regional; I.7. Reconocimiento Externo; I.8. Utilidad del acompañamiento docente; I.9. Producción de conocimiento desde el Territorio; I.10. Capacidad de Análisis Crítico e I.11. Participación Activa y Organizada de Estudiantes.

Para la obtención de información se realizaron entrevistas a 8 tipos de actores: i) Egresados de la Escuela; ii) Estudiantes, iii) Desertores; iv) Concejeros; v) Coordinadores; vi) Personal de campo; vii) Docentes internos y viii) Docentes externos. Los cuatros primeros integrados en el tipo "actores territoriales" y los otros 4 en el tipo "actores territorializados".

IDESMAC es una de las OSC que integran a la Comunidad de Aprendizaje responsable de instrumentar este proyecto (CLAN-Sur) y se ha encargado al AIE IDESMAC la realización de esta evaluación.

Como tal, en este trabajo se han aplicado sus principios metodológicos rectores: “sistematizar, reorientar y mejorar de manera colaborativa procesos a través de la valoración cuantitativa y cualitativa de metas y objetivos, así como analizar el impacto en la sociedad y el territorio”. Esta es una propuesta desarrollada por el AIE-IDESMAC, que ha ido perfeccionándose a través de los años; la sistematización de la información obtenida durante la evaluación tiene el propósito de reorientar las acciones del proyecto mediante propuestas de mejora, lo cual es posible de efectuar debido a que la evaluación se realiza durante el proceso de ejecución del proyecto.

2.1 Eje teórico conceptual

Una buena síntesis para definir el marco teórico conceptual del AEI-IDESMAC, especialmente en lo que se refiere a la evaluación de procesos la dan Arreola A. et. al (2009), quienes refiriéndose a un esquema original que se adapta en la Figura 55 y señalando como fuente original de la metodología a Blauert y Zadeck (1999), la explican de la siguiente manera:

“Concretamente, la estructura de este tipo de evaluación es codificar la experiencia práctica, en el sentido de que el desarrollo sustentable produce resultados en tres niveles: beneficios directos a las comunidades; fortalecimiento de las regiones, y un impacto más amplio a nivel estatal o nacional. Estos resultados son tangibles e intangibles. Tangible se refiere a los resultados materiales que se pueden contar, medir y corroborar por evidencia directa. Los resultados intangibles son las ganancias o pérdidas que se pueden observar e inferir pero que son difíciles de medir directamente

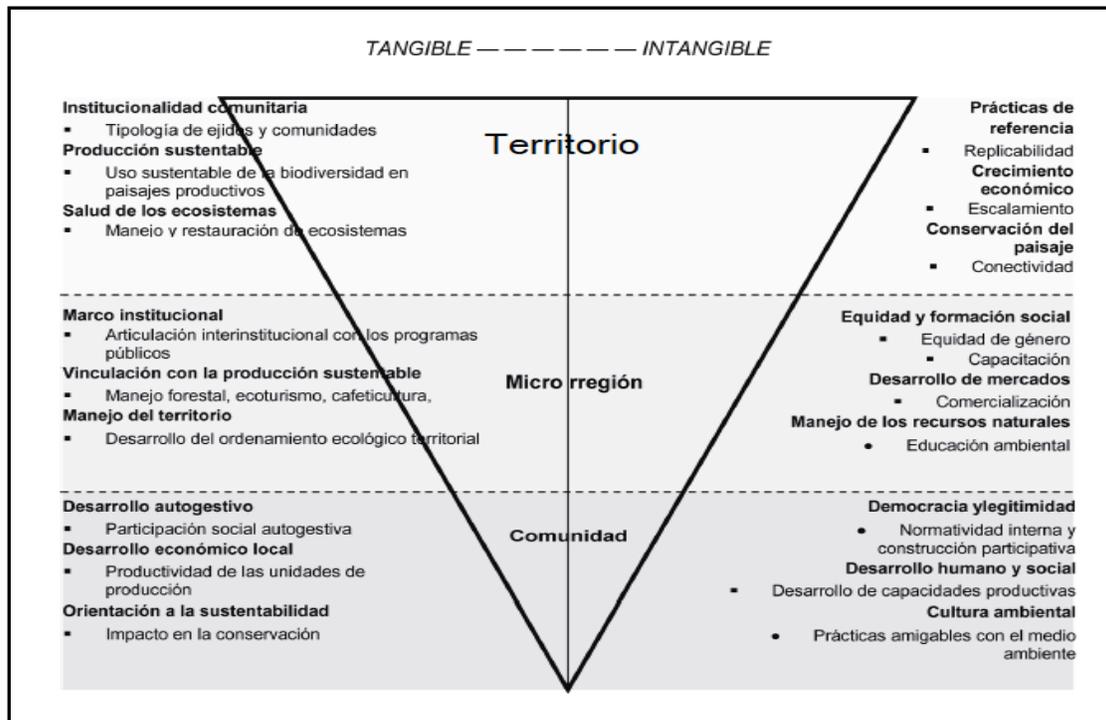
Tal estructura presenta tres escalas y dos tipos de impacto, los cuales forman seis ventanas que engloban los principales tipos de resultados que pueden ser observados y documentados.

Dentro de cada ventana se proponen tres categorías: sociales, económicas y ambientales, las cuales están definidas por un conjunto de variables. La lógica del modelo de evaluación de procesos es avanzar desde categorías y luego variables hasta el nivel de indicadores específicos...”

Arreola A. et. al (2009)

⁵ . La Figura 5, como se señala, es un ejemplo para evaluar el proceso de otro proyecto, pero se ha retomado porque resulta muy claro, especialmente poniendo mayor atención en los textos que se encuentran en negritas, que corresponde a variables más generales que se aplican a proyectos relacionados con la sustentabilidad (los textos que no están en negritas, son más específicos para el proyecto ejemplificado).

FIGURA 5. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS (EJEMPLO)



Adaptada de Arreola et. al. (2009)

En última instancia, el marco metodológico conceptual que se aplica en esta evaluación es producto de varios años de desarrollo teórico y práctico, que retoma y adapta modelos de varios autores, enriqueciéndolos con la experiencia. Así, por ejemplo, además de las propuestas de Blauert y Zadeck (1999), incorpora también aportaciones teóricas de Marion Ritchey Vance, autora original de la idea del “Marco de Desarrollo de Base”, cuyas siguientes líneas se consideran complementarias para la explicación que merece este apartado:

“...En el extremo angosto del cono están los resultados más directamente evidentes in situ, en el núcleo del proyecto. El cono se ensancha hacia arriba para abarcar lo que sucede en el nivel organizativo y llega hasta la esfera de las políticas y prácticas que han o no cambiado como consecuencia del proyecto. Da igual peso a los productos tangibles y los aspectos intangibles. Las seis “ventanas” del cono surgieron no de la teoría sino de las historias de cientos de organizaciones. Variables específicas desglosan cada una. Por ejemplo, las normas comunitarias están reflejadas en los valores, las actitudes y las relaciones... Estas interacciones complejas entre los beneficios sociales y el progreso material, y entre los diferentes niveles, son cosas que el personal experimentado sobre el terreno entiende bien, pero que son difíciles de expresar con palabras...”

Ritchey Vance (s/f)

Las tres Zonas de Desarrollo (actual, próxima y potencial) que postula Vigotsky en su Teoría Sociocultural o del Andamiaje (Carrera B. y C. Mazzarella, 2001) son analogadas a los tres niveles del Cono Base de Ritchey Vance, aportando elementos que complementan la propuesta teórico metodológica del AIE-IDESMAC. De acuerdo a Aguiluz (2020), "...trasladado lo anterior a los procesos de desarrollo social; las Zonas de Desarrollo planteadas por Vygotski, Arreola y colaboradores (2013) las transforman en campos de construcción de cambios sociales... Campo Actual (capacidad autogestiva)...Campo Próximo de Construcción...Campo de Cambio Potencial (cambio colaborativo)..."

La Teoría Fundamentada⁶ (Grounded Theory) se incorpora también a la propuesta metodológica de investigación cualitativa, como herramienta teórica para fundamentar la aplicación y el análisis de las entrevistas semi estructuradas a los actores; con la finalidad de analizar el discurso de los entrevistados.

En síntesis, la evaluación de procesos que se hace en la presente evaluación combina dos herramientas metodológicas de investigación social: i) Evaluación cuantitativa del sistema de indicadores, tomando como referencia para su cálculo el índice establecido ad hoc para cada uno de ellos; ii) Análisis del discurso de los entrevistados, para confrontar sus ideas y sus percepciones respecto al proyecto, así como los impactos y aprendizajes más evidentes de su aplicación.

Procedimientos de evaluación.

En virtud de las consideraciones expresadas en el apartado anterior, se retoma la misma ruta de trabajo propuesta para la evaluación intermedia realizada a este proyecto, como se muestra en la Figura 6.

Puede observarse en este esquema la presencia de dos ejes de trabajo que rigen la evaluación: uno es el análisis de eficacia y el otro es el análisis de procesos. El primer eje se identifica con la evaluación de metas y emplea como instrumento teórico-metodológico la revisión documental; fue concebido con el objetivo de valorar con relación a las metas: i.i.) Calidad y congruencia y i.ii) Cumplimiento. El segundo eje se identifica con la evaluación de procesos y emplea como instrumento para la obtención de información necesaria para valorar los indicadores la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a una muestra de actores de dos tipos: territoriales y territorializados; Fue concebido con el objetivo de hacer dos tipos de valoraciones: ii.i) Cuantitativa y ii.ii) Cualitativa.

⁶ . De acuerdo con Corbin, una de sus más reconocidas creadoras, "*La Teoría Fundamentada se compone de:*

a) Conceptos creados a partir de los datos que se agrupan en categorías (o conceptos de más alto nivel).

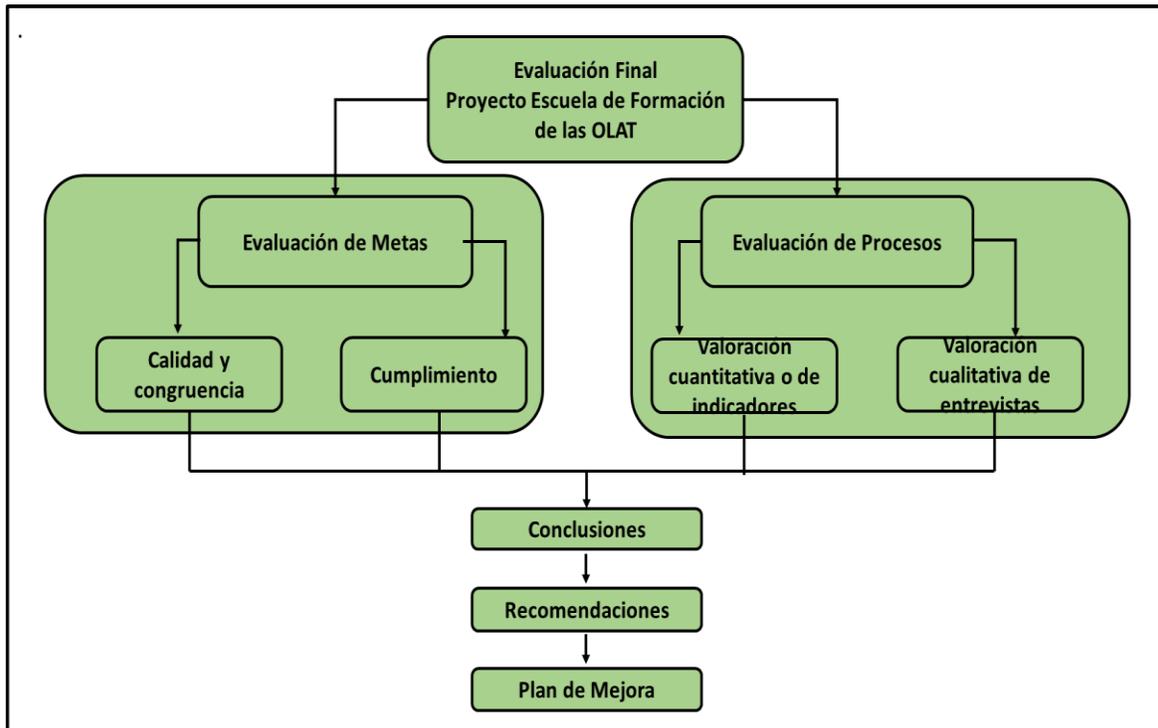
b) El desarrollo de categorías en términos de sus propiedades y dimensiones.

c) La integración de categorías y niveles más bajos de conceptos en un marco teórico que ofrece información sobre un fenómeno o una serie de fenómenos y que da pistas para la acción. Esta integración final es la que lleva los hallazgos de la investigación de la descripción a la teoría.

Los datos de la Teoría Fundamentada vienen de entrevistas, observaciones, documentos y también de videos u otras fuentes de información con datos cualitativos, o que se consideran datos cualitativos."

(Corbin, 2016)

FIGURA 6. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.



Fuente: Elaboración propia

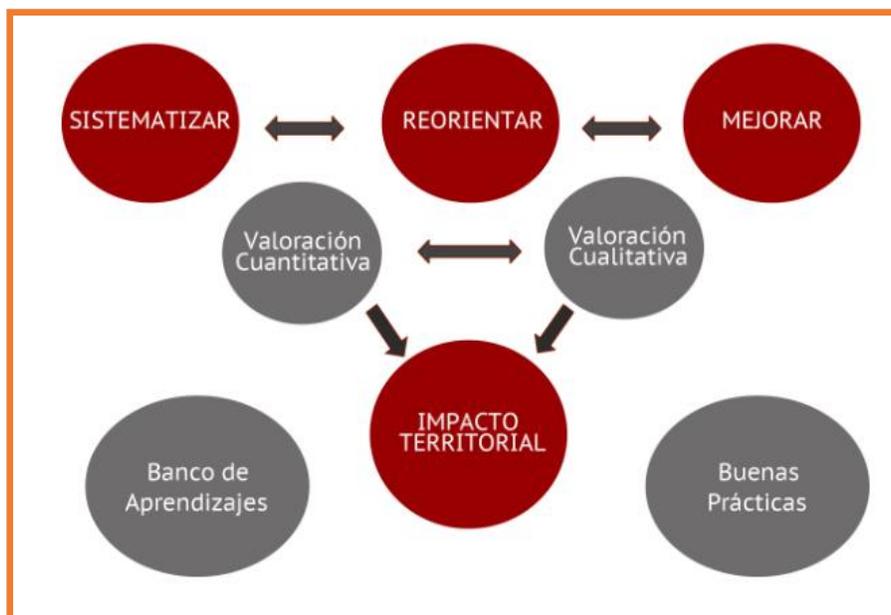
2.2. Eje metodológico:

El enfoque teórico-metodológico ha pasado por diversas etapas con inspiración constructivista, en el seno del AIE-IDESMAC y mediante un entramado conceptual que la integra y articula con conceptos provenientes de la Teoría Sociocultural de Vygotsky y del Cono de Desarrollo de la Fundación Interamericana de Desarrollo (Ritchey Vance, 2009).

Teoría Fundamentada, Teoría Sociocultural y Cono de Desarrollo tienen como referente conceptual común el enfoque del constructivismo, por lo que éste se convierte en el eje de vinculación teórica al que se anclan, para después entrelazar cual si fuese un tejido los conceptos particulares de cada una de esas Teorías. Se provee de esa manera al evaluador de los instrumentos necesarios para desplegar los métodos y procedimientos de análisis social cualitativo.

Los procedimientos empleados a partir de esa integración metodológica permiten obtener una perspectiva crítica de los resultados obtenidos a partir de la ejecución del proyecto, mediante la valoración cualitativa y cuantitativa de las metas y de los procesos implicados. Con ello, se hace posible establecer un círculo virtuoso de retroalimentación en el que el conocimiento obtenido de manera participativa se convierte en un insumo esencial mejorar los procesos evaluados y en su caso reorientarlos para obtener impactos territoriales de mayor magnitud y eficiencia de resultados. El conocimiento generado, bien gestionado, también se convierte en un insumo primordial para acumular buenos reservorios de aprendizajes y de buenas prácticas (Figura 7).

FIGURA 7. VISIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTO DEL AEI-IDESMAC.



Fuente: <http://www.idesmac.org.mx/index.php/evaluacion>

Partiendo de la explicación dada en los párrafos precedentes, para facilitar la comprensión de la propuesta del AIE-IDESMAC, en los siguientes se ofrecen algunos conceptos teóricos en los que se fundamenta la metodología empleada en esta evaluación.

a. Teoría Fundamentada

Según Corbin (2016),

“...la Teoría Fundamentada se compone de: a) Conceptos creados a partir de los datos que se agrupan en categorías (o conceptos de más alto nivel); b) El desarrollo de categorías en términos de sus propiedades y dimensiones; c) La integración de categorías y niveles más bajos de conceptos en un marco teórico que ofrece información sobre un fenómeno o una serie de fenómenos y que da pistas para la acción. Esta integración final es la que lleva los hallazgos de la investigación de la descripción a la teoría”.

Actualmente existen tres enfoques principales o escuelas reconocidos: 1) Clásica; 2) Reformulada y 3) Constructivista. El tercero de estos enfoques con el que más se identifica el marco teórico metodológico del AIE-IDESMAC.

Desde luego, existen puntos de coincidencia entre las tres escuelas; así, por ejemplo, Juanillo (2019) resalta que: “...es posible apreciar características comunes en los distintos enfoques, como las técnicas de recolección de datos, utilización del método de comparación constante, implementación del muestreo teórico, saturación teórica y el desarrollo inductivo de la teoría”. Por su parte, González Teruel (2006) subraya que en la

Teoría Fundamentada “el procedimiento de investigación no es lineal sino iterativo”, lo cual es válido para los métodos de las tres escuelas.

Un resumen sobre las características generales de cada una de estas escuelas, de los teóricos que la formularon, de su evolución y de sus diferencias puede encontrarse en Juanillo (op.cit.), de donde se reproduce el siguiente fragmento del texto original:

“... la primera [la clásica] está representada por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss, quienes a finales de la década de los sesenta formularon la metodología que plantearía las bases de la TF... [la cual] se caracterizó por una fuerte inclinación positivista en el análisis, asumir las categorías como variables, construir una teoría a partir de cómo emergen los datos y reinterpretar los hallazgos. La segunda escuela la representa Strauss, pero ahora en compañía de la enfermera Juliet Corbin ... [quienes] en 1990... enfatizan en la necesidad de realizar interacciones entre los conceptos para interpretar los datos y brindar una explicación a partir de ellos... La tercera escuela llamada constructivista, fue desarrollada por la socióloga Kathy Charmaz, ...en el año 2006, establece un rediseño al modelo de la corriente clásica, al cuestionar sus bases objetivistas mediante un enfoque sistemático, que fomenta la integración de la experiencia subjetiva del investigador en la co-construcción de la teoría.”

Siguiendo a este mismo autor (Juanillo, op.cit.) la perspectiva desarrollada por Charmaz, “considera que existen múltiples realidades sociales que se vinculan a un mundo empírico; mantiene las estrategias inductivas de la TF desarrollada por sus predecesores, pero establece un alejamiento de la objetividad del investigador, por lo que reconfigura el rol del investigador en la construcción de los datos y la teoría.” Como resultado de esta aproximación metodológica “el rol que asume el investigador en la propuesta de Charmaz, es lo que implica realizar no sólo un trabajo interpretativo que debe tener el investigador, sino que también cómo éste juega un papel al construir una teoría sujeta a las motivaciones, experiencias pasadas, interacciones y perspectivas de los investigadores como actores sociales...”

Aplicación de la teoría en la metodología de evaluación.

En el contexto del marco metodológico de AIE-IDESMAC, se considera que es la escuela constructivista de Charmaz sobre la Teoría Fundamentada la más adecuada para incorporarse a la investigación cualitativa de las evaluaciones de proyectos que se realizan.

La aplicación de los conceptos de la Teoría Fundamentada viene aparejada por el análisis del discurso con el que los actores se expresaron durante la entrevista que se les aplica⁷. De ese modo, a partir de la Teoría Fundamentada se analiza la percepción general que tienen los actores sobre las prioridades de su contexto; a partir del análisis del discurso se analiza la semántica del lenguaje que usan cuando se refieren a esas prioridades. Es decir, el evaluador detecta “qué” o “cuál” es la problemática prioritaria a resolver, desde la perspectiva de los actores, pero sobre todo la explicación que dan a la misma o de las

⁷ Para almacenar la información de las entrevistas, se solicita a los entrevistados su permiso para grabarlos. Los audios así obtenidos, más que una mera evidencia para respaldar el estudio, son una fuente invaluable de datos cualitativos para realizar el análisis, hacer observaciones y retroalimentar los documentos escritos.

posibles consecuencias que se derivarán de ella; en ese tenor, se procede a focalizar la investigación hacia ese “qué” o ese “cual”.

b. Teoría Sociocultural

También conocida como Teoría Sociohistórica, Socioconstructivismo, Aprendizaje Mediado o Teoría del Andamiaje, las ideas originales que sostienen la Teoría Sociocultural fueron postuladas por el ruso Lev Semionovich Vygotsky (1896-1934), quien debido a ellas ha llegado a ser considerado por algunos como “padre del constructivismo social”.

En una época en la que la corriente dominante dentro de la psicología era considerar que los aprendizajes estaban relacionados únicamente con la capacidad individual de cada persona, Vygotsky planteó que la mente y sus funciones superiores⁸ se originan en la interacción social y que, en ese sentido, los aprendizajes se producen en un contexto histórico y cultural determinado. Es decir, que a través de un proceso de construcción social e interacción con los demás llegamos a desarrollar la atención selectiva, la lectoescritura, el pensamiento lógico, matemático y abstracto.

Establecido lo anterior, se deduce que, si la actividad del sujeto se desarrolla siempre en este plano social, el proceso de aprendizaje del sujeto debe ser estudiado en su relación con el contexto social y cultural. Así, para Vygotsky el aprendizaje es una actividad de naturaleza social. En consecuencia, para él el concepto de aprendizaje debe poner en el centro de atención al sujeto activo de este proceso, porque las funciones psicológicas superiores se forman en una interacción dialéctica entre el sujeto y el medio social (Pinaya, 2005:43).

Los conceptos antes descritos justifican, en sí mismos, su empleo para fundamentar teóricamente su aplicación a proyectos o actividades educativas con enfoque constructivista; pero aunque como tales se constituyen en conceptos auxiliares o de apoyo a la metodología de evaluación del AIE IDESMAC, las ideas que se incorporan con mayor peso en ese marco son las que sirven de base para definir las tres categorías que Vygotsky usa para explicar cómo el niño construye progresivamente sus aprendizajes⁹.

La noción de la Zona de Desarrollo Próximo aporta una fundamentación importante para comprender los procesos de la constitución subjetiva y de la apropiación cultural; ha sido uno de los conceptos más difundidos de la Teoría Sociohistórica, en lo relativo al análisis de las prácticas educativas.

⁸ Vygotsky llamó funciones psíquicas superiores a “las funciones específicamente humanas”, como la estructura de la percepción, la atención voluntaria y la memoria voluntaria, los efectos superiores, el pensamiento, el lenguaje, la solución de problemas” (Pinaya, 2005:40); las cuáles se originan en el plano social y cultural, donde el sujeto desarrolla sus actividades.

⁹ Muchas décadas después, Woods, Bruner y Ross (1976, citado en Pinaya, 2005) retoman y adecúan para explicar el aprendizaje en otras etapas del ciclo del ser humano, recurriendo a hacer una metáfora; según la cual, las personas que guían al aprendiz hacen las veces de un andamio, razón por la cual a esta teoría también ha terminado por conocerse como *Teoría del Andamiaje*. Según Pinaya (op. cit.:48) “el concepto de esta categoría (andamiaje) remite a una situación de interacción entre un sujeto experto, o más experimentado y otro novato, o menos experto, en el cual la interacción tiene por objetivo que el sujeto menos experto se apropie gradualmente del saber experto”

Aplicación de la teoría en la metodología de evaluación.

El AIE IDESMAC retoma en su metodología las categorías Zona de Desarrollo Actual, Zona de Desarrollo Próximo y Zona de Desarrollo Potencial, pero no para aplicarlas como las concibió Vigotsky para un proceso educativo, sino para uno de evaluación; adaptándolas e integrándolas al basamento conceptual metodológico más fundamental del “Cono de Desarrollo de Base” propuesto por Ritchey-Vance (2009). Retomando su esquema original, en la metodología de evaluación de procesos del AID-IDESMAC, en un primer momento se integraron los conceptos vigotsyanos, con lo cual se dio un primer paso en la evolución de un modelo más adecuado para el contexto trabajado; un modelo metodológico que dio un segundo paso evolutivo cuando, años después, incorporó también elementos conceptuales de la Teoría de Cambio.

Esta metodología se está sistematizando actualmente en el AIE IDESMAC por Grelsvia Aguiluz Casas. En tanto se hace público ese documento, en los apartados siguientes se presentan sus generalidades.

c. Cono de Desarrollo de Base

El Cono de Desarrollo de Base es una metodología de evaluación que fue propuesto por Marion Ritchey Vance durante la década de los noventa del siglo pasado, a raíz de la inquietud personal, que compartía con otros colegas que trabajaban con ella, en la Fundación Interamericana de Desarrollo (FID). Tal inquietud partía de comparar sus impresiones obtenidas de su experiencia empírica con los “resultados” de las evaluaciones que se aplicaban a los proyectos ejecutados por Organizaciones No Gubernamentales de países latinoamericanos que eran financiados por la FID de donde encontraba que no reflejaban de manera fehaciente los impactos cualitativos de los proyectos, sino solamente alcanzaban a valorar los impactos locales en el corto plazo, cuantificando aspectos más ligados con las metas del proyecto pero dejando de valorar impactos cualitativos en niveles organizativos más amplios que los de los beneficiarios directos.

Según las propias palabras de Ritchey-Vance (2009)

“...el enfoque de la evaluación es demasiado estrecho y las herramientas demasiado limitadas para reflejar el verdadero alcance y valor del trabajo de las ONG. El riesgo es que si lo que se mide es el progreso material a corto plazo, los donatarios (consciente o inconscientemente) adaptarán sus programas en base a ello [...] Debemos idear maneras de tomar en cuenta los beneficios cívicos a largo plazo además de los beneficios [materiales] a corto plazo. De lo contrario, podríamos reprimir las cualidades que dan a las ONG tanta pertinencia en la base. No es cuestión de lo cuantitativo frente a lo cualitativo, como a veces se expresa el debate. Es cuestión de qué se considera resultado...”

El nombre del modelo creado por Ritchey-Vance hace referencia a la representación gráfica (Figura 2) propuesta por ella para facilitar la comprensión de las dos premisas que fundamentan su método:

- 1) El desarrollo sostenible actúa en tres niveles: i) Mejorar las condiciones de vida de los participantes, ii) Fortalecer a las organizaciones comunitarias y redes sociales y iii) Confrontar las políticas, prácticas y actitudes que perpetúan la pobreza.
- 2) Los efectos menos tangibles, tales como el autorrespeto, la tolerancia, la responsabilidad y la visión, son tan importantes al éxito a largo plazo como las mejoras concretas en producción, vivienda o ingresos.

Según las propias palabras de Ritchey-Vance (op. cit., 2009):

“...Dos premisas fundamentan el cono. La primera es que el desarrollo sostenible actúa en tres niveles: 1) mejorar las condiciones de vida de los participantes; 2) fortalecer las organizaciones comunitarias y redes sociales; y 3) confrontar las políticas, prácticas y actitudes que perpetúan la pobreza. La segunda premisa es que los efectos menos tangibles, tales como el autorrespeto, la tolerancia, la responsabilidad y la visión, son tan importantes al éxito a largo plazo como las mejoras concretas en producción, vivienda o ingresos...”

Aplicación de la teoría en la metodología de evaluación.

En última instancia, el marco metodológico conceptual que se aplica en esta evaluación es producto de varios años de desarrollo metodológico, hecho desde el IDESMAC, que retoma y adapta modelos de varios autores, enriqueciéndolos con sus aportaciones. Así, además de Blauert y Zadeck (1999), agrega también de Marion Ritchey Vance. Personalmente miembro fundador del IDESMAC, a fines de la primera década del presente siglo Arturo Arreola (2009), junto con otros autores, retoma la propuesta metodológica del Cono Base de Desarrollo para adecuarla a evaluaciones de procesos de proyectos llevados a cabo por su equipo de trabajo. El resultado final es una herramienta que combina dos vertientes metodológicas de investigación social: i) Evaluación cuantitativa del sistema de indicadores, tomando como referencia para su cálculo el índice establecido *ad hoc* para cada uno de ellos, ii) Análisis del discurso de los entrevistados, para confrontar sus ideas y sus percepciones respecto al proyecto, así como los impactos y aprendizajes más evidentes de su aplicación.

Proceso de evaluación.

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

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

En la práctica, la evaluación de metas se basa principalmente en revisar los documentos que dan constancia del cumplimiento de las metas que fueron comprometidas en el proyecto, pero también cualificando de manera indicativa (sin detenerse en revisar detalles que haría un revisor de estilo) que dichos documentos se hayan elaborado coherente y congruentemente a sus correspondientes metas.

La evaluación de procesos requiere de la aplicación de métodos más complejos que la valoración de metas. La evaluación de procesos se lleva a cabo mediante un procedimiento que inicia con la comprensión del contexto teórico del proyecto para la elaboración de un Sistema de Indicadores; se concentra en valorarlos, tanto de manera individual como a diferentes escalas de agrupamiento dentro de un sistema de indicadores.

Con la valoración del sistema de Indicadores se sienta la base para fundamentar recomendaciones al personal encargado de instrumentar el proyecto, las cuales se orientan a retroalimentar las líneas de acción o las estrategias y, en su caso, a reorientarlas tras y durante su proceso de ejecución; en última instancia, los resultados de la evaluación representan para el equipo ejecutor del proyecto una herramienta útil para gestionar el conocimiento dentro de la misma organización.

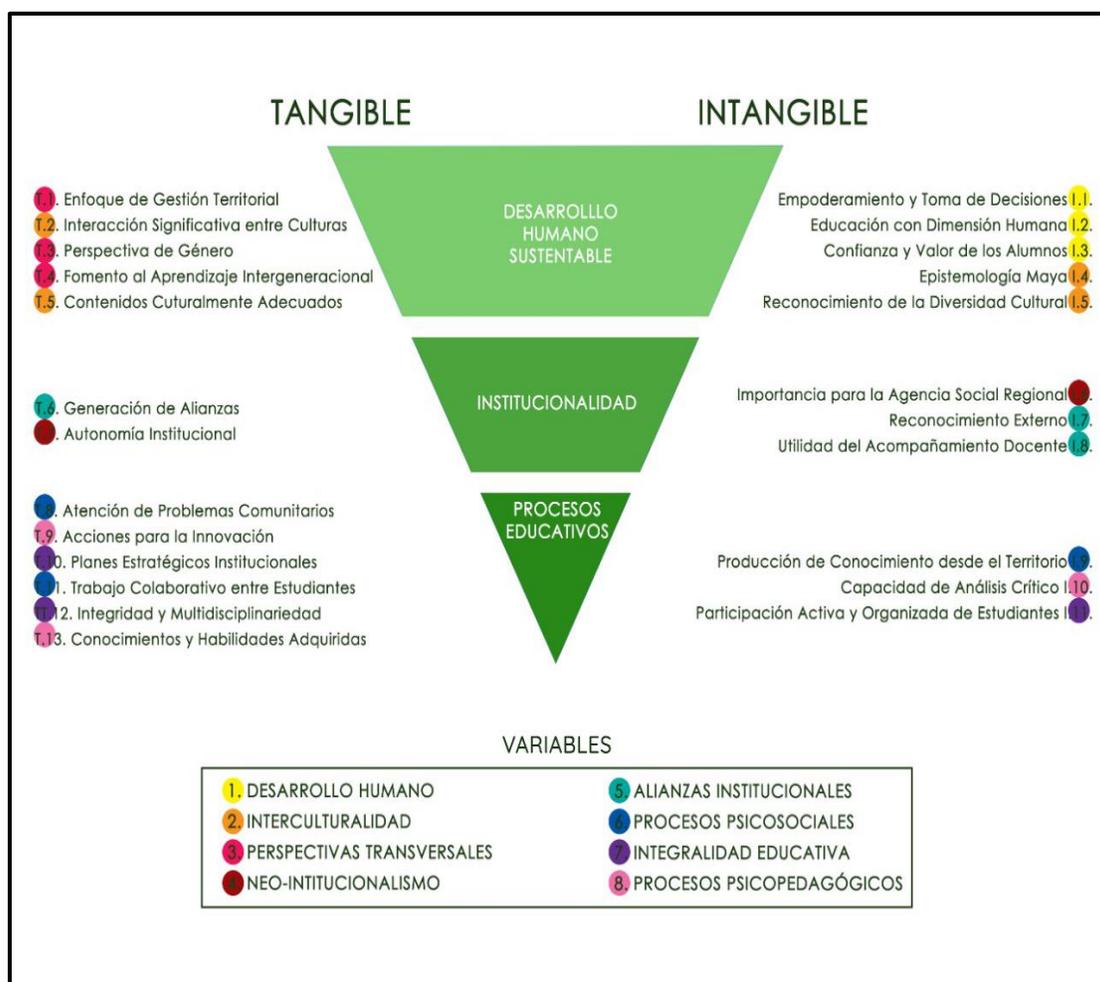
En consideración a lo anterior, para instrumentar la presente evaluación se retomó el sistema de indicadores aplicados para la evaluación intermedia: se aplican 24 indicadores, 13 indicadores tangibles y 11 indicadores intangibles para la evaluación cualitativa del proyecto, mismos que se organizaron bajo la estructura del Cono de Desarrollo de Base de la Fundación Interamericana. Del mismo modo que los indicadores, se retoman las 3 Categorías propuestas para las dos mencionadas evaluaciones previas:

- Procesos Educativos
- Institucionalidad
- Desarrollo humano sustentable

La Figura 8 muestra cómo se ordenan los 24 Indicadores en relación a esas 3 Categorías. Obsérvese en esa figura que antes del nombre de los indicadores se ha colocado un pequeño círculo de color. La función de cada círculo es relacionar cada indicador con la variable a la que pertenecen o en la que se encuentra anidado; La manera de hacer esta identificación es ubicar en la lista de variables (localizada en un recuadro colocado en la parte inferior de la misma gráfica) su respectivo círculo de color. En esta evaluación se retoman las 8 variables utilizadas en la Evaluación Intermedia¹⁰: 1) Procesos Psicosociales, 2) Integralidad Educativa, 3) Procesos Psicopedagógicos. 4) Neo-Institucionalismo. 5) Alianzas Institucionales, 6) Desarrollo Humano, 7) Interculturalidad 8) Perspectivas Transversales.

¹⁰ .- Estas 8 Variables, empleadas en la Evaluación Intermedia de este proyecto, así como los 24 indicadores y las 3 Categorías, fueron retomadas por el AIE-IDESMAC de la Evaluación Final del Proyecto P3032201. Obsérvese la importancia de este detalle, ya que implica una imbricación y una continuidad muy estrechas entre ese proyecto (ejecutado entre 2015 y 2017) y el que aquí se evalúa.

FIGURA 8. ANIDAMIENTO DE LOS INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Se ha señalado, de manera reiterada, que las variables de la evaluación se definen a partir de los componentes del proyecto y los indicadores se definen a partir de las variables. De aquí que, en una primera aproximación, se establecen una serie de conceptos que atraviesan de forma transversal esta evaluación, desde las definiciones que tienen que ver con variables e indicadores hasta las corrientes de pensamiento que nutren la Escuela.

Los componentes del proyecto “Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial. Fase de implementación de los Planes Estratégicos Institucionales” son seis componentes principales: i) Fortalecimiento Institucional, ii) Acompañamiento psico-social, iii) Consolidación del cuerpo docente y tutorial, iv) Fondo de Coinversión para la implementación de los PEI de las OLAT, v) Seguimiento a la ejecución de acciones de implementación (proyectos) de los PEI y vi) Sistematización y visibilidad

De acuerdo a la metodología de evaluación que aquí se aplica, los componentes son la base para definir las variables a valorar¹¹; así, dado que para cada componente existe un objetivo específico, al valorarse todos los objetivos específicos, se valoran todos los componentes; que al integrarse las valoraciones se obtiene por promedio la valoración del objetivo general del proyecto.

Herramientas de evaluación.

Para la obtención de información relevante, el diseño y aplicación a una muestra significativa de actores del proyecto de un guion de entrevista de tipo semiestructurada se identifico como fuente primordial en la recolección de percepciones, vivencias, experiencias y opiniones que sirvan de base para la obtención de información oral.

El procedimiento general consiste en analizar la información obtenida mediante entrevistas, previamente semi-estructuradas, a los actores involucrados. Esos actores se seleccionan de acuerdo a su perfil, es decir, en base al rol que juegan en el proyecto, que en el caso de este proyecto con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a una muestra de actores del proyecto; la información así recolectada se incorpora a dos procedimientos: i) Captura en una base de datos que se encuentra vinculada con fórmulas matemáticas diseñadas específicamente para realizar un cálculo de índices y ii) A la aplicación de los recursos de análisis cualitativo que proporciona la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*).

En ese contexto, el análisis de los discursos y el procesamiento de la información surgida del acercamiento con los actores centrales del proyecto parten de considerar una serie de conceptos que se enmarcan tanto teórica como metodológicamente.

Se considera pertinente señalar aquí que la evaluación intermedia del presente proyecto retomó cabalmente no solamente la metodología empleada en la evaluación del proyecto anterior, sino también las herramientas empleadas. Destaca dentro de éstas el sistema de indicadores, tal y como fue diseñado. Esta decisión parte del principio básico de procurar al máximo la comparabilidad de los resultados y ha tomado en cuenta, sobre todo, que en la evaluación intermedia el análisis de procesos ha sido basado en la aplicación de la misma guía de entrevista semi estructurada regida por los mismos 24 indicadores.

¹¹ .- Estas variables fueron definidas por los asesores responsables de las evaluaciones anteriores de este proyecto y fueron retomadas para la presente. Y aunque pudiera hacerse alguna precisión por cuanto a la correspondencia de las ocho variables a los seis componentes, por ser esta una evaluación final se optó por priorizar el principio de comparabilidad y se aplicaron las variables sin hacer modificaciones.

DEFINICIÓN DE INDICADORES CON CRITERIOS DE VALORACIÓN.

INDICADORES TANGIBLES

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

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

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
	en la adopción de medidas políticas.		género en las comunidades y las organizaciones cómo resolverla SI NO Por qué? 3. Los planes estratégicos de las OLAT se formularon con perspectiva de género SI NO Por qué?	
T7. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional	Mecanismo que promueve la educación transformadora mediante la implicación participativa de todas las partes y el respeto entre los alumnos de diferentes edades para promover el aprendizaje colaborativo y el cambio de actitud de unas generaciones con otras. Como efecto colateral, también se potencia la solidaridad entre generaciones y entre culturas.	Se reconocen por lo menos 3 espacios intencionados de intercambio y participación entre personas de distintas edades que tienen como resultado aprendizajes significativos	1. ¿Recuerda alguna actividad en la Escuela que se haya desarrollado en colaboración entre jóvenes y adultos? Explíquela. 2. Se establecieron mecanismos formales para el intercambio de saberes de adultos con jóvenes? Explique. 3. Se establecieron mecanismos de intercambio de saberes de joven a joven? Explique	1= Las tres explicaciones son suficientes. 0.5= Dos y una explicación es Suficiente; 0= No se cumplen los anteriores
T8. Autonomía institucional	Capacidad de decidir y ejecutar acciones relativas a la gestión de proyectos, a la normativa y regulación interna y a la vida institucional de forma independiente y bajo criterios propios	Grado de dependencia menor al 20% en la planificación y toma de decisiones de las OLAT con relación a la Escuela	1. Su OLAT depende de la Escuela para obtener financiamiento? SI_ NO__ 2. Su OLAT depende de la Escuela para formular un proyecto? SI NO__ 3. Su OLAT elaboró el Plan Estratégico con apoyo de la Escuela? SI__ NO__ 4. Su OLAT necesita apoyo técnico y logístico por parte de la Escuela para realizar sus actividades SI__ NO__	1= Cuando cuatro o cinco respuestas son NO. 0.5= Cuando dos o tres respuestas son NO. 0= No se cumplen los supuestos anteriores

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
			5. Su OLAT depende de la Escuela para constituirse legalmente SI NO	
T9. Planes estratégicos Institucionales	Líneas de actuación, directrices y políticas de las Organizaciones. Es la capacidad de las OLAT para constituir planes operativos eficientes y asertivos que den cumplimiento a sus planes estratégicos.	Capacidad mayor al 50% en la elaboración de planes estratégicos institucionales de las OLAT	1. ¿cuenta su OLAT con un plan estratégico institucional?, 2.Mencione cuáles apartados forman parte del Plan Estratégico Institucional de su organización y en qué consiste dicho apartado: -Área de Incidencia -Árbol de problemas -Misión y Visión -Objetivos estratégicos - Objetivos específicos -Principios de la organización -Estructura organizativa -Actividades -Resultados	1= Si en la primera y más de 5 puntos de la segunda bien explicados; 0.5= SI en la primera y más de 5 puntos mencionados, aunque no estén bien explicados; 0= Cuando no ha hecho plan institucional
T10. Trabajo colaborativo entre alumnos	Capacidades, procedimientos y actitudes que los alumnos aportan en las relaciones de cooperación y creación de empatía, tolerancia, amistad y confianza; se desarrolla en grupos donde la responsabilidad del aprendizaje es compartida y cuyo objetivo final es el aprendizaje significativo y la relación entre los miembros	Se reconocen por lo menos 2 actividades o dinámicas desarrolladas en grupo y de donde se obtuvo un aprendizaje significativo.	1.Menciona 1 experiencia que compartiste o te compartieron en la Escuela 2.Podrías mencionar una habilidad que reconoces de otras OLAT 3.Hubo alguna herramienta, dinámica, software que aprendiste de un(a) compañero(a)	1=cuando son respondidas correctamente las tres preguntas, 0.5=cuando se responden correctamente 2 preguntas y 1 pregunta no. 0= cuando no se cumplen los supuestos anteriores

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
T11. Contenidos culturalmente adecuados	Conceptos, categorías y contenidos accesibles y pertinentes con información clara y apropiada que resulta comprensible y acorde con las necesidades del diálogo intercultural.	Por lo menos un 30% de los actores recuerdan el uso de conceptos, categorías o contenidos de los módulos claros, adecuados y comprensibles para su campo real de conocimiento	1.-¿Podría decirme un concepto o categoría aprendida que haya resultado de fácil comprensión?, 2.- Mencione por lo menos un contenido de los módulos que responda a las necesidades sociales y comunitarias de su OLAT, 3.-Dígame alguna información recibida en el desarrollo de los módulos que sea adecuada a la problemática que atiende su OLAT, 4.- Podría compartirme alguna actividad o dinámica de los módulos que le ayudó a comprender algún contenido temático que antes le resultaba desconocido	1= cuando por lo menos 3 preguntas son respondidas de forma afirmativa y coherente, 0.5= cuando por lo menos 2 preguntas son respondidas de manera afirmativa y por lo menos 1 de manera coherente, 0= ninguna de las anteriores
T12. Integralidad y Multidisciplinariedad	Contenidos encaminados al desarrollo de todas las posibilidades de una persona para prepararlos para planes futuros tanto en el plano reflexivo como el del trabajo. Se atienden aspectos de conocimiento, de valores y emocionales a través de la interrelación de conceptos y temáticas en la búsqueda de un aprendizaje más completo y profundo.	un 30% de los actores reconoce por lo menos 2 herramientas psico-sociales en el desarrollo de los módulos, así como por lo menos 2 contenidos interrelacionados con distintas disciplinas de conocimiento.	1.-¿recuerda alguna actividad o dinámica de la Escuela que no sea teórica o conceptual?, 2. ¿Recuerda alguna actividad de arteterapia realizada en la Escuela y que haya sido significativa para usted?, 3. Mencione por lo menos una actividad de la Escuela con enfoque psico-emocional, 4.- Recuerda algún contenido o alguna información que sea de otra profesión o disciplina y que le haya dado un aprendizaje significativo?, 5.-	1= Que responda afirmativamente a por lo menos 4 preguntas (dos de las tres primeras y dos de las tres últimas), 0.5=que responda por lo menos a 3 preguntas afirmativas (las que sean), 0= si no cumple con ninguno de los dos supuestos anteriores

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
			Mencione un aprendizaje nuevo de otra disciplina que haya incorporado al enfoque de su OLAT, 6.- Podría referirse a algún profesional que impartió algún tema o módulo dándole información útil y precisa para su OLAT	
Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
T13. Conocimientos y habilidades Adquiridos	Grado de aprendizaje de herramientas conceptuales y comportamentales, así como asimilación de contenidos en cumplimiento con los objetivos establecidos en la Escuela.	Los actores destacan por lo menos 1 conocimiento, habilidad y destreza generales y 1 especializado adquiridos en la Escuela de Profesionalización	Mencione por lo menos 1 conocimiento general adquiridos en la Escuela y que haya impactado a su OLAT. Mencione por lo menos una habilidad adquirida en la Escuela y que tenga un impacto significativo en su vida. Mencione por lo menos una destreza adquirida en la Escuela y que sea de utilidad para su OLAT. Mencione por lo menos 1 conocimiento especializado adquiridos en la Escuela y que haya impactado a su OLAT. Mencione por lo menos una habilidad especializada adquirida en la Escuela y que tenga un impacto	1= Si responde correctamente a todas las preguntas. 0.5= si responde correctamente a por lo menos 2 de las preguntas. 0= cuando sólo responde a una o a ninguna de forma correcta

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
			significativo en su vida. Mencione por lo menos una destreza especializada adquirida en la Escuela y que sea de utilidad para su OLAT.	

INDICADORES INTANGIBLES

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
I1. Importancia para el fortalecimiento de la agencia social regional	Los temas que aborda la OLAT son fundamentales para fortalecer la capacidad de actuación en la solución de problemas en los espacios regionales y municipales.	La OLAT lleva a cabo 3 actividades con impacto estratégico en el territorio	Mencione 5 problemas fundamentales de su Municipio, describa como los aborda la OLAT	1= si plantean soluciones con impacto estratégico en el territorio por lo para 3 de los 5 problemas fundamentales. 0.5= si plantean por lo menos 2 soluciones con impacto estratégico territorial. 0= si plantean sólo una o ninguna solución con impacto estratégico en el territorio.
I2. Empoderamiento y Toma de Decisiones	Capacidad, fortaleza, asertividad y posibilidad de toma de decisiones libres e independientes.	Se reconocen por lo menos 5 atributos de fortaleza, autonomía y seguridad dentro de las OLAT	¿Qué características considera son propias de su OLAT al momento de la toma de decisiones internas	1= se reconocen por lo menos 5 atributos de autonomía; 0.5= se reconocen menos de 5 atributos de autonomía y más de 3 de dependencia y subordinación, 0= se reconocen más de 5 atributos de dependencia y subordinación

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
I3. Formación con Dimensión Humana	Conjunto de valores dialógicos que ponen en el centro los valores propios del ser humano, su integralidad, afectividad y su condición humana.	El 20% de los actores tiene la percepción De mejoras en las condiciones orientadas al buen vivir	Cuales cambios ha tenido su visión de la vida a partir de su participación en la Escuela -cooperación -Solidaridad -Afidamiento -Diálogo -Acuerdos -Comunicación Consciente -Participación	1= si se reconocen por lo menos 4 cambios positivos. 0.5= se reconocen de 2 a 3 cambios positivos. 0= se reconocen menos de 2 cambios positivos.
I4. Producción de Conocimientos desde el territorio	Espacios de investigación que resulten en la generación de nuevos conocimientos a partir del trabajo realizado en atención a problemas territoriales	Percepción sobre innovación, organización, manejo y gestión del territorio	Identifique tres formas en las que usted aborda los problemas de su comunidad	1= si se reconocen las formas 1-3-5 como estrategias para abordar un problema comunitario y menos de dos estrategias no innovadoras de las formas 2-4-6. 0.5= si se reconocen dos estrategias innovadoras (1-3-o 5) y menos de dos de estrategias no innovadoras (2-4-6). 0= ninguno de los supuestos anteriores.
I5. Confianza y valor de los alumnos	Seguridad para exponer inquietudes, ideas y dudas en espacios de participación. Expresión de opiniones sin vergüenza ni miedo.	Por lo menos un 30% de los actores consideran que hubo espacios en la Escuela de fortalecimiento de seguridad y confianza para el alumnado.	1. ¿Fue cómodo para usted hablar durante las sesiones de los módulos frente a los compañeros y docentes? 2. ¿Fueron escuchadas y aclaradas las dudas en las sesiones de los módulos? 3. ¿Considera que sus opiniones y sugerencias fueron escuchadas por los compañeros de su OLAT? 4. ¿Existió un ambiente de confianza en las sesiones para que todos compartieran sus dudas?,	1= si son respondidas con un SI un número mayor que 4 preguntas, 0.5= si son respondidas con un SI por lo menos el 50% de las preguntas, 0= si son respondidas con un Si menos de 3 preguntas

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
			5. ¿recuerda alguna dinámica que haya fomentado su confianza y seguridad personal? 6. ¿Piensa que hubo un cambio significativo en su capacidad de plantear ideas, dudas o sugerencias en grupo?	
16. Epistemología Maya	Reconocimiento de las distintas formas de conocer de los pueblos de la región de los Altos permitiendo la aceptación y el diálogo intercultural en respeto a la diversidad étnica.	Un 20% de los actores del proyecto estima que hubo reconocimiento y respeto de saberes tradicionales mayas para el diálogo y el aprendizaje.	1. ¿Qué saberes tradicionales de la cultura maya se aprendieron y retomaron como un enfoque para entender problemáticas, plantear soluciones o entender algún tema o contenido? Podrías mencionar 3 2. ¿Estima que en general en la Escuela hubo un reconocimiento de los saberes ancestrales? ¿por qué? 3.- ¿considera que en su OLAT se retoman ideas, creencias y saberes propios de la cultura indígena de su región para la atención de sus objetivos fundamentales? ¿cuáles? Mencione 3	1= Si mencionan por lo menos 1 saber en la primera pregunta, responden afirmativa y coherentemente la 2 y mencionan por lo menos 1 en la tercera. 0.5= por lo menos una mención en la primera, si en la segunda, aunque no expliquen, si responden afirmativamente a la 3 aunque no mencionen. 0= ninguno de los supuestos anteriores
17. Capacidad de análisis crítico	Evaluación interna con base en la interpretación a través de inferencias, razonamientos, comparaciones, argumentaciones, deducciones, estimaciones y explicaciones que den cuenta de un análisis de la realidad.	Valoración por parte de un 20% de los actores de la posibilidad y capacidad de hacer análisis profundos sobre situaciones reales.	En relación a la posibilidad de hacer análisis y entender situaciones reales y problemas comunitarios: 1.- ¿Cree usted que los problemas que fueron planteados por parte de las OLAT en los espacios de la Escuela se estudiaron de forma razonable? Si_NO_ ¿por qué?; 2.- ¿Considera que hubo espacios en la Escuela donde se discutieron situaciones reales, se plantearon opciones y se llegó a conclusiones satisfactorias para los alumnos?, 3. ¿Gracias a la discusión en los	1= si responde de forma afirmativa y coherente a por lo menos 3 preguntas. 0.5= si responde de forma afirmativa y coherente por lo menos a 1 pregunta. 0= si no responde coherentemente a ninguna.

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
			<p>módulos, logró su OLAT entender y atender por lo menos un problema comunitario? ¿Cuál?, 4.- ¿Recuerda por lo menos una solución propuesta para un problema específico que resultara del estudio de las causas y consecuencias del mismo? Mencione por favor 5.- ¿En su OLAT se establecen espacios de discusión y análisis de los problemas reales que atienden como organización?... Podría darme un ejemplo</p>	
<p>18. Reconocimiento Externo</p>	<p>Las OLAT son identificadas en la comunidad como agentes sociales de acción local en el territorio</p>	<p>Un 30% de los actores reconocen que existe una percepción positiva sobre la existencia y el trabajo desempeñado por las OLAT en el territorio</p>	<p>1- ¿En su comunidad o Municipio saben de la existencia de su OLAT?; 2.-¿Cree que su OLAT tiene reconocimiento por parte de su comunidad?; 3.-¿Considera que en su región confían y creen en el trabajo emprendido por las OLAT?; 4.-¿Cuál sería la valoración del trabajo de su OLAT para los miembros de su comunidad?</p>	<p>1= si se responden afirmativamente por lo menos en las 3 primeras preguntas. 0.5= si se responden afirmativamente y coherente a por lo menos 2 preguntas. 0= cuando no se responde afirmativamente a la primera.</p>

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
I9. Participación activa y organizada de estudiantes	Ámbitos de participación de los estudiantes como miembros de las OLAT en el diseño, planeación y desarrollo de las sesiones de los módulos de la Escuela de Profesionalización.	Se reconocen por lo menos 5 acciones de participación activa de los estudiantes en el desarrollo de los módulos, actividades y dinámicas de la Escuela.	¿Cuál de estas acciones llevé como participante de la Escuela?: 1. Escuchar y recibir información 2. Dar opiniones, sugerencias e información al grupo 3. Exponer un problema de su OLAT 4. Conformar grupos de discusión 5. Estar al frente del desarrollo de una dinámica psico-emocional 6. Hacer las tareas 7. Realizar las evaluaciones 8. Sentarse en silencio sin hablar 9. Protagonizar junto con sus compañeros un ejercicio de simulación 10. Recibir instrucciones y obedecer	1= por lo menos 5 acciones de participación son reconocidas por los actores. 0.5= se reconocen menos de 5 pero más de 3 acciones de participación activa de alumnos. 0= se reconocen menos de 3 acciones de participación activa de alumnos.
I10.Reconocimiento de la diversidad cultural	Inclusión y reconocimiento de las distintas culturas de los actores de la Escuela, así como la importancia de la interacción, el intercambio y el respeto a la diferencia dentro de las estructuras organizativas de las OLAT	Por lo menos el 30% de los actores reconocen la existencia de distintas culturas y valoran el intercambio de saberes dentro de la Escuela	Con respecto al trabajo en la Escuela señale 3 características donde se reconozca la diversidad cultural: 1.- Interacción de saberes; 2.- Intercambio de ideas; 3.- Respeto por la diferencia; 4.- Toma de decisiones colectivas, 5.- Acuerdos entre diferentes; 6.- Discusiones productivas; 7.- Reconocimiento de la existencia y el valor de otra cultura distinta a la propia	11= se señalan por lo menos 4 características de las señaladas o nociones afines. 0.5= se señalan un mínimo de 2 de las opciones señaladas o nociones afines. 0= se señalan 1 o ninguna de las opciones ofrecidas.
I11.Utilidad del acompañamiento docente	Se reconoce la contribución eficiente del seguimiento fuera de aula por parte de las y los docentes de la OLAT	Por lo menos un 30% de los actores tienen una percepción positiva sobre el desempeño y resultado	1. ¿sabe si Todas las OLAT recibieron ACOMPAÑAMIENTO? 2. ¿Considera que es importante el apoyo de tutoras y tutores?	11= si se responde afirmativamente a por lo menos 4 de las 5 preguntas.

Indicador	Descripción	Índice	Pregunta	Fórmula
		del seguimiento de tutorías.	3. ¿Su OLAT recibió tutorías adecuadas? 4. ¿Fueron de utilidad las tutorías que recibió su OLAT? 5. ¿Considera que las tutorías que recibió fueron suficientes?	0.5= si se responde afirmativamente a por lo menos 2 de las preguntas 3-4-5. 0= si se responde negativamente a por lo menos 2 de las preguntas 3-4-5.

CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN DE METAS

El procedimiento para dar una valoración al cumplimiento de cada meta se obtuvo promediando una valoración cuantitativa de los documentos presentados como evidencia del cumplimiento de cada meta con una valoración cualitativa; esta última constituida por dos componentes: congruencia y coherencia

Los documentos que respaldan como evidencia fueron presentados al evaluador en archivos con diversos formatos electrónicos; consisten principalmente de documentos escritos y videos. En total se recibieron por parte del equipo técnico del proyecto un total de 149 documentos/productos: 73 correspondientes a la Meta 1, 20 para la Meta 2, 4 para la Meta 3. 2 para la Meta 4, 28 para la Meta 5, 1 para la Meta 6, 19 para la Meta 7, 1 para la Meta 8 y 1 para la Meta 9.

Entre esos 149 documentos se destacan: Memorias y listas de asistencia de los Módulos de la Escuela de las OLAT; archivos gráficos, digitales y audiovisuales derivados de las actividades de difusión de los logros del proyecto

Como resultado, la valoración general al cumplimiento de las metas establecidas para el tercer año es de **84.9%**. Seis de las nueve metas tienen un valor de más del 90%: Con **100%** la Meta 6 Diseñar y operar el Fondo de Coinversión para el financiamiento de los segundos proyectos definidos por las OLAT (1ra generación) y la Meta 8 Sistematizar el Anuario 2019 de la Escuela; con **95.8%** la Meta 7 Diseñar y distribuir 4 vídeos didácticos, 16 infografías, 16 folletos por OLAT (2da generación); visibilizada la Escuela de Formación mediante la difusión en redes sociales como Facebook, YouTube e Issuu; con **94.4%** la Meta 2 Integrar una plantilla de 10 docentes y 8 tutores (un docente tiempo completo); con **93.0%** la Meta 9 Presentar la Evaluación Final Externa del Proyecto y con **91.7%** la Meta 4 Realizar dos módulos de seguimiento a la implementación de los proyectos establecidos por la 1ra generación de la Escuela de Formación.

El procedimiento para dar una valoración al cumplimiento de cada meta se obtuvo promediando una valoración cuantitativa de los documentos presentados como evidencia del cumplimiento de cada meta con una valoración cualitativa; esta última constituida por dos componentes: congruencia y coherencia.

Los documentos que han servido de guía en la revisión de documentos con vistas a la evaluación de metas han sido, en orden de prioridad, el Informe Narrativo P3036576 Año II y la Solicitud de Financiamiento (*Full Proposal*, por su nombre en inglés), en los que se definieron las metas de este proyecto, tanto las generales como las del tercer año de ejecución¹².

¹² .- El Informe Narrativo del Segundo Año es el que contiene una información más actualizada y detallada de las metas para el tercer año, por lo que la valoración de éstas ha tomado a ese documento como su referente principal y al *Full Proposal* como documento auxiliar. Cabe señalar que en el primero de esos dos documentos se incluye una serie de notificaciones a la fuente

De dichos documentos se han extraído los siguientes párrafos, que se refieren a las metas del Tercer año de Ejecución del proyecto evaluado:

Se trabajará en la consolidación de las 25 organizaciones de la Escuela, a través de:

- A. Un espacio para la Ejecución de los Planes Operativos a través de la realización de dos módulos para la concreción de la metodología de implementación de las acciones piloto a nivel comunitario y organizativo de las OLAT de la 1era Generación.
- B. La realización del Ciclo Formativo II para la 2da Generación, en donde se concretará la formación especializada de acuerdo con los Planes Estratégicos Institucionales del conjunto de las OLAT, para lo cual se desarrollarán ocho módulos, cuatro de especialización y cuatro de formación temática.
- C. Implementación de la estrategia del Fondo de Coinversión para la realización de un segundo proyecto piloto para las OLAT de la 1era. Generación.

Metas del tercer año:

1. Ejecutar el proceso formativo especializado (Ciclo II) de 16 Organizaciones Locales para la Acción Territorial (2da generación) a través de la realización de cuatro módulos de fortalecimiento interno y cuatro de especialización.
2. Integrar una plantilla de 10 docentes y 8 tutores para el acompañamiento de las OLAT (2da generación).
3. Realizar 3 reuniones cuatrimestrales del Comité Docente.
4. Realizar dos módulos de seguimiento a la implementación de los proyectos establecidos por la 1ra generación de la Escuela de Formación.
5. Implementar 8 PEI en seis municipios de los Altos de Chiapas (1era generación) mediante la ejecución de por lo menos un proyecto por cada OLAT.
6. Diseñar y operar el Fondo de Coinversión para el financiamiento de los segundos proyectos definidos por las OLAT (1ra generación).
7. Diseñar y distribuir 4 vídeos didácticos, 16 infografías, 16 folletos por OLAT (2da generación); visibilizada la Escuela de Formación mediante la difusión en redes sociales como Facebook, YouTube e Issuu.
8. Sistematizar el Anuario 2019 de la Escuela.
9. Presentar la Evaluación Final Externa del Proyecto.

Los documentos que respaldan como evidencia fueron presentados al evaluador en archivos con diversos formatos electrónicos; consisten principalmente de documentos escritos y videos. En total se recibieron por parte del equipo técnico del proyecto un total de 149 documentos/productos: 73 correspondientes a la Meta 1, 20 para la Meta 2, 4 para la Meta 3. 2 para la Meta 4, 28 para la Meta 5, 1 para la Meta 6, 19 para la Meta 7, 1 para la Meta 8 y 1 para la Meta 9.

financiadora, sobre adecuaciones de estructura presupuestal, realizadas para optimizar los recursos disponibles sin dejar de cumplir las metas. Las repercusiones de estas adecuaciones se reflejan en las notas que se han insertado al final de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** (las que se señalan mediante asteriscos).

Entre esos 149 documentos se destacan: Memorias y listas de asistencia de los Módulos de la Escuela de las OLAT; archivos gráficos, digitales y audiovisuales derivados de las actividades de difusión de los logros del proyecto. Cabe aclarar que algunos documentos presentados incluyen ligas a documentos que se encuentran alojados en la página web de IDESMAC y no fueron generados en esta Fase de Implementación del proyecto; otros se alojan en la nube de Drive, como documentos de trabajo o documentos auxiliares. De ahí que no se cuantifiquen como productos acabados de este año.

Valoración de las Metas

El cumplimiento de las metas de un proyecto debe demostrarse a través de documentos que reflejen la eficacia de las acciones que hayan sido inscritas en la solicitud de financiamiento, como un compromiso adquirido por la entidad receptora del apoyo; de ahí que la valoración dada para esta Fase de Implementación de la Escuela de Formación de Organizaciones para la Acción Territorial Evaluación Final resulta de haber aplicado un procedimiento basado primordialmente en la revisión de documentos y productos; elaborados tanto por el equipo responsable de ejecutar el proyecto como, dado el caso, por los estudiantes. Productos que representan las evidencias del cumplimiento de las metas y son calificados en base a la congruencia y a la coherencia.

Por un lado, congruencia del producto presentado, por el Equipo de CLAN Sur al Área de Evaluación, como evidencia de cumplimiento comprometido en la solicitud de donativo. Por otro lado, la coherencia en las formas de presentación del documento, que sin llegar a evaluar a fondo el estilo y la edición, sí requiere que cuente con un mínimo de calidad que permita apreciar la lógica con la que se presenta la información en los documentos, confrontándola con la correspondiente meta. Partiendo de estos principios, la presente evaluación de metas aplicó durante la revisión de los documentos probatorios los siguientes criterios cuantitativos y de escala:

- Muy Satisfactorio 100%
- Notablemente Satisfactorio 75%
- Satisfactorio 50%
- Insatisfactorio 25%
- Muy Insatisfactorio 0%

Aplicando lo anterior cuando los documentos que han sido presentados como evidencia se encuentren completos en número, ya que existen numerosos casos en los que una acción se debe efectuar varias veces y cada una de ellas requiere de contar con la evidencia de que fue efectivamente realizada; en este caso, se aplica el criterio previo de contabilizar los eventos, con tal de definir como calificación máxima la que represente la proporción que tiene la cantidad de evidencias entregadas, con respecto a las que se deben entregar¹³.

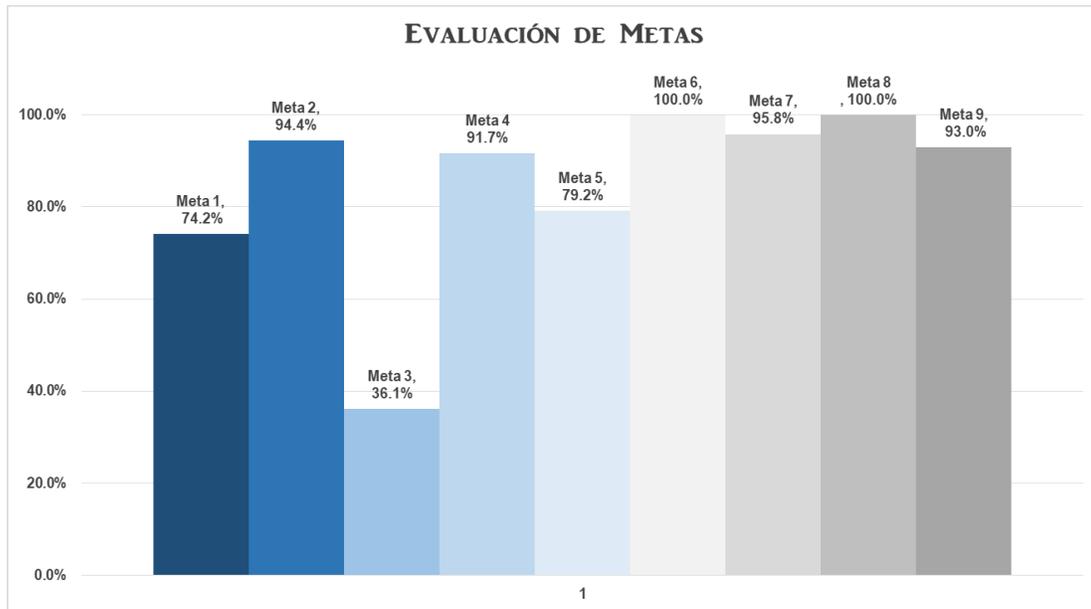
Resultados.

Mediante el procedimiento metodológico aplicado se obtuvo la valoración particular de cada meta, cuya visión de conjunto se muestra en la Gráfica 4; detallándose en las páginas

¹³.- Esta situación se presenta, por ejemplo, en eventos que deben respaldarse con Actas de Reunión o con Memorias.

posteriores las valoraciones a los productos (cumplimiento, congruencia y coherencia), para cada una de las nueve metas comprometidas.

GRÁFICA 4. CUMPLIMIENTO DE METAS



Fuente: Elaboración propia

Como resultado, la valoración general al cumplimiento de las metas establecidas para el tercer año es de **84.9%**. Seis de las nueve metas tienen un valor de más del 90%: Con **100%** la Meta 6 Diseñar y operar el Fondo de Coinversión para el financiamiento de los segundos proyectos definidos por las OLAT (1ra generación) y la Meta 8 Sistematizar el Anuario 2019 de la Escuela; con **95.8%** la Meta 7 Diseñar y distribuir 4 vídeos didácticos, 16 infografías, 16 folletos por OLAT (2da generación); visible la Escuela de Formación mediante la difusión en redes sociales como Facebook, YouTube e Issuu; con **94.4%** la Meta 2 Integrar una plantilla de 10 docentes y 8 tutores (un docente tiempo completo); con **93.0%** la Meta 9 Presentar la Evaluación Final Externa del Proyecto y con **91.7%** la Meta 4 Realizar dos módulos de seguimiento a la implementación de los proyectos establecidos por la 1ra generación de la Escuela de Formación. En el rango de 80.1 a 90.0% hay un espacio de valoración vacío, ya que las dos metas siguientes en valor se encuentran un poco por debajo: la Meta 5 Implementar 8 PEI en seis municipios de los Altos de Chiapas (1era generación) mediante la ejecución de por lo menos un proyecto por cada OLAT con **79.2%** y la Meta 1 Ejecutar el proceso formativo (especializado) de 16 OLAT (2ª. Generación) a través de la realización de cuatro módulos de fortalecimiento interno y cuatro de especialización con **74.2%**.

Aplicado a esas valoraciones la escala de cualificación de metas, se puede decir que dos de cada tres metas se cumplieron muy satisfactoriamente y que de las tres metas restantes dos se cumplieron satisfactoriamente y una insatisfactoriamente, puesto que la Meta 3) Realizar tres reuniones cuatrimestrales del Comité Docente fue valorada en **36.1%**.

Se puede señalar, en lo general, que los productos entregados son de buena calidad y de ahí el porqué de su cualificación, con respecto a las seis metas restantes, fue el hecho de que se cuenta con el compromiso de alcanzar la capacitación de 16 OLAT, que no fue alcanzada. Para estos casos, considerando que la deserción de muchas de las OLAT fue originada por las extraordinarias circunstancias en el contexto, se han enfatizado la fortaleza del trabajo presentado y del esfuerzo realizado por los docentes y los alumnos que han logrado culminar los ciclos de capacitación en las valoraciones de congruencia y coherencia. El razonamiento parte de considerar que el esfuerzo y el trabajo para cumplir las metas ha sido casi el mismo, pero se han tenido que enfrentar adversidades y fuera de la responsabilidad de todos los actores involucrados, para cumplir con el número de OLAT capacitadas; y que parte de las que desertaron fue por causas ajenas a los compromisos planteados en el proyecto.

Meta 1

Ejecutar el proceso formativo (especializado) de 16 OLAT (2ª. Generación) a través de la realización de cuatro módulos de fortalecimiento interno y cuatro de especialización

La valoración de esta meta: 74.2%; que se deriva de promediar:

- 1) El cumplimiento de productos ofrecidos 47.5%; se formaron 8 de 16 comprometidas.
- 2) La congruencia (100%); los productos entregados son los esperados.
- 3) La coherencia (75%). Ni las 16 Cartas de Aceptación ni las 24 Hojas Académicas tienen fecha; aparte de que ni las 16 Cartas de Aceptación ni las 8 Cartas de Baja tienen firma de recibidas por los interesados.
- 4) Observaciones Generales: En el transcurso del periodo evaluado se dieron de baja la mitad de las OLAT que iniciaron el último Ciclo de la Escuela. Una parte de ellas previo a la pandemia y otra parte durante la misma.
- 5) Documentos presentados como evidencia

Presentan 1 archivo Word (“Status de las Organizaciones Locales ciclo I y II”) en el que ofrecen una lista de alumnos y organizaciones participantes y otra con una segunda relación de cómo 8 se dieron de baja. En ella explican que de las 16 OLAT que conformaban la generación, la mitad de ellas se dieron de baja, por lo que actualmente son 8 las que han continuado con su proceso de formación. Esta situación ha presentado una situación especial, esta, se encuentra plenamente justificada en los motivos por los que no se alcanzaron a cubrir la totalidad de organizaciones propuestas hasta el fin de los módulos, si se cumple en términos parciales.

Ingreso/Egreso:

Respaldan con 16 Cartas de aceptación, presentadas en archivo con formato PDF, para las siguientes organizaciones: CDSAN, Chalchihuitle, CIAS, Equinca, Huellas y Memoria, *Jolob Antsetik*, Joveniño, *Kuxul Na*, La Herencia de Chiapas, Manglares de Chiapas, Mujeres por la Inclusión, *Sbonil Jlumatik*, Tejiendo sueños comunitarios, Unidos por la salud, *Xnichimal*.

Observándose: No tienen fecha de emisión, ni firma de recibido por las organizaciones

Se suman a dichas Cartas de Aceptación, 8 Cartas de baja en formato PDF, correspondientes a las organizaciones: *Antsetik*, Chalchihuitl, Equinca, Joveniño, *Kuxul Na*, Manglares de Chiapas, Unidos por la Salud, *Xnichimal*.

Observándose: No tienen firma de recibido por las organizaciones

Archivos que respaldan los procesos de capacitación:

Calificaciones: 1 Archivo suelto (Excel) que contiene las calificaciones 2da Gen Ciclos I y II; 2 archivos (Excel) que contienen (i) calificaciones por Módulo Ciclo I; (ii) calificaciones por Módulo Ciclo II.

Sin observaciones

Memorias de Encuentros Psicosociales:

Ciclo I: 2 Memorias en formato PDF (i) Encuentro Psicosocial A y B (febrero 2019) y (ii) Encuentro Psicosocial C y D (MARZO 2019)

Ciclo II: 1 Memoria en formato PDF (junio 2020)

Sin observaciones

Hojas académicas II Ciclo; 2da Generación:

16 hojas Académicas. Una por alumno/a en formato PDF

Observándose: Aunque estos documentos en efecto refieren al periodo cursado, no tienen fecha de emisión.

8 hojas Académicas. Una por organización, en formato PDF: CDSAN, Centro Comunitario Bätz, CIAS, Huellas y Memoria, *Jlumal*, La Herencia de Chiapas, Mujeres por la Inclusión, Tejiendo Sueños Comunitarios

Observándose: Aunque estos documentos en efecto refieren al periodo cursado, no tienen fecha de emisión.

Material Didáctico. - Se presentaron 2 archivos; el primero con un juego de concurso de preguntas sobre temas educativos (formato PPT) y otro denominado "Material Didáctico VIII" (formato PDF), el cual contiene ligas a videos. Son buenos en calidad del contenido; pero requieren calidad de imagen y edición

Observándose: Es buena la calidad de los contenidos; son mejorables en calidad de imagen, alineamiento a un formato de presentación o libreto, pasar por un proceso de edición.

Se complementa este rubro con un Reporte del módulo VIII (formato PDF)

Sin observaciones

Memorias de los módulos

Ciclo I.- Se presentaron 9 archivos PDF con 8 Memorias y un Módulo Propedéutico (éste con 2 archivos). Corresponden a la Segunda Generación y se fechan entre Sept/Oct de 2018 (Propedéutico) y Abril de 2019 (Módulo 8).

Ciclo II.- Se presentaron 8 Archivos en formato PDF, que contienen 4 Memorias de Módulos "Común" y 4 Memorias de Módulos de "Especialización" (fechadas entre Sept 2019 y abril 2020)

Sin observaciones

Planes estratégicos comunitarios. - Se presentaron 8 archivos Word que contienen los Planes estratégicos comunitarios de las siguientes OLAT: CDSAN, Centro Comunitario Bätz CIAS, Huellas y Memoria, La Herencia de Chiapas, Mujeres por la Inclusión, Sbonil Jlumatik, Tejiendo Sueños Comunitarios.

Observándose: No compete al ámbito de esta evaluación analizar la calidad académica de los planes. Esa ha sido evaluada por un equipo multidisciplinario conformado por personal docente y asesores de CLAN Sur y OSC Aliadas.

Proyectos Piloto. - El equipo responsable del este proyecto presentó 8 archivos (formato Word) con los Proyectos Piloto de las siguientes OLAT: CDSAN, Centro Comunitario Bätz, CIAS, Huellas y Memoria, La Herencia de Chiapas, Mujeres por la Inclusión, Sbonil Jlumatik, Tejiendo Sueños Comunitarios

Observándose: No compete al ámbito de esta Evaluación analizar la calidad académica de los proyectos piloto: Esa ha sido evaluada por un equipo multidisciplinario conformado por personal docente y asesores de CLAN Sur y OSC Aliadas.

6) Conclusión de la meta.- Las evidencias presentadas reflejan buena calidad de los documentos derivados del trabajo realizado por el equipo de trabajo; en términos cuantitativos la documentación referente al cumplimiento de acciones está completa, en términos generales; no obstante, la baja de los procesos de formación por parte de la mitad de las organizaciones se refleja en un descenso proporcional de la eficiencia terminal y por tanto incumplimiento de esa parte cuantitativa de documentación comprobatoria.

7) Recomendación de la meta. - En próximos Ciclos incrementar de manera sustancial las plazas de inscritos, con tal de tener una reserva suficiente de estudiantes que permita equilibrar, con un mayor número de egresados, las bajas necesarias o deserciones.

Meta 2

Integrar una plantilla de 10 docentes y 8 tutores (un docente tiempo completo)

La valoración de esta meta: 94.4%; como resultado de:

1) El cumplimiento de productos ofrecidos 83.3%,

(2) La congruencia (100%),

(3) Coherencia se valora en 100%,

4) Observaciones Generales. - En los documentos revisados se encuentra una secuencia de modificaciones, en lo que se refiere a dar la adecuada asesoría a los proyectos piloto que ejecutan las OLAT; De los 8 tutores propuestos originalmente en la solicitud de finamamiento, el proyecto finalmente se ha adecuado para realizar esa función operativa mediante un docente de tiempo completo,

5) Documentos presentados como evidencia,

Se presentaron 2 archivos PDF sueltos: (1) Plantilla docente 1era y 2da generación y (2) Plantilla docente 2da generación ciclo II.

Constancias y/o Reconocimientos a organizaciones. - Se presentaron 8 archivos en formato PDF para las siguientes organizaciones que aportaron profesionales, para integrarse al cuerpo docente de la Escuela; CISERP, COFEMO, OMIECH, Antigua, Sna Jtzibajom, Tianguis, Zinacantán.

Constancias de participación a 15 docentes en 16 archivos PDF (una docente con dos módulos).

Observándose: Los documentos digitales anteriores se toman como constancia de cumplimiento de metas al 100%, respecto al número de docentes comprometidos.

Seguimientos docentes. - Se da constancia de esos seguimientos mediante 10 Ayudas de memoria contenidas en 10 archivos electrónicos (5 en Word, 5 en PDF).

Observándose: Los documentos digitales anteriores se toman como constancia de cumplimiento de metas al 50%, respecto los 2 docentes de tiempo completo que fueron mencionados en el Segundo Informe Anual del proyecto, como sustitutos de los 8 tutores originalmente comprometidos.

6) Conclusión de la meta. - En términos prácticos, se cumplió el compromiso de atender los proyectos piloto diseñados por las OLAT, como parte de su formación. En caso de que no hubieran desertado la mitad de las que se inscribieron originalmente, un solo docente hubiera sido insuficiente.

7) Recomendación de la meta. - Para las futuras generaciones, estimar que 8 es un número grande de OLAT a las que puede dar seguimiento un docente. Se recomienda no incrementar más carga por docente en futuros Ciclos de continuidad del proyecto, ya que se corre el riesgo de que no se brinde la atención/asesoría suficiente.

Meta 3

Realizar tres reuniones cuatrimestrales de comité docente

La valoración de esta meta: 36.1%; derivado de promediar:

1) Cumplimiento de productos ofrecidos (**33.3%**),

2) Congruencia (**25%**),

3) Coherencia (**50%**),

4) Observaciones Generales. - La Meta 3 es la única que ha sido valorada con un porcentaje comprendido entre el rango insatisfactorio y satisfactorio (36.1%), ya que todas las demás metas se encuentran valoradas, según el rango definido unos párrafos antes, como notablemente satisfactorias (75%) a muy satisfactorias (100.0%),

5) Documentos presentados como evidencia.

Se presentaron 4 archivos sueltos (3 Word, 1 Excel), con los siguientes documentos: (i) Ayuda de memoria planeación módulo VIII OLAT,; (ii) Ayuda de memoria reunión con la

Red de Educación, (iii) Minuta de Reunión RED 29 de agosto 2019, (iv) Plan cuatrimestral Área Académica 2020.

Observándose: Que de todos ellos, únicamente el documento (i) puede considerarse constancia de reunión de Comité Docente; los demás no son constancia de ello, además de que el documento en Excel (iv) es un formato que apenas se empezaba a llenar.

6) Conclusión de la meta. - La mayoría de los documentos presentados como evidencia no son congruentes con la meta propuesta.

7) Recomendación de la meta. - Ser más escrupuloso en la tarea de recabar evidencias de eventos donde concurren colectivos de actores.

Meta 4

Realizar dos módulos de seguimiento a la implementación de los proyectos establecidos por la 1era generación de la Escuela de OLAT.

La valoración de esta meta: 91.7%; que se deriva de:

1) Cumplimiento de productos ofrecidos **100.0%**,

2) Congruencia (**100%**),3) Coherencia (**75.0%**),.

4) Observaciones Generales. - Uno de los documentos presentados como evidencia no es específico para demostrar el seguimiento; la acción de seguimiento se encontró entre otras más que se reportan en él,

5) Documentos presentados como evidencia.

Se presentan 2 archivos en formato PDF: (1) Memoria ceremonia de graduación; (2) Memoria Primera Generación_100_

Observándose: Los documentos presentados dan constancia de seguimiento a los proyectos piloto, pero fue complicado comprender la acción de presentarlos.

6) Conclusión de la meta. - Cumplida, con observación de coherencia,

7) Recomendación de la meta. - Elaborar documentos específicos para evidenciar las acciones programadas en las metas.

Meta 5

Implementar 8 PEI en seis municipios de los Altos de Chiapas (1era generación) mediante la ejecución de por lo menos un proyecto por cada OLAT

La valoración de esta meta: 79.2%; que se deriva de:

1) El cumplimiento de productos ofrecidos 87.5%%,

2) Congruencia (50.0%),

3) Coherencia (100.0%),

4) Observaciones Generales. - en la solicitud de financiamiento se planteó implementar 13 PEI y en el Informe Anual del Segundo Año se habla de 8 PEI (lo que significa que se califica la congruencia con 50%),

5) Documentos presentados como evidencia.

1 archivo suelto (Word), mediante el cual se comunica la baja de la OLAT SNUJAC

Observándose: Que se trata de un borrador de Aviso de Baja; sin firmas; que no tiene características suficientes para considerarse como evidencia fehaciente. .

Planes estratégicos: Se presentaron 7 archivos Word con los Planes Estratégicos Institucionales de las siguientes OLAT: i) *Ach Kuxlejal*, ii) *Amteotik Taj Komon*; iii) Caritas; iv) Cedach; v) Lunas *Yaxche*: vi) *Tzaja Lum*; vii) *Xojobal Jbetik*.

Proyectos Piloto: Se presentaron 14 archivos (7 presentación.ppt y 7 Proyecto.doc) con los Proyectos Piloto de las siguientes OLAT: : i) *Ach Kuxlejal*, ii) *Amteotik Taj Komon*; iii) Caritas; iv) Cedach; v) Lunas *Yaxche*: vi) *Tzaja Lum*; vii) *Xojobal Jbetik*.

Valoraciones de la primera generación: Se presentaron 7 archivos pdf con valoraciones a proyectos: i) *Ach Kuxlejal*, ii) *Amteotik Taj Komon*; iii) Caritas; iv) Cedach; v) Lunas *Yaxche*: vi) *Tzaja Lum*; vii) *Xojobal Jbetik*.

Observándose: Que los documentos de las 7 organizaciones están estructuralmente completos; no siendo competencia de esta evaluación su revisión en cuanto a calidad técnica.

6) Conclusión de la meta.- Se toma como referencia los 8 PEI señalados en el Informe Anual II, no los 13 del Full Proposal; se consideran coherentes pero la información no es completa.

7) Recomendación de la meta.- En relacionada con la Meta 1. Se recomienda tomar las previsiones necesarias para cumplir las metas relacionadas con la eficiencia terminal de la Escuela.

Meta 6

Diseñar y operar el Fondo de Coinversión para el financiamiento de los segundos proyectos definidos por las OLAT (1ra generación).

La valoración de esta meta es del 100.0%; que se deriva en:

- 1) El cumplimiento de productos ofrecidos (100.0%),
- 2) Congruencia (100.0%),
- 3) Coherencia (100.0%),
- 4) Observaciones Generales.- Documento idóneo,
- 5) Documentos presentados como evidencia,

Se presentó un archivo (Word), que contiene el Diseño de Financiamiento

Sin observaciones

- 6) Conclusión de la meta.- Cumplida sin observaciones,
- 7) Recomendación de la meta.- Seguir presentando ese mismo modelo de documento.

Meta 7

Diseñar y distribuir 4 vídeos didácticos, 16 infografías, 16 folletos por OLAT (2da generación); visibilizada la Escuela de Formación mediante la difusión en redes sociales como Facebook, YouTube e Issuu.

La valoración de esta meta es de 95.8%; que se deriva en:

- 1) El cumplimiento de productos ofrecidos (87.5%),
- 2) Congruencia (100.0%),
- 3) Ccoherencia (100.0%),
- 4) Observaciones Generales. - La gama de productos comprometidos y entregados como evidencia de cumplimiento de la meta es amplia, lo cual compensa en la valoración el no haber entregado uno de los cuatro videos señalados en la misma.
- 5) Documentos presentados como evidencia.

Se presentaron 3 archivos sueltos de video (.mp4): i) Resumen, ii) Seguimiento y Evaluación, y iii) Vinculación comunitaria y territorial.

Sin observaciones, son documentos con calidad en su contenido y edición.

Infografías-Folletos por OLAT. - Se presentaron 16 archivos (8 folletos en pdf y 8 infografías en png): i) CDSAN, ii) Centro Comunitario Bätz, iii) CIAS, iv) Huellas y Memoria, v) La Herencia de Chiapas, vi) Mujeres por la Inclusión, vii) *Sbonil Jlumatik*, y viii) Tejiendo Sueños Comunitarios

Sin observaciones, son documentos con calidad un su contenido y edición.

- 6) Conclusión de la meta. - Cumplida sin observaciones.
- 7) Recomendación de la meta. - Ninguna.

Meta 8

Sistematizar Anuario 2019 de la Escuela

La valoración de esta meta es de 100.0%; que se deriva en:

- 1) El cumplimiento de productos ofrecidos 100.0%,
- 2) Congruencia (100.0%),
- 3) Coherencia (100.0%),
- 4) Observaciones Generales. - Documento Idóneo,
- 5) Documentos presentados como evidencia.

Anuario 2019-2020.- Presentaron un archivo PDF.

Sin observaciones

- 6) Conclusión de la meta.- Cumplida sin observaciones,
- 7) Recomendación de la meta.- Seguir presentando ese mismo modelo de documento.

Meta 9

Evaluación Final

La autovaloración de esta meta es de 93.0%; que se deriva del cumplimiento de productos ofrecidos menos un margen razonable que se puede atribuir a la congruencia y/o a la coherencia; pero que no corresponde al evaluador autocalificarse.

4) Observaciones Generales. - En condiciones normales se hubiera podido entrevistar a más actores, sin embargo, las entrevistas realizadas a distancia (obligadas por la pandemia) requieren mucha inversión de tiempo y debieron ajustarse a los tiempos límite de entrega.

5) Documentos presentados como evidencia

Este documento.

6) Conclusión de la meta. - El documento contiene la información general requerida; puede ampliarse en detalles todavía.

7) Recomendación de la meta. Corresponde al Comité Técnico ofrecerlas al evaluador.

TABLA 1. VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE PRODUCTOS ENTREGADOS EL AÑO 3 DEL PROYECTO

Fuente de verificación ofertada	Revisión/Observaciones	Evaluación
META 1. Ejecutar el proceso formativo (especializado) de 16 OLAT (2ª. Generación) a través de la realización de cuatro módulos de fortalecimiento interno y cuatro de especialización	95/2*	47.5
Listado de las 16 OLATs que ingresaron y su actualización de 8 OLATs que finalizaron	Presentan 1 archivo Word ("Status de las Organizaciones Locales ciclo I y II") en el que ofrecen una lista de alumnos y organizaciones participantes y otra con una segunda la relación de cómo se dieron de baja.	100.0
Cartas de aceptación	Presentan 16 archivos (pdf). Carecen de firma de recibido por los interesados.	75.0
Cartas de baja	Presentan 16 archivos (pdf). Carecen de fecha de emisión y de firma de recibido por los interesados.	75.0*
Kardex 1era y 2da generación	Presentan un archivo de un libro Excel con dos hojas (una por generación)	100.0
8 proyectos pilotos	Presentan 8 archivos Word con un proyecto piloto de cada una de las organizaciones que culminaron los Ciclos, en cada archivo. La calificación académica de estos documentos corresponde a la Escuela.	100.0
8 planes estratégicos	Presentan 8 archivos Word con un plan estratégico de cada una de las organizaciones que culminaron los Ciclos, en cada archivo. La calificación académica de estos documentos corresponde a la Escuela.	100.0
Círculos de aprendizajes (memorias de los módulos ciclo I (Ciclo II) de 16 Organizaciones Locales para la Acción Territorial (2da generación y II, 2da generación)	Presentan 17 archivos pdf. 9 con las Memorias de los Módulos del Ciclo I (fechadas de septiembre de 2018 a abril de 2019) y 8 con las Memorias del Ciclo II; 4 Módulos "Común" y 4 Módulos "Especialización". (fechadas de septiembre de 2019 a abril de 2020)	100.0
Encuentros psicosociales	Presentan 3 archivos pdf: 2 con las Memorias del Ciclo I (Febrero y Marzo, 2019); 1 con la del Ciclo II (Junio 2020)	100.0
Memoria presentación de proyectos 2da generación	Presentan un archivo Word con la Memoria Balam Tank; que los presenta y cualifica por un grupo de docentes	100.0
Material didáctico	Presentan: 1 archivo ppt en el que se presentan conceptos sobre el tema de educación, de manera lúdica; 2 archivos pdf, uno con tablas programáticas y ligas a videos subidos a YouTube, que fueron realizados específicamente para los módulos a distancia. Se sugiere editar o regrabar algunos videos, pues aunque su contenido temático es bueno tienen problemas de encuadre y de luz.	100.0

Fuente de verificación ofertada	Revisión/Observaciones	Evaluación
META 2. Integrar una plantilla de 10 docentes y 8 tutores (un docente tiempo completo)		83.3
Tabla de plantilla docente	Presentan 2 archivos PDF: i) Plantilla docente 1era y 2da generación; ii) Plantilla docente 2da generación ciclo II	100.0
Constancias de participación	Presentan 8 archivos pdf con las Constancias expedidas a las organizaciones que culminaron su formación y 16 archivos pdf a profesionistas que fungieron como docentes.	100.0
Sustitución de tutores por docente de tiempo completo (seguimientos docentes)	Presentan 10 archivos (5 Word, 5 pdf): 8 ayudas de memoria y 2 reportes pdf	50.0**
META 3. Realizar tres reuniones cuatrimestrales de comité docente		33.3
Ayudas de memoria y planeación cuatrimestral	4 archivos sueltos (3 Word, 1 Excel). i) Ayuda de memoria planeación módulo VIII OLAT; ii) Ayuda de memoria reunión con la Red de Educación; iii) Minuta de Reunión RED 29 de agosto 2019; iv) Plan cuatrimestral Área Académica 2020. Se considera que solamente el documento i) es constancia de reunión de Comité Docente	33.3
META 4. Realizar dos módulos de seguimiento a la implementación de los proyectos establecidos por la 1era generación de la Escuela de OLAT		100.0
Memorias	2 archivos sueltos (pdf): i) Memoria ceremonia de graduación; ii) Memoria Primera Generación_100_	100.0
META 5. Implementar 8 PEI en seis municipios de los Altos de Chiapas (1era generación) mediante la ejecución de por lo menos un proyecto por cada OLAT		87.5
7 planes estratégicos comunitarios	Presentaron 7 archivos Word con los PEI de: i) A_Ch Kuxlejal, ii) Amteotik Taj Komon; iii) Caritas; iv) CEDACH; v) Lunas Yaxché; vi) Tzaja Lum; vii) Xjobal Jbetik Falta de una organización	87.5
7 proyectos pilotos	Presentaron 14 archivos (7 con la presentación en .ppt y 7 con el proyecto en .doc), de las OLAT: i) Ach Kuxlejal, ii) Amteotik Taj Komon; iii) Caritas; iv) Cedach; v) Lunas Yaxche; vi) Tzaja Lum; vii) Xjobal Jbetik. Falta de una organización	87.5
Valoraciones de ejecución de proyectos	Presentaron 7 archivos pdf con valoraciones a proyectos de i) Ach Kuxlejal, ii) Amteotik Taj Komon; iii) Caritas; iv) Cedach; v) Lunas Yaxche; vi) Tzaja Lum; vii) Xjobal Jbetik. Falta de una organización	87.5

Fuente de verificación ofertada	Revisión/Observaciones	Evaluación
META 6. Diseñar y operar el Fondo de Coinversión para el financiamiento de los segundos proyectos definidos por las OLAT (1ra generación)		100.0
Fichas de proyectos	No fueron compartidas; pero se tratan en el archivo Word "Diseño de Financiamiento"	
Tabla de ejecución de proyectos para financiamiento	Un archivo (Word): Diseño de financiamiento. Bien detallado y desarrollado	100.0
META 7. Diseñar y distribuir 4 vídeos didácticos, 16 infografías, 16 folletos por OLAT (2da generación); visibilizada la Escuela de Formación mediante la difusión en redes sociales como Facebook, YouTube e Issuu		87.5
<ul style="list-style-type: none"> • 4 videos <ul style="list-style-type: none"> ○ Vinculación comunitaria y territorial ○ Seguimiento y evaluación ○ Redes y alianzas para la colaboración regional ○ Plan institucional para la acción territorial 	Presentan 3 videos: - Resumen - Seguimiento y Evaluación - Vinculación comunitaria y territorial. Bien editados; bien explicados.	75.0
<ul style="list-style-type: none"> • 8 folletos y 8 infografías 	Presentan 16 archivos (8 folletos .pdf y 8 infografías .png) que contiene cada uno un tema por organización que terminó su formación.	100.0
META 8. Sistematizar Anuario 2019 de la Escuela		100.0
Anuario 2019-2020	Presentan archivo pdf: Anuario 2019-2020. Bien desarrollado	100.0
META 9. Evaluación Final		93.0
	El evaluador presenta un archivo en Word, con el Reporte de la Evaluación Final	100.0

Fuente: Elaboración propia

*.- La valoración de 95 puntos que aquí se muestra correspondería a las 16 OLAT que en el *Full proposal* se programaron originalmente capacitar; la calificación de 47.5 (=95/2) que se otorga al cumplimiento de esta meta, en el cálculo de su valoración final, se hace considerando que a pesar de haberse inscrito esas 16, sólo 8 OLAT terminaron los ciclos de capacitación.

**.- La calificación de 50 que se otorga toma en consideración que las evidencias entregadas demuestran que la contratación de un solo docente de tiempo completo ha sido satisfactoria para cumplir operativamente la meta, pero en el Informe de Resultados del Año II se propusieron 2 docentes de tiempo completo para sustituir a 8 tutores.

CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DE PROCESOS

La **valoración general del avance de los procesos se estimó en 76.1%**, la cual, al detallarse a nivel de las Categorías definen las siguientes valoraciones: **Desarrollo Humano Sustentable 76.0%**, **Institucionalidad 71.8%** y **Procesos Educativos 75.3%**, mismas que corresponden respectivamente a los Campos Potencial, Próximo y Actual del Sistema de Indicadores.

El **Ámbito Tangible** para esta evaluación final del proyecto ha sido valorado en el **72.4%**; y el **Ámbito Intangible** se valora en un **79.8%**

La agrupación estadística de las valoraciones en cuanto actores, arroja que la otorgada por los actores territoriales fue de **68.7%**, en tanto que los actores territorializados valoran en **83.4%**. En lo particular y en orden de mayor a menor valoración, el personal de campo del proyecto valoró en **90.2%**; los Coordinadores de CLAN Sur **88.0%**; docentes externos **82.6%**; graduados **80.4%**, desertores **78.3%** estudiantes, **77.9%**, docentes Internos, **72.8%** y Concejeros territoriales **38.0%**.

En cuanto a las valoraciones por género, otorgada por las mujeres al proyecto fue de **77.3%** y la de los hombres se ubicó en **74.4%**.

4.1. Muestreo de Actores para Entrevista

En esta evaluación se aplicaron un total de 18 entrevistas, 10 a actores territoriales y 8 a actores territorializados. Los territoriales se caracterizan por su perfil local, como personas pertenecientes a los Pueblos Originarios, quienes en algún momento¹⁴ han jugado, dentro del proyecto, el rol de estudiantes de la Escuela de las OLAT (8 entrevistados) y/o como Concejeros Territoriales (dos entrevistados). Dado que este proyecto se concentra en dicha Escuela, los actores territorializados entrevistados son personas que ocupan roles académicos dentro de la misma: coordinadores (dos entrevistados), docentes (cuatro entrevistados) o realizan labores de extensión académica en campo (dos entrevistados). Seis actores confluyen laboralmente en la Escuela como integrantes de CLAN Sur, por pertenecer a alguna de las OSC que conforman esta Comunidad de aprendizaje; dos de los docentes pertenecen al Círculo de Organizaciones Aliadas; por ese detalle de su perfil como actores se les definió como docentes externos, con la intención de explorar si a partir

¹⁴ .- La manera como se presenta la conjugación del verbo es para indicar que se han incluido no solamente a actores que se encuentran cursando los Módulos Académicos de la Escuela, sino a dos subtipos más: i) los que lograron egresar de manera regular y exitosa; ii) los que tuvieron que renunciar/desertar a terminar su formación. La inclusión en la muestra de este último caso se justifica en función de que de 16 OLAT que se inscribieron en la generación, terminaron 8. Lo que hace a este subtipo de actores no solamente representativo en términos estadísticos, sino que impone a la evaluación la necesidad de corroborar las razones que las orillaron a tomar esa decisión y la opinión que se llevaron de la Escuela, al hacerlo.

de esa cualidad derivan una valoración diferenciada a los actores que son integrantes de CLAN-Sur.

Algunos detalles sobre el perfil y la estructura de la muestra de entrevistados se encuentran en el apartado de descripción de actores, que se encuentra al inicio del Capítulo 4 de este mismo documento. La muestra de entrevistados se sintetiza en la Tabla 2:

TABLA 2. RELACIÓN DE ENTREVISTADOS

TIPO DE ACTOR	CANTIDAD DE ENTREVISTAS	HOMBRES	MUJERES
Actores territoriales			
OLAT 2a. Generación (graduados)	3	2	1
OLAT 1a. Generación (estudiantes)	3	1	2
OLAT 2a. Generación (desertor)	2	1	1
Concejeros territoriales	2	1	1
Subtotal	10	5	5
Actores territorializados			
CLAN Sur (Coordinación)	2	1	1
CLAN Sur (Promotores)	2	1	1
Docentes internos (CLAN Sur)	2	1	1
Docentes externos	2	1	1
Subtotal	8	4	4
TOTAL	18	9	9

Elaboración propia

En lo que se refiere a este apartado, su propósito es el de señalar que las entrevistas tuvieron que adaptarse a las circunstancias provocadas por la pandemia del COVID-19 y las entrevistas tuvieron que ser canceladas en campo realizándose por otras vías de comunicación accesibles para los entrevistados. De esta manera, fue necesario hacer uso de las telecomunicaciones accesibles para los actores; esto es, desde llamadas telefónicas tradicionales hasta el de plataformas de Internet diseñadas precisamente para realizar encuentros o entrevistas (Zoom® y Meeting®), así como de de audio conferencia que ofrecen las redes sociales (específicamente WhatsApp®).

Para lograr concretar cada entrevista fue necesario realizar un procedimiento que ocupó al menos tres momentos: i) Presentación personal, ii) Explicación de objetivos perseguidos y iii) Concertación de cita. En este último paso se pidió al candidato a entrevistar que eligiera el medio de comunicación que mejor se adaptara a sus posibilidades de acceso, pues para cada lugar se presentan condiciones diferentes. Sin embargo, en algunas ocasiones la falta de señal de telefonía o internet impidieron la comunicación.

4.2. Resultados generales de la evaluación de procesos.

El resultado de esta evaluación final de procesos para el tercer año obtuvo una valoración general de 76.1% el cual, se obtiene de promediar las valoraciones de sus Campos Actual (Procesos Educativos), Próximo (Institucionalidad) y Potencial (Desarrollo Humano), que fueron respectivamente de 75.3%, 71.8% y 79.4%.

Esa valoración general es equivalente a la valoración que se le otorgó al mismo proyecto en la Evaluación Intermedia (75%). Sin embargo, esta igualdad es únicamente en lo general, dado que cuando se hace la comparación de valoraciones a nivel de categorías se presentan algunas diferencias, pero que por tratarse de una comparación entre dos evaluaciones han merecido un tratamiento analítico por separado, el cual, se presenta en el Capítulo 5 de este mismo documento. Se tiene únicamente como un referente, respecto a que en aquella evaluación, realizada hacia finales del 2018 las valoraciones otorgadas a la Categoría de Procesos Educativos, Institucionalidad y Desarrollo Humano Sustentable fueron de 90, 67 y 65%. Como puede observarse, estos valores representan una disminución de la cualificación del Campo Actual del proyecto y al mismo tiempo un incremento de sus Campos Próximo y Potencial; tendencias cuyo origen se explica en el mencionado Capítulo.

Desde la perspectiva de los Ámbitos, en esta Evaluación Final, la valoración para los indicadores tangibles fue de 72.4% y la de los indicadores intangibles de 79.8%, que también reflejan diferencias con las percepciones que tenían los actores al final del 2018, cuando los primeros se valoraron en 66% y los segundos en 85%.

Como es de esperar, en la medida en que esas valoraciones de Categorías y/o Ámbitos se van ordenando en agrupaciones (de variables, por género, por actores) se manifiestan las diferencias que existen en las opiniones de los actores, de acuerdo a su perfil de grupo. A pesar de ser complementarias, estas diferencias en ocasiones llegan a ser contrastantes, por lo que comparar las varias facetas que tiene la evaluación se convierte en una tarea con un buen nivel de complejidad; de aquí que el propósito central de la presente evaluación es precisamente el de analizar esa complementariedad, con la finalidad de ofrecer una explicación integrada y, a partir de ello, emitir conclusiones y recomendaciones propositivas que den continuidad o reorienten las estrategias y acciones que se implementan en el proyecto.

Bajo esta premisa de ofrecer una imagen integral, se ha dispuesto presentar como una aproximación inicial a las valoraciones obtenidas durante esta Evaluación Final la gráfica radial que se ilustra en la siguiente página (Gráfica 5).

Los rótulos que corresponden a cada uno de esos puntos se hacen con letras pequeñas en negro, en tanto se les agrupa en ocho variables, los cuales se señalan en la grafica con rótulos escritos con letras de mayor tamaño y tonalidades diferentes por categoría; por el color de cada línea de Variable uno puede saber a qué categoría pertenece.

El polígono que conforman las valoraciones a los 24 indicadores del sistema, el cual es ilustrado en color morado, tiene como soporte los círculos concéntricos que representan la escala de valoraciones. Del centro de ellos divergen tres ejes que dividen los círculos en las tres Categorías de análisis: Desarrollo Humano Sustentable, Institucionalidad y Procesos Educativos; tanto a los ejes como los nombres de las Categorías se les ha

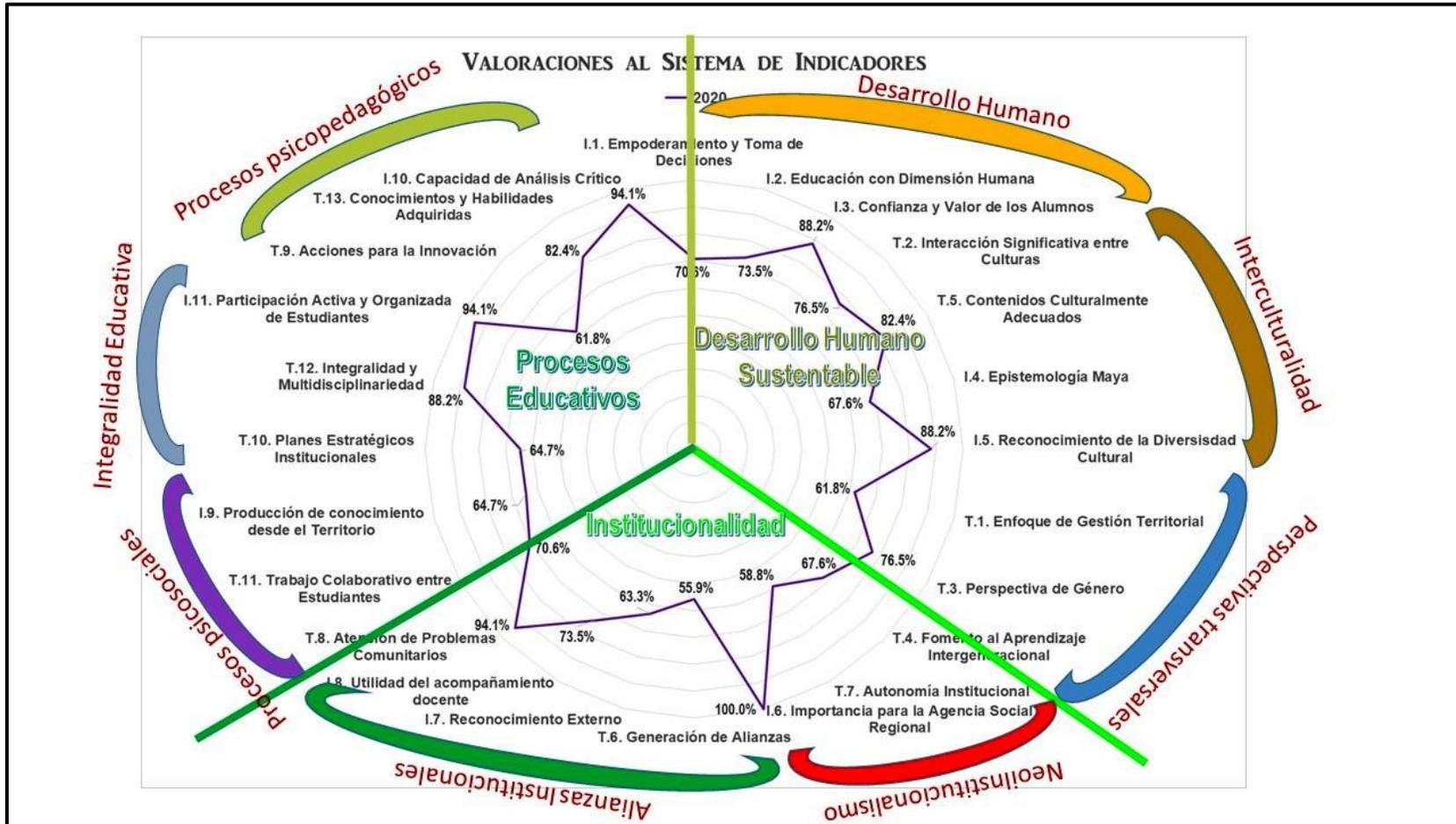
resaltado con tonos de verde, que corresponden a los utilizados en el Sistema de Indicadores de la Figura 8 y en la Tabla 3. Obsérvese que los segmentos de los círculos que empatan con cada Categoría comprenden los indicadores que le corresponden a dicha categoría; los indicadores han sido agrupados de acuerdo a las variables, las que se denotan con figuras curvas y alargadas a las que se le ha asignado los mismos colores que se les asignaron en la Gráfica 5, en la Gráfica 8 y en la Tabla 3.

La manera en cómo está diseñada la Gráfica 5 permite, obtener una inmediata apreciación general no únicamente respecto de las valoraciones exactas otorgadas en esta evaluación a cada indicador, sino también de las tendencias que muestran las extensiones de dichas valoraciones individuales al agrupar los indicadores en Variables y en Categorías. De ese modo, en base al primer impacto visual, se puede señalar en primer lugar al observar la gráfica es que los procesos que cuantifican los indicadores del proyecto muestran un avance notablemente homogéneo. Esto es, que el polígono tiende más a tener la forma de un círculo que de una estrella; es decir, que, vistos en su totalidad, los indicadores fueron valorados con un porcentaje muy similar, pues solamente hay pocas excepciones de valoraciones que pudiera decirse que se encuentran demasiado alejadas de la media, tanto “hacia arriba” como “hacia abajo”.

Dicho de otra manera, no son grandes las varianzas estadísticas relativas a las valoraciones otorgadas al sistema indicadores, lo cual explica la homogeneidad en las valoraciones dadas a las Categorías y, aunque no tan notablemente, a las valoraciones otorgadas a las variables. El análisis pormenorizado de las valoraciones en cada uno de esos niveles de agrupaciones de indicadores, así como las valoraciones individuales, son el objeto de los apartados que se incluyen en el presente Capítulo.

Complementariamente, se presenta a continuación la Tabla 3, que si bien reproduce la información vertida en la Gráfica 5, su disposición en una forma más clásica puede contribuir a hacer más didáctica y comprensible su presentación.

GRÁFICA 5. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE INDICADORES



Elaboración propia

TABLA 3. VALORACIÓN POR CATEGORÍAS, VARIABLES E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN

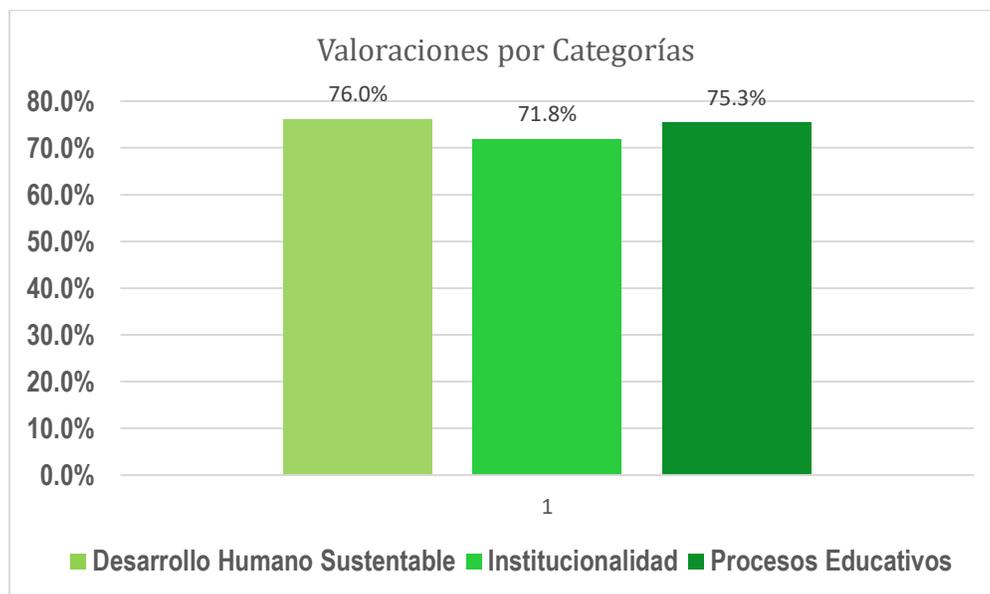
CATEGORÍA	VARIABLES		INDICADORES		
DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE 76.0%	1. Desarrollo Humano 77.5%		I.1. Empoderamiento y Toma de Decisiones	70.6%	
			I.2. Educación con Dimensión Humana	73.5%	
			I.3. Confianza y Valor de los Alumnos	88.2%	
	2. Interculturalidad 78.7%		T.2. Interacción Significativa entre Culturas	76.5%	
			T.5. Contenidos Culturalmente Adecuados	82.4%	
			I.4. Epistemología Maya	67.6%	
	3. Perspectivas Transversales 68.6%		I.5. Reconocimiento de la Diversidad Cultural	88.2%	
			T.1. Enfoque de Gestión Territorial	61.8%	
			T.3. Perspectiva de Género	76.5%	
INSTITUCIONALIDAD 71.8%	4. Neo-Institucionalismo 79.4%		T.4. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional	67.6%	
			T.7. Autonomía Institucional	58.8%	
	5. Alianzas Institucionales 64.2%		I.6. Importancia para la Agencia Social Regional	100.0%	
			T.6. Generación de Alianzas	55.9%	
			I.7. Reconocimiento Externo	63.3%	
	PROCESOS EDUCATIVOS 75.3%	6. Procesos Psicosociales 64.2%		I.8. Utilidad del acompañamiento docente	73.5%
				T.8. Atención de Problemas Comunitarios	94.1%
				T.11. Trabajo Colaborativo entre Estudiantes	70.6%
		7. Integralidad Educativa 82.4%		I.9. Producción de conocimiento desde el Territorio	64.7%
T.10. Planes Estratégicos Institucionales				64.7%	
8. Procesos Psicopedagógicos 79.4%			T.12. Integralidad y Multidisciplinariedad	88.2%	
			I.11. Participación Activa y Organizada de Estudiantes	94.1%	
	T.9. Acciones para la Innovación		61.8%		
			T.13. Conocimientos y Habilidades Adquiridas	82.4%	
			I.10. Capacidad de Análisis Crítico	94.1%	

Fuente: Elaboración propia

4.3. Resultados Generales por Categorías

En el contexto de la aplicación de la metodología del AIE-IDESMAC, la aproximación a la evaluación de los procesos mediante el enfoque de *Categorías* nos permite visualizar el avance de los procesos del proyecto concebidos desde la óptica de la Teoría Sociocultural de Vygotsky. Para el caso de esta evaluación, las Categorías fueron definidas: como Campo Actual la de Procesos Educativos, como Campo Próximo el de Institucionalidad y como Campo Potencial la de Desarrollo Humano Sustentable. Las valoraciones respectivas para ellas, otorgadas por los actores entrevistados, fueron **75.3%**, **71.8%** y **79.4%**, cuya similitud indica homogeneidad en el avance de los procesos implicados en este proyecto, al momento de su culminación. La Gráfica 6 ilustra estas características.

GRÁFICA 6. ANIDAMIENTO DE INDICADORES EN CATEGORÍAS



Fuente: Elaboración propia

Las valoraciones otorgadas por los actores involucrados en este proyecto fueron en general muy buenas, ya que todas superan el 70%. Lo cual es un dato destacable, en la medida que el proyecto evaluado se vio sujeto a trastocamientos durante los últimos meses de su ejecución, como consecuencia de la pandemia de COVID19. Sin embargo, es conveniente no perder de vista que las valoraciones que se muestran en la gráfica representan “la fotografía de la llegada a la meta” de este proyecto y que, por ello, para obtener una perspectiva más clara de esta evaluación de procesos es necesario tener presente que la esencia de los mismos es el cambio, es el movimiento y evolución a través del tiempo. Se

recomienda confrontar las valoraciones otorgadas a las tres Categorías en esta Evaluación Final con las de la Evaluación Intermedia, ya que muestran diferencias notables¹⁵

CONCLUSIONES:

La homogeneidad de las valoraciones de las tres Categorías empleadas en la evaluación muestran que el esfuerzo realizado durante el periodo global de ejecución del proyecto ha tenido un efecto equivalente en todos los espacios en los que toman lugar los procesos necesarios para alcanzar sus objetivos: los espacios físicos de la escuela, que representan su Campo Actual; los espacios institucionales territoriales, que representan el Campo Próximo; los espacios físicos territoriales, que representan el Campo Potencial.

RECOMENDACIONES

Referenciar las valoraciones de esta evaluación a las que fueron otorgadas, en su momento, por la Evaluación Intermedia. Esto permite tener una perspectiva más dinámica y objetiva respecto a la evolución de las cualificaciones dadas por los actores al proyecto; debido a que permite percibir que hubo decrementos e incrementos en ellas.

4.4. Resultados Generales por Ámbitos

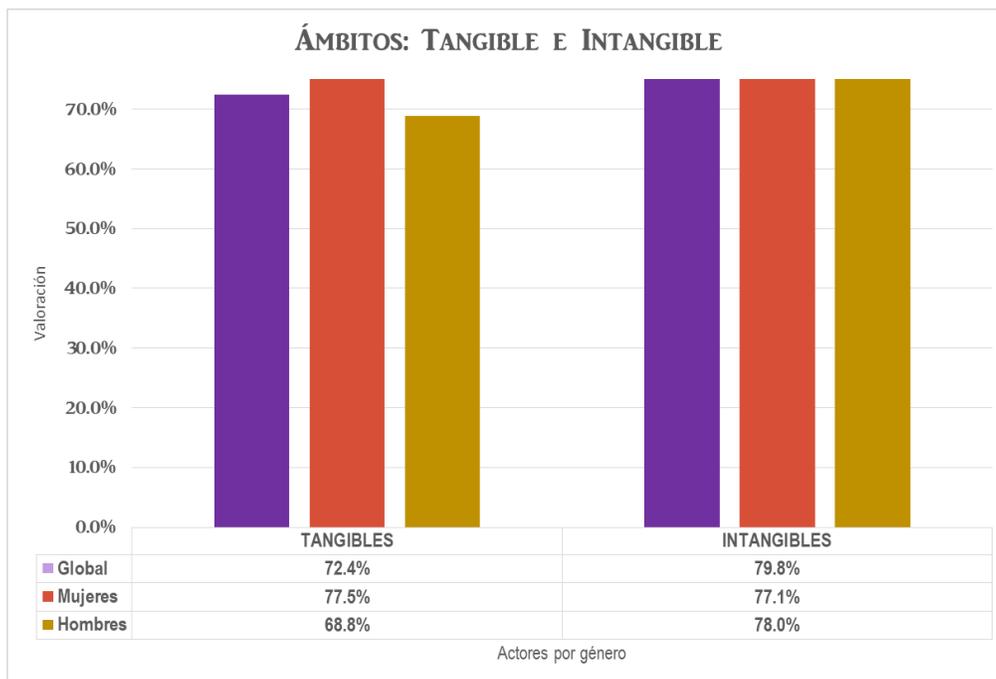
El Ámbito Tangible para esta evaluación final del proyecto ha sido valorado en el **72.4%**; en tanto el Ámbito Intangible se valora en un **79.8%**. Una diferencia que en términos relativos de la segunda valoración entre la primera representa un 11% que tiene cierto nivel de significancia, por lo que se procedió a indagar si existe algún factor relacionado con la tangibilidad del proyecto que ejerce algún tipo de influencia, para que ese ámbito no sea tan bien valorado como el ámbito que refleja sus aspectos intangibles.

Sobre la base de considerar que autores como Salvador Ferrer (2007) han establecido de manera muy sólida que existe una relación estrecha entre el género y la percepción de la calidad de los servicios (que incluye lo tangible y lo intangible), se recurrió a realizar una distinción de valoraciones entre los hombres y las mujeres entrevistados. A partir de lo anterior, se construyó la tabla integrada de la Gráfica 7 y se identificó que la única valoración que se encuentra por debajo de la valoración general del proyecto (**76.1%**) es la que otorgaron los hombres a los indicadores tangibles (**68.8%**). El resto la superan y resalta el hecho de que la más alta fue la que otorgaron los mismos hombres a los indicadores intangibles (**78.0%**); en tanto que las valoraciones otorgadas por las mujeres fueron más homogéneas (respectivamente **77.5%** y **77.1%**, para tangibles e intangibles).

Tratando de ahondar un poco más en la explicación de esas tendencias, se recurrió a hacer una revisión puntual a las valoraciones otorgadas por los hombres a los indicadores tangibles, apoyándose en la Gráfica 10. Valoración de Indicadores por Género. Como resultado se encontró que las siguientes fueron las más bajas: *T.9 Acciones para la Innovación (60%)*, *T.11 Trabajo Colaborativo entre Estudiantes (60%)*, *T.1 Enfoque de Gestión Territorial (55%)* y *T.10 Planes Estratégicos Institucionales (45%)*.

¹⁵.- Esta visión más dinámica se trata a detalle en el Capítulo 5, por lo que aquí solamente se señala que entre ambas evaluaciones la valoración de la de Desarrollo Humano Sustentable se incrementó en un 11%, la de Institucionalidad creció en un 7% y la de Procesos Educativos cayó en un 11%.

GRÁFICA 7. AGRUPAMIENTO DE INDICADORES EN ÁMBITOS



Fuente: Elaboración propia

De la lista anterior resalta el dato de que, a excepción del *T. 1*, los indicadores tangibles con menor valoración se anidan en la Categoría de Procesos Educativos; es decir, con indicadores que encuentran su expresión material a partir del desempeño de las actividades de los estudiantes que se efectúan directamente en Escuela, las cuales tuvieron que adecuarse para pasar de una modalidad de exposición de los módulos presencial a otro basado en medios informáticos.

En el caso opuesto se encuentran las valoraciones hechas a los indicadores intangibles por los hombres, como contraste a lo señalado en el párrafo anterior, la revisión puntual individual permite destacar las siguientes (puestos en orden ascendente de valoración): *I.3 Confianza y Valoración de los Alumnos, 85%*; *I. 5 Reconocimiento de la Diversidad Cultural, 90%*; *I.10 Capacidad de Análisis Crítico, 90%*; *I.11 Participación Activa y Organizada de Estudiantes, 90%*; *I.6 Importancia para la Agencia Social Regional 100%*. Pero que al distribuirse entre las tres Categorías no alcanzan a inclinar su impacto a favor de la valoración de ninguna de ellas.

Se considera conveniente tomar en cuenta que de las dos características antes descritas, respecto a la manera en que se distribuyen los indicadores tangibles; a diferencia de los resultados que se presentan, se deben analizar detenidamente estas valoraciones a los indicadores que han sido señalados e los párrafos anteriores, el cual se presentan en el apartado 4.7. Resultados Generales por Género.

Conclusiones:

Desde la perspectiva de los ámbitos del proyecto, los actores involucrados en él han dado un mayor peso a los indicadores intangibles que a los tangibles. En términos relativos, ese peso representa una diferencia superior al 10%, lo cual ya es significativa para esta evaluación. Un análisis más detallado, muestra que esa diferencia se deriva de que en la Categoría de Procesos Educativos hubo una clara concentración de los indicadores tangibles que obtuvieron menor valoración por parte de los hombres.

Planes Estratégicos Institucionales de las OLAT, trabajo colaborativo entre los estudiantes y acciones de innovación son elementos que tienen mucho que ver con el trabajo en equipo. No es únicamente que los hombres valoren poco estos componentes de su formación, sino que las mujeres dan más altas valoraciones porque coinciden en opinar que en la Escuela se les da el espacio para desenvolver sus inquietudes de participar.

Recomendaciones:

Puesto que el espacio físico con el que se encuentran relacionados dichos indicadores es el de la escuela, se recomienda que para mejorar el desempeño de los procesos más estrechamente ligados a las aulas, en el futuro es importantes poner más atención en aquellas acciones que tienen que ver con: i) Integración de Planes Estratégicos Institucionales de las OLAT, ii) Fomento el trabajo colaborativo entre los estudiantes y iii) acciones de innovación. Se recomienda impulsarlas estas acciones en todos los estudiantes, pero especialmente en los hombres.

4.5. Resultados Generales por Variables

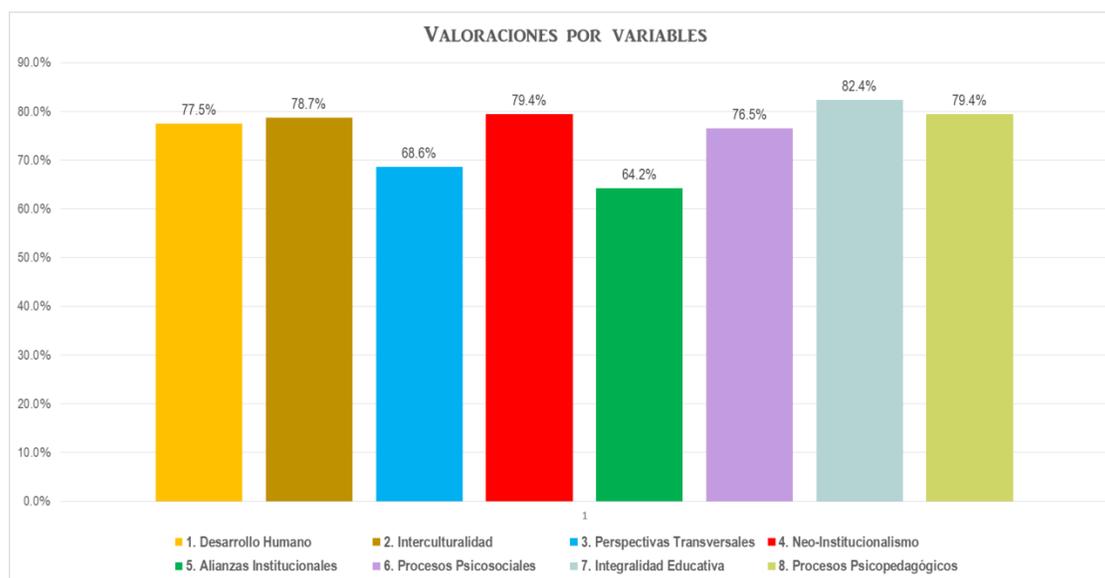
El recuento de las valoraciones de los indicadores anidados en las ocho variables definidas para esta serie de evaluaciones, arroja resultados muy satisfactorios respecto a su desempeño general pues ninguna de esas variables se valoró en menos de 64 puntos. Con un poco más de observación del detalle y apoyándose en la Gráfica 8, se pueden distinguir dos subgrupos: uno conformado por dos variables en las que las valoraciones se encuentran por debajo de la valoración media del proyecto (**76.1%**) y otro de seis que lo sobrepasan.

Una característica importante consiste en que las valoraciones del primer grupo se encuentran entre **64.2%** y **68.6%**, el resto de las variables alcanzaron valoraciones entre **76.5%** y **82.4%**, existe una brecha significativa en las valoraciones de ambos subgrupos. Estadísticamente, dicha brecha se oculta en las valoraciones de las Categorías, donde se logra diluir la influencia hacia la baja que tienen las variables del primer subgrupo, gracias a que no se concentran en una Categoría específica, sino que se distribuye cada una en una Categoría diferente¹⁶. En ese sentido, La Gráfica 8, confrontada con la Gráfica 5,

¹⁶ .- Las características de agrupación de las variables en Categorías: las variables Desarrollo Humano, Interculturalidad y Perspectivas Transversales conforman a la Categoría Desarrollo Humano Sustentable o Campo Potencial; las variables Neoinstitucionalismo y alianzas Institucionales conforman a la Categoría Institucionalidad o Campo Próximo; las variables Procesos

permiten apreciar que para la Categoría Desarrollo Humano Sustentable la variable con valoración menor a la general del proyecto es la de Perspectivas Transversales (**68.6%**); para la Categoría Institucionalidad es la de Alianzas Institucionales (**64.2%**).

GRÁFICA 8. ANIDAMIENTO DE INDICADORES EN VARIABLES



Fuente: Elaboración propia

Siendo que la Variable Perspectivas Transversales está conformada por los indicadores *T.1 Enfoque de Gestión Territorial*, *T.3 Perspectiva de Género* y *T.4. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional*, se observa lo siguiente: El segundo de esos indicadores sobrepasa la valoración del **75%**, por lo cual la disminución en su valoración es atribuible a los otros dos indicadores, puesto que *T.1* fue valorado en **61.8%** y *T.4* en **67.6%**; cuyas valoraciones han sido afectadas por el cambio de modalidad de presentación de los Módulos Académicos de la Escuela, que se han tenido que adecuar a través del uso de plataformas en internet o a través de las herramientas disponibles en las redes sociales basadas en el uso del teléfono celular.

En lo referente a la Variable Alianzas Institucionales, que se encuentra incluida en la Categoría Institucionalidad, se presentan de manera más notoria las valoraciones dadas a los indicadores *T.6 Generación de Alianzas* e *I.7 Reconocimiento Externo*; es decir, que han sido valorados respectivamente con **55.9%** y **63.3%** y son las que le marcan la pauta para no alcanzar un mayor puntaje. Estos valores a los indicadores se explican para el *T.6* en función del grado de consolidación alcanzada por las OLAT, como organizaciones territoriales, hasta el momento de realizar la evaluación; el de *I.7* tiene que ver más con el nivel de integración que las OLAT han logrado generar con su comunidad, insertándose (o no) en las redes institucionales tradicionales y en las que se han ido construyendo con el

Psicosociales, Integralidad Educativa y Procesos Psicopedagógicos conforman a la Categoría Procesos Educativos o Campo Actual. Esta forma de distribución puede apreciarse de manera clara en la Gráfica 5.

apoyo de los proyectos de gobernanza y democracia en los que participan las OSC vinculadas con CLAN Sur.

Para una mejor comprensión de los procesos vinculados a la generación de las valoraciones señaladas se recomienda al lector revisar el apartado del análisis de indicadores individuales.

Conclusiones

Las valoraciones del segundo grupo son por sí mismo satisfactorias, sin embargo, es importante no descuidar el hecho de que al haber sido valoradas entre 9 y 12 puntos porcentuales por debajo del grupo de 6 variables que obtuvieron las calificaciones más altas, quiere decir que el equipo operativo debe procurar un grado de mayor atención, que permita incrementar sus valoraciones, deseablemente a nivel de las del segundo grupo.

Una percepción a destacar de la distribución de valoraciones a las variables, es que las dos que obtuvieron una valoración por debajo de la valoración general del proyecto se encuentran en Categorías diferentes, lo cual facilita ubicar las estrategias de mejora.

La declinación que fue detectada en la valoración de la Categoría de Procesos Educativos, para el periodo 2019-2020, encuentra una primera explicación en el decaimiento en las apreciaciones respecto a la eficacia de la Escuela para: i) La integración de los Planes Estratégicos Institucionales de las OLAT, ii) Fomentar el trabajo colaborativo entre los estudiantes y iii) Las acciones de innovación.

Recomendaciones:

Para fortalecer los procesos relacionados con la Variable Perspectivas Transversales se recomienda redoblar los esfuerzos del equipo operativo del proyecto en atender aquellos aspectos de la formación de las OLAT que tengan que ver con los enfoques de gestión territorial y con incentivar los intercambios de saberes intergeneracionales. Lo anterior, reconociendo que los procesos involucrados en estos aspectos se han visto afectados, especialmente en el segundo, por la pérdida de los espacios de interacción social que propiciaban los cursos presenciales en la Escuela, que ahora no son posibles en el contexto de los cursos a distancia.

Para fortalecer los procesos que se relacionan con la Variable Alianzas Institucionales es importante poner una atención especial, por parte del equipo responsable del proyecto, al cumplimiento efectivo de la estrategia de vinculación de las OLAT con las redes institucionales que ya existen o que se están conformando en el territorio; especialmente las que tienen que ver con los proyectos vinculados al de la Escuela de las OLAT, ya que dichas redes son punto nodal para el alcanzar los objetivos que todos ellos tienen, para promover el empoderamiento de los pueblos originarios.

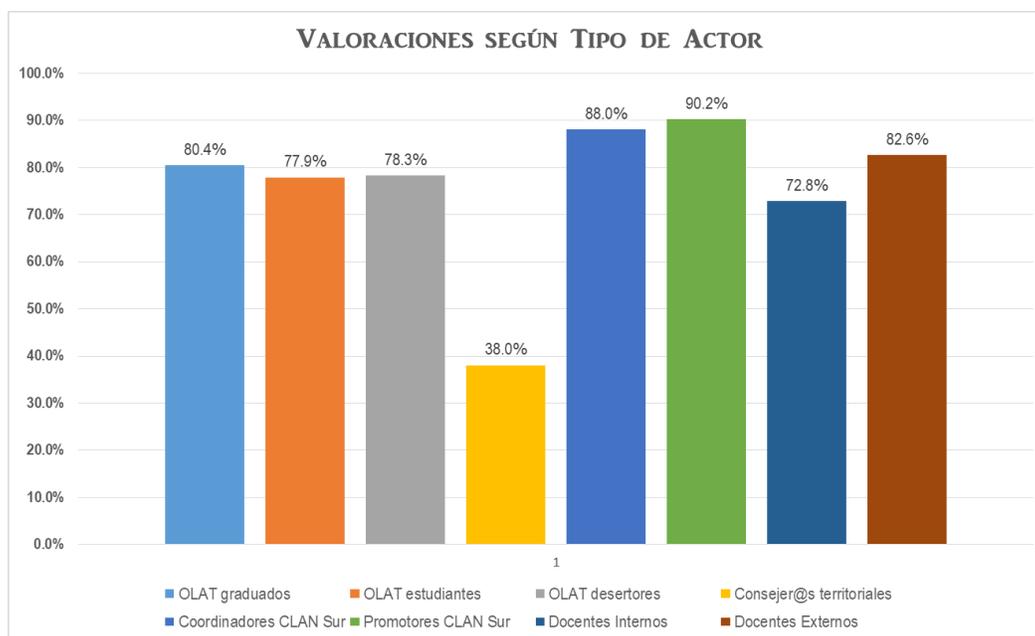
4.6. Resultados Generales por Actores.

El presente apartado se orienta a realizar un desglose de la valoración global de **76.1%**, que proporcionaron al proyecto dos tipos y ocho subtipos de actores a los que se les aplicó la entrevista semiestructurada, diseñada específicamente para cumplir ese objetivo de evaluación. Las valoraciones dadas específicamente por cada subtipo se muestran en la Gráfica 9, que se muestra a continuación:

Los cuatro agrupamientos de actores que se muestran a la derecha de dicha Gráfica son los actores territoriales; los otros cuatro agrupamientos corresponden a los actores territorializados. La valoración o promedio para el primero de esos dos conjuntos, en cuanto a evaluación general de los procesos del proyecto es de **68.7%**, en tanto que el segundo conjunto los valora en **83.4%**¹⁷.

Lo más destacable en esta gráfica es, sin duda, la valoración que hicieron los Concejeros Territoriales al proyecto; debido a que entre todas las que hicieron los ocho subtipos de actores, es la que apunta en sentido opuesto a la tendencia a otorgarle al proyecto muy buenas valoraciones. Es decir, que tres subtipos valoran entre 70 y 79 puntos (Docentes Internos, **72.8%**; Estudiantes, **77.9%** y Desertores **78.3%**), otros tres lo hacen entre 80 y 89 puntos (graduados **80.4%**, docentes externos **82.6%** y Coordinadores de CLAN Sur **88.0%** y un subtipo, el de asesores de campo, otorgó **90.2%**. Esto significa que la valoración de los Concejeros Territoriales (**38%**) representa la única excepción a la tendencia de altas valoraciones que realizaron en lo específico todos los otros subtipos de actores.

GRÁFICA 9. VALORACIONES DEL PROYECTO, SEGÚN TIPO DE ACTOR



Fuente: Elaboración propia

¹⁷ . No es raro que, en el marco de las evaluaciones como la presente, los actores territorializados otorguen valoraciones superiores a las que dan los actores territoriales pues, al incluir a actores que responsabilidades directas con el proceso de ejecución del proyecto, los primeros son finalmente juez y parte en la valoración.

A continuación, se detallan aspectos relevantes de la valoración del proyecto, desde la perspectiva de los actores del proyecto; por tipos (territoriales y territorializados) y sus respectivos subtipos:

Actores territoriales

Los tres subtipos de actores que son o en algún momento han sido estudiantes de las OLAT (egresados, estudiantes y desertores) han valorado con **78.9%** los procesos implicados en el proyecto evaluado; en el conjunto de los cuatro subtipos que conforman a este tipo la valoración se ha ubicado finalmente en **68.7%**, que es una valoración satisfactoria, pero que no ha sido más alta debido a la influencia de la valoración por parte de los Concejeros Territoriales (que representan al cuarto subtipo).

Las valoraciones de los actores territoriales son, en general, menores que las que han otorgado los actores territorializados (cuyos roles tienen más que ver con el funcionamiento de la Escuela), sin embargo, los resultados que se muestran en la Gráfica 9 no dejan duda de que existe, una valoración aprobatoria del proyecto.

Estudiantes de la Escuela las OLAT

Este tipo de actores abarcó tres subtipos, cada uno de ellos representados por dos entrevistados: estudiantes de la primera generación, estudiantes de la segunda generación y desertores.

Los resultados de esta evaluación final permiten afirmar que, independiente de la afiliación al subtipo al que pertenezcan, todos ellos tienen en alto aprecio a la Escuela de las OLAT, en todos sus aspectos o facetas: desde sus propuestas pedagógicas hasta las acciones vinculadas con el objetivo de construir la autonomía de las OLAT como organizaciones territoriales. Su muy alta valoración representa un resultado muy importante en términos simbólicos, por tratarse de los principales actores a los que el proyecto busca beneficiar; siendo muy revelador advertir que incluso quienes desertaron¹⁸ valoraron cuatro décimas por arriba de los estudiantes de la segunda generación (**78.3%**) y dos puntos por debajo de quienes estudiaron en la primera generación (**80.4%**).

Esa alta valoración, ahora ya constatada a través de las entrevistas, se explica a partir de que, según coincidieron los entrevistados, su deserción no fue motivada por alguna inconformidad de ningún tipo con la Escuela, sino que fue una consecuencia del súbito incremento en las dificultades para seguir asistiendo a los módulos. Esto se debe por un lado a que en sus comunidades, las autoridades restringieron los traslados a San Cristóbal de Las Casas y aunque menos frecuentemente a su misma cabecera municipal, como medida de prevención para evitar la propagación de la pandemia del COVID 19 en su territorio; por otro lado, porque (en los dos casos abordados mediante entrevista) en sus localidades no tienen posibilidad de acceder a Internet, señalando además que, aun cuando se trasladaran a alguna localidad cercana que cuente con este servicio que les permitiera integrarse a los Módulos virtuales implementados por la Escuela, las anteriormente

¹⁸.- Los dos entrevistados pertenecientes a este subtipo se inscribieron en la segunda generación; no fue posible entrevistar a algún desertor de la primera generación, ya que la base de datos proporcionada por CLAN-Sur no los tenía registrados o no los distinguía de alguna manera. Ni aún preguntando a los entrevistados de esa generación fue posible obtener alguna referencia de ninguno de ellos.

señaladas restricciones al tránsito les incrementaba el riesgo de no conseguir transporte de regreso a sus comunidades, después de tomar las clases virtuales.

Concejeros Territoriales:

La diferencia de valoración que han dado quienes conforman este subtipo de actores territorializados (38.0%) se deriva de que uno de los que se entrevistaron explicó que, a pesar de saber que en el municipio donde tiene su cargo hay OLAT constituidas y realizando o con intención de realizar proyectos, afirmó desconocer en absoluto qué es lo que hacen sus integrantes, pues aunque los conoce de manera indirecta no ha tenido contacto formal con ellos, como Concejero Municipal; dijo, no conocer las características de la Escuela de las OLAT, por lo que no podía contestar ninguna pregunta relacionada con la misma. Derivado de este tipo de respuestas, la valoración final de este subtipo de actor es el reflejo de que el evaluador registró como “no sabe”, prácticamente en todas las respuestas.

La situación descrita en el párrafo anterior, es decir lo expresado por el Concejero Municipal respecto a su desconocimiento de este proyecto, es un aspecto que necesitará abordarse en el futuro con atención especial de CLAN-Sur, ya que los Concejeros Territoriales son actores clave para integrar las OLAT a la dinámica de construcción institucional que se está implementando en el territorio, con el esfuerzo convergente de las OSC que integran esa Comunidad de Aprendizaje y sus Aliadas Estratégicas.

Actores Territorializados:

Del mismo modo que en el tipo de actores territoriales, el tipo de actores territorializados se ha subdividido en cuatro subtipos, tres de ellos que tienen asignados otros roles dentro de CLAN Sur (pero en este proyecto de la Escuela uno, como coordinadores, asesores de campo o docentes internos) y un subtipo sin otro rol más en el proyecto evaluado, más que el de docente externo.

El promedio de valoración que han otorgado todos los actores territorializados es de **83.4%**, el de quienes cumplen otros roles¹⁹ dentro de CLAN-Sur es de **83.7%** y el de quienes no tienen otro rol dentro de CLAN Sur, aparte de la docencia en esta Escuela, es de **82.6%**. Valoraciones muy buenas.

Coordinadores Académicos:

La alta valoración que otorgaron del 88% resulta muy significativa para esta evaluación, debido al rol que a este subtipo de actores les toca cumplir, tienen la oportunidad de adquirir no solamente un conocimiento más profundo sobre los aspectos teóricos (filosóficos y pedagógicos) que guían las estructuras programáticas de los módulos o clases, sino

¹⁹ .- El cumplir con otros roles dentro de los proyectos de CLAN-Sur, especialmente en los de IDESMAC y COFEMO, proporciona a los actores territorializados una visión más completa de quienes solamente cumplen su rol en la docencia de la Escuela. El pertenecer al equipo de estas OSC también ha permitido, a más de uno de los actores, jugar roles diferentes en momentos diferentes del proyecto Escuela de las OLAT.

también la visión transversal a todos ellos, adquirida a través de la práctica y de la permanencia presencial en diversos momentos y espacios del proyecto²⁰.

Con lo anterior se quiere señalar que, una posible explicación a que su valoración sea mayor que las de los docentes, es precisamente su visión más integrada de los objetivos, métodos y en general alcances del proyecto, que se enriquece con la experiencia de tener acceso a los diferentes momentos y espacios de su ejecución.

Asesores de Campo:

El otro subtipo de actores, de los que juegan más de un rol en CLAN-Sur, que tienen la posibilidad de obtener una visión transversal del proyecto mediante su labor en la Escuela de las OLAT son los asesores de campo. Subtipo que resulta especialmente importante en esta etapa de implementación en el territorio de proyectos ejecutados directamente por las OLAT.

Han sido los que han valorado más alto al proyecto, sobrepasando el **90%** (en dos décimas de punto), ratificando que está dando buenos resultados no únicamente dentro de los muros del aula, sino también fuera de ella. Es importante señalar que, como consecuencia de la pandemia del COVID 19, estas últimas actividades se retrasaron, debido a las restricciones impuestas tanto a la movilidad como a mantener la sana distancia, estos factores impidieron que por varios meses este subtipo de actores pudiera llegar hasta el sitio donde se implementan los proyectos de las OLAT.

Docentes internos:

Este subtipo de actores es el que otorgó la valoración menos alta (**72.8%**) a los procesos del proyecto de la Escuela de las OLAT. Una revisión directa a la base de datos permitió definir los siguientes indicadores que más han influido en esta disminución: *T.6 Generación de Alianzas*, valorada con **25%** y *T.4 Fomento al Aprendizaje Intergeneracional* y *I.7 Reconocimiento Externo*, valoradas con **0%**.

Los valores anteriores se pueden explicar en función de que las respuestas dadas por las docentes vinculadas laboralmente con CLAN Sur, cuantificadas durante esta evaluación, dieron a conocer que un elemento que falta por consolidarse en el proyecto de la Escuela de las OLAT es el de la vinculación de éstas con los procesos de institucionalización (esto lo refleja la valoración de *T.7*), que se fomentan con mayor intensidad en otros proyectos de las OSC que integran el CLAN Sur; es decir, que no significa que parte del esfuerzo docente de la escuela no se esté enfocando a hacerlo, sino que sus alcances han sido limitados (como lo muestra la valoración de *T.6*) y son diferentes para cada municipio atendido por el proyecto.

Respecto a la valoración otorgada por este subtipo de actores territorializados al indicador *T.4*, la explicación proporcionada por las entrevistadas, resulta sencilla de expresar, lo cual no quiere decir que sea una circunstancia sencilla de revertir: No se puede hablar de aprendizaje intergeneracional en un ambiente de intercomunicación digital. Existiendo dos razones principales por las cuáles se hace esta afirmación: i) La actual generación que

²⁰ .- Esto es, tanto en los espacios formales como en los informales de la Escuela, ya que especialmente en éstos últimos se facilita la expresión de las opiniones de los alumnos, que resultan ser un insumo muy importante para la retroalimentación de quien lleva la coordinación de la Escuela.

curso el Diplomado está conformada fundamentalmente por jóvenes, por lo que no hay personas mayores con las cuáles interactuar, ii) Porque la interacción intergeneracional, por tanto el aprendizaje, se puede dar en los espacios de educación presencial, dentro y fuera del aula y sobre todo en los espacios de convivencia que se dan fuera de clase; esto no es posible de realizar cuando los espacios para el aprendizaje son las despersonalizadas o impersonalizadas plataformas de internet.

Docentes externos:

Los docentes que participan en la Escuela de las OLAT, pero que no tienen más relación laboral con CLAN Sur, lo hacen a partir de una invitación que se les hace llegar, debido a que se les reconoce el dominio de determinados temas. La valoración de **82.6%** que otorgan a los procesos implicados en este proyecto representa una diferencia significativa de 10 puntos con respecto al **72.8%** que otorgaron los docentes que poseen otros roles laborales en las OSC que conforman CLAN Sur.

Aplicando la misma lógica que se aplicó para los docentes internos, se puede deducir que el conocimiento de lo que se está realizando en campo por las OSC que conforman CLAN Sur hace la diferencia en las valoraciones de los procesos. Esto es, que la información recopilada en la base de datos construida a partir de las respuestas de los entrevistados en esta evaluación, da la pista para explicar que esa diferencia en su valoración tiene como uno de sus principales orígenes la valoración más alta que otorgaron a los indicadores *T.4*, *T.6* y *T.7*, señalados en el apartado anterior como las más bajas otorgadas por los docentes internos. Esto es, que respectivamente los valoraron en **100%**, **75%** y **75%**.

Se considera que el análisis en torno a las valoraciones de los tres indicadores arriba mencionados da un margen al evaluador para plantear como una hipótesis que es el acceso al conocimiento de las acciones vinculatorias proyectadas en el territorio, para las OLAT, un factor que ha influido de manera importante en otorgar las valoraciones a los procesos, por parte de los actores involucrados en el proyecto. Fortalecen a esta hipótesis las valoraciones medias²¹ obtenidas tanto de los asesores de campo, que al centrar su esfuerzo de trabajo en aspectos técnicos no tienen oportunidad de verificar las relaciones de las OLAT con los miembros de la comunidad y, sobre todo, la escasa²² valoración que para los procesos de este proyecto otorgan los Concejeros Territoriales, que representan por excelencia el conducto por el cual las OLAT se deben vincular con los CMDRS.

Conclusiones:

El acceso al conocimiento de las acciones vinculatorias que se tienen proyectadas para las OLAT en el territorio, que tienen desde el rol que juegan los actores involucrados en el

²¹ .- Este subtipo de actores otorgó las valoraciones **75%**, **75%** y **50%** a los indicadores *T.4*, *T.6* e *I.7*, las cuáles son relativamente bajas (promedian 66%), comparadas con la valoración general que hicieron al proyecto, que fue de 90.2%. Es decir, que su valoración se interpreta, en el contexto de esta discusión comparativa, en el sentido de que dan a ver que tienen conciencia que hace falta fortalecer la vinculación de las OLAT con la institucionalidad local.

²² .- La valoración del subtipo de actor "Concejeros Territoriales" fue la menor de todas las otorgadas por los actores involucrados en el proyecto evaluado. Esto se debió a que en una de las entrevistas uno de ellos dijo tener solamente conocimiento indirecto de la Escuela de las OLAT, a través de otros proyectos que ejecutan en los Altos de Chiapas las OSC integrantes de CLAN Sur; de ahí que en la base de datos se registró la mayor parte de sus respuestas como "No sabe".

proyecto, es un factor que ha influido de manera determinante en las valoraciones que hacen a los procesos implicados en el mismo. Dicho conocimiento tiene una relación estrecha con el ejercicio de la práctica que a cada subtipo de actor le toca jugar, de acuerdo a su rol dentro del proyecto evaluado.

Recomendaciones:

Dentro del Área de Educación del IDESMAC, abrir un Área de Vinculación con el Territorio, que tenga como objetivo principal el fomento a la integración de los egresados, de las Escuelas en general y de las OLAT en lo específico, a las redes institucionales que se construyen en el territorio desde los proyectos de esta OSC y de CLAN Sur. Dicha Área tendría como tarea central la vinculación entre sí de los actores específicos de este proyecto, pero también con los actores de otros proyectos que se llevan a cabo en el territorio Altos de Chiapas y que confluyen en la construcción de una institucionalidad más democrática y orientada a un tipo de gobernanza más favorable a los pueblos originarios de dicho territorio.

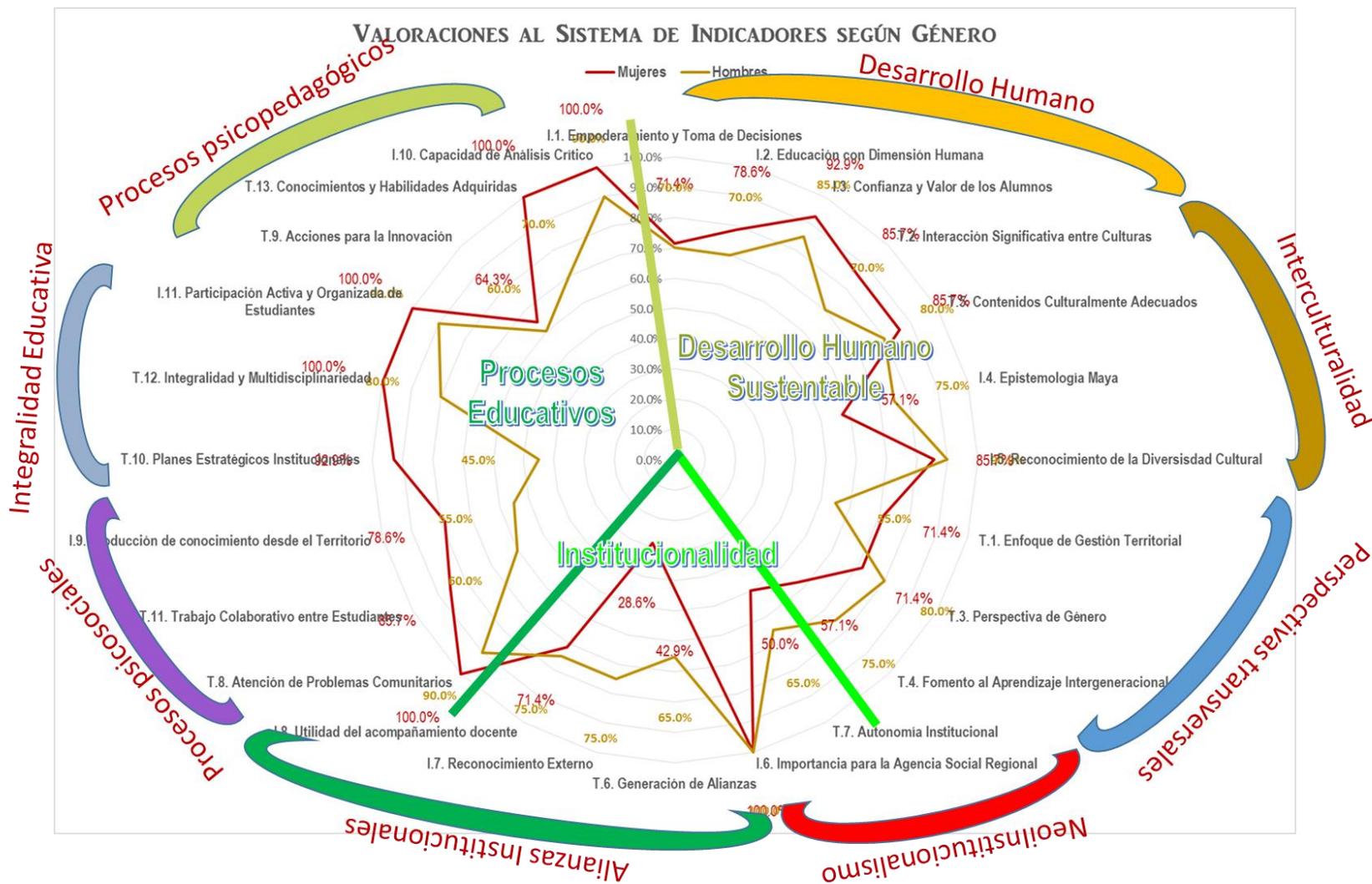
4.7. Resultados Generales por Género

Se ha señalado antes en este capítulo, en el apartado de valoración por ámbitos, que especialistas de diferentes disciplinas coinciden en afirmar que las percepciones de los hombres y las mujeres sobre un mismo aspecto de la realidad (Vargas Melgarejo, 1994; Salvador Ferrer, 2007). En el presente apartado se presentan y se analizan las valoraciones dadas por las y los entrevistados a los indicadores definidos para evaluar este proyecto; separando por un lado las que dieron las mujeres (**77.3%**) y por otro las que dieron los hombres (**74.4%**).

Para esta evaluación, se entrevistaron a 8 mujeres y 10 hombre, que se considera aproximada a la proporción de mujeres y hombres integradas(os) al proyecto²³. De la misma manera que se realizó para dar una explicación al comportamiento observado de las valoraciones generales de indicadores, una forma de realizar un primer acercamiento a esta variante del análisis (de género) es apoyándose en la descripción de una gráfica radial, que en este mismo apartado se ilustra en la Gráfica 10.

²³ .- Para verificar esta proporción, durante la entrevista se pidió específicamente que dijeran cuántas mujeres estaban incorporadas como estudiantes.

GRÁFICA 10. VALORACIÓN DE INDICADORES POR GÉNERO



Elaboración propia

De la Gráfica 10 se puede destacar, que los hombres y mujeres tienden a dar valoraciones relativamente constantes: los hombres un poco por arriba de las valoraciones medias y las mujeres más hacia las muy altas; con lo cual la gráfica tiende a la circularidad que a una forma de estrella²⁴.

Se considera destacable señalar que, desde el enfoque de valoraciones desde los géneros, entre Categorías no se observa una tendencia común a las tres, pues: i) En la Categoría Procesos Educativos (Campo Actual) las valoraciones que las mujeres otorgaron a los indicadores anidados en la misma tienden a ser más altas, que las que otorgaron los hombres, ii) Fueron menores las valoraciones de ellas que las de ellos para los indicadores de la Categoría Institucionalidad; los valores otorgados a los indicadores anidados en la Categoría de Desarrollo Humano Sustentable (Campo Potencial) son fluctuantes, pues en unos las mujeres otorgaron mayor y en otros menor valoración, que los hombres.

Un análisis sobre las valoraciones de los procesos de este proyecto que proporcionan y hombres a los indicadores intangibles y tangibles ya fue abordado en el apartado correspondiente a Ámbitos. De ese enfoque, únicamente se destaca el dato de que es menor la calificación que hacen los hombres a los indicadores tangibles, en especial a los anidados en la Categoría de Procesos Educativos; lo que contrasta con las altas valoraciones que ellos mismos otorgan a los indicadores intangibles, independientemente de la Categoría en la que éstos se aniden. Se trata de tendencias que hacen focalizar la atención de la evaluación en el Campo Actual, ya que la menor valoración por parte de los hombres es un factor que incide en el decremento de la valoración general de esa Categoría, que es en la que se dan los procesos vinculados más estrechamente con los espacios físicos de la Escuela.

La experiencia al realizar las evaluaciones de proyectos indica que las tendencias que no siempre son evidentes cuando las valoraciones son generales. Así se ha visto en esta evaluación, por ejemplo, al analizar las que se otorgaron a las Categorías y a los Ámbitos; sucediendo algo similar para el caso del análisis de valoraciones según género, en donde para sacar a flote una serie de detalles es necesario abordar la comparación, cuando menos, hasta el nivel de variables, con lo que se logra obtener una perspectiva más clara de la que se obtiene al abordar ese análisis mediante una aproximación desde la generalidad. Con tal propósito, se construyó la Tabla 4

TABLA 4. VALORACIONES A LAS VARIABLES, SEGÚN GÉNERO

VARIABLES	Mujeres	Hombres
1. Desarrollo Humano	81.0%	75.0%
2. Interculturalidad	75.0%	78.8%
3. Perspectivas Transversales	71.4%	78.1%
4. Neo-Institucionalismo	75.0%	82.5%
5. Alianzas Institucionales	42.9%	71.7%
6. Procesos Psicosociales	88.1%	68.3%
7. Integralidad Educativa	97.6%	71.7%
8. Procesos Psicopedagógicos	88.1%	73.3%

Elaboración propia

Se puede observar cómo en cuatro de las variables mostradas en la Tabla 4 las mujeres otorgaron mayor valoración que la que otorgaron los hombres: Desarrollo Humano (**81.0%** vs **75.0%**), Procesos

²⁴ .- La excepción es la valoración otorgada por las mujeres al Indicador *T.6 Generación de Alianzas*, que muestra una importante inflexión hacia los valores bajos.

Psicosociales (**88.1%** vs **68.3%**), Integralidad Educativa (**97.6%** vs **71.7%**) y Procesos Psicopedagógicos (**88.1%** vs **73.3%**). Los hombres dieron su mayor valoración a las Variables Interculturalidad (**75.0%** vs **78.8%**), Perspectivas Transversales (**71.4%** vs **78.1%**), Neoinstitucionalismo (**75.0%** vs **82.5%**) y Alianzas Institucionales (**42.9%** vs **71.7%**).

Estas valoraciones permiten visualizar el mayor aprecio que las mujeres parecen tener por los procesos de este proyecto que tienen que ver con los espacios físicos de la Escuela; esto es que, el hecho de que los hombres hayan dado valoraciones menores a ellas en algunos de los indicadores de la Categoría Procesos Educativos, no debe verse en el sentido de que los hombres no aprecien los espacios para expresar sus capacidades e inquietudes en la escuela, sino que la Escuela de Formación de las OLAT integra a las mujeres de manera muy aceptable para ellas²⁵. En los hombres, por contraparte, resalta su mayor valoración por los procesos de las Variables ligadas a la construcción de redes institucionales, que acontecen de manera preponderante en los espacios comunitarios. Estas valoraciones, vistas desde la perspectiva Vigotsyiana, se pueden interpretar en el sentido de que las mujeres valoran más los procesos que están aconteciendo en su Campo Actual de Desarrollo que los procesos ligados al Campo Próximo de Desarrollo; y viceversa para el caso de los hombres. Circunstancias que explican el “corrimiento” o desfase observable a simple vista en los polígonos de la Gráfica 10 que corresponden a uno y otro género.

En la misma línea de interpretación basada en la Teoría Sociocultural, resulta interesante constatar que es en los indicadores de las variables del Campo Potencial donde mujeres y hombres comparten valoraciones. Y aunque las mujeres no muestran una valoración tan alta como la que muestran para su Campo Actual, no se puede negar que siguen siendo muy buenas.

Se ha señalado antes que la valoración dada por los hombres tiende a ser más alta que las mujeres en la Categoría Institucionalidad; el análisis de valoraciones a nivel de Variables permite corroborar que, en efecto, valoran más alto en las dos Variables que se anidan en la Categoría. Lo destacable es, en todo caso, que la brecha entre las valoraciones de hombres y mujeres se muestra mucho más amplia para la Variable Alianzas Institucionales (**42.9%** vs **71.7%**) que para la Variable Neo-institucionalismo (**75.0%** vs **82.5%**). De hecho, para el caso de esta última Variable, la diferencia entre el valor que otorgan los hombres y el que otorgan las mujeres es relativamente pequeña.

Al respecto de la Variable Alianzas Institucionales, obsérvese en la Gráfica 10 cómo las mujeres ya marcan una importante diferencia en su opinión respecto al indicador *T.6 Generación de Alianzas*, puesto que la valoran en **42.9%** contra el **65.0%** que valoran los hombres; pero esa diferencia de más de dos decenas de puntos se queda corta con la de casi cinco decenas de puntos mostrada al valorar el indicador *I.7 Reconocimiento Externo*, donde ellas valoran **28.6%** y ellos **75.0%**; es decir en el orden de una tercera parte. No así valoran al *I.8 Utilidad del Acompañamiento Docente*, que si se toman como referencia las amplias diferencias mostradas en las valoraciones de los otros dos indicadores, se puede decir que prácticamente son iguales, al valorarlo ellas en **71.4%** y ellos en **75.0%**

Observando la misma gráfica, no resulta difícil deducir que el peso de la valoración y de sus diferencias entre géneros, para la Variable Neo institucionalismo, recae en el indicador *T.7 Autonomía Institucional*, ya que al ser valorado en **58.8%** marca un contraste con el **100.0%** de valoración otorgada al indicador *I.6 Importancia para la Agencia Social Regional*. Lo cual significa, traducido a palabras llanas, que tanto

²⁵ .- Esta alusión refiere al apartado “4.4. Resultados Generales por Ámbitos”, en el que se ha señalado que una distinción notable entre las valoraciones que otorgaron los hombres y las mujeres se encuentra en que ellos las dieron menores a los indicadores tangibles de la categoría de Procesos Educativos.

mujeres como hombres proyectan alta la importancia futura de sus OLAT en el territorio, pero que por otro lado existe un consenso también similar, por cuanto a que todavía hay camino por recorrer en lo que respecta a obtener la autonomía de las mismas.

Finalmente, enfocados a señalar lo singular de las Variables de las Categorías, que destaca de las que corresponden a las valoraciones anidadas en la de Procesos Educativos es la homogeneidad que tienen en común, en lo que corresponden a las otorgadas por las mujeres es mayor en todos los casos que la de los hombres, sin excepción. Y no únicamente para las tres Variables, sino para todos los indicadores anidados en esa Categoría. Obsérvese en la Gráfica 10 cómo, a diferencia de lo que acontece en los cuadrantes que corresponden a las Categorías Institucionalidad y Derecho Humano sustentable, el polígono de valoraciones de indicadores otorgadas por los hombres se encuentra circunscrito dentro del polígono análogo de las mujeres; nótese que nunca se cruzan los perímetros, a partir de que siempre la valoración de ellos es menor a la de ellas.

Otro aspecto en el que las Variables de la Categoría Procesos Educativos presentan coincidencia en los resultados de su valoración es que, para cada Variable, hay un indicador al que le fue otorgada por los hombres una valoración todavía más baja; se trata de los siguientes (con proporción mujeres-hombres): *I.9 Producción de Conocimiento desde el Territorio (78.6% vs 55.0%)*, anidado en la Variable Procesos Psicosociales; *T.10 Planes Estratégicos Institucionales (92.9% vs 45.0%)*, anidado en la Variable Integralidad Educativa; *T.9 Acciones para la Innovación (64.3% vs 60.0%)* anidado en la Variable Procesos Psicopedagógicos.

Se hace notar que la relación que mantienen con procesos educativos, estos indicadores que apuntan al decrecimiento, no se refiere tanto a los que se desarrollan en las aulas, sino que la establecen con los procesos que vinculan de manera más específica algunos aspectos del conocimiento adquirido en las mismas con la praxis, que casi por antonomasia se encuentra en el territorio. Los productos más tangibles de tales procesos son, sin duda, los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), en cuya valoración se hace visible un notable desacuerdo entre mujeres y hombres, en cuanto a su valoración; pues ellas doblan la valoración que ellos les dan, ubicándola en el rango de muy satisfactorios en contraste a la de los hombres, que sin llegar todavía a colocarla de lleno en lo insatisfactorio, sí muestra tendencia hacia ese punto. El segundo producto tangible es el de las acciones para la innovación, que si bien no cae en una valoración baja por parte de los hombres, no debiera por eso dejar su atención en una prioridad baja, puesto que las mujeres le otorgan una calificación baja, para el estándar de valoraciones que han dado a otros indicadores del sistema. debe tomarse en cuenta que la producción de conocimiento desde el territorio pasa casi siempre por el camino de la innovación; de ahí que para detener la tendencia a una baja valoración en el *I.9 Producción de Conocimiento desde el Territorio*, antes debe de procurarse detener la tendencia a la baja del *T.9 Acciones para la Innovación*.

Lo anterior encuentra una explicación en el decaimiento de las valoraciones de los indicadores que tienen que ver con fomentar/lograr: i) la integración de los Planes Estratégicos Institucionales de las OLAT; ii) Fomentar el trabajo colaborativo entre los estudiantes y iii) Las acciones de innovación. Es decir, con indicadores que encuentran su tangibilidad en aspectos relacionados directamente con el desempeño o eficacia de los procesos educativos que se desenvuelven directamente en Escuela, que fueron precisamente los que tuvieron que adecuarse para pasar de una modalidad de exposición de los módulos presencial a otro basado en medios informáticos.

4.8. Resultados Generales por Indicadores

TABLA 5. VALORACIONES A LOS INDICADORES EN ORDEN DESCENDENTE

#	Val	Indicador	2018	2020
1	1	I.6. Importancia para la Agencia Social Regional	45.0%	100.0%
2	2	T.8. Atención de Problemas Comunitarios	68.0%	94.1%
3	2	I.11. Participación Activa y Organizada de Estudiantes	100.0%	94.1%
4	2	I.10. Capacidad de Análisis Crítico	100.0%	94.1%
5	3	I.3. Confianza y Valor de los Alumnos	100.0%	88.2%
6	3	I.5. Reconocimiento de la Diversidad Cultural	100.0%	88.2%
7	3	T.12. Integralidad y Multidisciplinariedad	100.0%	88.2%
8	4	T.5. Contenidos Culturalmente Adecuados	100.0%	82.4%
9	4	T.13. Conocimientos y Habilidades Adquiridas	70.0%	82.4%
10	5	T.2. Interacción Significativa entre Culturas	30.0%	76.5%
11	5	T.3. Perspectiva de Género	93.0%	76.5%
12	6	I.2. Educación con Dimensión Humana	100.0%	73.5%
13	6	I.8. Utilidad del acompañamiento docente	80.0%	73.5%
14	7	I.1. Empoderamiento y Toma de Decisiones	57.0%	70.6%
15	7	T.11. Trabajo Colaborativo entre Estudiantes	64.0%	70.6%
16	8	I.4. Epistemología Maya	100.0%	67.6%
17	8	T.4. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional	50.0%	67.6%
18	9	I.9. Producción de conocimiento desde el Territorio	55.0%	64.7%
19	9	T.10. Planes Estratégicos Institucionales	48.0%	64.7%
20	10	I.7. Reconocimiento Externo	100.0%	63.3%
21	11	T.1. Enfoque de Gestión Territorial	61.0%	61.8%
22	11	T.9. Acciones para la Innovación	82.0%	61.8%
23	12	T.7. Autonomía Institucional	52.0%	58.8%
24	13	T.6. Generación de Alianzas	77.0%	55.9%

V A R I A B L E S



Fuente: Elaboración propia

En los apartados anteriores de este Capítulo se han planteado los enfoques del análisis de indicadores, integrándolos como conjuntos anidados en Variables, Categorías y Ámbitos, que son niveles de ordenamiento jerárquico superior. En este apartado se analizan las valoraciones otorgadas a cada uno, en lo individual, aplicando el procedimiento previsto en la metodología de evaluación.

Una primera manera de aproximarse a este análisis individual es el de tener una apreciación de conjunto, para después tratarlos por separado. Para ello se ha construido la Tabla 5.

A. Indicadores Tangibles

Indicador tangible 1.- Enfoque de Gestión Territorial

Definición: La Gestión Territorial se refiere a la tarea de llevar a cabo acciones o actividades que promuevan un uso sustentable del territorio, con pautas que permitan definir una utilización del terreno que maximice la obtención de recursos.

Indicador	2018	2020
T.1. Enfoque de Gestión Territorial	61.0%	61.8%

La valoración de este indicador se obtuvo investigando si los entrevistados tienen una buena noción de lo que es la gestión territorial, para lo cual se les pidió que reconocieran las partes de las que está constituido el Plan Estratégico Institucional de su OLAT. A la respuesta de cada entrevistado se dio una valoración de 100% cuando fue capaz de mencionar tres estrategias (de organización, manejo y defensa) para la Gestión Territorial; Se dio 50% cuando pudo hacer mención de dos estrategias, se dio 0% cuando no cumplió con los supuestos anteriores.

Con **61.8%** de valoración, este indicador se ubicó en el sitio 11 de las 13 otorgadas por esta evaluación. Aunque al haber superado el 60% de valoración no se pueda decir que haya obtenido una valoración baja, tampoco se puede decir que haya sido satisfactoria, a la vista que 20 los indicadores del Sistema obtuvieron valoraciones más altas. A nivel de Variable su valoración es la menor entre los tres indicadores que conforman la Variable Perspectivas Transversales; si bien se puede decir, de los otros dos indicadores de la misma, que en el lapso entre evaluaciones uno incrementó su valor y otro lo disminuyó.

Visto el proceso en su dinámica temporal, su valoración prácticamente no cambió entre la Evaluación Intermedia y la Evaluación Final (respectivamente **61%** y **61.8%**); de aquí que sea recomendable ser cauto para considerar sólidos los resultados de esta etapa final del proyecto. Especialmente porque, al culminar el proyecto, su valoración es de apenas 3.9% por arriba de la del último lugar de ranqueo de indicadores del Sistema.

Las preguntas efectuadas durante la entrevista no han alcanzado a esclarecer al 100% las razones por las cuáles se ha dado esta inmovilidad de la valoración. En la revisión a las valoraciones en la base de datos, resaltó a la vista del evaluador que los actores que tienen un rol en la docencia de la Escuela otorgaron las valoraciones más altas, lo que contrasta con las valoraciones medias obtenidas de los tres subtipos de actores que han recibido clases en la Escuela (egresados, estudiantes y desertores). De ahí que, para buscar una explicación a estas tendencias bien establecidas, se acudió a analizar en los archivos de audio las respuestas en toda su extensión, encontrándose los siguientes casos, de los cuáles se extraen los diálogos, como ejemplo:

- *Yo creo que la escuela le ha dejado a las OLAT muchos aprendizajes sobre cómo plasmar en un documento sus ideas y como poner en orden esas ideas; en tener mayor claridad de qué quieren lograr ¿No?... Ellos quisieran hacer todo ¿No? Pero si a las OLAT se les da esta herramienta de cómo priorizar, planificar sobre cosas que se van a poder hacer y*

les permite formular su misión y visión, sus objetivos estratégicos; todo eso lo lleva a que se orienten muy bien sobre el quehacer de su OLAT en el municipio; algo muy importante.

Docente (entrevista 16 OLAT 200706 DI-2)

- Hay como que una línea muy delgadita entre titubeo y lo que podemos plantear en nuestro municipio. Lo que sí es que si podrían formarse como que pactos entre las necesidades y las necesidades que tiene el municipio y eso implica como que gobierno, cómo que partidos políticos y una serie de actores que también están involucrados en el municipio y que a la larga van a estar incidiendo en el proceso. Creo que va a ser algo que va a ser muy difícil de poner a la mesa y hablar de pactos pero creo que si se pudiera hacer algo viable en Huixtán. ¡Aaahh! Tal vez no pensar en personas que así como que traen una formación muy arraigada, así sino que también pensar que actores podríamos como que dialogar, generar estos acuerdos o estos pactos, ¿No?*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O1-2)

Una manera como se pueden interpretar los diálogos o discursos anteriores es que quienes son encargados de diseñar/impartir clases o asesorías consideran que, quienes toman clases en la Escuela, salen de ella sabiendo diseñar estrategias para la gestión de su territorio; sin embargo, quienes toman las clases en realidad sólo son medianamente capaces de contestar con certeza las preguntas destinadas a saber si efectivamente tienen una idea de lo que son esas estrategias. Esto pasa tanto de las respuestas de los egresados como de los estudiantes; de las cuáles, colateralmente, se aprende que es conveniente insistirles que detallen su respuesta, porque no siempre responden con total franqueza en un primer momento.

Conclusiones:

Las acciones emanadas desde la Escuela para promover el uso sustentable del territorio obtuvieron resultados medianamente satisfactorios. Partiendo de la línea base que representa la evaluación intermedia, se encuentra que los resultados arrojados en esta evaluación final evidencian un estancamiento en el aprendizaje del proceso metodológico para la definición de estrategias para la gestión territorial, que deben incorporar los integrantes de las OLAT a sus Planes Estratégicos Institucionales.

Recomendaciones:

Para avanzar en la valoración de este indicador es importante incrementar las acciones y/o ejercicios de los docentes que retroalimenten a los integrantes de las OLAT el conocimiento detallado de sus Planes Estratégicos.

Indicador tangible 2.- Interacción Significativa entre Culturas

Definición: *Un tipo de actividad comunicativa realizada por dos o más participantes que se influyen mutuamente, en un intercambio de ideas, opiniones y saberes para construir, conjuntamente, una conversación y un aprendizaje mediante la negociación de significados.*

Indicador	2018	2020
T.2. Interacción Significativa entre Culturas	30.0%	76.5%

La valoración que obtuvo este indicador durante la Evaluación Final fue de **76.5%**, con lo cual experimentó un incremento muy notable en relación a la que obtuvo en la Evaluación Intermedia (**30%**). La valoración final es ligeramente superior a la valoración general del Sistema de Indicadores, lo cual lo ubica en la quinta posición en orden descendente, que comparte con el indicador *T.3 Perspectiva de Género*; si bien hay que señalar que, debido a la repetición de valoraciones, tiene por arriba a nueve indicadores a los que les fue otorgada una mayor valoración que la suya.

La manera como se alcanzó esa valoración se desprende de haber solicitado a cada entrevistado(a) que respondiera una serie de preguntas, dirigidas a conocer si (A) incorporó a su saber personal o como OLAT conocimientos de una cultura diferente, aprendidas de algún(a) compañero(a) de la Escuela de Formación de las OLAT y (B) es capaz de mencionar al menos una práctica que haya aprendido. La valoración del indicador fue de 100% cuando el entrevistado respondió de modo afirmativo o asertivo a (A) y (B); 50% cuando respondió afirmativamente a una de las dos preguntas; 0% cuando no cumplió con ninguna de las condiciones.

En función de estos criterios, esta valoración indica que tres de cada cuatro entrevistados han logrado obtener al menos un aprendizaje de sus compañeros pertenecientes a pueblos originarios diferentes al propio. Hay que considerar, no obstante, que esta valoración integra la opinión de los actores territorializados, por lo que es importante tener presente que el personal de la Escuela tendió a otorgar valores de 100%, que se promedian con las valoraciones que hacen los actores territoriales, que aunque también presentan casos de 100%, en buena parte lo que fue de 50%, puesto que tendieron a responder afirmativamente a la primera pregunta pero no siempre pudieron ofrecer datos concretos a la segunda pregunta.

En la misma línea de análisis cuantitativo, resulta importante rescatar, con fines de ofrecer una contextualización en el nivel de este indicador en la Variable a la que se integra, que el incremento de más del 150% experimentado entre la evaluación intermedia y la evaluación final de este indicador ha servido para compensar los fuertes descensos en las valoraciones del resto de los indicadores que integran a la Variable Interculturalidad (*T.5 Contenidos Culturalmente Adecuados, I.4 Epistemología Maya y I.5 Reconocimiento de la Diversidad Cultural*).

Ahora bien, desde un enfoque cualitativo, hay que destacar que estamos hablando de tradiciones; por tanto de defensa cultural e identidad de quienes llegan a la Escuela a formarse y capacitarse. Así lo ejemplifica el siguiente diálogo con un egresado:

- *Tú, que eres Tsotsil ¿Tuviste oportunidad de interactuar con otras culturas e incorporar a tu saberes lo que ellos te comentaron?*
- *Sí. De hecho había como de diferentes municipios.*
- *¿De qué municipios había? Además de tseltales ¿Qué representantes de otros grupos originarios había?*
- *¡Tseltales y tsotsiles nada más!*
- *¿Algún saber que tú hayas incorporado a tu vida? ¿Algún saber que hayas aprendido de ellos, sea de conocimiento de medicina? O para cultivar ¿Algún conocimiento que te haya llamado la atención?*
- *Bueno, entre casi todos los participantes pues se puede decir que hay casi la misma cultura; claro, hay pequeñas variantes; por ejemplo en las fiestas tradicionales. Nada más los respetas y algo aprendes*
- *¿Las incorporaste o nada más la respetaste?*

- *Pues es de respetar, nada más ¿No? Cada municipio tiene su fiesta y se le respeta. Lo único que sí es que, cuando viene la fiesta ¡Nos invitamos! La feria de mi pueblo y todo eso ¿No?*
- *¿Y alguna práctica agrícola que hayas incorporado o algo que te haya mostrado tus compañeros?*
- *¡Mmmmmh! ¡No! ¡Esa parte, no!*

Egresado (entrevista 03 OLAT 200718 O1-3 1)

No es difícil reconocer, en el diálogo anterior, que el propósito de intercambio de saberes interculturales que se ha fijado la Escuela está mediado por, o tiene que pasar por una interfase de, estructuras de identidad e ideología en las que existe, de entrada, una actitud de renuencia inconsciente a comprender la cultura de “el otro”, como una forma de defender la propia cultura. Así, es posible mostrar de manera consciente una excelente disposición a conocerlo e incluso a cofraternizar en la fiesta con él/¿y ella? Pero ¿Hasta qué punto, cuando se utiliza el argumento de “respeto, pero”, en realidad se está estableciendo una barrera para lograr una auténtica apertura psico-emocional para aprender y a comprender a ese “otro”?

Pero, adicionalmente, existen problemas de lengua, que al tratar de remediarse recurren al uso de la tercera lengua, que es el español, como lo demuestra el diálogo siguiente:

- *Cuando ibas a la escuela, tú eres tsotsil, también iban tseltales ¿Platicaban bien? ¿No tenían problemas para entenderse? ¿Intercambiaban saberes?*
- *Bueno, ahí nos confundimos un poco. Sobre de idiomas, digamos, tsotsil, tseltal, porque son diferentes Y también otros municipios, aunque hablan tsotsil, nosotros no entendemos eso; pero siempre, si no entendemos, hablamos español; ahí platicamos con eso, pero en la lengua ¡Así no!*

Egresado (entrevista 01 OLAT 200723 O1-1)

Conclusiones:

Aunque la valoración de este indicador ha jugado un peso importante para compensar la caída de otros indicadores de la Variable Interculturalidad, debe tomarse en cuenta que parte de los actores territoriales no han sido capaces de especificar qué aprendizajes prácticos adquirieron de otras culturas. Incluso, entre quienes declararon tener buena interacción personal con compañeros de otras culturas.

Recomendaciones:

Rediseñar y reconstruir al menos una parte de los espacios de interacción entre estudiantes de diferentes culturas. El equipo pedagógico de la Escuela deberá concretar el propósito que mide este indicador en las condiciones de confinamiento a las que a orillado la pandemia del COVID 19 que se presentó durante la última etapa del proyecto que aquí se evalúa.

Indicador tangible 3.- Perspectiva de Género

Definición: La organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a

todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas.

Indicador	2018	2020
T.3. Perspectiva de Género	93.0%	76.5%

El indicador *T.3 Perspectiva de Género* ha sido valorado en esta evaluación final con **76.5%**, dentro del sistema de indicadores la quinta valoración en orden descendente, junto con el indicador *T.2. Interacción Significativa entre Culturas*.

Si bien se trata de una valoración que se encuentra por arriba de la valoración general del proyecto, para tener una apreciación más adecuada para tomar decisiones se debe comparar esta valoración con la evaluación intermedia, pues en ésta alcanzó el **93%**; es decir, cayó 16.5 puntos porcentuales en el periodo inter evaluaciones. Si esta consideración no basta, se debe incorporar también el hecho de que se anida en una de las Variables que ha mostrado en la presente evaluación uno de los desempeños menos favorables, ya que de sus tres indicadores este es el mejor valorado, puesto que los otros dos tienen valoraciones menores a la valoración general del proyecto.

Para la medición de este indicador, se realizaron preguntas para saber si los actores reconocen por lo menos 3 prácticas desarrolladas en la Escuela que hayan incluido la perspectiva de género. Se valoró en 100% cuando tres respuestas de cuatro preguntas que se les hicieron fueron afirmativas, en tanto que las explicaciones con las que las sustentaron se consideraron satisfactorias y suficientes; se les otorgó 50% cuando fueron afirmativas y satisfactorias sus explicaciones dos de sus respuestas; se les otorgó 0% si no cumplieron los supuestos anteriores.

Uno de los aspectos que se debe de incorporar al análisis de este indicador tiene que ver con la acción de los docentes y el personal de campo, por cuanto a su disposición a abordar su propia labor aplicando el enfoque de género. Véase que en el siguiente ejemplo se manifiesta que todavía se requiere perfeccionar los métodos para abordarlo:

- *En tu propio trabajo, ¿Favoreces más la opinión de las mujeres?*
- *Bueno, desde mi área, no considero ninguna opinión, una opinión, este, como podría yo decir, no había favoritismo; no tengo favoritismo por las mujeres; intento que el diálogo sea equitativo y que se escuchen a todos y que se contribuya a lo positivo, no a lo negativo.*
- *¿Creas espacios para reflexionar sobre la desigualdad de género, en tu trabajo?*
- *Ah, éste, ah, pues sí, pues si tocamos el tema y pensamos desde nuestra cultura que las mujeres de los Altos de Chiapas hemos sufrido una marginación muy grande. Nos ha afectado mucho, este, pues, el machismo; la discriminación. Y pues damos a conocer como se da eso, tanto dentro de la escuela, como en campo, con los actores.*

Asesora de campo (entrevista 14 OLAT 200714 CS P2)

Siendo esta evaluación de carácter general, únicamente se destacan los siguientes dos aspectos que se consideran especialmente relevantes:

i) El personal docente especializado en el tema de perspectiva de género manifiesta sus reservas respecto a que la perspectiva de género se esté incorporando de la mejor manera en las sesiones de clases de la Escuela, en las asesorías o incluso en el diseño de los módulos educativos.

Al respecto, se rescatan las siguientes expresiones de una de las entrevistas:

- *Hay proyectos dirigidos a mujeres, sí; hay proyectos que incluso se plantean dentro de sus objetivos el empoderamiento de las mujeres, que no tienen perspectiva de género. Pero, va más atrás; porque incluso quienes integran la OLAT tampoco tienen la formación en género; entonces es imposible que tengan un proyecto con perspectiva de género si no están formados en género las personas.*

Docente (entrevista 16 OLAT 200706 DI-2)

ii) Independientemente del nivel académico con el que se imparten las sesiones de la Escuela, existe un nivel de conciencia de la mayoría de las mujeres que integran las OLAT, respecto a que el hecho de no ser hombres les genera retos adicionales, que solamente podrán solucionar tomando las riendas de sus propios proyectos.

- *“...pero al mismo tiempo teníamos el reto de, justo de romper esos esquemas de eso de qué, bueno, ya salí estudiar y ahora quiero regresar a hacer cosas. Pero también al momento de estar en tu casa, en tu propia casa, en tu comunidad y en tu propio municipio implicaba otro reto y el ser mujeres también implicaba otro reto ¿No? Entonces, lo que nosotras hicimos fue, el proyecto, la verdad, nos vino muy bien en el sentido de ver más o menos hacia donde estamos caminando...”*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O1-2)

Conclusiones:

Los resultados permiten conocer que a pesar de que los actores territoriales han incorporado a las mujeres en la mayoría de sus acciones y en su discurso, incluso de manera convencida, todavía se refleja la prevalencia de actitudes patriarcales, la mayoría de ellas con expresiones que se manifiestan de manera no plenamente consciente.

A pesar de que existe buena disposición de los actores hombres involucrados en el proyecto, respecto a incorporar a las mujeres a la toma de decisiones, también son muchas y más intensas las quejas que pudieron conocerse a través de las entrevistas hechas a las mujeres, respecto a que casi todos los hombres que habitan en el territorio tienen una acendrada actitud machista.

Recomendaciones:

Se recomienda al personal que labora en la Escuela considerar la posibilidad de transmitir de manera satisfactoria la perspectiva de género a quienes acuden a tomar clases a la Escuela.

Capacitar y/o actualizar al personal académico de la Escuela en los temas del enfoque de género y su incorporación paulatina a sus personales prácticas profesionales cotidianas.

Incorporar la perspectiva de género como un Módulo obligatorio de la currícula, que permita fortalecer su tratamiento transversal en el resto de los módulos.

Indicador Tangible 4.- Fomento al Aprendizaje Intergeneracional

Definición: *Mecanismo que promueve la educación transformadora mediante la implicación participativa de todas las partes y el respeto entre los alumnos de diferentes edades para promover el aprendizaje colaborativo y el cambio de actitud de unas generaciones con otras. Como efecto colateral, también se potencia la solidaridad entre generaciones y entre culturas.*

Indicador	2018	2020
T.4. Fomento al Aprendizaje Intergeneracional	50.0%	67.6%

La valoración otorgada por el conjunto de actores entrevistados durante la evaluación final de este proyecto fue de **67.6%**; valoración que por sí misma resulta satisfactoria fuera del contexto de este proyecto, pero no dentro de él, pues se tasa a 8.5 puntos porcentuales por debajo de la valoración general. En el contexto de la Variable Perspectivas Transversales también se encuentra un punto porcentual por debajo de la valoración de la misma, ésta fue de **68.6%**; es importante señalar que resultó ser el único de sus tres indicadores que tuvo un incremento en el periodo inter evaluaciones.

En las circunstancias descritas, ocupa con el *1.4 Epistemología Maya* el octavo sitio de las trece valoraciones otorgadas, que por estar algunas asignadas a dos o tres indicadores termina ubicado en el lugar 16-17 en la tabla de ranqueo del Sistema de 24 Indicadores.

La valoración fue obtenida a partir de constatar si los entrevistados reconocen por lo menos tres espacios intencionados de intercambio y participación entre personas de distintas edades que tienen como resultado aprendizajes significativos. Aplicando a las respuestas individuales de cada actor los siguientes criterios: se asignó como valor el 100% si las tres respuestas son SI y las explicaciones son suficientes; 50% cuando el entrevistado ofreció dos respuestas afirmativas y una explicación satisfactoria; se le otorgó 0% cuando no cumplió con los supuestos anteriores.

Resulta notable que, en el análisis de valoraciones que se realizó separando los tipos de actores, se encontró que mientras los docentes internos asignaron a este indicador una valoración del **0%**, los docentes externos lo valoraron en **100%** y los promotores o asesores de campo en **75%**. Estas diferencias plantea la posibilidad de que, debido a la naturaleza de sus roles, exista una información desigual entre los tres subtipos de actores encargados de formar a los integrantes de las OLAT.

Respecto a la manera como se integra el Fomento al Aprendizaje Intergeneracional, al menos mientras se tuvieron las clases presenciales se tenían momentos específicos en los cuáles el personal académico de la Escuela se dedicaba a abordar el tema de manera directa:

- *¿En la escuela hacen ejercicios para integrar a jóvenes y adultos?*
- *Sí... se contribuye a la formación en perspectiva de género y a lo intergeneracional que involucra a mujeres, jóvenes y niños... se hicieron ejercicios de integración. Si de hecho se (inaudible) si tienen alguna situación los alumnos, sí, así se hace.*
- *Y si se encuentra incorporado dentro de los módulos; ustedes lo hacen en su trabajo de campo; o cómo se hace.*
- *Sí, se incorpora dentro de los tres días que dura cada módulo, de acorde al tema en que se tiene que trabajar.*

Asesora de campo (entrevista 14 OLAT 200714 CS P2)

Por su parte, los actores territoriales entrevistados, quienes han pasado por las aulas de la Escuela han manifestado una gran disposición a la interacción intergeneracional, siempre con manifestaciones del respeto, considerado como uno de los valores a defender, como es el caso de las siguientes expresiones:

- *“...todas las OLAT como que tenían características comunes y yo creo la mayoría era como que, yo creo que este proceso de traer de regreso las prácticas, las normas y las buenas costumbres de nuestros pueblos... entonces, como que rescataba[mos] también esas prácticas y las traían[mos]; claro, las íbamos como que mezclando, pero también era un cambio totalmente distinto de generación a generación; y en eso si es algo que rescato mucho de las OLAT porque como que algunas lo logramos, otras no; nosotras si reconocemos que nos faltó en el proceso, como que el proyecto piloto el poder como que tener ese diálogo de generaciones, pero ahorita es algo que seguimos trabajando nosotras.*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O1-2)

Incluso hay comentarios que reflejan una actitud de reclamo, especialmente entre los jóvenes, en aquellos casos en los que por alguna razón la generación anterior a ellos (es decir, sus padres), omitieron acciones para transmitirles sus saberes ancestrales. Así, por ejemplo, las siguientes palabras:

- *Cuando tú te refieres a las indígenas hablas como si fueran otros. ¿Tú no te sientes indígena?*
- *Sí. Lo que pasa es que cuando hablo lo hago más pensando en los que se van a beneficiar del proyecto. Pero sí, si me considero 100% indígena... pero sí, primero me enseñaron a hablar el español y ya después fui aprendiendo el tsotsil...*
- *Entonces ¿Tus padres no te enseñaron tsotsil? ¿Tú aprendiste?*
- *Ajá, no me enseñaron. Mi primera lengua es el español... de hecho, mis abuelos no me hablan en español, me hablan en tsotsil y cuando yo iba a verlos a ellos, se reían de mí, a veces y, y yo me moría de la pena; pero preguntaba cómo se dice así y cada vez que iba llegando, iba mejorando más... muchas veces los papás piensan que es indispensable hablar nada más el español y una lengua indígena no; pues ellos no toman la importancia que tiene, sino hasta mucho después que ya sacan cuenta en el fallo que ellos tienen. Pero, ya ¡Ni qué hacer! Porque nosotros crecimos escuchando el español, pero ni siquiera pronunciamos nada.*

Estudiante (entrevista 05 OLAT 200710 O2-2)

Cabe destacar también que un aspecto coyuntural expresado durante la mayoría de las entrevistas es sobre la problemática de comunicación efectiva, derivada de implementar un sistema de impartición de clases a distancia, afecta de manera especial a los adultos, debido a que ellos están menos familiarizados con los dispositivos electrónicos que los estudiantes jóvenes. Así lo expresa en la muestra que se presenta a continuación, extraída de la entrevista con uno de los egresados de la Escuela que se encuentra entre los de mayor edad:

- *Y cuando tú estuviste ahí ¿Tuviste oportunidad de aprender algunas cosas de tus compañeros? ¡No de los maestros! ¿Pudiste aprender de ellos, por ejemplo, sobre un programa de cómputo, alguna herramienta o nada más aprendiste de los maestros?*
- *Además de los maestros, la mayor parte de los compañeros, de la Escuela, creo que los compañeros de la OLAT, tienen una carrera o una profesión. Es una carrera ¿No? Entonces centran el conocimiento de lo que es computación. Yo, desafortunadamente, no*

hubo la oportunidad de tener esa, esa, ese tipo de encuentro o de conocimiento con la tecnología.

Egresado (entrevista 03 OLAT 200718 O1-3 1)

Conclusiones:

El aprendizaje intergeneracional es uno de los componentes del proyecto que ha mejorado en la última etapa del mismo, lo que se refleja en que la valoración a este indicador es mayor en la evaluación final que en la evaluación intermedia.

La valoración obtenida en esta evaluación se encuentra por debajo de la valoración general del proyecto con una brecha que no es grande pero tampoco pequeña.

El análisis cualitativo de los procesos arroja resultados que permiten argumentar que se ha dificultado un mayor crecimiento de la valoración de este indicador en un ambiente de intercomunicación digital, dado que la interacción intergeneracional encuentra mejores posibilidades de expresarse en los espacios de educación presencial, dentro y fuera del aula; en este último caso, los espacios que brindan los proyectos piloto presentan condiciones idóneas para el intercambio de saberes intergeneracionales. En contraparte, los espacios en internet tienden a despersonalizar el aprendizaje, además de que el manejo de dispositivos electrónicos puede llegar a representar una barrera para las personas mayores.

Recomendaciones:

Se recomienda fortalecer el enfoque generacional como un eje transversal a todos los módulos, al mismo tiempo de incorporar en la curricula de la Escuela un módulo específico para la capacitación de estudiantes en el manejo de dispositivos electrónicos.

Abrir en los espacios de los proyectos piloto tiempos específicamente diseñados para la transferencia de conocimientos de los mayores (sean estudiantes de la Escuela de las OLAT o no) con los estudiantes de la Escuela.

Indicador tangible 5.- Contenidos Culturalmente Adecuados

***Definición:** Conceptos, categorías y contenidos accesibles y pertinentes con información clara y apropiada que resulta comprensible y acorde con las necesidades del diálogo intercultural.*

Indicador	2018	2020
T.5. Contenidos Culturalmente Adecuados	100.0%	82.4%

La valoración de **82.4%** alcanzada por este indicador en la evaluación final puede calificarse como muy buena, pero debe hacerse notar el descenso experimentado en su valor, durante el último periodo del proyecto, que en la evaluación intermedia de 2018 se le valoró en **100%**. Con la actual valoración este indicador, se ubica en la cuarta posición que, de mayor o menor, se otorgó en esta evaluación final; la cual se asigna también al indicador *T.13. Conocimientos y Habilidades Adquiridas*, quedando rankeados, ambos e indistintamente, como octavo y noveno sitios entre todos los indicadores del Sistema.

Para obtener esta valoración, se ponderó un mayor peso en la ecuación de cálculo al conocimiento “claro, adecuado y comprensible” (representado en 3 preguntas) que tienen los entrevistados, respecto al uso de conceptos, categorías o contenidos de los módulos; para aplicarlos a su campo real de

conocimiento. Si bien la valoración máxima (100%) la obtuvo quien respondió afirmativa y coherentemente a las 3 preguntas formuladas, para dar la valoración media (50%) bastó con que respondieran a dos de manera afirmativa y por lo menos una de manera coherente; asignándole 0% a quien no alcanzó a cubrir ninguno de los supuestos anteriores.

Al haber incorporado en la valoración consideraciones subjetivas como “claro, adecuado y comprensible”, necesariamente se ha tenido que considerar, también, que existen niveles diferentes de capacidad para expresarse, por parte de los actores territoriales. En ese sentido, no pareció razonable asumir una escala rígida en su calificación, en tanto que entre los estudiantes existe esa diferencia de capacidades, ligada a sus historias personales, a su grado de escolaridad y al dominio que poseen del español; por lo cual, para cada entrevistado las valoraciones tomaron en cuenta las circunstancias particulares que definen su propia capacidad de expresión.

Una herramienta que ha resultado fundamental para abordar este aspecto de contenidos culturalmente adecuados han sido las técnicas de manejo de grupos participativos, ya que a partir del juego o de ejercicios de reflexión colectiva se promueve la adquisición de aprendizajes significativos en un determinado tema. Por ejemplo, los siguientes:

- *¿Recuerdas en especial alguna dinámica, alguna que especialmente hiciera reflexionar a los alumnos de manera lúdica?*
- *Hay una que hacía analizar... a partir de lo que se dio en todo el módulo, para las técnicas y actividad y todo; hacerlas más prácticas en la lengua original... a través de esos conceptos, a veces muy técnicos, que a veces son difíciles de poder entonalizar (sic). Y al pasarlo a sus lenguas buscan como poderlo llevar a su comunidad, como decirlo en su comunidad, donde más se trabajaba ahí. Ah, pues, la dinámica lúdica que más me gusta a mí, ya lo dije, es la de la araña de conocimientos, ya que se trata de compartir algo muy importante que rescatan del mundo y como los podían expresar a las personas de la comunidad, cómo podrían ponérselos o cómo podrían trabajar con ellos, así con toda la [inaudible] de su proyecto.*

Asesora de campo (entrevista 14 OLAT 200714 CS-P2)

La pandemia del COVID19 generó también dinámicas que no pueden considerarse compatibles con el propósito de dar contenidos culturalmente adecuados:

- *¿Llegaste a hacer un Plan Estratégico cuando estuviste en la escuela con tu OLAT? ¿Cuáles fueron las razones por las cuales ya no pudiste seguir asistiendo a las clases, allá en San Cristóbal, o posteriormente poder tomar clases a través de internet?*
- *Por lo que yo no pude continuar en mi escuela, que llegó la enfermedad de COVID Y todo eso; que ya no pude llegar en la escuela, no pude también conectarme a internet, porque aquí en pueblo no hay computadora; ni internet en el pueblo.*

Desertora (entrevista 07 OLAT 200707 OD-2)

Desde luego, la coyuntura sanitaria conlleva al establecimiento de obstáculos difíciles de resolver. Pero independientemente de estos, existen otros que se vienen arrastrando de tiempo atrás, como puede ser el contar con un cuerpo docente excelentemente formado a nivel profesional, pero que

encuentra una limitación para transmitir a los alumnos contenidos culturalmente adecuados debido a que no son nativos de los pueblos originarios. En ese sentido, surgen propuestas de reestructurar el cuerpo docente, como una vía para superar esas limitantes:

- *Fíjate que a lo mejor vale la pena, a lo mejor a largo plazo, que la escuela vaya contando con un cuerpo docente indígena; a lo mejor valdría la pena porque nosotras en la Escuela de Liderazgo tenemos ya cuatro compañeras que incorporamos como docentes indígenas y yo creo que esa es una medida muy buena para nuestras organizaciones; porque estamos trabajando con población originaria y pues ¡Hay que entrarle! ¿Verdad? Con docentes indígenas.*

Docente interna (entrevista 16 OLAT 20076 DI 2)

Cabe aclarar que esta propuesta lleva varios años de estarse implementando, sin embargo, únicamente de se realiza de manera eventual y en la mayoría de las ocasiones a nivel de promotores de campo, más que en el cuerpo docente.

Conclusiones:

Aunque la valoración del **82.4%** alcanzada por este indicador puede calificarse como muy buena; no obstante, desde el punto de vista de la dinámica de los procesos, el descenso experimentado en su valor durante el último periodo del proyecto debería de considerarse como una clara señal para el equipo a cargo, para poner mayor atención en el cuidado de su desempeño futuro. Esto, porque el decremento señala la necesidad de realizar una evaluación puntual de los programas educativos actuales, con la finalidad de detectar los temas específicos que lo están generando.

Recomendaciones:

Incorporar al cuerpo docente a facilitadores tseltales y tsotsiles.

Se recomienda establecer, dentro del quehacer pedagógico de la Escuela, un ejercicio permanente de evaluación educativa que incorpore, entre sus procedimientos, uno de actualización permanente de los contenidos de los programas educativos. Esa actualización redundará en una currícula académica sólida y fuerte, que prevalezca en la línea del tiempo y potencialice la resiliencia de la Escuela ante los cambios; con ello, mantener su rumbo en la orientación para cumplir la misión y alcanzar la visión que el conjunto de organizaciones aliadas que conforman CLAN Sur han definido para la Escuela de Formación de las OLAT.

Indicador tangible 6.- Generación de Alianzas

***Definición:** Relaciones relativamente duraderas entre organizaciones autónomas que, al actuar de manera conjunta, buscan alcanzar un mayor beneficio que el que lograrían de manera individual.*

Indicador	2018	2020
T.6. Generación de Alianzas	77.0%	55.9%

El indicador *T.6 Generación de Alianzas* ha visto descender su valoración entre 2018 y 2020, al pasar del **77%** al **55.9%**. Un descenso significativo de 22 puntos porcentuales que lo lleva a ocupar el último lugar del ranking entre los 24 indicadores del Sistema. Del análisis de valoraciones según género,

realizado en otro apartado de este documento, también se desprenden expectativas poco halagüeñas, respecto a generar alianzas, puesto que las mujeres valoran en **42.9%** en comparación con el **65.0%** que valoran los hombres.

Las preguntas para valorar a este indicador, incluidas en la entrevista semiestructurada, fueron dirigidas a esclarecer al evaluador si los actores reconocen al menos 3 alianzas posibles o consolidadas por su OLAT, sea con otras organizaciones territoriales o con territorializadas, con la que haya identificado la posibilidad de trabajar en conjunto por un objetivo en común; explicando ese objetivo. Se otorgó 100% de valoración cuando el entrevistado mencionó tres OLAT con objetivos de alianza estratégica; 50% cuando mencionó dos y 0% cuando su respuesta no es satisfactoria a los mínimos de valoración media.

55.9% se puede clasificar como un resultado insatisfactorio para este indicador, ya que con él se mide la eficacia que tienen las OLAT para coadyuvar a la construcción de nuevas instituciones en el territorio, como vía para la construcción de gobernanza y democracia en la región a la que se orienta con mayor atención la Escuela de Formación de las OLAT. Es decir, se trata de la medición de uno de los vectores estratégicos cruciales, no solamente dentro de este proyecto sino de varios de los que integran la constelación de proyectos que implementan CLAN Sur y las Organizaciones Aliadas, en la Región Altos de Chiapas.

El que esté colocado como la valoración menor del Sistema de Indicadores representa un foco rojo que urge atender en este proyecto; sobre todo ante la valoración otorgada por los Concejeros a partir de las entrevistas, que indican de manera contundente que las OLAT deberán procurar un cuidado especial en cumplir con su obligación moral de vincularse con los CMDRS. Así se deduce de comentarios como el siguiente:

- *¿Si has escuchado lo que están haciendo y de qué se trata la Escuela de OLAT?*
- *Pues, ¡Muy poco!*
- *¿Muy poco? ¿Casi no has participado?*
- *No, no he participado...*
- *...¿Definitivamente, no?*
- *Pues no, porque yo no conozco, es lo que te decía. No se han presentado en el Concejo; nada, nada...*
- *¿Nada?*
- *¡Nada, nada!*

Concejero Territorial (entrevista 09 OLAT 200711 CT-1)

Desde luego, la situación descrita por el Concejero que tuvo las anteriores expresiones no puede generalizarse a todos los casos. De hecho, pudiera ser un caso excepcional que se dio en uno de los municipios que cuentan con ACGTs, puesto que en el otro extremo se encontró el siguiente relato en otra de las entrevistas

- *¿Tú como Comité de Mujeres has estado en el Concejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable...?*
- *Si hay allá en Chalam,... como yo soy la representante allá en mi comunidad yo voy también allá en Chalam, Ahí se van a llegar también los Concejeros, Concejeras*
- *¿De qué hablan ahí?*

- *Ahí hablan pues lo que ellos, le toman la decisión de Concejo Municipal de Desarrollo Sustentable; le toman las decisiones, se ponen de acuerdo, que es lo que falta en su pueblo y qué es lo que quiere; pues ahí estamos platicando, tomando un acuerdo, que si van a quedar bien ¡Para que no sólo nada más algunas personas que toman acuerdo! ¡Ahí están todas las representantes del grupo!... como yo soy la representante de mi grupo, que yo escuché lo que estamos platicando, voy también con mi grupo, pues cada quien sus grupos porque van a hablar.*

Desertora (entrevista 07 OLAT 200707 OD2-1)

El hecho de que el CMDRS está planteado como el corazón de la institucionalidad que se está construyendo, para alcanzar el *Lekil Jlumatik*, debe ser motivo más que suficiente para solventar esta falta de vinculación; sea el único caso o uno de varios.

En caso muy diferente se encuentran las OLAT que se han constituido en municipios donde no se tienen ni ACGT ni CMDRS, pues ahí la posibilidad de alianzas depende de las habilidades de vinculación y de las decisiones autogestivas de cada una de esas OLAT. Esos casos también han salido a relucir en esta evaluación, como lo ilustra a continuación un extracto de diálogo obtenido de una entrevista realizada con el representante de una de ese tipo especial de OLAT:

- *¿Y qué estrategia están planeando ustedes para atender dicho problema?*
- *... ahorita si se nos complicó un poco, pero, pues antes antecito del COVID pues, nosotras como que ubicamos a jóvenes que tenían interés y en eso nos ayudó mucho la Casa de la Cultura, en cómo ubicar las alianzas que trabajan con jóvenes, porque, de repente trabajar directamente con las escuelas fue, lo que se (inaudible). Luego, se les complicaba porque, nosotras somos, como ya la mayoría entraron a la prepa y como que pensaban que recibíamos dinero por llegar a dar los talleres o por cosas así; entonces nos apoyamos del DIF, con una compañera que trabaja en la Presidencia, en la Casa de la Cultura, en cómo buscar esos aliados que toman jóvenes de servicio social o prácticas. Entonces como que formamos un convenio o una alianza con ellos, para, bueno, hacen su servicio y todo pero nosotras apoyamos en el tema como de salud...*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O1-2)

Como puede deducirse del ejemplo anterior, en última instancia de las circunstancias sociales específicas, las relaciones personales de los integrantes de las OLAT y las formas particulares de distribución y organización del ejercicio del poder en cada municipio.

Conclusiones:

La baja valoración a este indicador deriva principalmente del nivel de vinculación que han logrado establecer las OLAT en sus territorios. Definitivamente, sería aventurado afirmar que la valoración alcanzada es representativa de lo que está sucediendo en toda la Región atendida por la Escuela; de hecho, existen municipios para los cuáles el valor del indicador real del indicador quedaría muy por arriba del valor obtenido en esta evaluación, para este indicador. Pero el hecho que se haya presentado durante la evaluación debe tomarse como una llamada de atención muy severa para los equipos de trabajo de CLAN Sur que tienen algún nivel de responsabilidad en fomentar la vinculación de los actores territoriales en sus localidades, sus municipios y sus microrregiones (donde las haya).

Recomendaciones

Abrir un Área de Vinculación con el Territorio dentro del Círculo de Saberes del IDESMAC, que tenga como objetivo principal el fomento a la integración de los egresados de las Escuelas a las redes institucionales que se construyen en el territorio desde los proyectos de esta OSC y de CLAN Sur. Para el caso específico de la Escuela de las OLAT, enfatizar en vincular estas organizaciones con los CMDRS, pero también con los actores de otros proyectos que se llevan a cabo en el territorio Altos de Chiapas.

Indicador Tangible 7.- Autonomía institucional

Definición: Capacidad de decidir y ejecutar acciones relativas a la gestión de proyectos, a la normativa y regulación interna y a la vida institucional de forma independiente y bajo criterios propios.

Indicador	2018	2020
T.7. Autonomía Institucional	52%	58.8%

Este indicador, que se anida en la variable Neoinstitucionalismo, presenta un pequeño incremento respecto a la valoración recibida en la evaluación intermedia, que fue de 52%, al alcanzar en la evaluación final el **58.8%**. La mejoría en su valoración no le ha permitido, sin embargo, salir de los últimos lugares del Cuadro de Valoraciones; pues se ubica como penúltimo tanto en el ranking de las 13 valoraciones como en el de los 24 escaños del Sistema de Indicadores; es decir, ocupa los sitios 12 de valoración y 23 de dicho Sistema.

Con la finalidad de valorarlo, durante la entrevista se hicieron preguntas dirigidas a conocer el grado de dependencia que perciben los actores del proyecto, que tienen las OLAT respecto a la Escuela, en cuanto a la planificación y toma de decisiones que requieren hacer. Asumiendo que pueden considerarse más autónomas entre menos dependencia tengan del exterior, la valoración de 100% fue otorgada a quienes ofrecieron cuatro o cinco respuestas en sentido negativo a las preguntas; 50% cuando en ese mismo sentido dieron dos o tres respuestas y 0% cuando se reconoció tener autonomía en menos de respuestas.

El hecho de que la valoración no alcanzo el 60%, de acuerdo a los parámetros anteriores, significa que entre los actores del proyecto existe todavía un importante nivel de percepción de que las OLAT no han logrado desprenderse del todo de su vínculo de origen con CLAN Sur; esto corresponde a casi la mitad de las respuestas dadas por todos los entrevistados quienes ratifican que existe un nivel de dependencia. Este reconocimiento es mayor entre los estudiantes que en los egresados. A continuación, se ilustra la percepción de las características particulares de cada OLAT:

- *¿Tú crees que tu OLAT dependa de la Escuela o que va a depender para que tengan financiamiento de un proyecto? ¿O lo pueden hacer por su cuenta?*
- *Tal vez, este, eh eh ¡Yo creo que se puede hacer por cuenta propia!*
- *¿Tú crees que si quieren formular un proyecto también dependas de la escuela o también lo pueden hacer por cuenta propia?*
- *...No. Eso sí se puede sin la escuela.*
- *¿Tú sientes que dependes de la Escuela para elaborar el Plan Estratégico?*
- *Mmmmh... ¡Sí! Ajá, si*
- *¿Todavía?*
- *¡Sí!*

- *¿Tú consideras que necesitas apoyo técnico, por parte de la Escuela? ¿Para realizar tus actividades?*
- *Mmmmh, pos, ¡Pus sí! Porque el Plan Estratégico nos falta todavía, como que nos falta todavía tener el final.*
- *¿Está ya constituida legalmente tu OLAT?*
- *No, todavía.*
- *¿Y tú crees que para constituir la necesitas del apoyo de CLAN Sur?*
- *Mmmmh, pues si contáramos, si dispusiéramos de algún recurso, pus yo creo que estaría mejor hacerlo por cuenta propia.*
- *¿Tú crees que tu OLAT sea autosuficiente para hacer muchas cosas?*
- *¡Sí!*

Estudiante (entrevista 04 OLAT 200708 O2 1)

No obstante, las entrevistas han dejado también claro que la percepción de dependencia persiste entre quienes ya egresaron, aún después de haber pasado un periodo de tiempo medianamente prolongado. Así se expresa en el siguiente comentario de uno de los egresados, esto fue, cuando se le invitó a externar algún comentario adicional al final de la entrevista:

- *¿Tienes algún comentario que hacer adicional?*
- *Lo que pudiera argumentar, es si de nuevo se pudiera invitar a las OLAT, a la primera generación, sobre cómo van, o ¡No sé! ¡En algún Encuentro! ¡O no sé! Un encuentro, un evento de las OLAT que participaron, para ver qué están haciendo, cómo van y preguntar si necesitan algún acompañamiento. Además del acompañamiento: qué están haciendo a los proyectos de las OLAT. ¡No sé! Que qué más se puede hacer. A mí me gustaría que se volvieran a juntar las OLAT... A lo mejor no solamente la primera también a la segunda generación que tiene todo más fresco. ¡Sí! para poder compartir la experiencia con los compañeros de la primera generación, que qué es lo que viene, porque posteriormente hay muchas cosas sí, que analizar y que nos podrían ayudar como OLAT.*

Egresado (entrevista 03 OLAT 200718 O1-3)

Aunque el comentario anterior se puede interpretar como una señal de dependencia de las OLAT egresadas hacia la Escuela, también debe retomarse como un mensaje dirigido a los operadores de este proyecto, al no asumir que cuando las OLAT egresan ya han adquirido la madurez suficiente para desempeñarse por sí solas y sin dificultades en el territorio. Más que nada, es una invitación a CLAN Sur a mantener un seguimiento y fomentar la interrelación territorial continua de las OLAT egresadas, con la finalidad de establecer una red orientada a darse apoyo mutuo, en todos los sentidos.

Aunque suene obvio señalarlo, hay que asumir que cada una de las generaciones se encuentra en una etapa diferente de su proceso de maduración, por esta razón se requieren diferentes tipos de apoyos por parte de la Escuela para que estas organizaciones potencialicen sus capacidades para continuar con el proceso. Los operadores del proyecto disponen de los espacios y de los tiempos que les brinda la Escuela para atender a los actores territoriales que se encuentran todavía en calidad de estudiantes, pero para quienes han egresado no se dispone de espacios accesibles. De aquí que debe de considerarse el uso de diferentes herramientas y métodos, para abrirles las oportunidades que requieran para terminar de consolidarse. Si no se dispone de esas herramientas es necesario construirla.

Conclusiones:

Como todo proceso constructivista, el de la autonomía de las OLAT está constituido de etapas secuenciales que hay que ir superando, una a una, hasta lograr la imagen-objetivo planteada. La valoración a este indicador muestra que todavía no ha logrado consolidarse el propósito de construcción de autonomía plena de las OLATs; por lo tanto, se requiere de la aplicación de medidas y espacios idóneos para ofrecerles oportunidades de avanzar en su proceso de consolidación, especialmente después de haber egresado y enfrentarse a la realidad en sus territorios

Recomendaciones:

Es necesario, abrir un Área de Vinculación con el Territorio dentro del Círculo de Saberes del IDESMAC, que tenga como objetivo principal el fomento a la integración de los egresados de las Escuelas a las redes institucionales que se construyen en el territorio desde los proyectos de esta OSC y de CLAN Sur. Para el caso específico de la Escuela de las OLAT, enfatizar en la vinculación de estas organizaciones con los CMDRS, pero también con los actores de otros proyectos que se llevan a cabo en el territorio Altos de Chiapas.

Facilitar/fortalecer la integración de las OLAT en el Congreso de los Concejos Municipales de Los Altos de Chiapas, para fortalecer la relación de estas organizaciones con los Concejeros como entre ellas. Una vez integradas, en necesario establecer una Mesa Permanente de Intercambio de Experiencias entre OLATs, destinada a promover su consolidación como organizaciones territoriales.

Indicador Tangible 8.- Atención de Problemas Comunitarios

Definición: Es el proceso mediante el cual los grupos desfavorecidos se organizan para superar los obstáculos que se interponen a su bienestar social, cultural y económico, mediante la planificación y ejecución de proyectos, la influencia en instituciones públicas y privadas para que les proporcionen recursos, y la defensa de los intereses comunitarios.

Indicador	2018	2020
T.8. Atención de Problemas Comunitarios	68.0%	94.1%

Este indicador tuvo un eficiente desempeño en el periodo inter evaluaciones, al incrementar su valoración de **68%** a **94.1%**, ocupando el segundo lugar en el registro de valoraciones del Sistema de Indicadores, a la par del indicador *I.11. Participación Activa y Organizada de Estudiantes*,

Como primer paso del procedimiento para realizar esta valoración, se solicitó a los actores del proyecto que mencionaran por lo menos una de tres acciones planteadas lógicamente por las OLAT, para la solución de problemas comunitarios: definir problema, estrategia de atención y línea de acción. La valoración máxima se les otorgó cuando dieron respuesta afirmativa a las tres preguntas que se les formularon; 50% cuando respondieron coherentemente a al menos dos de ellas; 0% si no se cumplen los dos supuestos anteriores.

Como puede observarse, las preguntas indagan procesos en los que los estudiantes y los egresados de la Escuela se encuentran involucrados, no en los espacios escolarizados sino en la acción territorial; lo cual otorga a este a indicador una especial importancia, se refiere directamente a la esencia de las OLAT. El incremento en su valoración representa un resultado relevante para los operadores del proyecto; y esta apreciación también se manifestó en los demás indicadores de la variable Procesos Psicosociales, que hace referencia a una sólida formación de los alumnos.

Las palabras que se reproducen a continuación expresan el sentir expresado en todas las entrevistas realizadas a los actores:

- *¿Tú qué crees que tienen en común en la escuela OLAT? ¿Deben de tener algo en común los alumnos de la OLAT!*
- *Lo común... lo que se tiene en común es que, que como OLAT se tiene que trabajar en común con la comunidad y en la que se desarrolla el proyecto, que se lleve, que se lleve a trabajar en las OLAT. Es eso, trabajar con las comunidades. Una OLAT, una organización de la sociedad civil, su misión es trabajar con la comunidad. Con la gente directamente.*

Concejero (entrevista 10 OLAT 200725 CT 2)

No es casual que este tipo de expresiones se manifieste de manera general en las OLAT; son expresión de la cultura comunitaria heredada de los ancestrales pueblos originarios, que, enraizada en su identidad y en sus más internalizados valores, hace aflorar en los integrantes de las OLAT una vocación innata y espontánea a atender los problemas de sus comunidades de origen.

Ahora bien, se sugiere no soslayar que la valoración obtenida se deriva de preguntas que se refieren exclusivamente a definir el problema, estrategia de atención y línea de acción, por lo que únicamente se midieron las capacidades teóricas (no prácticas), por lo que para medir integralmente las capacidades para la acción territorial de los integrantes de las OLAT se deberá comparar esta valoración con la obtenida en indicadores diseñados para medir la aplicación práctica del conocimiento teórico adquirido en el aula, como pueden ser: *T.9 Acciones para la Innovación (61.8%)*, *T.10 Planes Estratégicos Institucionales (64.7%)*, *I.4. Epistemología Maya (67.6%)* y *I.9 Producción de Conocimiento desde el Territorio (64.7%)*.

Conclusiones:

La excelente valoración se encuentra relacionada con la sólida formación teórica recibida en la Escuela de Formación de las OLAT, que encuentra un campo fértil para ser asimilada en los integrantes de las OLAT, ya que al pertenecer a pueblos originarios llevan en su cultura la vocación a preocuparse por resolver los problemas de sus comunidades.

Recomendaciones:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se recomienda mantener la epistemología educativa en las líneas estrategias pedagógicas de la Escuela. Como una medida para lograrlo, se recomienda establecer un Seminario sobre Filosofía de la Educación, con una frecuencia de cada tres años, a la que acudan los docentes y los promotores de campo que se desempeñen como facilitadores en los Módulos de la Escuela.

Indicador Tangible 9.- Acciones para la Innovación

Definición: *Ejercicio de creación que ofrece soluciones distintas y que propone cambios novedosos para la atención y resolución de problemas comunitarios.*

Indicador	2018	2020
T.9. Acciones para la Innovación	82.0%	61.8%

El Indicador *T.9 Acciones para la Innovación* pasó de tener una valoración **82%** a una de **61.8%** en el lapso de tiempo acontecido entre la Evaluación Intermedia y la Evaluación Final. Se trata de un decremento importante, que se relaciona con las respuestas de varios integrantes de las OLAT, quienes reconocieron que incorporan pocos, o no incorporan elementos innovadores en sus proyectos estratégicos. La caída en esta valoración ubica a este indicador, a la par del *T.1. Enfoque de Gestión Territorial*, en undécimo lugar del cuadro de trece valoraciones y en vigésimo primer o vigésimo segundo del orden descendente del ranking del Sistema de Indicadores.

La valoración de este indicador se logró preguntando a los entrevistados si incorporan y reconocen por lo menos 2 contenidos creativos y/o innovadores en los planes estratégicos institucionales de su OLAT. Así, el primer requisito para no recibir 0% era darle a esta pregunta al menos una respuesta afirmativa y bien explicada; Si fue solamente una, se le otorgó 50%, cuando fueron dos se le otorgó el 100% a quien contestó con certidumbre.

La revisión directa en la base de datos permite observar que el origen de la tendencia a una valoración baja deriva de las valoraciones de 0% que en lo individual se dieron por varios estudiantes, egresados y docentes internos que fueron entrevistados, contribuyendo a esa tendencia a la baja por las respuestas dadas por los docentes externos, que fue de 50%.

Lo probablemente más significativo de esas valoraciones individuales es que las opiniones de la mayoría de los entrevistados que son egresados (**66.6%**) o docentes (**75.0%**) apuntan a señalar que no hay o hay poca innovación en las acciones territoriales de las OLAT. No obstante, en la medida que una valoración del indicador de **61.8%** tampoco significa que esta es mala, en términos cuantitativos se dificulta concluir en sentido negativo. La pregunta que surge entonces es ¿Por qué se alcanzó esta valoración? La respuesta es: Todos los entrevistados que son Coordinadores o Personal de Campo otorgaron **100%** de valoración.

Analizar cualitativamente este tema proporciona mejores elementos de juicio. A continuación, se describen los siguientes ejemplos de comentarios al respecto:

- *¿Tú consideras que lo que están proponiendo sea innovador en su territorio?*
- *Bueno, yo creo que sí...lo que nosotras lo que nos ayudó mucho fue como que replantearnos que nos basamos en el diagnóstico... entonces A partir de ahí lo que nosotras tomamos como base fue primero la palabra de la gente, entonces cuando nosotras empezamos a plantear el tema de la salud sexual y reproductiva con jóvenes, se tenía el concepto de qué era nada más el uso del condón, que era nada más como que el uso exclusivo del condón el tema de salud sexual y reproductiva y en el proceso... fue la única organización que trabajó con los jóvenes del CECyT... Entonces, yo creo que sí, es algo que consideramos innovador, pero que también como que no hemos explorado mucho. Tenemos como que las bases pero no tenemos esa como que... Como lo explico... O sea no es algo que esté muy señalado en nuestra formación, pero es algo nuevo y no lo sacábamos. Ahora sí que es algo que como que nos sacamos de la manga pero que veíamos que si funcionaba.*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O1-2)

- *¿Encontraste alguna propuesta especialmente innovadora?*
- *Éste, sabes que mi memoria es muy mala, pero si había una que estaba muy bien hecha, éste me parece que era de Santiago el Pinar. Sí, era de Santiago el Pinar una propuesta*

que estaba muy trabajada y éste, de alguna manera si es innovadora, no porque nadie lo esté haciendo, pero en Santiago el Pinar nadie lo está haciendo, entonces, en ese sentido es innovadora; porque no es que hayan descubierto el misterio del huevo duro, pero si es innovadora para el municipio... en general, todas las propuestas tienen elementos innovadores porque sus municipios se los están llevando a cabo; existen lugares que no es una idea buena, pero para su municipio es innovador; nadie más está haciendo lo que están proponiendo las OLAT.

Docente (entrevista 16 OLAT 200706 DI 1)

En estos dos comentarios pueden observarse las perspectivas complementarias, entre alumno-maestro. Se considera interesante rescatar el planteamiento implícito en el segundo comentario, respecto a la necesidad de acotar el concepto *innovación* para este proyecto, puesto que se trata de algo que puede ser muy relativo. Así lo ratifican las palabras de la integrante de la OLAT, al señalar que la suya fue la única organización que trabajó con el CECyT (Centro de Educación Científica y Tecnológica) y que durante el avance del proceso surgieron ideas que antes no concebían. Pero además de esta propuesta para optimizar la acción operativa, se considera importante resaltar otro factor muy importante que se manifiesta como una limitante para la innovación territorial: la falta de insumos materiales en el territorio y en general la insuficiente disponibilidad de recursos de las OLAT para llevar a la práctica sus ideas innovadoras. De acuerdo al siguiente fragmento de entrevista:

- *¿Algunos que tuvieran ideas innovadoras? o ¿Generalmente no innovan?*
- *Mi opinión es que sí son creativos, los integrantes de cada organización, pero [inaudible]; cómo todos, tenían ideas, pero no se concretaban; todavía como que faltaba trabajarle más. Y lo que luego pasaba era de que, como son comunidades, luego no encontraba ahí lo que buscaba esa OLAT, como materiales. Entonces no tenían esos soportes para llevarlos a cabo en sus territorios ¡Aunque eso fuera algo beneficioso para todas las personas que trabajan en ella! Entonces, yo creo que si son innovadores.*

Asesora de Campo (entrevista 14 OLAT 200714 CS P2)

Los tres comentarios mostrados como ejemplos destacan dos aspectos: i) La necesidad de definir un marco de referencia para promover las acciones de innovación en el territorio a través de un método o procedimiento sustentado en un marco teórico de investigación para la innovación; ii) La carencia de insumos materiales en el territorio afecta la viabilidad de aplicar ideas innovadoras.

El análisis de los factores explicados en las entrevistas permite observar la polarización de valoraciones entre los diferentes subtipos de actores que se señaló al principio del análisis de este indicador. En esta misma línea de pensamiento, la baja valoración otorgada por los egresados también podría tener relación con esos factores, lo que podría reflejar un nivel de frustración derivada de enfrentarse a la carencia material en sus intentos por innovar. Estas diferencias hacen evidente una posible ineficiencia en algunos de los canales de flujo de información al interior de la Escuela, debido a que es fluido en los estudiantes-asesores de campo-Coordenadores, y parece no serlo entre los coordinadores y docentes y entre éstos y los egresados.

Conclusiones:

La regular valoración dada a este indicador y su tendencia hacia el decremento, detectada para la última etapa de operación de este proyecto, son dos aspectos que no se deben desatenderse por el equipo ejecutor del proyecto, pues este indicador representa una de las más importantes a razones de ser de las OLAT.

Los actores del proyecto que valoran positivamente las acciones de innovación de las OLAT son los que tienen una relación directa con la instrumentación de planes estratégicos que se encontraba en curso cuando se realizó esta evaluación final; es decir: estudiantes, personal de campo y coordinadores de la escuela. Quienes opinaron en sentido contrario, tuvieron en común cierta lejanía a las acciones que actualmente se llevan a cabo en el territorio, tanto espacial (los docentes) como temporalmente (los egresados). La polarización de las valoraciones entre subtipos de actores, reflejadas en este indicador, plantean la posibilidad de que exista un flujo de información inequitativa entre ellos, puesto que las explicaciones que se obtuvieron de las entrevistas muestran evidencia de que hay innovación, pero también hay obstáculos para desarrollar los productos concretos derivados de esa innovación.

No es deseable para el proyecto que la mayoría de los egresados no sean capaces de describir acciones de innovación, pues uno de los objetivos de su formación es que se conviertan en agentes de cambio en el territorio.

Recomendaciones:

Integrar a una propuesta de creación de un Área de Vinculación una línea estratégica orientada al seguimiento y evaluación de la puesta en marcha de ideas innovadoras de los proyectos piloto de las OLAT.

Abrir canales de comunicación más eficientes desde la Coordinación Académica de la Escuela hacia/desde los docentes y hacia/desde los egresados. Incorporar este principio a la propuesta de creación de un Área de Vinculación de la Escuela con el territorio.

Para evitar que este indicador siga su tendencia a la baja, se propone a la Coordinación Académica de la Escuela incorporar al o a los módulos en los que se aborden los métodos de investigación, planeación y evaluación, la enseñanza de la Teoría Fundamentada. La razón es porque se trata de una metodología que permite aproximarse a investigar problemas (en este caso comunitarios) sin ideas preconcebidas por el investigador. De esta manera, a menudo se descubren explicaciones insospechadas al principio por el investigador, que derivan en muchas ocasiones en propuestas de solución innovadoras.

Indicador Tangible 10.- Planes Estratégicos Institucionales

***Definición:** Líneas de actuación, directrices y políticas de las Organizaciones. Es la capacidad de las OLAT para constituir planes operativos eficientes y asertivos que den cumplimiento a sus planes estratégicos*

Indicador	2018	2020
T.10. Planes Estratégicos Institucionales	48.0%	64.7%

Las preguntas de la entrevista enfocadas a este indicador estuvieron dirigidas a estimar la capacidad adquirida por las OLAT, a partir de su paso por la Escuela, para elaborar su Plan Estratégico Institucional; primero indagando si cuentan con él (pregunta 1) y después si son capaces de reconocer sin dificultad las partes que lo constituyen (pregunta 2). Se les dio 100% de valoración cuando fue afirmativa la primera

respuesta y explicaron bien más de cinco partes en la segunda; 50% cuando contestaron “sí” en la primera y medio explicaron más de cinco partes en la segunda; no habiendo realizado su Plan Estratégico Institucional o no al no recordar/explicar cinco partes del Plan, se les dio 0%.

La valoración de **64.7%** que ha recibido en esta evaluación final ratifica la necesidad de tener cuidado en la instrumentación de los Planes Estratégicos Institucionales en el territorio, en función de al menos cuatro consideraciones: i) Aunque se haya incrementado de modo importante en el periodo inter-evaluaciones, todavía se encuentra por debajo de la valoración general del proyecto, ii) En la comparativa de valoraciones por género, la que le otorgaron los hombres representa la más baja que ellos hayan dado a ningún indicador (**45.0%**), iii) Comparte el noveno lugar en el ranking de valoraciones descendentes del Sistema de Indicadores, lo que lo coloca por debajo de las valoraciones de diecisiete indicadores, iv) Se encuentra coligado con los indicadores *T.8. Atención de Problemas Comunitarios* y el *T.9. Acciones para la Innovación*, con los que estructura una estratégica triada de indicadores, que valoran las acciones que más representan la razón de ser de las OLAT.

Un aspecto práctico que está influenciando en la actual valoración del indicador es el hecho de que un resultado recurrente que ha arrojado esta evaluación final es que un caso que se presenta en muchos integrantes de las OLAT es que no conocen los detalles de su Plan Estratégico Institucional. Situación que se presenta tanto en los estudiantes como en los egresados, como lo muestran los siguientes párrafos, extraídos de las entrevistas:

- *¿Me puedes comentar algún apartado, o un contenido de ese Plan Estratégico?*
- *Ah OK. Pues más que nada, nuestro Plan Estratégico, lo que abarca es tanto cultural, ambiental, como económico ¡No sé si lo destaqué todo!*
- *¿Y tú pudieras decirme cuáles son las partes de un plan?*
- *Mmmh...*
- *¿Puedes decirme de qué partes consta un plan?*
- *¿Eeeh...?*
- *Puedes decir que no lo recuerdas. Éste no es un examen de escuela. La pregunta es nada más para saber si lo recuerdas o no lo recuerdas.*
- *La verdad es que no me acuerdo.*

Estudiante (entrevista 04 OLAT 200708 O2-1)

- *¿Te acuerdas cuántos apartados tenía ese Plan Estratégico? ¿Qué contenía, cuál era su contenido o no te acuerdas?*
- *¡Mmmh! ¡Creo que se fue de mi mente! O sea, fueron cinco partes. Digamos el Plan.*
- *Pero solamente te acuerdas que eran cinco partes, ¿No te acuerdas de más? ¿De cómo se llamaban esas partes?*
- *¡No me acuerdo! Porque yo también manejo proyecto de IDESMAC, pero también manejo otros proyectos de otras Secretarías de Gobierno.*

Egresado (entrevista 01 OLAT 200723 O1-1)

Por lo anterior, se puede señalar que la valoración cualitativa para este indicador corrobora la insuficiencia en el conocimiento a detalle de los Planes Estratégicos Institucionales, por lo que se requiere hacer una revisión del proceso de construcción de estas herramientas, ya que en su nombre

está especificada claramente su importancia para la formación integral de las OLAT, dado el carácter crucial que tienen para el cumplimiento de los objetivos y metas de estas organizaciones.

Conclusiones:

A pesar de la importancia como herramienta crucial para consolidar a las OLAT como agentes de cambio en el territorio, los integrantes de estas organizaciones no han adquirido el dominio conceptual de sus Planes Estratégicos y en ocasiones tienen poco conocimiento de sus contenidos y, por lo tanto, de los procedimientos para operar en el territorio los proyectos con los que pretenden resolver algunos problemas comunitarios.

Recomendaciones:

Para retroalimentar el aprendizaje teórico y la toma de conciencia sobre cómo se vincula éste con los objetivos prácticos de los proyectos piloto, así como promover un primer acercamiento a los procedimientos que requiere su aplicación en el campo, se recomienda: Implementar, en los módulos finales del Programa Educativo de la Escuela, un “Taller de Prácticas de los Planes Estratégicos Integrales”, en los que los equipos de estudiantes realicen simulacros, discusiones analíticas y ejercicios de evaluación de estas herramientas.

Indicador Tangible 11.- Trabajo Colaborativo entre Estudiantes

Definición: Capacidades, procedimientos y actitudes que los alumnos aportan en las relaciones de cooperación y creación de empatía, tolerancia, amistad y confianza; se desarrolla en grupos donde la responsabilidad del aprendizaje es compartida y cuyo objetivo final es el aprendizaje significativo y la relación entre los miembros.

Indicador	2018	2020
T.11. Trabajo Colaborativo entre Estudiantes	64.0%	70.6%

La valoración dada a este indicador estuvo fundamentada en indagar si los entrevistados son capaces de describir los siguientes aprendizajes, relacionados con su paso por la Escuela: i) Haber compartido o que les hayan compartido experiencias en relación a proyectos, ii) Reconocimiento de habilidades de otras OLAT, iii) Aprendizaje de herramientas, dinámicas o manejo de software que hayan sido aprendidas de un(a) compañero(a). Se le otorgó un valor de 100%, al bloque de preguntas y respuestas para este indicador, cuando los actores respondieron asertivamente a las tres preguntas; se les valoró en 50% cuando respondieron correctamente 2 preguntas y 1 pregunta si no respondieron satisfactoriamente con alguno de los criterios anteriores se le valoró con 0%.

Al haber obtenido un **70.6%**, este indicador alcanza una buena valoración en lo individual, lo que da sentido positivo a los resultados obtenidos durante los tres años de duración del proyecto. Es decir, los estudiantes de la Escuela de Formación de las OLAT adquieren en ella buenas capacidades para el trabajo en equipo, lo cual es un insumo fundamental para abordar sus tareas y responsabilidades prioritarias en el territorio. El valor obtenido coloca al indicador en el séptimo puesto en orden descendente, lugar que comparte con el *1.1. Empoderamiento y Toma de Decisiones*.

Este resultado permite conocer que se está realizando una buena labor en la Escuela, en lo que se refiere a fomentar el trabajo coordinado al interior de cada OLAT, el cual es uno de los factores *sine qua non* se puede pensar en construir una organización adecuada para cumplir la misión para las que fueron concebidas. En ese sentido, los integrantes del equipo responsable de la ejecución del proyecto pueden

sentirse satisfechos, ya que durante las entrevistas se pudieron obtener expresiones entre los actores territoriales, que ratifican su excelente disposición al servicio comunitario. Como se aprecia a continuación:

- *Y dentro de la escuela ¿Tú recuerdas alguna dinámica que te haya gustado especialmente?*
- *¡Ajá! Estuvimos pasando a exponer; de lo que nos enseñaban, sobre el proyecto y luego nos repartían papel bond para que nosotros pudiéramos escribir lo que entendimos, pasando en equipo; trabajar por equipo y participar diciendo lo que entendimos o lo que no, para que los demás equipos, si tenían más claro las cosas, pues nos dijeran...*

Y unos minutos más tarde, en otro momento de la entrevista:

- *¿Algún aspecto, o algún tema que hayas aprendido en la escuela que te haya desarrollado una destreza, una habilidad para hacer algo de manera muy bien, que hayas aprendido en la escuela y que haya trascendido en tu vida?*
- *... Yo creo, yo creo que el haber aprendido a trabajar en equipo. Como trabajar en equipo, ayudando a otras personas, enseñando a otras personas, queriendo apoyar, no sólo a nosotros mismos, sino hay otras personas en adelante. Sin tener nada cambio.*

Egresada (entrevista 05 OLAT 200710 O2-2)

Estas expresiones son espejo de la cultura profundamente comunitaria que tienen los estudiantes, a partir de su pertenencia a pueblos originarios. El mérito de la Escuela es actualizarlos, recuperar aquellos valores que están siendo desplazados por la cultura occidentalizada dominante, que impone valores más individualistas. En ese sentido, es de destacar que los procesos implicados en este indicador encuentran sus espacios naturales de expresión y desenvolvimiento en las aulas y áreas de convivencia informal del edificio escolar. Los integrantes de las OLAT se hacen conscientes de la importancia que tiene el trabajo colaborativo para lograr sus sueños, plasmados en la misión y visión de su proyecto, en la medida en que los módulos académicos van siendo abordados. De esta manera, se espera de ellas que abran espacios en el territorio y con ello consolidar los valores que subyacen a la disposición a colaborar. De acuerdo , por ejemplo, a las siguientes palabras:

- *Y acordar... ¡Hay que acordarnos! De esas herramientas que justo vimos con IDESMAC, con Noemí, de cómo podrían ser estos liderazgos más colaborativos ¿No? Y también aprender a callar cuándo es necesario. Y es algo que a los líderes y a las lideresas les cuesta mucho. Me cuesta.*

Egresada (entrevista 05 OLAT 200710 O2-2)

No obstante, lo anterior, debe distinguirse entre disposición a trabajar en equipo y obtención de los resultados de aprendizaje esperados. Es decir, que el trabajo colaborativo cobra sentido en la medida en que se utiliza para alcanzar los objetivos de aprendizaje y puede suceder que no se alcancen esos objetivos debido a que desde el principio no se tuvieron claros los mismos, lo cual pone en discusión el trabajo de los docentes, pues ellos son los responsables de esclarecerlos.

Es importante mencionar, que la emergencia sanitaria que se presentó durante los últimos meses debido a la pandemia del COVID 19 ha tenido un impacto negativo para el trabajo colaborativo y organizado de los estudiantes que participan en el proyecto. Y aunque resulta satisfactorio constatar que muchos de

ellos no se han dejado vencer por la situación y hacen un esfuerzo adicional, no todos cuentan con las mismas posibilidades ni herramientas para superar el obstáculo, teniendo en algunos casos que desertar de la Escuela, aún en contra de su voluntad.

- *¿Ya hicieron su plan estratégico?*
- *Ya tenemos un plan estratégico.*
- *¿En dónde lo hicieron? ¿Ya lo traían ustedes o ahí lo hicieron en la OLAT en la escuela?*
- *Lo hicimos en escuela. Y ya luego lo hicimos viendo, en línea, pero fue muy complicado.*
- *Te refieres a que ustedes se pusieron en contacto, en línea, o en las reuniones que tuvieron en la escuela, también en línea.*
- *De las dos maneras. Estamos en contacto, como pudimos, para hacer eso; para poder terminarlo, y estamos viendo que nos corrigieran en las clases, pero como le decía, se nos hizo como que es muy complicado.*

Estudiante (entrevista 05 OLAT 200710 O2-2)

- *¿A cuántas clases pudiste ir en San Cristóbal? ¿O no pudiste ir a ninguna?*
- *No pude a ninguna, pues ya ves, lo que pasa, no podemos venir a San Cristóbal por el COVID y por eso ya no pude ir a ninguna clase, en el mes de abril ni en mayo... Yo quería enviar lo que yo había avanzado, pero, pues ¡Ya ni modo! Creo que ya mis compañeros ya está entregado todos sus proyectos pilotos, pero pues yo, esa es la única dificultad que yo no sé manejar la computadora, pues me gustaría aprender, a ver ¿Cómo puedo aprender manejar computadora, si no hay alguien que me enseñe?*

Desertora (entrevista 07 OLAT 200707 OD-2)

Conclusiones:

Existe todavía un amplio margen de mejora en las valoraciones, lo que significa que puede mejorarse el desempeño colaborativo de los estudiantes de la Escuela.

Sin embargo, los estudiantes, egresados e incluso los desertores de la Escuela tienen una gran disposición a trabajar colaborativamente. Ninguno de ellos muestra desinterés por trabajar en equipo o que se haya manifestado con expresiones individualistas. En congruencia con esas buenas actitudes y la valoración cuantitativa a este indicador se puede decir que los resultados obtenidos al concluir el proyecto son buenos.

La pandemia de COVID19 ha impuesto nuevos retos de trabajo colaborativo, que no todos los estudiantes pueden superar (incluso los lleva a desertar), debido a la desigualdad en las condiciones de infraestructura de comunicaciones en las comunidades en las que radican y en las capacidades tecnológicas de los alumnos.

Recomendaciones:

Una vía para mejorar la valoración futura de este indicador es asegurarse que los objetivos de aprendizaje del trabajo colaborativo quedan claros para los alumnos. Se recomienda también asegurarse que los objetivos de aprendizaje colaborativo estén claros para los docentes encargados de fomentar en los alumnos el trabajo colaborativo; para asegurar esto, es necesario invertir en su capacitación sobre métodos pedagógicos, en especial a aquellos docentes con formación técnica.

Indicador Tangible 12.- Integralidad y multidisciplinariedad

Definición: Contenidos encaminados al desarrollo de todas las posibilidades de una persona para prepararlos para planes futuros tanto en el plano reflexivo como el del trabajo. Se atienden aspectos de conocimiento, de valores y emocionales a través de la interrelación de conceptos y temáticas en la búsqueda de un aprendizaje más completo y profundo.

Indicador	2018	2020
T.12. Integralidad y Multidisciplinariedad	100.0%	88.2%

Este indicador se encuentra relacionado con la necesidad de proporcionar un enfoque holístico tanto a los contenidos programáticos de la escuela como a la formación de los estudiantes que están por cursar los módulos en los que se aplican esos contenidos programáticos. Esto, debido a que uno de los requisitos indispensables para las OLAT es el de integrarse de personas con capacidad de analizar “El Todo”, superando la visión estrecha que se deriva de la fragmentación del conocimiento en áreas disciplinarias. En ese sentido, la valoración de **88.2%** con la que cierra este proyecto nos habla de que se está logrando un cumplimiento eficaz de las metas de la Escuela.

La forma como se ha valorado este indicador es mediante la formulación de seis preguntas que se incorporaron a la entrevista semiestructurada, para conocer si los actores logran reconocer por lo menos dos herramientas psico-sociales incluidas en los módulos y dos contenidos, como un mínimo, interrelacionados con distintas disciplinas de conocimiento. Se les ha dado la valoración máxima cuando han respondido afirmativamente a por lo menos dos de las tres primeras y dos de las tres últimas preguntas²⁶; la mitad si respondieron por lo menos a tres preguntas de manera afirmativa (las que sean); nada si no cumplieron con ninguno de los dos supuestos anteriores.

La valoración obtenida coloca a este indicador como la tercera valoración, de mayor a menor, de las que fueron asignadas dentro del Sistema de Indicadores en esta Evaluación Final del proyecto. Como se trata de valoraciones compartidas, dicha tercera valoración se encuentra por debajo de cuatro indicadores que recibieron mayor valoración.

Como resultado de las respuestas recibidas se deduce que quienes han pasado por ser estudiantes de la Escuela han visto fortalecer de manera importante el desarrollo de sus capacidades personales para abordar la problemática de sus comunidades de manera integral y multidisciplinaria; lo cual se refleja de varias formas en los conocimientos generales y especializados, las habilidades y las destrezas que han adquirido en la Escuela. Esto se refleja en los siguientes comentarios:

- *Bueno, ya me dijiste que eres economista y te felicito por eso; pero ¿Podrías decirme tú de alguna otra disciplina que viste en la Escuela que te haya llamado la atención?*
- *Sí, de hecho, sentimos las clases que eran de metodología... estuve muchos semestres en clases de metodología, entonces, este, pues, no se me hizo tan complicado porque yo ya había llevado esas clases; pero si es más, estar pensando, estar escribiendo, estar*

²⁶.- Estas preguntas, como todas las que se aplicaron, se encuentran en la Guía de la Entrevista Semiestructurada, que se presenta como un anexo, al final de este documento. De manera más detallada, se puede encontrar en la cuarta columna de los cuadros que se muestran en el apartado “Definición de Indicadores con Criterio de Valoración”, que se encuentran al final del Capítulo 2.

pensando cómo hacer funcionar un proyecto desde cero; empezar desde cero, pues no es estar viendo nada más, este, en lo económico de empresas.

- *Pero, me dices que tu proyecto tiene que ver con los viveros ¿No te interesó, por ejemplo, una metodología de agro ecología, de agricultura o alguna de esas?*
- *Sí. Sí, de hecho, si me llamó la atención, porque mis papás aquí tienen, este, unos, ¿Cómo se dice? ¡Viveros!... y me llamó muchísimo la atención, porque yo no sabía ni siquiera como sembrar una zanahoria o el betabel*

Estudiante (entrevista 05 OLAT 200710 O2 2)

- *Pues, lo que me ha llamado más la atención es cuando, cuando nos llevaron a un mercado alternativo o algo así donde venden productos ecológicos que son amigables con el medio ambiente. Las personas que están involucradas o que participan en ese mercado tienen, se preocupan más de lo económico y de lo legal (inaudible). En ese mercado se vendían todo lo que son productos que se obtienen con prácticas agroecológicas y orgánicos, sí...*

Estudiante (entrevista 04 OLAT 200708 O2 1)

Aunque la valoración obtenida es muy buena, no debe obviarse el hecho de que hubo un descenso de casi doce unidades porcentuales de la misma en el periodo inter evaluaciones. De acuerdo a los comentarios obtenidos durante las entrevistas, el decremento experimentado pudiera estar relacionado con los cambios de enfoque coligados con los cambios acontecidos en el puesto de Coordinador(a) de Escuela, algunos comentarios indican que cada Coordinador ha impreso su sello especial a los enfoques pedagógicos.

Desde luego esta apreciación tiene mucho de sentido común y al final de cuentas son los contenidos programáticos los que definen el perfil de los egresados, pero siempre se encontrarán matices que imprimen los actores con sus características personales, lo cual contribuye a imprimir sus reflejos en los procesos de aprendizaje que les toca cursar a los alumnos de diferente generación.

Conclusiones:

La integralidad y la multidisciplinariedad son dos ejes de los contenidos programáticos de la Escuela que se han mantenido a lo largo del tiempo transcurrido desde que inició la instrumentación de este proyecto, el cual que ha pasado por sucesivas etapas. La alta valoración con la que este indicador cierra este proyecto nos habla de que se está logrando un cumplimiento eficaz de la Escuela, en su tarea de formación de egresados y se han desarrollado buenas capacidades para integrar y analizar la realidad como un “Todo”, como alternativa a la especialización analítica en los detalles de sus partes.

Recomendaciones:

Se recomienda aprovechar el caudal de experiencias que proporciona la práctica de la impartición de los módulos para divulgar los ejes en la concepción filosófica pedagógica de la escuela, ya que su retroalimentación permanente representa una estrategia crucial para la formación holística de las OLAT y de sus integrantes.

Indicador Tangible 13.- Conocimientos y habilidades adquiridos

Definición: Grado de aprendizaje de herramientas conceptuales y comportamentales, así como asimilación de contenidos en cumplimiento con los objetivos establecidos en la Escuela.

Indicador	2018	2020
T.13. Conocimientos y Habilidades Adquiridas	70.0%	82.4%

Vista su valoración de **82.4%**, en términos de su ubicación en el ranking de valoraciones de esta Evaluación Final, comparte con el indicador *T.5 Contenidos Culturalmente Adecuados* la cuarta valoración, de mayor a menor; la que los coloca por debajo de los siete indicadores que ocupan alguna de las tres primeras valoraciones del Sistema de Indicadores.

Para cuantificarla, se aplicaron a los actores cuatro preguntas orientadas a verificar si para su OLAT fueron significativos los aprendizajes de conocimientos, habilidades y destrezas que obtuvieron asistiendo a la Escuela. A partir de las respuestas afirmativas o asertivas, se otorgó un valor de 100 cuando respondieron de esa forma a todas las preguntas; 50 cuando respondieron afirmativamente a al menos dos de las preguntas; 0 cuando sólo respondieron a una o a ninguna, de forma afirmativa.

La muy buena valoración que se obtuvo aplicando los parámetros señalados en el párrafo anterior es similar a los buenos resultados obtenidos por otros indicadores que fueron orientados a dar cuenta de aspectos y elementos pedagógicos, con lo cual se corrobora que la fortaleza del proyecto se encuentra ubicado en las aulas, más que en el territorio. Los ejemplos de adquisición de capacidades formativas de los integrantes de las OLAT abarcan desde el conocimiento abstracto hasta aspectos prácticos, como se muestra en los fragmentos de entrevista que se muestran a continuación:

- *¿Recuerdas alguna dinámica que te haya impactado especialmente, que haya sido para darte a conocer conceptos o para jugar o para tener momentos de reflexión?*
- *... Noemí planteaba dos momentos, desde lo individual y el aula, como son nuestros liderazgos; el expresar el arte ¿No? Nos proporcionaba materiales en barro, plastilina, todo. A la par íbamos como que construyendo nosotros y nosotras como nos imaginábamos nuestra OLAT ¿No? Qué características abonábamos desde lo individual y como podía colectivizarse; pues creo que eso fue como que... en lo particular, creo que fue muy importante,*

Egresado (entrevista 02 OLAT 200715 O1-2)

- *Lo que nos ha impactado, es... ¡Ah, ya recuerdo! Fueron un módulo que tuvimos; donde tuvimos que ver con nuestras obligaciones, como OLAT; obligaciones ya financieras o como les llamamos, eso, de eso de las comprobaciones más bien; de cómo tienes que comprobar, cuánto por ciento tienes que comprobar con facturas, qué oportunidad tienes de comprobar con recibos comunitarios o algo así OK.*
- *¿Eso lo incorporaron al conocimiento de ustedes?*
- *Sí. Exacto sí.*

Egresado (entrevista 03 OLAT 200718 O1-3)

Dependiendo de la personalidad, los gustos, la formación académica y el *expertise* de cada quien, entre otros factores, los estudiantes de la escuela dieron un mayor grado de importancia a la oferta de información que les fue ofrecido.

Conclusiones:

Sobre la base de la valoración cuantitativa, se concluye que la Escuela ha tenido un impacto muy positivo en la formación de estudiantes en la aplicación de las habilidades, destrezas y conocimientos que les fueron proporcionados en la Escuela.

Desde habilidades artísticas hasta conocimientos especializados sobre aspectos fiscales, los estudiantes tuvieron a su alcance una gama de oportunidades de aprendizaje poco comunes de estar al alcance de la mano en otros planteles educativos; dependiendo del perfil personal de los actores y de las OLAT, se imprimió a la oferta de información un peso mayor o menor para ser incorporadas dentro de las actividades de las organizaciones.

Recomendaciones:

En el corto plazo, realizar una encuesta entre las OLAT de la primera generación; dirigida a recabar información sobre cuáles son las habilidades, destrezas y conocimientos que adquirieron en la Escuela y que consideran que les han proporcionado mayor utilidad y beneficio práctico. La información así obtenida será un insumo de inapreciable valor para fortalecer los contenidos de los programas educativos y una vía para hacer más eficiente su aplicación por las nuevas generaciones.

La misma información que se obtenga en campo puede ser utilizada, si se considera viable de acuerdo a la demanda de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, para la implementación de cursos de especialización para egresados de la Escuela; desde luego apegados a la filosofía pedagógica de la misma para evitar caer en esquemas tecnocráticos o carentes de sentido social.

B. Indicadores Intangibles

Indicador Intangible 1.- Empoderamiento y Toma de Decisiones

Definición: Capacidad, fortaleza, asertividad y posibilidad de toma de decisiones libres e independientes.

Indicador	2018	2020
I.1. Empoderamiento y Toma de Decisiones	57.0%	70.6%

La valoración de este indicador (**70.6%**) permite cualificarla como satisfactoria; sobre todo porque ha experimentado un incremento en esta evaluación final, respecto a la que le fue otorgada (**57%**) en la evaluación intermedia del proyecto. Con todo, por ser su valoración menor que la general del Sistema de Indicadores (76.1%), ha quedado ubicado en la parte inferior de su Cuadro de Valoraciones, bajo trece indicadores mejor valorados; como comparte con el indicador *T.11. Trabajo Colaborativo entre Estudiantes* la misma valoración (séptima en orden descendente), también ocupa con él los lugares 14 y/o 15 del ranqueo general.

Un bloque de doce preguntas orientadas a valorar este indicador se aplicó para obtener esta valoración, teniendo en mente explorar las capacidades (fortaleza, autonomía y seguridad en el trabajo colectivo de sus integrantes) que tienen las OLAT para la toma de decisiones internas. Las respuestas dadas a las

preguntas se relacionaron en fórmulas matemáticas diseñadas para valorar los siguientes criterios: 100% cuando se reconocieron por lo menos ocho atributos de empoderamiento; 50% si se reconocieron más de cinco atributos de empoderamiento y hasta cinco de dependencia y subordinación; 0% cuando se reconocieron más de siete atributos de dependencia y subordinación.

El empoderamiento y la capacidad de toma de decisiones son dos elementos o capacidades adquiridas de las OLAT que tienen una relación estrecha con su capacidad de liderazgo, lo cual a su vez se convierte en una fortaleza esencial para hacerse presentes en el territorio, creando la agencia social que se necesita para tener poder de convocatoria y de operación de los proyectos y las tareas que se desprenden de sus estatutos orgánicos, en especial aquellas relacionadas con la construcción de nuevas instituciones de gobernanza del territorio.

Las entrevistas mostraron que dependiendo del perfil de cada OLAT y sus integrantes, existen fortalezas y empoderamiento en algunos aspectos, pero debilidades en otros. En todo caso, a todas las OLAT (o al menos a las entrevistadas) les hace falta consolidar algunas vías de su autonomía. Así se puede deducir en los siguientes casos:

- *¿Tú crees que ustedes dependan de la escuela para hacer proyectos o no?*
- *...como nosotros todavía conocemos pocos financiadores, tenemos que presentar ahí en IDESMAC; que nos apoye, para que entonces nosotros podamos seguir trabajando.*
- *¿Y para el Plan Estratégico también dependen de la escuela?*
- *Bueno, pues sí, dependemos de la escuela.*
- *¿Y para hacer el seguimiento técnico, también dependen de la escuela*
- *También para el apoyo técnico dependemos de la Escuela ¡También!*
- *¿Dependieron de la escuela para constituirse? ¿Sí o no?*
- *Sí, de escuela también.*
- *¿Son ustedes autosuficientes en sus reuniones?*
- *Sí, nosotros hacemos las reuniones aquí de la OLAT los fines de semana.*
- *¿Pero lo hacen ustedes solos? ¿No necesitan de nadie más?*
- *Bueno, nosotros, ahora sí; siempre llegan personales ahora sí que de IDESMAC para asesorarnos también.*
- *¿Y toman sus decisiones ustedes en libertad? ¿Tú sientes que las toman libres?*
- *¡Ahhh! ¡Sí! Nosotros tomamos las decisiones porque pensamos que tenemos que hacerlas.*
- *Y tú que piensas ¿A veces necesitan de los consejos de otras OLAT o pueden tomar sus decisiones sin esos consejos?*
- *Ah, bueno. Nosotros también tenemos los consejos de tomar decisiones nosotros y también necesitamos consejos también de personas como de IDESMAC, para, digamos también, comparar los consejos que tenemos nosotros.*
- *¿Y ahí en la OLAT trabajan con independencia de otras organizaciones, digamos políticas y religiosas?*
- *Bueno, no. Porque nosotros nada más estamos trabajando de proyectos. De políticos no estamos manejando.*

Egresado (entrevista 01 OLAT 200723 O1-2)

Consolidar aspectos donde no se ha logrado superar algún nivel de dependencia es una tarea que requiere seguimiento cercano a mediano plazo por parte de los ejecutores del proyecto. Se trata de un “trabajo de bordado fino”, que afortunadamente cuenta con la buena disposición general de las OLAT y, sobre todo, con la resiliencia que han mostrado ante estas adversidades; como puede verse en los siguientes comentarios:

- *¿Y para tomar decisiones que les cuesta trabajo o toman acuerdos fácilmente?*
- *Pues como te había dicho que no funcionó nuestro proyecto, pues sí, nos está costando reunirnos. Hay varios detalles en el grupo que nos impide reunirnos, que por qué se fracasó, a veces queremos ver quién es responsable, aunque nosotros de antemano sabemos que no hay responsable, que es todo el equipo. Sí.*
- *¿Y en algún momento han tenido dificultades para realizar una acción?*
- *Sí*
- *¿Y ustedes logran comunicarse eficientemente?*
- *Eso sí. Aunque se discuta, al final tenemos que hacer todo por el grupo, por la unidad. Es el trabajo en conjunto. Sí.*

Egresado (entrevista 03 OLAT 200718 O1-3)

Conclusiones:

Considerando que la valoración de este indicador ronda las tres cuartas partes de la valoración máxima, se deduce que un número importante de entrevistados respondieron de manera correcta a más de ocho preguntas de las doce aplicadas. De aquí que se interprete que la Escuela está teniendo eficacia en dotar de capacidades de comunicación interna a las OLAT y, de esta forma, contribuir a consolidar sus vías de empoderamiento y de toma de decisiones internas.

El incremento en la valoración inter evaluaciones permite decir que los métodos pedagógicos que se están aplicando están teniendo eficacia

Recomendaciones:

Diseñar (si no se ha diseñado ya antes), un “Protocolo (o “Decálogo”) para el Empoderamiento y la Construcción de Autonomía de las OLAT”, para incluirse en los Módulos que se consideren más convenientes de su currícula educativa, con fines de analizarlo de manera concienzuda por los integrantes de las OLAT. Dicho documento deberá describir un proceso mediante el cual estas organizaciones deberán irse independizando de la Escuela, quizá pasando por un momento de transición en el cual se conforme un bloque de ellas, para su mutuo apoyo para consolidar su autonomía.

Incorporar dentro de las Cartas Descriptivas de los Módulos más intensivos y/o permanentes ejercicios psico-emocionales, orientados a dar mayor seguridad personal a los estudiantes. Esa seguridad es fundamental para consolidar el importante avance logrado hasta el momento, en materia de empoderamiento y toma de decisiones.

Indicador Intangible 2.- Educación con Dimensión Humana

Definición: Conjunto de valores dialógicos que ponen en el centro los valores propios del ser humano, su integralidad, afectividad y su condición humana.

Indicador	2018	2020
I.2. Educación con Dimensión Humana	100.0%	73.5%

Para la medición de este indicador, se plantearon a los actores siete preguntas, para que confirmaran o negaran si su paso por la Escuela les ha generado algún tipo de cambio en su manera de percibir su vida: si son más cooperativos, solidarios, con mayor capacidad de escucha, etc. La valoración efectuada se realizó a partir de esas preguntas y se basó en los siguientes criterios: se le otorgó 100% cuando reconocieron haber tenido por lo menos cuatro cambios positivos; si solamente reconocen de dos a tres cambios positivos se le otorgó 50%; cuando no lograron reconocer al menos dos cambios positivos, les representó 0% de valoración.

Aplicando dichos criterios, la valoración hecha a partir de la información obtenida en campo de esta evaluación arroja un porcentaje del **73.5%**, la cual ha resultado notablemente menor que la obtenida en la evaluación intermedia, cuando le fue otorgada la valoración máxima (**100%**). La valoración actual también ha resultado ser menor que el promedio de las valoraciones de todos los indicadores del Sistema, por 2.6 puntos porcentuales; con ello ocupa la sexta valoración en orden descendente, junto al indicador *I.8. Acompañamiento del trabajo docente*, en los lugares 12 y 13 del ranqueo general; es decir, justo en la mediana estadística, ya que a once indicadores les fueron otorgadas valoraciones más altas y a once valoraciones más bajas.

La revisión puntual de valoraciones individuales, hecha en la base de datos, ha permitido observar que son los egresados de la escuela y los Concejeros Territoriales quienes han valorado con 0% a este indicador. Resulta más fácil de comprender que los Concejeros valoren de esa manera, en tanto que tienen menor contacto con la Escuela, cuando no nulo; pero no resulta tan sencillo comprender la razón por la cual los egresados han valorado así. De cualquier forma que sea, llama la atención que las valoraciones bajas se den precisamente por parte de los actores cuyo rol se vincula más estrechamente con la implementación de los proyectos, lo cual pudiera ser indicativo de que en la práctica vuelven a faltar concreción de los conceptos teóricos promovidos desde la Escuela.

Se han recuperado los siguientes diálogos de las entrevistas, para buscar indicadores que llevan a resolver los cuestionamientos descritos en el párrafo anterior:

- *¿Tú crees que en la escuela se abran los espacios para que ustedes puedan tratar sus problemas en forma razonable, a partir de la reflexión?*
- *Sí, yo creo que en la escuela eso era lo que lo que tenía, como que podíamos dialogar, incluso había sesiones cuando se abrió el proyecto piloto. Si, yo creo cuando apenas llevábamos un mes o un bimestre que empezamos con nuestros proyectos piloto compartíamos éstas, como que estas experiencias de las dificultades que tenían todas las OLAT en sus respectivos territorios.*
- *¿Y tú crees que cuando hacen sus propuestas las hacen más con el cerebro o con el corazón?*
- *Uuuuuy. Ja, ja. Yo creo que más como que desde el corazón, pues yo creo que a excepción de algunas organizaciones, pero yo creo que están pensadas es el corazón.*

- *Para sus soluciones ¿Les gana el corazón o las piensan ya con el cerebro?*
- *¡Sí! Yo creo que sí. Ya eres más racional. Entonces ya tenemos como que unas herramientas y decimos ya tenemos que reaccionar, acá sí o esto no...*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O1-2)

Las reflexiones de esta egresada hacen patente que el predominio de la razón, para tomar decisiones que afectan la orientación de los proyectos o de otros quehaceres de las OLAT, no implican dejar de lado consideraciones previas más humanísticas e incluso afectivas, en torno a ellos. Esta manera para retomar los proyectos trasciende en todo el proceso de su implementación, ya que fortalece entre los educandos los valores éticos propios del trabajo comunitario y, a la par de ello, retroalimenta a los estudiantes en su vocación y orientación de contribuir a construir una organización de acción territorial. Al incentivar una filosofía con dimensión humana, la Escuela hace la diferencia con la concepción más eficiente, en términos del costo-beneficio económico, con los que a menudo se enseña a los alumnos a diseñar proyectos y a tomar decisiones, en otros ámbitos institucionales (escolares o laborales).

Esta forma de actuar de las OLAT depende, al menos en parte, de haber enfrentado los primeros pasos de su aprendizaje en un entorno enriquecido con actividades psico emocionales, en contraste de haberlos dado frente a unan hoja de cálculo con una corrida financiera. Al respecto de estas actividades, entre el personal de la Escuela se rescataron las siguientes opiniones:

- *Y bueno además alguna actividad psico-emocional que estuviera muy muy relacionada con llevar a los alumnos a expresar sus emociones ¿Si la recuerdas?*
- *Pues si se realizó un poco de eso, pero... no me acuerdo de los temas, pero hablaba de cómo era la persona de la OLAT y cuánto le podía dar al trabajar en su territorio, rescata más de su persona para contribuir a la comunidad y era una actividad que se llamaba “Reconociendo Mis Raíces”, o algo así. Se trabajaba a partir de un árbol, en el que trabajaron dieciséis o dieciocho OLAT de la segunda generación y se construyó un árbol, así, enorme, en el que todos, cada rama era una persona que expresaba todo lo que sentía, ahí en las hojas*

Asesora de campo (entrevista 14 OLAT 200714 CS-P2)

- *La Coordinadora anterior, ella hacía actividades psico-emocionales, pero ahora con este nuevo equipo operativo yo no conozco, no conozco, más que el módulo. ¿Hubo dos módulos, ¿no? Pero se limita a esos dos módulos. Antes lo psico emocional era transversal en la escuela, era siempre y no era un módulo en especial, sino que la anterior coordinadora estaba en cada módulo y en cada módulo ella estaba continuamente generando espacios psico-emocionales con las OLAT.*

Docente interna (entrevista 16 OLAT 200706 DI 1)

De estos diálogos se desprende la duda de si los cambios de escenarios ligados a la evolución de las formas de concebir la enseñanza, es resultado de una planeación educativa o si se ha visto sometida a algún tipo de influencia derivada de la rotación del personal académico de la Escuela.

Conclusiones:

Aunque este indicador ha sido muy bien valorado, en cuanto a la incorporación a la currícula académica de actividades entre los alumnos que fortalecen su vocación de servicio comunitario y otros valores con perfil humanista, el hecho de que el descenso en su valoración en la última etapa del proyecto sea generada por los actores más involucrados en la acción territorial (egresados y Concejeros), plantea de nueva cuenta un cuestionamiento a la capacidad de las OLAT para concretar en el territorio las aspiraciones que se plantean en los objetivos de la Escuela; en este caso respecto a la incorporación de criterios humanistas, de frente a la eficacia de acciones de corto plazo que son efectuadas por actores territoriales o territorializados que responden a objetivos más pragmáticos, aplicadas con una visión y una intencionalidad ajenas a las del proyecto.

Recomendaciones:

Incorporar a la propuesta de crear un Área de Vinculación de la Escuela la consideración de que las acciones destinadas a difundir en el territorio los valores humanistas no se limita a una educación en las aulas, sino que debe concebirse como una obligación de la Escuela de asegurar que también se incorpore de alguna manera en los Concejos Municipales de Desarrollo Sustentable, con la intención de involucrar a todos los actores que coinciden en este espacio institucional. Hacerlo de esa manera potenciará los impactos de no solamente de los proyectos de las OLAT, sino de otras Escuelas ligadas con CLAN Sur que tienen como último propósito contribuir a la construcción del *Lekil Jlumatik* (como son la Escuela de Liderazgos Entrañables y la de Bankilales); fortaleciéndolos en todos sus aspectos y consecuentemente en su visión de acción territorial humanista.

Indicador Intangible 3.- Confianza y Valor de los Alumnos

Definición: Seguridad para exponer inquietudes, ideas y dudas en espacios de participación. Expresión de opiniones sin vergüenza ni miedo.

Indicador	2018	2020
I.3. Confianza y Valor de los Alumnos	100.0%	88.2%

Este indicador se encuentra estrechamente ligado a los dos indicadores intangibles analizados en las páginas precedentes, pues los tres se encuentran anidados en la Variable Desarrollo Humano. Exhibe una tendencia a la baja en su valoración actual (**88.2%**), respecto a la que le fue otorgada hace dos años (**100%**), durante la evaluación intermedia; su descenso no fue tan marcado como lo fue para el indicador *I.2. Educación con Dimensión Humana*, de ahí que todavía ha quedado dentro de los primeros sitios entre los rangos, pues ocupa la tercera valoración más alta, junto con el indicador *I.5. Reconocimiento de la Diversidad Cultural* y el *T.12. Integralidad y Multidisciplinariedad*

Para valorar este indicador, se hicieron preguntas orientadas a indagar si los actores consideran que hubo espacios dentro de las sesiones de los Módulos de la Escuela en los cuáles se propició o se fomentó de alguna forma el fortalecimiento de la seguridad y de la confianza personal del alumnado: si se sintió cómodo, si se sintió escuchado, si se sintió en confianza con sus compañeros, etc.

La valoración final del indicador se logró partir de promediar las respuestas individuales al bloque de seis preguntas formuladas, aplicando las siguientes pautas: se le ha dado 100% cuando fueron respondidas con un SI 5 o 6 preguntas; 50% cuando fueron respondidas con un SI 3 o 4 de las preguntas;

0% en el caso de que las preguntas respondidas con un Si hayan sido menos de 3 preguntas la última no haya sido asertiva y tenga dos o más respuestas negativas en las otras.

Con todo y el descenso experimentado, se interpreta la buena valoración como señal de que los integrantes de las OLAT adquieren seguridad y confianza a su paso por la Escuela, con lo cual se fortalecen sus capacidades de liderazgo para efectuar sus tareas en el territorio. Es destacable también el hecho de que, diferenciada la valoración del indicador 1.3 desde la perspectiva de la opinión en base al género de los actores, las mujeres le otorgaron 92.9% y los hombres 85%; lo cual respalda lo antes señalado, apuntalando en una segunda afirmación, respecto a que la percepción de seguridad y confianza no deja de lado una especial motivación para las muchachas que acuden a la Escuela. Véase como ejemplo lo descrito en los siguientes párrafos:

- *Bueno en tu vida personal si hay alguna habilidad que hayas adquirido en la escuela, que te haya impactado personalmente.*
- *Yo creo que el tema de liderazgos es algo que en lo particular me impactó mucho, porque en la comunidad tenemos líderes como que autoritarios y yo reconozco que también hay momentos que dependen del contexto y del momento en que estás como que también desarrollando las actividades. Llega un momento en que también como que tienes que ser líder autoritario.*
- *¿Tú crees que sí?*
- *Sí, llego un momento en que todo el equipo se queda como que ¡Chin! ¿Y ahora qué hacemos? ¿No? Y es algo que yo digo, si es algo como que no quisiera yo caer en el liderazgo autoritario, yo creo que es algo con lo que todas las que estamos en el grupo batallamos constantemente, pero tampoco lo vemos como una carga; porque luego dicen ahí batallan y sufren y ¡No! Porque como que procuramos tranquilizarnos*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O1-2)

Y aunque en el diálogo anterior apenas se bosqueja, en el camino hacia el desarrollo de las capacidades plenas de esos liderazgos y de la autonomía de las OLAT se pasa por enfrentar muchos momentos de incertidumbre, que traen emociones que requieren ser dominadas por el colectivo, para poder superarse:

¿Has tenido temor al momento de tomar alguna decisión o realizar alguna actividad?

- *Ahhh ¡Sí! porque yo tan yo también digo claro lo que me sentía, pues; porque así yo también creo hay que decirlo siempre la verdad. Siempre hemos sentido eso.*
- *¿Se han sentido inseguros?*
- *¡Si, pues! Ahora sí que al tomar la decisión de hacer un proyecto uno dice ¡Híjole qué vamos a hacer! ¿Qué ponemos! Esto, esto. O sea, que siempre tuvimos el temor así.*
- *Y si en algún momento que no le salió algo ¿Les dio coraje, les dio impotencia, se sintieron mal en alguna ocasión?*
- *Bueno, no. Así no, porque si nosotros digamos, yo les pedí gran favor: a ver pensamos, cada uno de nosotros dan sus opiniones, si está bien ponemos este, o bien, yo digo siempre así, también. Así, de pensar un ratito.*

Egresado (entrevista 01 OLAT 200723 O1-2)

La confianza y seguridad en los integrantes de las OLAT les da herramientas para construir una organización resiliente, de ahí la importancia de seguir fomentando esas capacidades.

Conclusiones:

La fortaleza de la valoración recibida para este indicador se interpreta en el sentido de que los estudiantes de la Escuela adquieren, al pasar por sus espacios educativos, mayor seguridad y confianza para efectuar sus tareas en el territorio. En la medida que esos dos factores son cualidades requeridas para lograr liderazgos fuertes, se logran potenciar las capacidades de las OLAT para cumplir con éxito su misión territorial; como los cambios en la percepción de la realidad y su problemática, por parte de los estudiantes.

Recomendaciones:

Se recomienda que la Escuela se mantenga en la línea actual de fortalecimiento de la confianza y la seguridad de los estudiantes, especialmente motivando esta percepción en las mujeres que acuden a capacitarse en ella.

Indicador Intangible 4.- Epistemología Maya

Definición: Reconocimiento de las distintas formas de conocer de los pueblos de la región de los Altos permitiendo la aceptación y el diálogo intercultural en respeto a la diversidad étnica.

Indicador	2018	2020
I.4. Epistemología Maya	100.0%	67.6%

Para la medición de este indicador, se valoró el grado de reconocimiento y respeto de saberes tradicionales mayas, en los que consideran los actores que ha habido para el diálogo y el aprendizaje. A partir de las respuestas que dieron a un bloque de tres preguntas²⁷, se otorgó valor de 100% cuando los entrevistados mencionaron por lo menos un saber en la primera pregunta, respondieron afirmativa y coherentemente la dos y mencionaron por lo menos uno en la tercera; 50% si por lo menos hicieron una mención en la primera, y contestaron en afirmativo tanto en la segunda como en la tercera (aunque no hayan alcanzado a explicar su contestación); 0% si no cumplió con ninguno de los supuestos anteriores.

La valoración final de este indicador constituye la octava de las trece otorgadas y lo lleva a ocupar los escaños 16-17 en el ranking del Sistema de Indicadores, a la par del *T.4 Fomento al Aprendizaje Intergeneracional*. Su valor de **67.6%** se encuentra a 8.5 puntos porcentuales por debajo de la valoración general del proyecto, que no es insatisfactorio en sí mismo debido a que da cuenta de que dos de cada tres actores consideran que existe un alineamiento de los proyectos de las OLAT con los saberes propios de los pueblos mayenses; pero se deriva de uno de los decrementos más grandes en el Sistema de Indicadores, del 32.4% con el 100% de su valoración anterior.

Los orígenes del decremento son complejos, como lo ilustran los siguientes puntos de vista que se recabaron durante las entrevistas:

- *“...Mira, yo pienso que aunque en sus motivaciones están esos intereses ancestrales y cosas así presentes, a la hora de presentar sus objetivos, como los objetivos están*

²⁷.- Estas preguntas están desglosadas en los Cuadros del apartado “Definición de Indicadores con Criterio de Valoración”, que se encuentran al final de Capítulo 2 de este documento.

orientados a, a promover, este, soluciones, alternativas, que obviamente no existen ¿Verdad? pocos son tomados los saberes ancestrales. Aunque sí, en por ejemplo, una que plantea cuestiones de incorporar cuestiones de herbolaria ¡Ahí sí, como que hay incorporación de saberes ancestrales! Pero tienen una dificultad en la formulación de los saberes ancestrales con los objetivos de la OLAT, de las OLAT's; cuesta trabajo, y yo creo que ahí tiene que ver con que las personas que facilitamos, no tenemos eso presente; entonces, no tenemos esa vinculación, ese retomar lo ancestral y por qué no lo conocemos, no lo sabemos. Entonces, yo creo que también tiene que ver con, sí, con las OLAT; que les cuesta, pero también es porque la facilitación ignora esa parte ancestral ¿No? y dificulta interaccionar esa vinculación..."

Docente (entrevista 16 OLAT 200706 DI-1)

- *"... La mayoría de nosotras salió a estudiar, entonces al momento de regresar, lo que no queríamos era quedar como personas colonialistas... el proyecto, la verdad, nos vino muy bien en el sentido de ver más o menos hacia donde estamos caminando, porque nosotras nos imaginamos muchas cosas con el proyecto. Pero nosotras si nos empezamos a dar topes... el diagnóstico comunitario si tenía que ser participativo, entonces, a partir de ahí lo que nosotras tomamos como base fue primero la palabra de la gente... en el proceso de re significación de la salud de los pueblos, la medicina herbolaria, las prácticas de sanación, el Temazcal, cosas que de primero la gente conoce y que no es como que muy alejado y... como que también partía de nosotras partíamos de cómo, de qué hace sentir a nuestro cuerpo todas estas cosas y entonces involucramos ya el tema de salud sexual..."*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O1-2)

Por un lado la percepción que se tiene desde la escuela, respecto a que el cuerpo académico todavía no ha alcanzado a transmitir este espíritu de incorporación o integración del conocimiento ancestral a los proyectos, se ve reforzado por los comentarios "de campo" que tiene la ejecutante del proyecto aludido, quien reconoce que únicamente cuando recurrió al diagnóstico participativo (o sea, antes no) constato que las personas de la comunidad tienen la capacidad de formularle no solamente un problema sentido sino también una propuesta de solución, hecha desde su propia visión cultural.

Otro aspecto rescatable del segundo comentario es la de evitar abordar la problemática desarrollando un proyecto colonialista; que coincide con el reconocimiento docente de que los facilitadores (o al menos una parte de ellos) en realidad no conocen demasiado sobre los saberes ancestrales y, debido a esto, son incapaces de transmitirlo. Se trata, sin duda de cuestionamientos legítimos que no deben dejarse de contestar en un ejercicio autocrítico que involucre tanto a los docentes como a los estudiantes, para poder concretar acciones en el territorio que encuentren un ancla de sustento en la epistemología mayense y no en otra.

Conclusiones:

Tanto la valoración cuantitativa como la cualitativa obtenidas durante esta evaluación final cuestionan que se estén incorporando, de manera idealizada por la Escuela los saberes ancestrales de los pueblos en al menos una fracción de los proyectos de las OLAT.

Las razones por las que se estaría dando esta situación incluiría no solamente un nivel de ineficiencia, por parte de los alumnos, en el desarrollo de las acciones en el territorio; sino también en la transmisión adecuada a los estudiantes de los objetivos de aprendizaje, por parte del personal docente de la Escuela.

Recomendaciones:

Hacer una revisión a los proyectos piloto en el sentido de obtener información que sea útil para analizar si no pesan más los paradigmas de la epistemología occidental que los de la epistemología mayense.

Establecer un Seminario sobre Filosofía de la Educación, con una frecuencia de tres años, a la que acudan los docentes y los promotores de campo que se desempeñen como facilitadores en los Módulos de la Escuela.

Realizar una valoración interna a este indicador, en los proyectos de las OLAT que han sido constituidas en municipios en los que no se han establecido Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, dado que estos documentos constituyen un referente obligado para promover los saberes tradicionales en general y al no contar con ellos se pierde un elemento importante en relación a este propósito.

Indicador Intangible 5.- Reconocimiento de la Diversidad Cultural

Definición: Inclusión y reconocimiento de las distintas culturas de los actores de la Escuela, así como la importancia de la interacción, el intercambio y el respeto a la diferencia dentro de las estructuras organizativas de las OLAT

Indicador	2018	2020
I.5. Reconocimiento de la Diversidad Cultural	100.0%	88.2%

Con todo y su descenso del 11.8% experimentado entre la evaluación intermedia (**100%**) y la evaluación final (**88.2%**) de este proyecto. La valoración de este indicador resulta muy satisfactoria porque constituye uno de los componentes que pueden considerarse un pilar de la Escuela de Formación de las OLAT. En ese sentido, se puede decir que ésta ha logrado cumplir con uno de sus propósitos más representativos, que la distinguen de otro tipo de Escuelas; proyectando con ello sus logros hacia el territorio.

Dicha valoración es la tercera de las trece otorgadas en esta evaluación final dentro del Sistema de Indicadores y como también ha sido otorgada al indicador *I.3. Confianza y Valor de los Alumnos*, los ubica conjuntamente en el 5-7 lugar en el ranqueo general de indicadores.

Se ha incluido este indicador para valorar si los actores reconocen la existencia de distintas culturas y valoran el intercambio de saberes dentro de la Escuela, para lo cual se explora si pueden dar argumentos en torno a todos o a algunos de los 7 elementos de una lista de características afines a la diversidad cultural. Al bloque de preguntas que le corresponde se aplicaron los siguientes criterios de valoración: 100% si se señalan por lo menos cinco características de las señaladas nociones afines; 50% si se señalan un mínimo de dos de las opciones señaladas o nociones afines; 0% se señalan 1 o ninguna de las opciones ofrecidas.

La valoración alcanzada se comprende mejor con la lectura de las siguientes expresiones, extraídas de las entrevistas realizadas en este ejercicio evaluatorio:

- *¿Consideras que haya intercambio de saberes entre las diferentes culturas?*
- *Sí. Sí, toda esa parte... Sí, todo ese espacio de la escuela que se llama Café Tsotsil-Tseltal, que es donde se forman grupos provenientes de diferentes regiones, que compartían fuentes de contacto, sobre qué es lo que se realizaban...*
- *¿A qué atribuyes de que se tenga reconocimiento a los saberes ancestrales?*

- *Mi opinión es de que, este, tienen una idea clara del origen, de esa historia (inaudible) de qué, somos tseltal y se han dado a conocer ampliando más el derecho de la expresión de su cultura originaria... esa parte de yo soy mujer tsotsil, yo soy hombre tseltal, yo soy hombre tsotsil y así. Este, no ampliaba tanto esa parte, de, en los primeros módulos. Ya a partir, a través de las prácticas, o esta parte del intercambio de experiencias y como a partir de las personas que se han impulsado y que son parte de un pueblo originario se ha expresado y han avanzado en esta parte de la sociedad que están haciendo ahorita. Entonces, este, la escuela de la primera [generación] no se ha tratado tanto, pero en la segunda, a partir de que se ha tratado eso, ellos han sabido reconocer y sí: yo quiero trabajar en esto, yo voy a trabajar en esto y a través de los trabajos en mi comunidad. Yo veo eso, que están reconociendo y reconocen cuál es la decisión de su comunidad y como ellos, a partir de la recuperación y del diagnóstico comunitario reconocen la identidad propia de su cultura...*
- *¿Crees que en la Escuela se abran espacios de diálogo entre los alumnos en los que se llegue a resultados productivos?*
- *Si... por ejemplo, cuando se enfrentan a una situación en la que dos personas con orígenes diferentes conciben algo de manera diferente, si pueden llegar a un punto de acuerdo, es decir a un punto intermedio a los dos... el caso de qué una cultura no es superior a otra y que si buscamos equidad de género también hay que ver hacia nuestra cultura, entonces, esa convivencia de culturas, se podría decir, la parte de respetar y darle el mismo valor a la cultura del otro, a la otra persona y tú ves. Entonces tenían muy clara esa parte...*

Asesora de campo (entrevista 14 OLAT 200714 CS P2)

- *Mira, la cultura de la oralidad es muy fuerte y eso hay que tomarlo en cuenta; La OLAT es algo importante y pues hay que intencionar espacios donde puedan dialogar, si compartir cosas escritas, infografías; si está bien yo no digo que no pero pues no, no hay nada como el diálogo y para los pueblos originarios el diálogo es más importante que escribir algo... incluso de manera virtual tiene también sus limitaciones, pero, pero si hay compañeras que nos han dicho que de manera virtual no es lo mismo; que hay que mirarse a los ojos; o sea, sentir, estar, estar frente a frente, también eso creo; pero no se puede; eso es algo que no se puede.*

Docente interna (entrevista 16 OLAT 200706 DI 1)

Las dos conversaciones ofrecen datos muy elocuentes para comprender que el diálogo, como primera vía para el reconocimiento de la diversidad cultural, es un elemento que definitivamente se encuentra presente en los espacios de la Escuela. De la primera conversación se resalta la mención del “Café Tsotsil Tseltal” como el espacio idóneo para fomentar este diálogo intercultural. Se trata de un espacio que se crea en el comedor o al aire libre, en el que los facilitadores promueven el diálogo informal sobre temas específicos que atañen a los estudiantes de uno y otro pueblo originario, de tal modo que surjan las concepciones particulares a cada pueblo, se intercambien pareceres, se emitan opiniones, es decir que se manifieste el diálogo. De la segunda conversación se extrae el reconocimiento implícito de que ese espacio de diálogo ha sido suprimido por la necesidad de adecuar la impartición de las clases a la modalidad virtual. De hecho, de alguna manera, en todas o casi todas las entrevistas hechas a los estudiantes de la segunda generación, éstos manifiestan que han resentido la falta de interacción con sus compañeros, a partir de que se implementó esta modalidad para impartir las clases.

Lo anterior puede ser la base de la explicación del descenso de la valoración entre la evaluación intermedia y esta evaluación final; esto es, la supresión de espacios de interacción presencial, como el Café Tsotsil Tseltal.

Conclusiones:

El reconocimiento de la diversidad cultural pasa necesariamente por la interacción de los alumnos en los espacios de la Escuela. Los espacios virtuales en Internet adolecen del contacto visual entre quienes acuden a ellos, esto afecta de manera importante debido a que dicha interacción se convierte en una vía de aprendizaje significativo; es decir, de un aprendizaje que logre dejar una huella permanente en la manera de ser y actuar de los estudiantes.

Recomendaciones:

Mientras dure la pandemia del COVID19, es importante recrear en la nueva modalidad de educación a distancia en los nuevos espacios de interacción a través de Internet y dispositivos TIC. Un modelo que pudiera ser de utilidad para inspirar la creación de dichos espacios es el que se usa para los Talleres de Coaching, desarrollados para promover la interacción al interior de las OSC que confluyen en CLAN Sur.

Indicador Intangible 6.- Importancia para la Agencia Social Regional

Definición: Los temas que aborda la OLAT son fundamentales para fortalecer la capacidad de actuación en la solución de problemas en los espacios regionales y municipales.

Indicador	2018	2020
I.6. Importancia para la Agencia Social Regional	45.0%	100.0%

La importancia que dan los actores del proyecto a las OLAT como agentes de cambio a nivel regional es alta, como lo hace patente el hecho de que otorgaron a este indicador el máximo valor, en esta evaluación final. Es así que ocupa el primer lugar en el ranking del Sistema de Indicadores, tanto de valoración como en la tabla general de escaños.

En la valoración intermedia había sido valorado en **45%**, por lo que al haber obtenido **100%** como resultado de la evaluación final representa el incremento más alto entre los indicadores, lo que significa, entre muchas otras cosas, que tanto mujeres como hombres motivan su participación en las OLAT a partir de crearse una imagen objetiva en la que resalta la importancia futura de su organización en el territorio.

Para hacer la valoración se le solicitó a cada entrevistado que mencionara cinco problemas fundamentales de su municipio, describiendo como los aborda desde su OLAT. Más allá de eso, las preguntas buscaron ratificar que sus respuestas no se extravían de mantener como referente a su Plan Estratégico Institucional, así como tampoco el del proceso mediante el cual éste fue elaborado. Se otorgó un valor de 100% cuando el entrevistado fue capaz de plantear soluciones con impacto estratégico en el territorio para 4 o 5 problemas fundamentales. 50% cuando solamente planteó 2 o 3 soluciones con impacto estratégico territorial; 0% cuando sólo plantó una o ninguna solución con impacto en el territorio.

Desde luego, debe de tenerse presente que algunas OLAT se encuentran mejor preparadas para afrontar los retos que se les presentan en el territorio, pues si bien todas cuentan con integrantes con capacidad de liderazgo, en algunas de éstas se presentan de manera más destacada. Lo cual repercute

en su visión integral de los problemas regionales y con ellos en su capacidad para concretar estrategias para desarrollar su agencia social.

- *¿Tú crees que las OLAT tengan una visión integral de Los Altos?*
- *Algunas tienen más esa visión, de los problemas de su propio contexto Y hacen la comparación con otros lugares (inaudible), también lo buscan y se dan cuenta de lo que están pasando en otros lugares, de lo que está pasando en este país*
- *¿Qué pasa con esos alumnos que se pertenecen a municipios que no tienen Acuerdos de Colaboración? ¿Cómo los ves? ¿Has tenido alguna dificultad o experiencia o facilidad especial con ellos?... ¿Qué implica para el proyecto el incorporar a municipios que no tengan Acuerdos? ¿Cuál es tu opinión?*
- *... Lo que se planteó fue que se trabajará con los Acuerdos de Colaboración de los otros municipios que tiene IDESMAC... como no se tienen Acuerdos, como que si se ha estado trabajando más con las organizaciones de los municipios que si tienen Acuerdos...*
- *¿No afecta que no sean de un municipio que tenga Acuerdos? ¿Son Iguales?*
- *Pues... No son iguales, no son iguales pero si este municipio que es parte de la Escuela de las OLAT, tiene que reconocer que no hay esos Acuerdos en su territorio. Y a partir de eso plantearse como puede establecer una alianza con una, que esté por ejemplo en Tenejapa o en Mitontic.*

Asesora de campo (entrevista 16 OLAT 200716 CS P2)

Más allá de la capacidad personal que puedan tener sus integrantes, las OLAT que acuden a la Escuela deben distinguirse también por las posibilidades que tienen de concretar su agencia en el territorio, a partir de las facilidades o potencialidad que les ofrecen los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial. De ahí que deba acotarse la capacidad de ejercer Agencia Social Territorial para aquellas OLAT que fueron conformadas en municipios donde no se han construido tales Acuerdos.

Conclusiones:

En la valoración dada a este indicador destaca la visión que tienen de sus organizaciones los integrantes de las OLAT. En ese sentido, resulta evidente que la internalización de los aprendizajes adquiridos en la Escuela ha sido muy exitosa; en especial sobre el rol de agente de cambio que se espera que ellas desarrollen en el territorio.

Los CMDRS y los ACGT son dos elementos que representan los pilares del contexto institucional, por lo que deben de tomarse como una referencia complementaria importante para medir más objetivamente las facilidades que en la práctica tienen las OLAT para poder desplegar toda su Agencia Social. Las OLAT constituidas en municipios que no tienen todavía ACGTs son actores colectivos con una posición privilegiada para servir de "punta de lanza" de la expansión del modelo de gobernanza y democracia a sus municipios.

Recomendaciones:

Incorporar dentro de la propuesta de un Área de Vinculación de la Escuela una línea de acción orientada a potenciar la Agencia Social Regional a través del acercamiento y trabajo conjunto de las OLAT con los CMDRS y con otros actores territoriales estratégicos; siempre tomando como referencia los ACGT.

Dentro de lo posible, empezar a hacer presencia institucional de CLAN Sur en los municipios en los que hay OLAT pero no hay ACGT, con el objetivo de facilitarles la apertura de espacios institucionales, dentro de los establecidos actualmente; viendo a futuro la creación de nuevos espacios de este tipo.

Indicador Intangible 7.- Reconocimiento Externo

Definición: Las OLAT son identificadas en la comunidad como agentes sociales de acción local en el territorio.

Indicador	2018	2020
I.7. Reconocimiento Externo	100.0%	63.3%

Este indicador ha visto disminuir 36.7 puntos porcentuales su valoración, entre la Evaluación Intermedia y la Evolución Final del proyecto Escuela de Formación de las OLAT; esto es, pasó de **100% a 63.3%**. Se trata de un indicador que proporciona información sobre lo que está aconteciendo con las OLAT en el territorio, por lo que tiene que ver con su efectividad para cumplir con una de las encomiendas más caras que se les hacen: tender puentes de relación institucional en sus comunidades; más específicamente, tiene que ver más con el nivel de integración que las OLAT han logrado generar con su comunidad, insertándose (o no) tanto en las redes institucionales tradicionales como en las que se han ido construyendo con el apoyo de los proyectos de gobernanza y democracia en los que participan las OSC vinculadas con CLAN Sur.

La brecha de valoración entre una y otra evaluación es amplia y debe verse como una fuerte llamada al equipo que ejecuta el proyecto, respecto a que se requieren medidas drásticas, destinadas a no permitir que se prolongue la tendencia hacia la baja en la valoración de este indicador, que pese a su importancia ocupa el vigésimo lugar en el ranking del Sistema de Indicadores y la décima de trece valoraciones.

Para valorar este indicador se hicieron preguntas enfocadas a conocer si los actores reconocen que existe una percepción positiva sobre la existencia y el trabajo desempeñado por las OLAT en el territorio. En total cuatro preguntas hechas con la intención de indagar si en la comunidad, municipio y región saben de la existencia de la OLAT y si la reconocen, le tienen confianza y valoran los beneficios de su trabajo para la comunidad. Las fórmulas matemáticas diseñadas para dar una valoración a este indicador, partieron de integrar los índices asignados a las respuestas a esos cuatro reactivos, ponderando los como criterios de asignación cuantitativa: 100.0% cuando respondieron afirmativamente por lo menos a tres preguntas específicas (las primeras); 50% si respondieron en afirmativo y con coherencia a por lo menos 2 preguntas; 0% cuando no se responde afirmativamente a la primera.

Las explicaciones dadas por los actores del proyecto al ser entrevistados han mostrado congruencia de la valoración cuantitativa con la valoración cualitativa que puede desaprenderse precisamente de los comentarios que ellos hacen. De las conversaciones con ellos, se ha seleccionado la siguiente debido a que se considera que sintetiza muy bien la situación que se está presentando en el territorio por la presencia que han podido construir las OLAT:

- *¿Y cómo ven las comunidades a las OLAT en el campo? ¿Tú crees que las comunidades les den el reconocimiento a las OLAT?*
- *De la experiencia con la primera generación, sólo unos cuantos llegaron a conocer la OLAT que se involucran con ellos, pero igual, las OLAT cuando se meten con una comunidad tienen que afrontar ese tipo de situaciones, porque en una comunidad hay gente que está*

trabajando en diferentes cosas y cuando ven aparecer el dinero, dicen que están cobrando algo ¡Que no hacen nada! Por eso dicen que no hay como acercarse a las a esas personas, y pues, pues es un trabajo de ellos, porque no todas, porque ¡No todas las situaciones en que están las OLAT son las mismas!

- *¿Tú crees que en general las tengan en buena valoración, las OLAT? o ¿No las tienen en buena valoración?*
- *¡Aay! Pues están mitad y mitad; porque hay unas que, lamentablemente de la primera generación, que lamentablemente han parado el trabajo y no han mantenido el rumbo; después del financiamiento; no siguieron la continuidad. Ahí hay una o dos de las OLAT; de las otras, con las que se caracterizan, si ha habido esa parte y... ¡Yo quiero participar! ¿Cuándo sale la siguiente generación de las OLAT?.. Y entonces si se ve esa parte de como que mitad y mitad, porque es un lío hacer esas cosas.*

Asesora de campo (entrevista 07 OLAT 200714 CS P2)

Quien hace la explicación admite que los resultados no son los idealizados por el proyecto, pero incorpora elementos que refieren a la complejidad de la realidad. Es decir, que si bien las OLAT tienen una misión por cumplir y un propósito de incidir en la resolución de la problemática comunitaria, al final de cuentas pesan en el resultado muchos factores; algunos previsible, pero otro no tanto. Sus conclusiones son tajantes y no dan margen a muchos cuestionamientos: *"¡No todas las situaciones en que están las OLAT son las mismas!"* y *"...mitad y mitad, porque es un lío hacer esas cosas"*.

Dentro de esta complejidad, en ese *"...hay unas que... lamentablemente han parado el trabajo y no han mantenido el rumbo"*... se plantean situaciones atribuibles a las OLAT, como queda patente en el siguiente fragmento de diálogo sostenido con uno de los tipos de actores clave con quienes tienen obligadamente que interactuar los integrantes de las OLAT:

- *OK... además de ti ¿En el municipio en la comunidad saben de qué existe una OLAT, ahí?*
- *No.*
- *¿No saben?*
- *¡No!*
- *Entonces ¿No la reconocen de algún modo? ¿No eligieron a los muchachos?*
- *¡No!*

Concejero Territorial (entrevista 09 OLAT 200711 CT-1)

Situación que, por otro lado, encuentra un contraste total, pues así como existen casos (que al parecer son más bien la excepción) en los que las OLAT se desenvuelven totalmente ajenas de lo que suceda en los CMDRS, existen otros casos en los que la vinculación alcanzada con este organismo es muy estrecho. Así lo demuestra en el siguiente diálogo:

- *¿Has sido Concejera o has sido delegada?*
- *...Si del Comité de Mujeres de Cofemo, del Concejo...de mi pueblo, por eso yo las organicé a las mujeres allá*
- *...¿Y cómo fue que te enteraste de la escuela de las OLAT? ¿Hubo alguien que te invitó? Y si te invitaron ¿Qué fue lo que te gustó para inscribirte, ¿qué fue lo que te llamó la atención, cuáles eran tus deseos al entrar?*

- *Pues, cuando yo estuve en la Escuela de Liderazgo y dieron un viaje. Cuando a mí me invitó (sic) la maestra Noemí y ahí nos conocimos en el pueblo que fuimos, allá en Tosepan y me explicó sobre qué se trata la Escuela, la OLAT; me explicó lo que es. Y me interesó también de que yo estuve planeando mi sueño y por eso que me interesé en esa Escuela de OLAT...*

Desertora (entrevista 07 OLAT 200707 OD2-1)

Conclusiones:

La integración de las OLAT al territorio es una tarea que requiere esfuerzos muy grandes por parte de los integrantes de las mismas, pero también estrategias de vinculación muy pensadas y hábilmente aplicadas para lograr el objetivo no solamente de realizar el proyecto sino también, para ganarse la confianza no solamente de los beneficiarios directos del mismo sino para obtener el reconocimiento local. Sobre todo porque las comunidades no son entidades homogéneas, sino que están constituidas por una gama de actores que razonan y actúan de una manera imprevisible.

Se requiere no solamente de buenas intenciones, sino de comprensión, compromiso y disposición a invertir energía y recursos no solamente para realizar el proyecto sino para construir redes de relaciones y de acuerdos para ganar la confianza y aceptación de otros actores territoriales.

Debido a que no existe una homogeneidad en los intereses de todos los actores que viven en las comunidades donde tienen su origen o trabajan las OLAT, no todos los presentes en el lugar coinciden en apoyar a los Concejos Municipales de Desarrollo Sustentable; de ahí que se esté dando el eventual caso de que la selección de integrantes de OLAT no siempre haya pasado por la aprobación de ese órgano o no se acerque a él para trabajar de manera conjunta, cuando ya se encuentra en la Escuela o ya egresado de ella.

Recomendaciones:

Establecer un protocolo de admisión a la Escuela de Formación de las OLAT, que garantice la representatividad y el reconocimiento previo de las comunidades, para sus integrantes.

Se recomienda al Consejo Académico de la Escuela analizar caso por caso en las deserciones, ya que hay desertores que no pudieron continuar con sus estudios en la Escuela debido a la falta de conectividad en sus comunidades, pero que tienen una mayor legitimidad como líderes y mayor vinculación con los CMDRS que otros estudiantes que sí pudieron mantenerse en la Escuela, por tener la ventaja de poder conectarse a Internet o simplemente disponer de una computadora.

Indicador Intangible 8.- Utilidad del acompañamiento docente

Definición: *Se reconoce la contribución eficiente del seguimiento fuera de aula por parte de las y los docentes de la OLAT.*

Indicador	2018	2020
-----------	------	------

Este indicador se relaciona con la valoración a la eficacia con la que se manejan los docentes para cumplir sus encomiendas. Ha sido valorado con menos puntos en esta evaluación final que en la evaluación intermedia, al pasar del **80%** que recibió en 2018 a **73.5%**. Una caída de 6.5 puntos que no es congruente con las opiniones muy positivas respecto al esfuerzo y a la calidad de la labor que ellos efectuaron, especialmente los asesores de campo. Con todo, se encuentra ligeramente por debajo de la valoración general del proyecto, en cambio se coloca en la mediana estadística, pues ocupa el 12-13 lugar en el ranking, junto con el indicador *I.2.Educación con Dimensión Humana*: justo entre once indicadores con valoraciones más altas y once con valoraciones más bajas. Al final de cuentas, la valoración de este indicador puede considerarse por sí misma muy satisfactoria, pues refleja que tres de cada cuatro entrevistados reconocen el esfuerzo y alcance de objetivos logrados por quienes se dedican a realizar dentro de la Escuela la labor docente.

Para valorarlo se hicieron preguntas a los entrevistados(as), sobre la percepción que tienen respecto al desempeño y resultado del seguimiento de tutorías transmitidas por el personal docente de estudios de la Escuela de Formación de las OLAT. Se formularon cinco preguntas, relativas al acompañamiento (1), la importancia (2), lo adecuado (3), lo útil (4) y la suficiencia (5) de las tutorías docentes. Se otorgó valor 100% cuando se respondió afirmativamente a por lo menos cuatro de las cinco preguntas; se le valoró con 50% cuando se respondió afirmativamente a por lo menos dos de las preguntas 3-4-5; le fue asignado 0% cuando se respondió negativamente a por lo menos dos de las preguntas 3-4-5.

De las entrevistas se rescataron fragmentos que dan cuenta de las opiniones de diferentes actores, con sus particulares puntos de vista en torno a este tema. Se muestran a continuación para dar testimonio de las situaciones particulares que plantean:

- *¿Tú crees que en la escuela si hay capacidad de dar acompañamiento a todas las OLAT?*
- *Pues, desde el punto de vista del tiempo que yo trabajé con la institución, pues no hubo tanto; el persona,l como que se sabe, éramos sólo dos; o sea el Coordinador y sólo yo... no se podía cubrir a los dieciséis grupos que fueron de la segunda generación y a los otros seis grupos de la primera... en un mes, pues ¡No se podían cubrir! porque había ocasiones en que la OLAT no podía o del trabajo... había que asistir a reuniones*
- *Bueno, una cosa es que sean insuficientes pero ¿Cuando iban a dar las asesorías tú crees que eran útiles para ellos?*
- *Sí, las asesorías son muy útiles para ellos en el territorio, porque podíamos conocerlos también más a fondo, porque si en [la Escuela de] las OLAT se encuentran solamente dos titulares, en el territorio se encuentran cinco integrantes, cinco socios; pero también otras personas, que también forman parte del proyecto y que dependían demasiado.*
- *Entonces ¿Tú consideras que además de útiles eran adecuadas a las necesidades? ¿Tú consideras que es importante el apoyo de los docentes de tiempo completo?*
- *Si. Son muy importantes*
- *¿Cuántas personas de tiempo completo tendría que estar, a tu juicio?*
- *Pues a mis juicio, pues este, yo tuve oportunidad de participar con las OLAT. Yo me encargaba de los grupos tselal tsotsil, pero mi lengua original es el tsotsil y el tselal lo aprendí, pero no al cien; entonces estuve aprendiendo, pero y ¡Pues! Solamente había un docente de tiempo completo y una base de 20 grupos y ¡Pues! Lo viable, en ese momento, era tener dos docentes de tiempo completo y dos técnicos, uno tselal y otro tsotsil.*

Se ha seleccionado el anterior comentario, debido a que contextualiza de forma sintética la situación que enfrentan los responsables del seguimiento en el territorio, refiriéndose a una primera limitante a la que se enfrenta el proyecto, que es la falta de suficiente personal. Un problema que ha sido permanente a lo largo de todo el proceso evolutivo de las OLAT y que ha merecido la atención del Consejo Académico, en busca de resolverlo, pero que todavía suele manifestarse como incompletamente resuelto.

Habiéndose diseñado este indicador para evaluar la utilidad del acompañamiento docente, se han seleccionado los dos fragmentos de entrevista siguientes, que dan cuenta de las opiniones que se dan de manera general por los integrantes de las OLAT, en dos momentos de su relación con la Escuela: una como estudiantes y otra como egresados:

- *¿Te sentías escuchada en tus inquietudes?*
- *Sí, sí, así es. De hecho nos preguntaban que qué pensábamos Y ya con eso nos exigen, porque no podíamos estar cambiando de opinión a cada rato; nada más perder el tiempo, y estar cambiando... nos dejaban exponer nuestro proyecto y cada equipo opinaba... siempre nos preguntaban, nos exigían sobre esto.*
- *¿Y tú consideras que después de escucharlos, los maestros, si le llegaron a presentar opciones para resolver os problemas y sus conclusiones; que los haya satisfecho ustedes?*
- *Sí. Si se llegaron a resolver bastantes cosas. Porque como estamos enseñando, nosotros solamente vemos Y pues hacemos lo que podemos, pero nosotros como le decía, nosotros no teníamos tanta idea de cómo se hacía el proyecto o como se tenía que trabajar para que eso funcionara...*

Estudiante (entrevista 05 OLAT 200710 O2 2)

- *Pues, recordamos algunas bases que nos enseñaron en las OLAT, pero también queremos apoyarnos de algunos asesores externos, porque era parte de lo que teníamos en nuestro organigrama, puesto en el plan estratégico, y entre ellos, como que vamos ubicando algún asesor externo que nos pueda ayudar.*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O 2)

Obsérvese que la primera conversación se encuentra más dirigida a hablar sobre los docentes del aula, en tanto que la segunda se enfoca en hablar de los asesores de campo. En ambos casos se hace un reconocimiento a las enseñanzas recibidas, en el primero se alude más al proceso formativo y en el segundo a la operación del proyecto, con un sentido de dependencia más notorio hacia el docente del aula, pues en el segundo caso se plantea que, aunque toma como primera referencia su labor de lo aprendido en la Escuela, ya está planteándose la alternativa de buscar una asesoría no tanto en la Escuela, sino en otros asesores de profesión, ajenos a ella.

Conclusiones:

La valoración y las opiniones obtenidas para este indicador en esta evaluación final expresan resultados muy positivos respecto al esfuerzo y a la calidad de la labor que efectúan los docentes y los asesores

de campo. Se puede asumir que el ligero decremento experimentado entre la evaluación intermedia y la evaluación final se debe a la falta de suficiencia para brindar una atención más permanente, la cual es una circunstancia ajena a la voluntad del personal, puesto que es una derivación del aumento del número de OLAT que hubo que atender, debido al avance en los procesos educativos relativos a la segunda generación de las OLAT.

Recomendaciones:

Se recomienda plantear un incremento de personal en los siguientes presupuestos, antes de pensar en ampliar el proyecto de la Escuela de Formación de OLAT hacia una tercera generación.

Indicador Intangible 9.- Producción de conocimiento desde el Territorio

Definición: Espacios de investigación que resulten en la generación de nuevos conocimientos a partir del trabajo realizado en atención a problemas territoriales.

Indicador	2018	2020
I.9. Producción de conocimiento desde el Territorio	55.0%	64.7%

La diferencia en la valoración de este indicador durante el periodo inter evaluaciones realizadas a este proyecto, del **55%** al **64.7%**. Y aunque esta última apenas es la novena de trece asignadas a los indicadores (comparte la valoración²⁸ con el indicador del *T.10 Planes Estratégicos Institucionales*) el incremento de valor permite señalar que la producción de conocimiento en los que se encuentran involucrados los integrantes de las OLAT han logrado mantenerse, a pesar de los inconvenientes e imprevistos que derivaron de la contingencia sanitaria acaecida durante ese mismo periodo.

Para valorar a este indicador se hicieron seis preguntas orientadas directamente a identificar la manera como aborda operativamente la detección de los problemas de su comunidad, dentro de seis opciones, solicitando a los entrevistados distinguir las tres que consideran que son las más apegadas a los procedimientos que se enseñan en los módulos de la Escuela para detectar la problemática y cómo se diseña un proyecto en el que se propongan sus posibles vías de solución,

Se otorgó un valor de 100 si se reconocen las formas 1-3-5 como estrategias para abordar un problema comunitario y menos de dos estrategias no innovadoras de las formas 2-4-6; 50% si se reconocen dos estrategias innovadoras (1-3-o 5) y menos de dos de estrategias no innovadoras (2-4-6); 0% cuando ninguno de los supuestos anteriores.

Es importante señalar que la valoración a este indicador, vista en términos de mujeres: hombres, muestra una enorme disparidad, pues ha resultado ser **78.6%:55.0%**; es decir que los hombres mantienen la misma valoración promedio que en la evaluación intermedia.

Como se menciona anteriormente en el territorio se presentan limitantes para operar a los proyectos, debido en parte a la carencia de insumos y a las deficiencias en la interconectividad; en ese sentido las mismas restricciones han sido un factor que han influido también en este caso, para no tener resultados

²⁸ .- Entre ambas, ocupan los lugares 18 y 19 en el ranking del Sistema de Indicadores de la Evaluación.

más satisfactorios. Las entrevistas también han dado a conocer que, en ocasiones, las OLAT han tenido dificultades para adaptar la teoría aprendida en las aulas a las condiciones que impone la realidad al avance del proyecto. Así lo muestra el siguiente extracto de conversación:

- *¿Recuerdas algún tema que haya sido de difícil comprensión para los alumnos?*
- *Creo que si se les ha dificultado mucho la parte de, la parte de, como podría decir, más teórica; entender la parte de cómo su proyecto, la solicitud de recursos y el documento donde deben presentar resultados o la propuesta de terminación, o como saben cómo ya terminó su proyecto...*

Asesora de campo (entrevista 14 OLAT 200714 CS P2)

Pero al final de cuentas, la capacidad de producir conocimiento desde el territorio viene ligada a la capacidad de sistematizar, dado que la mayor parte de las experiencias de producción de conocimientos quedan sin registro, ya que para los productores de ese conocimiento se trata generalmente de experiencias generadas desde su vida cotidiana y en la mayoría de las ocasiones no le dan la debida importancia, por considerarlo algo común y corriente. De esta manera, se genera conocimiento pero se pierde. A continuación se muestra un ejemplo como esos, de los que se corre el riesgo de no registrar pero encierran una riqueza de experiencias:

- *Bueno, ya me dijiste que [el proyecto de tu OLAT] es de compostas. Pero ¿Cómo le van hacer? ¿Va a ser en huertos de frutas o de hortalizas?*
- *Son hortalizas, nosotros queremos ayudar a la comunidad, para que consuman lo que siembran en sus casas, en sus patios, en sus traspatios o en unas parcelas que ellos tengan; nosotros queremos que sea orgánico, todo; nosotros queremos que sea con desechos, con lombrices, con cáscaras. Entonces, la gente va a preparar y va a sembrar con la semilla que nosotros les proporcionemos, van a sembrar para que ellos puedan cultivarlos y consumirlos y también, si se pudiera, venderlo. Porque todo es orgánico.*
- *Esto de lo orgánico ¿De dónde salió? ¿Salió de ustedes o de la Escuela?*
- *Surgió de nosotros, porque nosotros somos de localidades indígenas entonces, entonces, nuestras familias siembran todo lo que consumen; no, no compras; entonces, viniendo de otros lugares es más caro, tienen un sabor diferente, se siente. Entonces, se nos ocurrió que por qué no enseñarle a esas familias A hacer su propia cosecha; para que ellos mismos consuman y tengan algo que hacer, porque muchas veces no laboran, ahí no hay nada que hacer; ni albañilería; no tienen cómo mantener a sus hijos en la escuela; están esperanzados con programas, sociales que llegan. Como vimos a muchas familias afectadas con eso, quisimos ayudarles, les comentamos de eso; ellos están muy contentos y están dispuestos a hacerlo, porque les conviene más, así no compran y ya consumen todo natural. ...*

Egresada (entrevista 05 OLAT 200710 O2-2)

Conclusiones:

Visto en el conjunto de ese tipo de indicadores que tienen algún tipo de relación con el trabajo territorial, a menos que se esté sistematizando un proyecto social (como pudiera ser los proyectos de recuperación de la cultura o el de herbolaria), la producción de conocimiento desde el territorio parece estar más concentrada en la producción de conocimiento técnico. Lo cual explicaría en buena parte que muestra

un crecimiento, puesto que no se encuentra relacionado con la construcción de instituciones, que es una construcción socio política), que es donde se presentan las valoraciones más bajas de todo el Sistema de Indicadores.

Recomendaciones:

Se hace una recomendación complementaria a la realizada en el indicador previo (I.8 Utilidad del Acompañamiento Docente) y a la que se ha reiterado para varios indicadores, que es la de incorporar en la propuesta de crear, dentro de la Escuela un Área De Vinculación Territorial, un espacio para dar seguimiento a la generación de conocimiento (puede ser el mismo que para la innovación).

Indicador Intangible 10.- Capacidad de Análisis Crítico

Definición Evaluación interna con base en la interpretación a través de inferencias, razonamientos, comparaciones, argumentaciones, deducciones, estimaciones y explicaciones que den cuenta de un análisis de la realidad.

Indicador	2018	2020
I.10. Capacidad de Análisis Crítico	100.0%	94.1%

Este indicador descendió en su valoración de **100%** en 2018 a **94.1%** en 2020. Este último es, de cualquier forma, un excelente resultado y refiere a una de las cualidades de los alumnos que mejores resultados tendrían en el mediano plazo, pues es el espíritu crítico el que alimenta al cambio social o de cualquier tipo.

Esa alta valoración es la que ocupa del segundo al cuarto lugar en el ranking del Sistema de Indicadores, siendo compartida con éste *I.10* por otros dos indicadores: el *T.8. Atención a Problemas Comunitarios* y el *I.11 Participación Activa y Organizada de Estudiantes*, a los cuáles solamente supera en valoración un indicador, que ocupa el primer lugar del Cuadro General.

Para la medición de este indicador se indagó si a los actores se les da posibilidad y la capacidad de hacer análisis profundos sobre situaciones reales y entender situaciones reales y problemas comunitarios; explorando mediante cinco preguntas aspectos como la racionalidad empleada, la satisfacción de conclusiones, el atender y entender los problemas, el estudio de causalidad, y la capacidad y posibilidad de analizar. Se le otorgó valor de 100.0% a aquellos entrevistados que contestaron de forma afirmativa y coherente a por lo menos tres preguntas; 50% cuando responde de forma afirmativa y coherente por lo menos a una pregunta; 0% cuando no responde coherentemente a ninguna.

Hay OLAT en donde se logra desarrollar el análisis crítico, como lo muestran el siguiente caso:

- *...porque uno nunca se pregunta qué abonas dentro de tu organización; si una ¿No? Como que nada más estás en la organización y ya... pero yo creo que el tema de ... evaluación y sistematización de las prácticas de todo lo que se va generando en el proceso de cada organización, creo que eso es algo bien, pero bien importante... es que, para nosotras, el tema de evaluación si fue como qué reconocer qué hiciste bien y qué hiciste mal... El*

diagnóstico, como lo decía al principio; no sé si les pasó a todas las OLAT, pero... nosotras visibilizamos nuestro municipio y sí partíamos en las necesidades que teníamos... pero en el proceso la organización sufrió una serie de cambios: unas entraron, otras se fueron, otras se están integrando apenas este año; entonces, ahorita estamos como en la reestructura de cómo replantear ese Plan Estratégico.

- ¿Tienes claro cómo replantear ese Plan? ¿Cuáles son sus partes? O ¿Van a recurrir a otra persona, o la van a poder hacer ustedes, o cómo le piensan hacer?*
- Pues, recordamos algunas bases que nos enseñaron en las OLAT, pero también queremos apoyarnos de algunos asesores externos, porque era parte de lo que teníamos en nuestro organigrama...*

Egresada (entrevista 02 OLAT 200715 O 2)

Pero, en contraste, también se encuentran otras en donde en lugar de desplegar un análisis crítico, se buscan salidas colaterales, como si fuera nada más para salir del paso de un compromiso obligado, en el que lo importante es cumplir metas, sin fijarse si los medios usados para cumplirlas son idóneos o incluso éticamente irreprochables. Como en el siguiente caso:

- Cuando ustedes hacen un proyecto ¿Siempre lo hacen un con un ingeniero o ustedes ya lo saben hacer?*
- Bueno, desde un principio nosotros pedimos un favor con un ingeniero. Desde un principio nosotros como estudiantes de OLAT, cómo nos presentamos un tiempo no más, ahora entregamos algún detallito ¡Detallitos, detallitos! Así, así nos pasó; pero como ya íbamos a quedar fuera por la tercera vez ya, nosotros, invité a mis integrantes otra vez ¿De qué forma vamos a hacerlo? Les dije; entonces contratamos un ingeniero, ¡A ver en qué nos apoya! Pero ese especialmente es un agrónomo, pero de ahí también; y si, lo conseguimos uno.*
- ¿Particular, de gobierno o cómo?*
- Bueno, el ingeniero dice que ha impartido capacitaciones, especialmente ahí en el campo, tanto en café, el frijol en papas, en otros, digamos en otros productos. Porque dice que ha participado ahí en SAGARPA; es la que más maneja técnicos, así es. Y de ahí también sí.*

Egresado (entrevista 01 OLAT 200723 O1-1)

Conclusiones:

Los integrantes de las OLAT han desarrollado una alta capacidad para el análisis crítico. Han podido hacer de ese aprendizaje una virtud. Pero eso no exime de que haya algunos casos en los que todavía se requiere una retroalimentación adicional, para vencer algunas tendencias a plantear soluciones fáciles, que no reditúan en resultados permanentes para los proyectos, sino que llegan a desvirtuar el sentido de servicio que se espera que internalicen los integrantes de las OLAT, a partir de su formación en la Escuela.

Recomendaciones:

Es importante mantener la línea de formación seguida hasta ahora para fortalecer el Espíritu Crítico de los estudiantes, pero monitorear con cuidado las vías empleadas para obtener los resultados que académicamente se les exige que cumplan, con tal de verificar que no se toman vías alternas que contradigan la filosofía pedagógica de la Escuela.

Indicador Intangible 11.- Participación Activa y Organizada de Estudiantes

Definición. Ámbitos de participación de los estudiantes como miembros de las OLAT en el diseño, planeación y desarrollo de las sesiones de los módulos de la Escuela de Profesionalización.

Indicador	2018	2020
I.11. Participación Activa y Organizada de Estudiantes	100.0%	94.1%

El Indicador I.11 comparte el segundo lugar del ranqueo de valoraciones del Sistema de Indicadores de esta evaluación, con el indicador *T.8 Atención a Problemas Comunitarios*, y con *I.10 Capacidad de Análisis Crítico*. Con su valoración de **94.1%** alcanza también a colocarse, junto con los otros dos, en los escaños 2 al 4 del Sistema de Indicadores.

Para valorar a este indicador se formularon diez preguntas que se incorporaron a la Guía de Entrevista Semiestructurada, relativas a una gama de actividades que se fomenta que ellos realicen en la Escuela, dentro del marco del enfoque participativo, principalmente. En base a las respuestas ofrecidas por los entrevistados, se asignó una valoración de 100% si por lo menos cinco acciones de participación son reconocidas por los actores; 50% cuando se reconocen menos de cinco pero más de tres acciones de participación activa de alumnos ; 0% cuando se reconocen menos de tres acciones de participación activa de alumnos.

A continuación se muestran los ejemplos de diálogo que fueron generados a partir de las diez preguntas señaladas. Obsérvese como los relatores destacan el hecho de que la participación de los alumnos no se limita únicamente a asistir a clases, sino que se involucran de manera interactiva tanto en los trabajos de sus OLAT como en los de otras OLAT.

- ¿Pudieras tú decirme alguna característica especial que tengan en común los estudiantes de las OLAT?

- *¡Sí! Lo que estoy observando es que todos participaron, todos dieron su punto de opinión; participaron en la clase, en cada ejercicio que hubo y la mayoría es la mayoría, éste, quiero decir, salir adelante, sacar adelante a la comunidad en la que están trabajando con las familias; quieren ayudar a las demás familias; que salgan adelante por sí solas y no tengan que migrar a otros lugares. Que trabajen ahí mismo, que aprendan a cosechar; o lo que ellos tengan de proyecto que ellos tengan esas personas ¡A esas personas! Que aprendan a trabajar y así poder generar empleos y ayudarse a sí mismos.*
- *¿Ustedes se han compartido algún conocimiento o alguna herramienta, como estudiantes?*
- *Nos hemos dado ejemplos de lo que ha pasado. Por ejemplo, si alguien quiere hacer un proyecto de hongos y no tiene como tanto conocimiento de hacerlo o todavía lo va a empezar o está viendo, los que tienen experiencia les han dicho más o menos cómo funcionaría que podrían hacer Y todo eso para que vayan mejorando en cuanto a su proyecto.*

Estudiante (entrevista 05 OLAT 200710 O2-2)

Pero hablar de participación y de organización de los estudiantes dentro de la Escuela condujo, de manera inevitable, a plantear las relaciones de género dentro de la misma. Y aunque en el Indicador T.3 *Equidad de Género* ya se ha abordado este tema, se quiere dejar asentado aquí es una línea de opinión que abrió una de las docentes internas, respecto a que no se puede hablar totalmente de equidad de género en los proyectos, cuando en la escuela misma se siguen manteniendo inercias de formas de relación patriarcal, que se manifiesta en algunas expresiones que contradicen su hacer con su decir; en este caso relativo a la participación activa y organizada con mujeres estudiantes. Considérense los siguientes ejemplos, en el que el primero de ellos muestra el manejo del discurso sobre equidad de género:

- *¿Tú consideras que a las mujeres se les da participación en la escuela?*
- *Ahí era libre expresión ¿No? El que quería participar, el que quería exponer un participaba. Se seleccionaba. Este así como se tenía que trabajar en equipo, se seleccionaba quien iba exponer y ese iba y ya pasaban hombres y mujeres.*
- *¿Tú consideras que en la escuela se hayan abierto espacios para hablar sobre la desigualdad de género en las comunidades? ¿Y en las mismas OLAT?*
- *Claro que sí.*

Egresado (entrevista 03 OLAT 200718 O1-3)

Pero por otro lado el hecho de que uno de sus compañeros no soltó nunca la palabra, al exponer un proyecto en el que planteaba el ¡Empoderamiento de mujeres!, mostrando que en los hechos, las formas de participación dentro de la escuela todavía no alcanzan a hacer compatible el discurso (o sea, la expresión oral de la teoría) con la forma de actuar en la realidad (que refleja las formas ocultas y no tan ocultas del poder patriarcal).

- *“...te digo, que yo le dije a ese hombre: ¡Cállate para que hable ella! ¡Y no me hizo caso! ¡Siguió hablando!...”*

Docente (entrevista 16 OLAT 200706 DI-2)

Conclusiones:

Entonces, la excelente valoración cuantitativa que se otorgó durante el proceso evaluatorio final para este indicador encuentra muchos puntos de congruencia con las expresiones recabadas durante las entrevistas, que dejan constancia de que en la Escuela se fomenta de manera exitosa la participación activa y organizada de los estudiantes en la construcción de sus proyectos y de sus organizaciones.

Pese a lo anterior, existe todavía un punto donde esa participación no se hace equitativa, dado que a pesar del discurso que ya dominan, respecto al género, en la práctica las relaciones entre estudiantes varones y estudiantes mujeres se desarrollan todavía ceñidas a la cultura patriarcal y, con ello, los procesos de participación entre estudiantes no están exentos de expresiones de poder patriarcal

Recomendaciones:

Se recomienda profundizar dentro de los programas y currícula educativa de la Escuela el estudio de la perspectiva de género. Abordándola tanto de manera transversal en los módulos como a través de la incorporación de un módulo específico para tratar este tema y el de la participación estudiantil organizada.

CAPÍTULO 5. COMPARATIVO DE EVALUACIONES DEL PROYECTO

En el presente Capítulo se presenta un análisis comparativo de los resultados de las dos Evaluaciones aplicadas a este proyecto, en dos momentos de su ejecución: la intermedia que fue llevada a cabo a fines de 2018 y ésta, la Final, que se terminó en Agosto de 2020. El procedimiento básico se efectuó confrontando y analizando los diferentes niveles de valoración del proyecto, desde la más general hasta la de los indicadores, pasando por los de: Categorías, Ámbitos, Variables, Actor y Género.

En el apartado de antecedentes del proyecto, inscrito en el Capítulo 2 de este mismo documento, se sustentó la decisión de hacer de las valoraciones que le fueron otorgadas en 2018 la **línea base** para esta Evaluación Final: **84%** para Metas y el **75%** para Procesos; por **Categorías** se consideran **65%** para Desarrollo Humano Sustentable, **67%** para Institucionalidad y **90%** para Procesos Educativos; por **Variables** se consideran para Desarrollo Humano **86%**, para Interculturalidad **82%**, para Perspectivas Transversales **60%**, para Neo-Institucionalismo **48%**, para Alianzas Institucionales **84%**, para Procesos Psicosociales **61%**, para Integralidad Educativa **83%** y para Procesos Psicopedagógicos **83%**.

Análisis comparativo

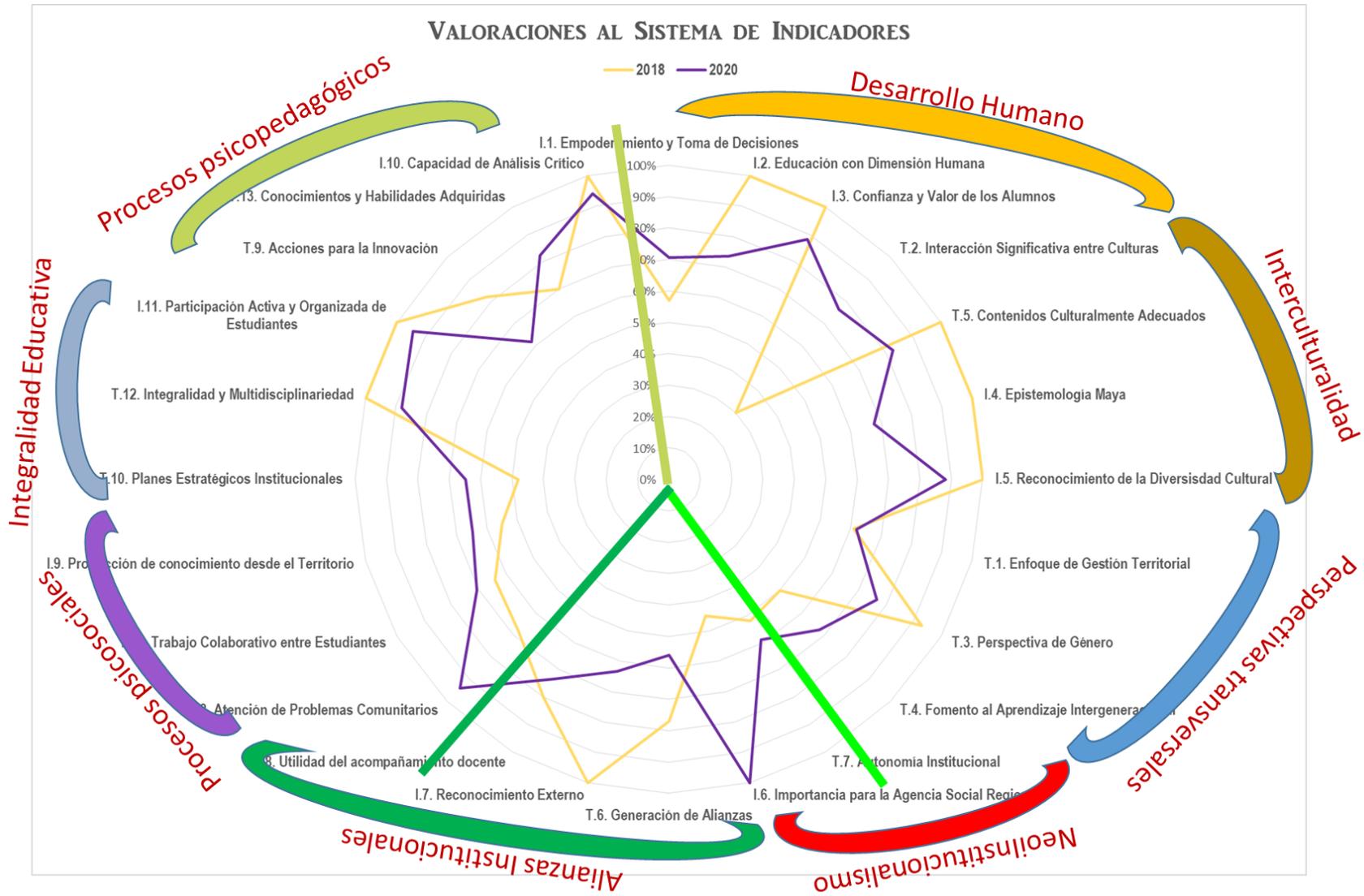
La perspectiva general sobre la evolución de los indicadores y variables de las dos evaluaciones aplicadas al proyecto, entre una y otra, se pueden apreciar en la Gráfica 11²⁹. La comparación de los perímetros de los dos polígonos permite acceder a una visión general respecto a los cambios acontecidos en las valoraciones hechas al proyecto, destacándose de inmediato una notable tendencia a la homogenización en las valoraciones. Esta tendencia ha implicado la conjunción de dos procesos, entre una y otra evaluación, que no dejan de expresar una contradicción: por un lado, se observa una tendencia generalizada a incrementar las valoraciones de los indicadores que se habían valorado bajo; por otro lado, se observa otra tendencia generalizada a otorgar valoraciones menores a indicadores que se habían valorado muy alto.

El resultado gráfico resultante es que el polígono de valoraciones de la Evaluación intermedia tiene una forma más parecida a la de una estrella, en tanto que el polígono resultante de las valoraciones de la Evaluación Final tiende más hacia la circularidad; considerando este resultado gráfico final, de manera analógica podría decirse que la gráfica más parecida a una estrella, la de 2018, experimentó durante 2019 y los primeros meses de 2020 un proceso de “achatamiento” de sus picos.

El resultado final de esta reorganización en las valoraciones de los indicadores ha tenido diferentes tipos de repercusiones, de acuerdo al nivel de anidamiento en el que se traten los indicadores. Esto es, que en términos de la valoración general del proyecto puede asumirse que no hubo cambio, puesto que la valoración en la Evaluación Intermedia fue de 75% y en la Evaluación Final de 76.1%. Los cambios se hacen perceptibles a partir de las Categorías y se manifiestan muy claramente en el caso de la Variables; la descripción de dichos cambios se hace en los apartados siguientes.

²⁹ .- La simbología y rotulación es la misma que ya ha sido descrita en las dos gráficas radiales previas de este documento.

GRÁFICA 11. COMPARACIÓN DE LAS VALORACIONES A LOS INDICADORES (EVALUACIÓN FINAL VS EVALUACIÓN INTERMEDIA)

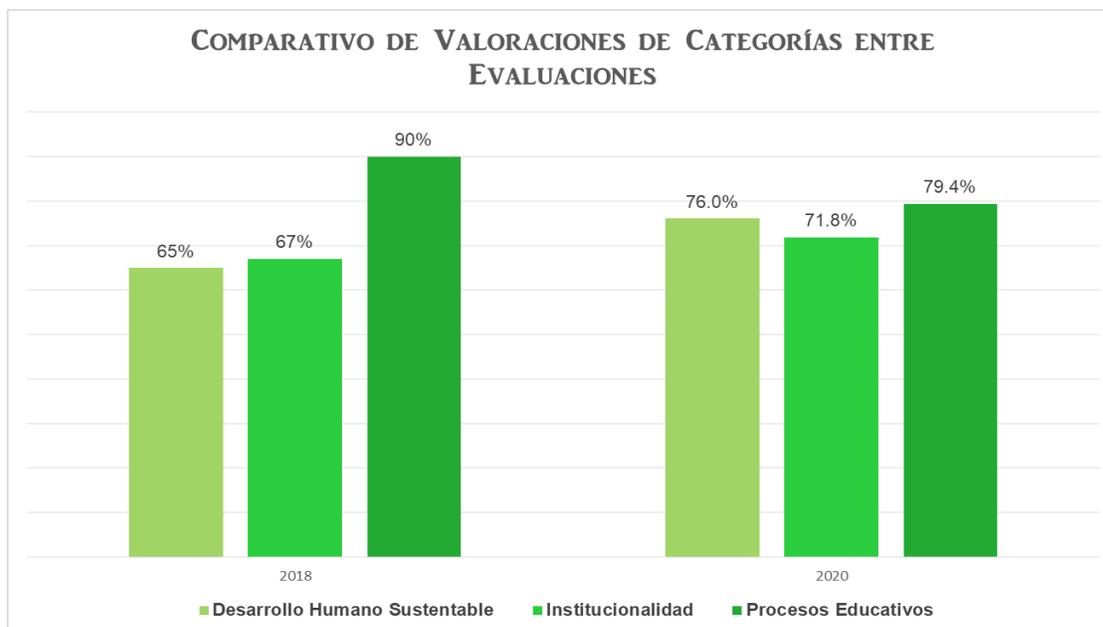


Elaboración propia

5.1. Comparativo de Categorías.

El comportamiento que experimentaron las tres Categorías en el periodo inter-evaluaciones se sintetizan en la Gráfica 12, que se muestra a continuación. Resalta en ella que las Categorías que experimentaron un incremento neto en su valoración fueron las que corresponden a los Campos Próximo y Potencial del proyecto; no grande pero sí significativo para Categoría de Institucionalidad (que incrementa de **67%** a **71.8%**), en tanto que sí es importante para la de Desarrollo Humano Sustentable, pues con once puntos porcentuales equivale al decremento que experimentó, en ese mismo periodo de tiempo, el Campo Actual o Categoría Procesos Educativos.

GRÁFICA 12. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES A LAS CATEGORÍAS (2020 VS 2018)



Fuente: Elaboración propia

La comparación aritmética que se hace en el párrafo anterior no basta para afirmar que se pueden obtener conclusiones definitivas comparando las tendencias observadas en el incremento o decremento de las Categorías. Para no caer en esa lectura que por su generalidad puede terminar siendo simplista, se sugiere al lector fijar su atención en la Gráfica 11 y tomar nota que las fluctuaciones hacia el alza o hacia la baja de las valoraciones individuales de los indicadores manifiesta tendencias cuya diferenciación se refleja de mejor forma NO en las Categorías, sino en las Variables que se anidan en las Categorías. En ese sentido, lo que aquí se puede explicar respecto a las tendencias observadas en las valoraciones a las Categorías es lo siguiente:

Para el caso de la de Procesos Educativos, el decremento de 10.6 puntos se liga principalmente al decremento de las valoraciones otorgadas a los procesos que se desarrollan al interior de los espacios escolarizados; no tanto a los que se desarrollan en los espacios sociales del territorio.

Para el caso de la de Desarrollo Humano Sustentable, tomando como referencia la valoración de **65%** publicada en el apartado de Categorías³⁰ del Reporte de la Evaluación Intermedia, se considera un incremento de 11 puntos para esta Evaluación Final, en la que se valoró en **76.0%**. Un resultado que es muy alentador, en tanto que esa Categoría representa el Campo Potencial del Sistema de Indicadores; que es en la que se fijan las aspiraciones del proyecto, en una visión de largo plazo. Tal incremento es atribuible, de acuerdo al análisis de esas valoraciones a nivel de indicadores, al fortalecimiento de una imagen-objetivo más equitativa en términos de perspectiva de género y a una revaloración de los recursos del territorio y de la importancia de la gestión ambiental; sin dejar de lado el fortalecimiento de los saberes tradicionales de los pueblos originarios.

Al desglosarse la manera como se obtienen 5 puntos de incremento en la valoración de la Categoría Institucionalidad, se comprende que, lejos de un reflejar un crecimiento equilibrado de sus componentes, son resultado de la diferencia entre un fuerte incremento y un fuerte decremento en las dos Variables que conforman esa Categoría; es decir, que se derivan de que ciertas facetas del proyecto han tenido una evolución muy favorable en la consecución de los objetivos planteados, que contrastan con otras facetas en las que los procesos se han visto notablemente afectados.

Un comentario recurrente que hicieron durante la entrevista los actores involucrados en el proyecto fue la dificultad que se ha generado en el seguimiento del proyecto por la imposibilidad de continuar las clases presenciales. Esta situación tiene, sin lugar a dudas, un peso como factor de descenso en esa valoración, puesto que son los espacios físicos de la escuela donde se efectúa la mayoría de procesos educativos.

No han alcanzado a afectar de manera tan importante estos ajustes a las Categorías Institucionalidad y al Desarrollo Humano Sustentable, en tanto que las acciones que crean una percepción tangible o intangible para valorar sus indicadores se encuentran más vinculadas a los espacios físicos ubicados en el territorio que a los de la Escuela como tal. Esto significa que, la primera de estas dos tiene más que ver con las alianzas y formación de instituciones y la segunda con procesos psicosociales que ya cuentan con un mayor nivel de consolidación en las sociedades locales (*i.e.* conciencia de la importancia de recuperar la cultura ancestral, evolución de las relaciones individuales dentro de las OLAT, equidad de género e intercambio de saberes intergeneracionales).

Una observación que no puede dejarse de anotar, teniendo como referente la perspectiva amplia que proporciona la Gráfica 8, es que durante la Evaluación Intermedia la Categoría en la que se apreció una mayor fluctuación en las valoraciones de sus indicadores fue la de Procesos Educativos; es decir, unos muy altos y otros más bajos que dan al polígono de la gráfica una forma más aproximada a la de una estrella. Entonces, si se toma este punto de partida, es destacable que se homogenizan las valoraciones a los indicadores y el polígono que se forma gráficamente con los datos de la Evaluación 2020 tiende a no presentar “picos” agudos. La interpretación que se da a esta tendencia se puede sintetizar diciendo que, aunque la Categoría Procesos Educativos tuvo una valoración menor en 2020 que en 2017, los procesos que se encuentran implicados en ella muestran un mejor grado de coherencia

³⁰ .- No se omite asentar aquí que, cuando se promediaron las valoraciones de las variables que se proporcionan en el apartado correspondiente del mismo documento, la valoración de la Categoría Desarrollo Humano Sustentable fue de 76%.

entre sí, a los ojos de los actores involucrados. Es como si antes solamente se enfocara la importancia de unos, dejando a los otros como menos importantes y hoy se valoran más equitativamente; lo que puede deberse a un mayor grado de madurez o de consolidación de los contenidos pedagógicos.

Conclusiones:

La comparación entre las valoraciones a nivel Categorías hechas entre la Evaluación Intermedia y la Evaluación Final ratifica la conclusión de que en ese periodo se manifestó una tendencia generalizada a homogeneizarlas. Lo cual implica el incremento de valoración de los indicadores que se encontraban en los rangos menores de cualificación y el decremento de los indicadores que se encontraban en los rangos mayores de cualificación.

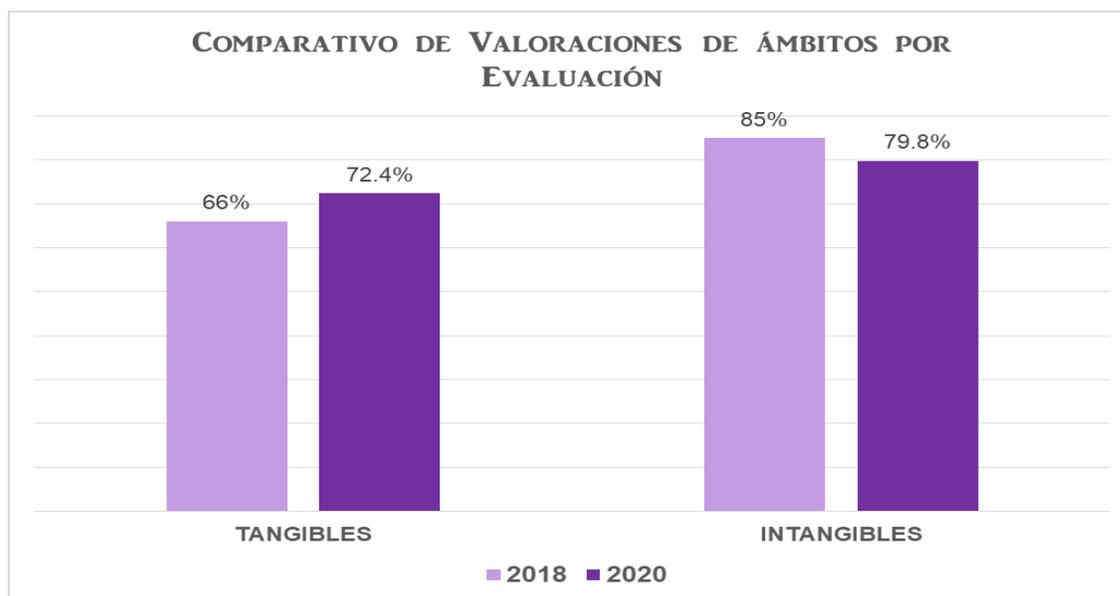
Recomendaciones:

Se recomienda confrontar en el Reporte Final de la Evaluación Intermedia, por un lado el promedio de las valoraciones de las variables y, por otro lado, la valoración que se reporta en el apartado de Categorías. Al hacerlo se encuentra que el crecimiento en la valoración de la Categoría Desarrollo Humano Sustentable es menor al del promedio de Variables, lo cual implica que hay que tomar el dato de la valoración con reserva

5.2. Comparativo por Ámbitos.

Si comparamos los resultados de las valoraciones por ámbitos de las evaluaciones intermedia y finales aplicadas al proyecto Escuela de Formación de las OLAT, se observa entre una y otra un incremento de entre 6 y 7% a las valoraciones que se hicieron a los indicadores tangibles; coligada con un proporcional descenso en las valoraciones a los intangibles. Como resultado final de estos incrementos/decrementos se vuelve a percibir, para el caso de la evaluación por Ámbitos, la tendencia a valorar homogéneamente al sistema de indicadores, en la Evaluación Final. Y es que, aunque en las dos evaluaciones los intangibles han sido mejor valorados que los tangibles, esa diferencia se redujo a menos de la mitad entre una y otra evaluación: mientras en 2018 la diferencia porcentual (intangibles – tangibles) fue de 19 puntos, para 2020 dicha diferencia fue de solamente 7.4 puntos (Gráfica 13).

GRÁFICA 13. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES DE LAS EVALUACIONES A LOS ÁMBITOS



Fuente: Elaboración propia

Vistas a niveles de mayor detalle, las comparaciones entre las valoraciones a los Ámbitos que se otorgaron en una y otra evaluación del proyecto se observa que, conforme se desmenuzan las valoraciones generales, van apareciendo entre los Campos del Sistema de Indicadores diferencias en cuanto a las proporciones de lo intangible y lo tangible. Así, se manifiestan un caso diferente para cada Categoría o Campo:

- i) Para la Categoría Derecho Humano Sustentable se presenta una tendencia a valorar menos lo intangible y más lo tangible; con lo cual las valoraciones entre uno y otro ámbito tienden a ser más homogéneas, entre la Evaluación Final y la Evaluación Intermedia; puesto que para 2018 la relación intangible-tangible fue de **91%- 67%** y en 2020 de **77.7%-74.0%**.
- ii) Caso contrario, en la Categoría Institucionalidad la tendencia va contra la homogenización de las valoraciones por Ámbito entre una y otra evaluación, pues se abrió una brecha más amplia en la relación intangible-tangible fue en 2018 de **68%-65%** y en 2020 de **84.2%-57.4%**; es decir, que subió mucho la apreciación por lo intangible y bajó la apreciación por lo intangible.
- iii) En la Categoría de Procesos Educativos las proporciones de las valoraciones por Ámbito manifestaron una ligera tendencia a homogenizarse, pero en tanto la valoración de lo intangible se mantuvo similar, hubo un pequeño incremento en la valoración de lo tangible³¹; para este caso, la relación intangible-tangible fue **85%-72%** en 2018 y **84.3%-77.0%**, en 2020.

³¹.- Este incremento general en el periodo no está exento de reordenamientos de valoraciones entre los actores. Es decir, que durante el periodo de ejecución del proyecto se perciben fluctuaciones tanto entre los diferentes subtipos de actores por perfil territorial y por género. Así, por ejemplo, en la presentación de los resultados específicos de la Evaluación Final se encontró una clara tendencia a otorgar valoraciones menores por parte de los actores masculinos a los indicadores tangibles que

Del análisis anterior, se deduce que en la perspectiva de ámbitos se encuentra una evolución paralela en las tendencias de valoración para la Categoría Desarrollo Humano Sustentable y la de Procesos Educativos, en tanto que tienden a homogenizar valoraciones con incremento del ámbito tangible; si bien en relación al ámbito intangible, en el caso de la Categoría DHS hay un notable decrecimiento y en el caso de la Categoría PE, valoraciones similares. La Categoría Institucionalidad marca la tendencia contraria, con un fuerte incremento en las valoraciones de lo intangible y significativo decremento en la valoración de lo tangible.

Conclusiones:

Visto desde su ubicación en Campos, la comparativa de valoraciones de los Ámbitos entre las dos evaluaciones aplicadas al proyecto de la Escuela de Formación de las OLAT, nos indica que si en 2018 se podía hablar, en el Campo Próximo, de un ligero acercamiento en las valoraciones de lo intangible y de lo tangible (inciso ii), no era en absoluto ese el caso para los Campos Potencial y Actual; es decir, que en estas últimas las diferencias en los porcentajes de valoración eran muy grandes pero con tendencia opuesta, ya que para el Campo Potencial era a favor de lo intangible y para el Campo Actual a favor de lo tangible. Pero en el 2020 las tendencias se han mostrado en dos sentidos diferentes a los de 2018, puesto que las valoraciones en el Campo Próximo formaron una amplia brecha entre lo tangible y lo intangible, mientras que en las de los otros dos Campos o Categorías se cerró la brecha entre esos dos ámbitos.

Recomendaciones:

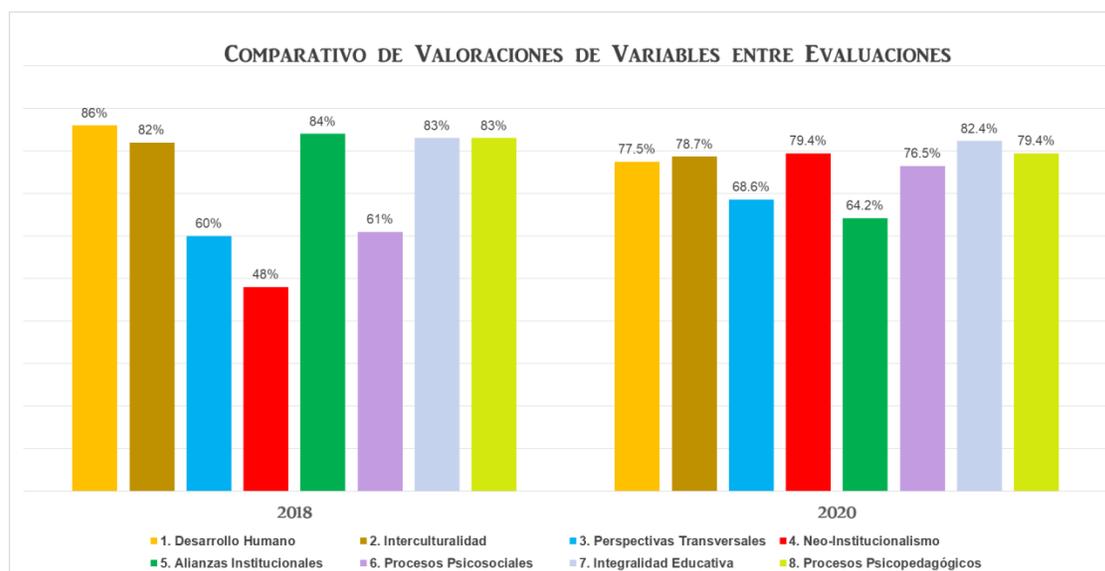
Con lo anterior, se recomienda mayor atención por parte de los ejecutores del proyecto a cuidar de manera especial a los indicadores intangibles de la Categoría Institucionalidad, debido a que sus valoraciones, están mostrando tendencias a la baja; lo cual es un proceso prudente de revertir. Se está hablando específicamente de los siguientes indicadores según su valoración en esta Evaluación Final: *T.6 Generación de Alianzas*, valorado en con **55.9%** y *T.7 Autonomía Institucional*, valorado con **58.8%**.

5.3. Comparativo por Variables y sus indicadores.

Si en el caso de los comparativos de Categorías y Ámbitos se observa como tendencia generalizada una homogeneización en la valoración que les fue otorgada en la Evaluación Final del proyecto, con relación a la Evaluación Intermedia, cuando los indicadores se agrupan en variables es posible percibir, diferentes tendencias en los patrones de valoración anual.

se anidan en el Campo Actual es una de las razones por las cuáles la valoración de Categoría de Procesos Educativos tuvo una declinación en el periodo comprendido entre esas evaluaciones.

GRÁFICA 14. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES DE LAS EVALUACIONES A LAS VARIABLES



Fuente: Elaboración propia

Puede observarse en la Gráfica 14 que las valoraciones dadas en la Evaluación final tienen un comportamiento diferenciado en las ocho variables, respecto a las tendencias de incremento/decremento. Estas diferencias se describen y analizan en los siguientes párrafos.

Para facilitar el análisis comparativo se hace una diferenciación de las variables de acuerdo a la tendencia que mostraron en sus valoraciones, en el periodo entre la evaluación intermedia y la evaluación final; es decir, se han definido tres grupos de variables:

- i) Las que tendieron a crecer en sus valoraciones,
- ii) Las que tendieron a decrecer en sus valoraciones,
- iii) Las que mantuvo su misma valoración.

Independientemente del grupo en el que quedaron inscritas, el siguiente paso de análisis para cada Variable consistió en interpretar el significado que tienen la valoración que le fue otorgada, en relación a los dos niveles de integración que le son contiguos: el superior y el inferior. Es decir; por una parte en el contexto de la Categoría en la que se encuentran anidadas y por otra parte como valoración consecuente del promedio de las valoraciones de los indicadores de las cuáles está conformada; de esta suerte, aunque la atención analítica principal³² se orienta a explicar el peso con el que contribuye cada Variable a su Categoría, también se explica el peso con el que contribuyen sus indicadores a su valoración.

³² .- Esto es, hablando en términos teórico-metodológicos.

Variables que incrementaron su valoración

Son tres las variables que han mostrado una tendencia favorable, por cuanto a su valoración en el periodo inter evaluaciones que sirven de referencia para el análisis que se reporta en este apartado. Valoraciones que coinciden en la característica deseable en todo proyecto, que es el de tener impactos positivos distribuidos de manera equitativa: la de Procesos Psicosociales en el Campo Actual, la de Neoinstitucionalismo en el Campo Próximo y la de Perspectivas Transversales en el Campo Potencial. Si bien, como se verá en los próximos párrafos, con diferente fuerza en ese impacto, ya que no todas incrementaron su valoración en el mismo porcentaje; elemento que se toma como base para ordenar su descripción, que se hace a continuación:

Neoinstitucionalismo.- Sin duda, se trata de la variable que ha mostrado mayor consistencia y fortaleza en cuanto al crecimiento de su valoración, por parte de los actores, puesto que en el periodo entre una y otra evaluación incrementó muy notablemente su valoración, al pasar de **48%** en 2018 al **79.4%** en 2020.

Este crecimiento tan notable durante la última etapa del proyecto se debe más que nada al gran salto que dio la valoración del Indicador *I.6 Importancia de la Agencia Social Regional*, que como resultado de la Evaluación Intermedia había sido valorado en **45%** y ha pasado al **100%** como resultado de la Evaluación Final. El segundo y último indicador de esta variable es el *T.7 Autonomía Institucional*, que aunque presenta un incremento modesto no deja de ser significativo, debido a que el fortalecimiento de las instituciones locales representa un aspecto nodal para lograr los objetivos de la constelación de proyectos en los que conjuntan sus esfuerzos de trabajo CLAN Sur y sus Organizaciones Aliadas, en Los Altos de Chiapas.

Procesos Psicosociales.- Puede sintetizarse una descripción de esta variable diciendo que mostró un buen grado de cumplimiento a lo largo del proyecto en la percepción de los actores que la valoraron, ya que en la Evaluación Intermedia alcanzó los **61** puntos porcentuales, pro que durante el último año logró desempeñarse aún mejor, al alcanzar los **76.5** puntos. Esto es, un incremento de más de 15 puntos, que dada su magnitud la colocan al mismo nivel de valoración de la mayoría de las otras; lo cual es un logro que se debe reconocer como resultado de los esfuerzos realizados durante la última etapa del proyecto por la planta académica de la Escuela, ya que a fines de 2018 su valoración andaba bastante por debajo de esa mayoría.

Desde la perspectiva de las Variables anidadas en las Categorías, esta variable es la única de la Categoría Procesos Educativos (Campo Actual) que vio incrementar su valoración entre la Evaluación Intermedia y la Evaluación Final del proyecto. Como se describió en el apartado de comparación de Categorías, esa Categoría experimentó un decremento de diez puntos en su valoración, durante ese mismo lapso, por lo que el incremento de valoración que muestra esta variable resulta más significativo en el contexto de los procesos que acontecen en el Campo Próximo del proyecto (el espacio escolar).

El incremento en la valoración de esta variable refleja el buen cumplimiento de los procesos que están involucrados en los siguientes indicadores del proyecto que se evalúa: *T.8 Atención a Problemas Comunitarios*, *T.11 Trabajo Colaborativo entre Estudiantes* e *I.9 Producción de Conocimiento desde el Territorio*, ya que todos ellos fueron acreedores a

valoraciones mayores en 2020 que en 2018: respectivamente de **68%** a **94.1%**, de **64%** a **70.6%** y de **55%** a **64.7%**. Que como puede observarse se trata de procesos en los que se encuentran involucrados de manera preponderante los estudiantes y los egresados de la Escuela³³.

Perspectivas Transversales.-

Esta variable fue la tercera y última en las que se experimentó un crecimiento neto de la valoración, al pasar de un **60%** a un **68%**, que independientemente de que se puede catalogar como un valor entre bueno y muy bueno para una evaluación final, no debe dejar de lado hacer una revisión más cuidadosa de las razones por las cuáles los indicadores que la conforman tuvieron comportamiento muy dispar. Esto es, que el indicador *T.1 Enfoque de Gestión Territorial* no incrementó su valoración en el periodo inter-evaluaciones, pues pasó de **61%** a **61.8%**, *T.3 Perspectiva de Género* cayó 16.5%, al pasar de **93%** a **76.5%**, y *T.4 Fomento al Aprendizaje Intergeneracional* fue la única que la vio incrementada, al pasar de **50** a **67.6%**.

Vista esta Variable en el contexto la Categoría de Desarrollo Humano o Campo Potencial del Sistema de Indicadores, ha resultado la única que mostró un incremento. A pesar de ello, es de llamar la atención que dicho incremento se deriva principalmente de la valoración dada al Aprendizaje Intergeneracional, el cual ha logrado diluir en la valoración de la Variable el impacto de la importante caída de valoración que tuvo en cuanto a perspectiva de género. No debe de perderse de vista esta inconsistencia, dado que ninguna propuesta que tenga que ver con la sustentabilidad de los procesos de mejoramiento de la vida de los Pueblos Originarios puede sostenerse, como tal, sin el concurso de las mujeres.

Por su parte, el estancamiento en la valoración del indicador que tiene que ver con la gestión territorial, si bien tampoco puede calificarse como un mal resultado en el contexto de la coyuntura de la pandemia de COVID19, no debe desatenderse por parte de los ejecutores del proyecto, ya implica el desarrollo de capacidades de los integrantes de las OLAT que son fundamentales para su consolidación y autonomía futura como Organizaciones Territoriales, tal cual se pretende alcanzar en algún momento del proceso (precisamente por ello se ha colocado este indicador en el Campo Potencial del proyecto).

Variables con decremento en su valoración.

Cuatro han sido las variables cuya valoración se ha visto decrecer en el periodo entre la Evaluación Intermedia y la Evaluación Final del presente proyecto. Dos de estas variables se anidan en la Categoría de Desarrollo Humano Sustentable, en tanto que las otras dos variables se distribuyen entre las otras dos Categorías definidas en el Sistema de Indicadores. Lo cual, sin embargo, no significa que el decremento en la valoración haya sido mayor para la primera Categoría señalada, ya que el decremento en la variable anidada

³³ .- Adviértase que no obstante que los procesos implicados en estos indicadores se desarrollan coligadamente con los espacios académico que brinda la Escuela, vistos más específicamente se refieren dichos espacios a los que se dan en el territorio; no en los espacios escolarizados. Este detalle se retoma en la discusión de las valoraciones a las Categorías, para explicar los motivos del decremento en la de Procesos Educativos.

en la Categoría Institucionalidad es mayor a la suma de los decrementos de las dos variables anidadas en la Categoría de Desarrollo Humano Sustentable.

Por lo referente a la Categoría Procesos Educativos, la Variable que experimentó un descenso fue la de Procesos Psicopedagógicos, que al haber sido relativamente escaso ha generado un menor impacto en la valoración de dicha Categoría.

Contextualizado lo anterior, a continuación, se describe el análisis de este grupo de variables en alusión de sus indicadores, buscando con ello esclarecer aquellos que provocaron el decremento de valoración y, con ello, establecer las bases para realizar las recomendaciones de atención al equipo ejecutor. Con esa misma intención y para destacar a este último las necesidades de seguimiento puntual, se ordenan las variables de mayor a menor decremento.

Alianzas Institucionales

Esta variable ha visto disminuir 19.8 puntos porcentuales su valoración, entre la Evaluación Intermedia y la Evolución Final del proyecto Escuela de Formación de las OLAT. Esto es, pasó de **84%** a **64.2%**, encontrándose que el indicador *T.6 Generación de Alianzas* decreció 21 puntos, al pasar de **77%** en 2018 a **55.9%** en 2020, el indicador *I.7 Reconocimiento Externo* pasó en ese mismo lapso de **100%** a **63.3%**, 37 puntos que es un valor muy elevado. Se trata de dos indicadores que nos proporcionan información sobre lo que está aconteciendo con las OLAT en el territorio, por cuanto tiene que ver con su efectividad para cumplir con una de las encomiendas más caras que se les hacen: tender puentes de relación institucional en sus comunidades. Las brechas de valoración que fueron otorgadas por los actores entre una y otra evaluación son amplias; Deben verse como una llamada fuerte al equipo encargado de ejecutar el proyecto, respecto a que se requieren medidas pesadas, destinadas a no permitir que se prolonguen las tendencias de decaimiento en las valoraciones de estos dos importantes indicadores.

Esta variable también integra un indicador relacionado con la valoración a la eficacia con la que se manejan los docentes para cumplir sus propias encomiendas. Se trata del indicador *I.8 Utilidad del Acompañamiento Docente*, que también ha sido valorado con menos puntos en esta Evaluación Final, al pasar del **80%** que recibió en 2018 a **73.5%**. Una caída de 6.5 puntos que pudiera parecer pequeña en el contexto de los fuertes decrecimientos experimentados por los otros dos indicadores de su misma variable; que si bien hay que tener presente en el futuro seguimiento al proyecto, por otro lado es perentorio matizar, puesto que las entrevistas efectuadas durante esta Evaluación Final arrojaron opiniones muy positivas respecto al esfuerzo y a la calidad de la labor de los docentes, especialmente la de los asesores de campo; por lo que se refleja en un porcentaje muy buena en sí mismo. La queja, por así llamarla, por parte de la mayor parte de los actores, independientemente de que sean territoriales o territorializados, está centrada en el aspecto de la suficiencia o capacidad para brindar una mejor atención; es decir, que consideran que a pesar de tener buenos asesores, tienen como desventaja el hecho de que hay pocos de ellos, lo que se reciente en la apreciación de que se requiere una presencia más frecuente en el territorio para atender todas las necesidades de las OLAT.

Desarrollo Humano e Interculturalidad

Se tratan estas dos variables en un mismo apartado debido a que forman parte de la Categoría Desarrollo Humano Sustentable; como tales, se encuentran relacionadas en cuanto a los componentes que se proyectan hacia el largo plazo, en la Visión del proyecto. En el mediano plazo, los procesos implicados se reflejan operativamente en que los indicadores anidados en estas Variables alcanzan mayor valoración en función directa del grado de madurez que en un determinado momento hayan alcanzado los integrantes de las OLAT, en cuanto a sus capacidades personales para trabajar colaborativamente de manera colectiva. Esto es, en las capacidades culturales y morales que logren desarrollar a partir de su formación en la Escuela de las OLAT para hacer buen equipo sobre la base de su vocación para trabajar en pro de un bien común, sin dejar de lado el sentido práctico; con lo cual adquieren la fortaleza requerida para desarrollar sus OLATs, una vez que se encuentren fuera del espacio escolar.

En conjunto, estas dos variables suman un descenso de 12.8 puntos, que al promediarse hacen descender en 6.4 puntos la valoración de la Categoría en la que se integran o anidan. Por lo que respecta a la Variable Desarrollo Humano, tuvo en el periodo analizado un decremento de 8.5 puntos, al haber pasado del **86%** al **77.5%**, entre fines del 2018 y mediados del 2020. El descenso de valoración es atribuible a dos de los tres indicadores que la conforman: *I.2 Educación con Dimensión Humana* y *I.3 Confianza y Valor de los Alumnos* que en la Evaluación Intermedia fueron calificados con **100%** y que respectivamente alcanzaron en la Evaluación Final **73.5%** y **88.2%**. Especialmente por la severidad del descenso en el *I.2*, el incremento de valoración para el indicador *I.1 Empoderamiento y Toma de Decisiones*, de **57%** a **70.6%** durante el mismo periodo, no pudo compensar y menos nivelar la valoración final del mismo

Por lo que se refiere a la Variable Interculturalidad, su valoración pasó de ser el **82%** en la Evaluación Intermedia a **78.7%**, en la Evaluación; es decir, un decremento de 3.3 puntos que aunque a primera vista se interpreta como poco significativo, en el desglose de valoraciones a indicadores se encuentra que la comparativa de valoraciones a nivel variable, por tratarse de promedios de valoraciones de varios indicadores, termina ocultando diferencias importantes que deberán de tomarse en cuenta para dar un mejor seguimiento al proyecto con el que CLAN Sur dé continuidad a la Escuela de las OLAT. Esto es, que tras esos 3.3 puntos de diferencia entre valoraciones se encuentran las siguientes diferencias de valoraciones entre indicadores: para el *T.2 Interacción Significativa entre Culturas* se presentó un incremento enorme, ya que en la Evaluación Intermedia se otorgó una valoración de **30%** y para la Evaluación Final de **76.5%**; la cual, por su gran magnitud (más de 150% de incremento) alcanza a compensar los fuertes descensos en las valoraciones de los indicadores *T.5 Contenidos Culturalmente Adecuados*, *I.4 Epistemología Maya*, *I.5 Reconocimiento de la Diversidad Cultural*, cuyas valoraciones en todos los casos era de 100% en 2018 y pasaron a ser en 2020 de **82.4%**, **67.6%** y **88.2%**, respectivamente.

Para interpretar lo que las anteriores cantidades significan para el proyecto, en términos más coloquiales y prácticos, se puede señalar que los indicadores tratados en los párrafos inmediatos anteriores fueron valorados a partir de la información que los actores proporcionaron, respecto a dos tipos de capacidades desarrolladas por los estudiantes: para los de la primera variable se cuestionó básicamente sobre el antes y después de tomar

los cursos, respecto a la fortaleza de los valores internalizados por ellos que facilitan el trabajo en equipo, en la búsqueda de un objetivo compartido (tales como solidaridad, diálogo, participación, cooperación, etc.); de manera similar, para los de la segunda variable se indagó respecto a aquellos valores más identificados con la fortaleza de su identidad cultural y su grado de disposición personal para intercambiar y respetar los saberes tradicionales con sus condiscípulos originarios de otras culturas u otros pueblos.

Dicho lo anterior resulta más fácil de comprender que, dado el mayor decremento en la valoración de los indicadores relacionados con el trabajo en equipo que en los que tienen que ver con la identidad, será pertinente que el equipo a cargo del proyecto procure promover con mayor énfasis el fortalecimiento de los valores del trabajo colaborativo, en pro de buscar colectivamente el bien común. Por lo que respecta al decremento en la variable que tienen que ver más con los valores identitarios no debe de perderse de vista que si bien los actores tendieron a afirmar que en la Escuela están logrando interactuar con actores de otras culturas, nos están diciendo al mismo tiempo que hay un menor reconocimiento entre ellas y que la Escuela no está logrando compensarlo a través de los contenidos de los módulos. Las entrevistas dejaron ver que esta contradicción es aparente y explicable en función de la restricción de los espacios en los que se da el reconocimiento; pues a través del Internet se tienen en efecto mayor interacción, pero menor reconocimiento que cuando los módulos se realizan de manera presencial.

Mención aparte merece el caso del indicador *1.4 Epistemología Maya*, cuyo decremento en valoración entre una y otra evaluaciones fue del **32.4%**; una caída muy fuerte a la que se requiere poner una atención especial, reorientando enfoques a lo que se refiere con la concepción de los proyectos piloto de las OLAT, puesto que varios comentarios hechos por los actores territoriales durante las entrevistas que hacen sospechar que no se están incorporando saberes ancestrales de los pueblos a la mayoría de los proyectos de las OLAT; situación que parece hacerse más patente en los proyectos de las OLAT que se han conformado en municipios en los que los que no se han establecido Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, dado que éstos constituyen un referente obligado para los proyectos y al no contar con ellos se pierde un elemento importante que promueve los saberes tradicionales en general.

Procesos Psicopedagógicos

Esta Variable se anida en la Categoría de Procesos Educativos o Campo Actual del Sistema de Indicadores. En relación a las demás variables de este subgrupo, es la que presenta la menor diferencia entre las valoraciones que se comparan, ya que ésta fue de **3.6%**.

Este porcentaje es cuantitativamente poco relevante, considerando que esta Variable se ha caracterizado por recibir valoraciones altas: **83%** en la Evaluación Intermedia y **79.4%** en la Evaluación Final. El análisis de valoraciones más a detalle ha permitido percibir que, a pesar de tratarse de una diferencia pequeña, oculta amplias variaciones en las valoraciones de los indicadores que la conforman; que no son evidentes en el valor total de la Variable, ya que éste es un promedio de valoraciones individuales de sus indicadores.

Para respaldar lo dicho en el párrafo anterior, se destaca el caso del Indicador *T.9 Acciones para la Innovación*, cuya valoración pasó de **82%** a **61.8%** en el lapso de tiempo acontecido entre la Evaluación Intermedia y la Evaluación Final. El decremento es notable y se

encuentra relacionado principalmente con el hecho de que, sin menoscabo de quienes sí lo hacen, fueron pocos los actores que siendo integrantes de las OLAT reconocieron que están incorporando elementos innovadores en sus proyectos.

El otro indicador que en el periodo tuvo un descenso en su valoración es el *I.10 Capacidad de Análisis Crítico*, que de haber alcanzado el **100%** en 2018 ha recibido **94.1%** en 2020. Se trata de un descenso que hasta el momento puede considerarse justificado, ya que las preguntas de entrevista que sirvieron de base para otorgarla se encuentran referidas en gran medida a los espacios de la escuela en los que los estudiantes tienen la posibilidad de discutir sus ideas y discutir con sus pares los problemas comunitarios que enfrentan. Espacios que, como se ha señalado en otros apartados de este documento, se han visto trastocados por la necesidad de adecuar la impartición de los módulos usando plataformas de internet, a raíz de la pandemia de COVID19 que ha asolado al territorio durante los últimos meses de ejecución del proyecto evaluado.

La compensación de los decrementos a las valoraciones de los dos indicadores descritos en los párrafos anteriores la ha dado la valoración del indicador *T.13 Conocimientos y Habilidades Adquiridas* al transitar de una valoración de **70%** a otra del **82.4%**, en el tiempo que tardó en llegar la Evaluación Final, después de haberse aplicado la Evaluación Intermedia. De acuerdo a los entrevistados, los conocimientos generales y especializados, las habilidades y las destrezas que han adquirido en la Escuela de las OLAT les han fortalecido de manera importante en el desarrollo de sus capacidades personales y para el trabajo colaborativo.

De la discusión efectuada en los párrafos anteriores, respecto a esta variable, se previene al equipo responsable de la ejecución de este proyecto sobre la necesidad de realizar un análisis de los conceptos instrumentales que están ligados al seguimiento de los procesos psicopedagógicos; especialmente dirigiéndose a indagar la manera como se puede lograr incrementar, al unísono, capacidades para incorporar innovaciones a los proyectos, mientras se adquieren nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; en el entendido de que la capacidad de innovación no está divorciada de los saberes ancestrales. Esto es, evitar caer en una dinámica en la que se estén aprendiendo de manera eficiente conceptos nuevos que vayan desplazando paulatinamente a los conceptos inherentes a la cultura local.

Variables que mantienen su valoración.

Integralidad Educativa.-

La única variable, de las ocho definidas para esta evaluación del proyecto Escuela de Formación de las OLAT, mantuvo en esta Evaluación Final la valoración que le fue otorgada durante la Evaluación Intermedia (**83%** vs **82.4%**).

Anidada en la Categoría Procesos Educativos, como fue en los casos de otras variables, en el análisis de valoraciones de indicadores se detectaron las variaciones que quedan ocultas en el valor promedio que ellas representan. De manera afortunada, para este caso las que afloraron se equilibran para lograr un balance positivo para el proyecto en lo general, en tanto que reconoce que se ha dado un incremento en la eficiencia para obtener uno de los productos más importantes para consolidar las OLAT: los Planes Estratégicos Institucionales. Esto es, que si bien en el análisis de valoraciones a los indicadores se ha

encontrado que dos de los tres que conforman esta variable tienen decrementos, por contraparte el indicador *T.10 Planes Estratégicos Institucionales* ha incrementado en 16.7 puntos su valoración, pasando del **48%** que le fue otorgado en la Evaluación Intermedia, al **64.7%** en la Evaluación Final.

Los indicadores que bajaron su valoración en el mismo periodo habían alcanzado un 100% en 2018; de ellos, *T.12 Integralidad y Multidisciplinariedad* se valoró en este 2020 en **88.2%** y *I.11 Participación Activa y Organizada de Estudiantes* en **94.1%**; que siguen siendo muy altas. Interpretándose el decremento experimentado en el indicador *T.12* en función de los cambios de personal que ha tenido la Escuela en el puesto de Coordinador(a), ya que cada uno de ellos le imprime un sello especial al ejercicio de la práctica multidisciplinar, dándole un mayor peso específico a las disciplinas en las que está formado(a), lo cual repercute en un aprendizaje diferenciado por parte de los alumnos de la primera y la segunda generación.

CONCLUSIONES COMPARATIVAS ENTRE EVALUACIONES

Los resultados de la Evaluación muestran un decaimiento de la valoración del Campo Actual, pero también el fortalecimiento de la Campo Próximo y más aún el del Campo Potencial. Esta situación resulta parcial pero fundamentalmente explicable en función de que los indicadores anidados en los Campos Cercano y Potencial se encuentran más vinculados a los procesos que evolucionan en el territorio, ya que los indicadores anidados en el Campo Próximo reflejan más los procesos evolucionan en los espacios físicos de Escuela de las OLAT. Lo anterior significa que los resultados que arroja esta evaluación final indican que se ha resentido un menor impacto en el avance de los procesos relativos a las Categorías Institucionalidad y Desarrollo Humano Sustentable, que el que se ha resentido en la de Procesos Educativos.

Para el caso de la de Procesos Educativos, el decremento de poco más de diez puntos se encuentra principalmente ligado al decaimiento de las valoraciones otorgadas a los procesos que se desarrollan al interior de los espacios escolarizados; no tanto a los que se desarrollan preponderantemente en los espacios sociales del territorio.

Los casi cinco puntos de incremento en la Categoría Institucionalidad son el resultado aritmético de la diferencia de un fuerte incremento y un fuerte decremento en las dos Variables que conforman esa Categoría. Hay indicadores anidados en ella que han tenido una evolución muy favorable para la consecución de los objetivos planteados en este proyecto, que contrastan con otros indicadores que reflejan que los procesos se han visto afectados por varios factores, con diferente origen.

La Categoría Desarrollo Humano Sustentable, ha tenido un incremento muy alentador, se considera un incremento de 11 puntos para esta Evaluación Final, en la que se valoró en **76.0%**. Tal incremento es atribuible, sobre todo, al fortalecimiento de una imagen-objetivo más equitativa en términos de perspectiva de género y a una revaloración de los recursos del territorio y de la importancia de la gestión ambiental; sin dejar de lado el fortalecimiento de los saberes tradicionales de los pueblos originarios. En tanto que esta Categoría representa el Campo Potencial nos indica que mantiene su fortaleza la visión de largo plazo del proyecto.

Existen razones para este comportamiento estadístico. Una de ellas que se explicó por los actores de manera reiterada durante las entrevistas es que los ajustes que se aplicaron a la operación del proyecto para migrar la impartición de clases a la de distancia vía Internet, ha tenido un impacto desigual entre ellos; pues no todos tienen la misma facilidad para acceder a esta tecnología.

En 2020 las tendencias en las valoraciones desde la perspectiva de los ámbitos se han mostrado en dos sentidos diferentes a los de 2018, puesto que en el Campo Próximo ampliaron la brecha entre lo tangible y lo intangible, mientras que en las de los otros dos Campos o Categorías se cerró la brecha entre esos dos ámbitos.

Las menores valoraciones dadas por los actores masculinos a los indicadores tangibles que se anidan en el Campo Actual del Sistema de Indicadores (integración de los Planes Estratégicos Institucionales; el trabajo colaborativo entre los estudiantes y las acciones de innovación) tienen peso importante en la declinación de la valoración de la Categoría de Procesos Educativos, en el periodo comprendido entre la Evaluación Intermedia y la Evaluación Final.

El ejercicio de referenciar las valoraciones dadas por los actores en esta Evaluación Final a las otorgadas por los mismos en la Evaluación Intermedia permitió adquirir una perspectiva más dinámica y percibir que en el periodo de tiempo entre uno y otro evento se manifestaron en sus variables y en sus indicadores tendencias, en algunos casos muy acusadas, hacia el incremento o hacia el decremento en las calificaciones. Vistos en su totalidad, entre los indicadores que subieron y los que bajaron en su valoración quedó de manifiesto una importante tendencia a homogenizarla; es decir, que vistas estas tendencias de manera gráfica circular, los polígonos resultantes de esta evaluación tienden claramente a la circularidad, en tanto que en la evaluación intermedia tendían a conformar un perfil de estrella.

Son tres las variables que han mostrado una tendencia favorable, por cuanto a su valoración en el periodo inter evaluaciones, las cuáles además coinciden en la característica deseable en todo proyecto, que es el de tener impactos positivos distribuidos de manera equitativa; pues se distribuyen una en cada Campo del Sistema de Indicadores: la de Procesos Psicosociales en el Campo Actual, la de Neoinstitucionalismo en el Campo Próximo y la de Perspectivas Transversales en el Campo Potencial.

Cuatro han sido las variables cuya valoración se ha visto decrecer en el periodo entre la Evaluación Intermedia y la Evaluación Final del presente proyecto. Dos de estas variables (Interculturalidad y Desarrollo Humano) se anidan en la Categoría de Desarrollo Humano Sustentable, en tanto que las otras dos variables se distribuyen entre las otras dos Categorías definidas en el Sistema de Indicadores. Lo cual, sin embargo, no significa que el decremento en la valoración haya sido mayor para la primera Categoría señalada, ya que el decremento en la variable Alianzas Institucionales, anidada en la Categoría Institucionalidad, es mayor a la suma de los decrementos de las dos variables anidadas en la Categoría de Desarrollo Humano Sustentable. Por lo referente a la Categoría Procesos Educativos, la Variable que experimentó un descenso fue la de Procesos Psicopedagógicos, que al haber sido relativamente escaso ha terminado generando un menor impacto en la valoración de dicha Categoría.

La única variable que mantuvo en esta Evaluación Final la valoración que le fue otorgada durante la Evaluación Intermedia fue la de Integralidad Educativa. Aunque, como fue en los casos de otras variables, en el análisis de valoraciones de indicadores se detectaron variaciones importantes en las valoraciones a sus indicadores, se considera que el balance final resulta muy positivo para el proyecto en lo general, en tanto que reconoce que se ha dado un incremento en la eficiencia para generar y aplicar los Planes Estratégicos Institucionales, que representa un fundamental para consolidar las OLAT:

La confrontación de las valoraciones otorgadas en 2018 y 2020 a los indicadores, ha hecho patente que el decremento se encuentra en los relacionados con el trabajo en equipo es mayor que en los que tienen que ver con la identidad. Los alumnos están interactuando con otras culturas, pero hay un menor reconocimiento entre ellas y la Escuela no está logrando compensarlo a través de los contenidos de los módulos. Esta contradicción se debe a la restricción de los espacios en los que se da el reconocimiento; pues a diferencia de cuando los módulos son presenciales, cuando se hacen a través del Internet se tienen menos posibilidades de reconocimiento del otro, aunque se tenga mayor interacción a través de la pantalla.

La fuerte caída en el indicador *I.4 Epistemología Maya*, refleja en alguna medida el hecho de que no se están incorporando saberes ancestrales de los pueblos a la mayoría de los proyectos de las OLAT; situación que parece hacerse más patente en los proyectos de las OLAT que se han conformado en municipios en los que los que no se han establecido Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, por ser éstos un elemento importante que registra los saberes tradicionales en general.

El decremento experimentado en el indicador *T.12 Integralidad y Multidisciplinariedad* se atribuye en buena parte a los cambios de personal que ha tenido la Escuela en el puesto de Coordinador(a), ya que cada uno de ellos le imprime un sello especial al ejercicio de la práctica multidisciplinar, dándole un mayor peso específico a las disciplinas en las que está formado(a), lo cual repercute en un aprendizaje diferenciado por parte de los alumnos de la primera y la segunda generación.

RECOMENDACIONES:

Prioritariamente, se requiere que el equipo ejecutor del proyecto ponga en marcha acciones que eviten que siga el decremento observado, entre las Evaluaciones Intermedia y Final de este proyecto, a la valoración a la Categoría Procesos Educativos.

Con la misma premura, se llama la atención de los ejecutores del proyecto a cuidar de manera especial a los indicadores intangibles de la Categoría Institucionalidad; sus valoraciones en sí no tan buenas muestran señales de no mejorar; lo cual es un proceso prudente de revertir. Relacionado con ello, se sugiere tener cuidado en no concluir que hay cierto equilibrio en las valoraciones otorgadas para esta Categoría entre la Evaluación Intermedia y la Evaluación Final, pues dada su generalidad (es decir, que anidan a un gran número de indicadores) la diferencia escasa entre ellas oculta diferencias de mayor magnitud en varios indicadores estratégicos.

Se recomienda al equipo responsable de la ejecución de este proyecto realizar un análisis de los conceptos instrumentales que están ligados al seguimiento de los procesos

psicopedagógicos; dirigiéndose a indaga los métodos mediante los que se pudiera concertar un incremento sincrónico las capacidades cognitivas y prácticas con las innovativas.

Partiendo del principio de considerar que la capacidad de innovación no está divorciada de los saberes ancestrales, se recomienda a los operadores del proyectos incentivar un estilo de adquisición de conocimientos que promueva la consciencia de que, en la concepción y ejecución de sus proyectos y sus PEI, de ninguna manera éstos no deben de desplazar a los conocimientos tradicionales de la que los integrantes de las OLAT son portadores.

Debido a que, en la coyuntura de la pandemia del COVID, se manifestaron indicios de disminución de las valoraciones a los indicadores relacionados con el trabajo colaborativo; se recomienda promover con mayor énfasis el fortalecimiento de los valores que sostienen esta forma de trabajar, en pro de buscar colectivamente el bien común

Abrir un Área de Vinculación con el Territorio dentro del Círculo de Saberes del IDESMAC, que tenga como objetivo principal el fomento a la integración de los egresados de las Escuelas a las redes institucionales que se construyen en el territorio desde los proyectos de esta OSC y de CLAN Sur. Para el caso específico de la Escuela de las OLAT, enfatizar en vincular estas organizaciones con los CMDRS, pero también con los actores de otros proyectos que se llevan a cabo en el territorio Altos de Chiapas.

Otra tarea recomendable para el Área de Vinculación con el Territorio sería la de promover en éste último a la Escuela de Formación de las OLAT, para asegurar que los estudiantes que llegan a la misma sean reconocidos y legitimados en sus comunidades.

Se recomienda fortalecer los enfoques de género y generacional como un eje transversal a todos los módulos, al mismo tiempo de incorporar en la curricula de la Escuela un módulo específico para tratar estos temas; pues hay indicios de que aunque se habla de ellos no se tiene su cabal comprensión, por parte de los actores que son o fueron estudiantes.

CAPITULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los enfoques filosóficos y pedagógicos que inspiraron a quienes diseñaron el proyecto de la Escuela han podido transmitirse a los alumnos en el contexto de los espacios físicos de la misma. Se ha logrado alcanzar un alto nivel de formación teórica de los alumnos, abarcando conocimientos generales, habilidades, destrezas y conocimientos especializados.

Los buenos resultados en la tarea de formación humanista de la Escuela reflejan su adecuado marco psicopedagógico para fomentar el desarrollo de la confianza personal de los alumnos y su respeto a la diversidad cultural. Lo adecuado de los temas y su sentido de compromiso social son factores importantes para que se haya logrado un buen nivel de internalización de esas nociones.

Más allá de que los estudiantes siempre expresaron el propósito de construir nuevas relaciones de género en sus territorios, todavía tienen dificultad para aplicarlos en sus relaciones cotidianas.

La estructura de edades en la segunda generación de la Escuela (sólo jóvenes) y el uso de dispositivos electrónicos (ligado al cambio de modalidad de impartición de clases) fueron factores que influyeron de manera importante en que no se haya logrado fortalecer en la última etapa del proyecto el aprendizaje intergeneracional.

Los condicionantes de comunicación que impusieron los dispositivos electrónicos ha sido, al mismo tiempo, un incentivo para estrechar lazos de comunicación virtual entre la mayoría de los estudiantes jóvenes.

Contrariamente a los avances importantes en los procesos psicopedagógicos de la Escuela los procesos psicoemocionales han experimentado retrocesos que se relacionan con cambios de enfoques acontecidos a lo largo de los años que ha durado el proyecto de la Escuela de Formación de las OLAT.

Los problemas derivados de la falta de conectividad impactaron seriamente a alumnos que viven en las comunidades más remotas, pues ante la imposibilidad de comunicarse con el cuerpo docente de la Escuela se generaron dificultades e incluso deserciones.

Entre los desertores se encontró que tienen una excelente opinión de la Escuela y de los aprendizajes que lograron a partir de su paso por ella.

Los problemas de los egresados se manifiestan más que nada en dar continuidad a sus proyectos piloto y a su trabajo de organización social en el territorio.

La mayor parte de los proyectos piloto presentan pocas propuestas de acciones de innovación y de producción de conocimiento desde el territorio; son contados casos en los que en ellos es observable la incorporación de saberes ancestrales.

Hay poco avance en la instrumentación de los Planes Estratégicos Institucionales en los territorios y en general las OLAT enfrentan dificultades para aplicar de manera plena el enfoque de gestión territorial. Se plantea como posibilidad que no tengan suficientemente claras los objetivos y estrategias para la construcción de nuevas instituciones.

La escasa formación de Alianzas Estratégicas en el territorio, por parte de las OLAT, hace conspicuas sus debilidades para construir nuevas formas de gobernanza, que favorezcan los procesos de empoderamiento de sus comunidades de origen.

Puesto que la autonomía es resultado de un proceso de maduración institucional, el retiro prematuro del seguimiento a las OLAT por parte de la Escuela puede resultar contraproducente para fortalecerlas en ese y otros aspectos, por lo que debe de plantearse un horizonte más amplio de acompañamiento.

Se considera buena la estrategia de alinear, con los Acuerdos de Colaboración de otros municipios, los proyectos piloto que están realizando las OLAT originarias de municipios donde no hay Acuerdos de Colaboración; aunque no se debe perder de vista que la falta de ese marco formal deriva en la carencia de otros elementos estratégicos para la construcción de gobernanza, como los Concejos Municipales de Desarrollo Sustentable.

El papel que juegan los docentes representa un nodo estratégico para la Escuela. Sus esfuerzos han sido excelentemente valorados, pero aún es insuficiente el apoyo que brindan, no por la calidad de su trabajo sino por la eventualidad de sus visitas de seguimiento. Esto es especialmente importante de considerarse en un contexto en el que deben atender un número cada vez mayor de OLAT en el territorio.

Conclusiones

Los resultados de la evaluación final de la Escuela de Formación de las OLAT muestran, que a partir de las capacidades que han logrado desarrollar los integrantes de estas organizaciones, lograron adquirir una sólida fortaleza en los aspectos de su formación teórica y de su concientización. Se debe distinguir que, en general existe una problemática diferente para quienes forman parte de la actual generación (los estudiantes) y para quienes pertenecieron a la primera generación (los egresados); no obstante, conviene estar claro que tampoco los éxitos y los fracasos que se presentan lo hacen de forma exclusiva para uno u otro grupo, sino que en la mayoría de las veces se comparten. En ocasiones, estos éxitos o fracasos pudieran parecer diferentes, pero que en realidad son manifestaciones diacrónicas de un mismo proceso, por lo que el seguimiento a los procesos territoriales en los que se involucran las OLAT egresadas es fundamental para retroalimentar y prever la orientación de los procesos que se encuentran incipientes entre las OLAT conformadas por estudiantes.

En este Capítulo, se enumeran en primer lugar las conclusiones que están relacionadas con la de la segunda generación (los estudiantes) y después las de la primera generación (los egresados); sin omitir generalidades sobre las aplicables a los docentes y a quienes se vieron en la necesidad de desertar.

Segunda generación.

Los enfoques filosóficos y pedagógicos que inspiraron a quienes diseñaron el proyecto de la Escuela han podido transmitirse a los alumnos en el contexto de los espacios físicos de la misma, en ellos, los alumnos se desempeñan de manera activa y organizada, al tiempo de que han mostrado tener una amplia capacidad para abordar las problemáticas que se presentan en sus comunidades; con una mirada crítica, hecha desde una perspectiva integradora de varias disciplinas.

Además del desarrollo de una consciencia crítica, los métodos psicopedagógicos de la Escuela facilitan la transmisión de conocimientos y habilidades para realizar las actividades que se espera que las OLAT desempeñen o efectúen en el territorio, de acuerdo a las metas establecidas en el proyecto. En ese sentido, los resultados de esta evaluación muestran que **se ha logrado alcanzar un alto nivel de formación teórica de los alumnos, abarcando desde conocimientos generales hasta conocimientos especializados, así como habilidades** que representan herramientas esenciales para que los integrantes de las OLAT apliquen en el territorio la práctica ligada a la teoría.

Los buenos resultados en la tarea de formación humanista que plantea en sus objetivos la Escuela representan el marco psicopedagógico de esa confianza personal de los alumnos y el respeto a la diversidad cultural; que se constituyen en fortalezas personales que redundan en su empoderamiento y en su capacidad para tomar decisiones, tanto al interior de sus organizaciones como en aspectos de su vida personal.

La presencia continua de los temas que atañen a la cultura, dentro de todos los espacios de la Escuela, rinde frutos en el reconocimiento a la diversidad cultural que tienen los integrantes de las OLAT; **lo adecuado de los temas, sumado a la característica común que ellos tienen en cuanto a su sentido de compromiso social, son factores importantes para que hayan logrado internalizar una noción de interculturalidad basada en el respeto mutuo** a las diferencias de todo tipo.

Otra cualidad observada en la formación de los estudiantes es su buena actitud para hacer suyos los conceptos relacionados con la equidad de género. Los **estudiantes hombres como mujeres siempre expresaron el propósito de construir nuevas relaciones de este tipo, en sus territorios. Se debe señalar, no obstante, que se encontró que todavía existe dificultad entre los primeros para aplicarlos en sus relaciones cotidianas**; en las aulas, en sus organizaciones y en su vida personal; cabe destacar que algunos docentes opinaron que han observado algunas contradicciones entre el discurso y su forma habitual de comportarse, tanto en su lenguaje verbal como en su lenguaje corporal; las estudiantes señalan recurrentemente que sienten que todavía no se ha alcanzado una verdadera equidad de género; aunque aclaran que este tipo de inequidad se manifiesta de manera más patente en los territorios que en la Escuela, por lo que reconocen el esfuerzo que realizan sus condiscípulos hombres.

El aprendizaje intergeneracional se ha visto constreñido a practicarse en el territorio pues **hay al menos dos factores que han influido de manera importante en que no se haya logrado fortalecer en la última etapa del proyecto la tendencia favorable en este rubro, que sí fue observable en su primera etapa. El primero de esos factores es la estructura de edades**, porque mientras la primera generación estuvo conformada tanto por jóvenes como adultos, la segunda generación se conformó fundamentalmente de

jóvenes. **El segundo factor es el uso de dispositivos electrónicos, ligado al cambio de modalidad de impartición de clases;** puesto que la mayor parte de los estudiantes adultos no está familiarizada con el uso de ellos, se edificó una barrera de comunicación entre ellos y los estudiantes jóvenes.

Los condicionantes de comunicación que impusieron los dispositivos electrónicos ha sido, al mismo tiempo, un incentivo para utilizar a estos últimos para estrechar lazos de comunicación virtual entre la mayoría de los estudiantes jóvenes; esto, se debe a que han requerido hacer un esfuerzo mayor para coordinar el trabajo que se les encarga en la Escuela, intensificando sus acciones de cooperación mutua; lo cual han instrumentado a través del uso de las redes sociales de los dispositivos. Desafortunadamente, no todos cuentan con las mismas facilidades de conectividad, debido a que hay poblados o microrregiones en los que no hay señal ni de teléfono ni de Internet.

Contrariamente a los avances importantes en los procesos psicopedagógicos de la Escuela los procesos psicoemocionales se han visto expuestos a avances y retrocesos, derivados de varios cambios de enfoque acontecidos a lo largo de los años del proyecto de la Escuela de Formación de las OLAT. Da la impresión de que la sustentación teórica o que la convicción institucional sobre la utilidad de los primeros es mucho más sólida que la de los segundos, mientras las acciones de continuidad son evidentes en los psicopedagógicos, los ejercicios psicoemocionales han sido interrumpidos y transfigurados según se presentan flujos de personal en la Coordinación Académica de la Escuela. De hecho, con los últimos cambios parece no haber un consenso claro para diferenciar conceptualmente, dentro del equipo docente actual, los procesos psicoemocionales de los procesos psicosociales, cuyo uso teórico en los módulos los ha relegado.

Desertores.

Aunque en la transición obligada a una impartición de clases con modalidad virtual ha sido para el proyecto medianamente favorable en sus resultados, **los problemas derivados de la falta de conectividad impactaron seriamente a alumnos que viven en las comunidades más remotas, pues ante la imposibilidad de comunicarse con el cuerpo docente de la Escuela se generaron deserciones** que son de lamentar para los proyectos de CLAN Sur, ya que entre ellos se encuentran algunos que poseen un perfil de liderazgo muy sobresaliente. El impacto se siente también en términos de cumplimiento de metas del proyecto, pues contribuyeron en el decremento de la tasa de eficiencia terminal de la Escuela, ya que al momento de la evaluación únicamente se mantenían ocho de las dieciséis OLAT que tuvieron representación al iniciar el periodo de la segunda generación.

A pesar de lo anterior, los desertores mantienen una excelente opinión de la Escuela y de los aprendizajes que lograron a partir de su paso por ella y coinciden en que estarían dispuestos a retomar con diligencia sus estudios, si la institución educativa les ofreciera la oportunidad de reincorporarlos.

Primera generación.

Para los egresados existe el problema para dar continuidad a sus proyectos piloto y a su trabajo de organización social en el territorio.

Con todo y que existen municipios en los que se han obtenido resultados muy alentadores en cuanto a la buena recepción y desarrollo **de los proyectos piloto, en la mayor parte del territorio atendido se presentan dificultades para materializar en ellos propuestas sólidas de acciones de innovación y de producción de conocimiento desde lo local. Así mismo, únicamente en contados casos es observable la incorporación de saberes tradicionales** de los pueblos originarios a los que pertenecen los integrantes de las OLAT.

Hay poco avance en la instrumentación de los Planes Estratégicos Institucionales en los territorios, lo cual es atribuible a la presencia en ellos de obstáculos estructurales o socioculturales, más que a una falta de fuerza de voluntad de los integrantes de las OLAT; es decir, en el momento de concretar los proyectos piloto se encuentran problemas de logística como lo son, la lejanía a centros de abastos de insumos y/o encuentran un nivel de resistencia para ser aceptados en sectores de la comunidad que esperan recibir apoyos de corte asistencialista.

Ligado a lo anterior, **se presentan dificultades para aplicar de manera plena el enfoque de gestión territorial, aspecto que probablemente tiene más relación con la necesidad de aplicar estrategias para la construcción de nuevas instituciones, y que por lo general no se tienen suficientemente claras por parte de los integrantes de las OLAT.** Esta situación requiere ser atendida con carácter prioritario por CLAN Sur, en la medida que se trata de un elemento fundamental, no sólo del quehacer de las OLAT sino porque la gestión territorial es un concepto esencial para ellas, como organizaciones locales.

En cuanto a la construcción de nuevas formas de gobernanza, favorables a los procesos de empoderamiento de las comunidades locales, los resultados son incipientes; muestran debilidades en cuanto al reconocimiento externo de las OLAT por parte del resto de los miembros de su comunidad y en algún caso hasta con los Concejeros del CMDRS. **Esas debilidades se hacen conspicuas en la escasa formación de Alianzas Estratégicas.**

La falta de consolidación de sus autonomías son obstáculo para mantener las debilidades manifestadas por las OLAT para cumplir su misión de acción territorial, entendiéndose que la consecución de esas autonomías se hace posible como resultado de un proceso de maduración, que no termina con haber egresado de la Escuela, sino que requiere de un periodo de seguimiento que como mínimo tenga una duración equivalente a la duración de la su formación en las aulas escolares. Es decir, que, **puesto que es resultado de un proceso de maduración, el retiro prematuro del seguimiento por parte de la Escuela resulta contraproducente para fortalecer esas autonomías, por lo que debe de plantearse un horizonte más amplio de acompañamiento.**

En el aspecto organizativo social, que se concibe en el proyecto macro de CLAN Sur y sus Organizaciones Aliadas como una de las vías estratégicas para la construcción de una nueva institucionalidad territorial, conviene concentrar esfuerzos en Los Altos de Chiapas. En ese aspecto, **se considera buena la estrategia de alinear los proyectos piloto que**

están realizando las OLAT que trabajan en municipios donde no hay Acuerdos de Colaboración con los Acuerdos de Colaboración de otros municipios. En ese contexto, **no se debe perder de vista que la falta de ese marco formal** representa un tema a resolver en el contexto amplio de los proyectos de CLAN Sur y sus Organizaciones Sociales Aliadas, pues **deriva en la carencia de otros elementos estratégicos para la construcción de gobernanza, como son los Concejos Municipales de Desarrollo Sustentable.**

Personal docente.

El papel que juegan los docentes representa un nodo estratégico para la Escuela. Sus esfuerzos han sido excelentemente valorados tanto por quienes ya egresaron de la Escuela como por quienes actualmente cursan por sus aulas; también por quienes han fungido como Coordinadores Académicos de la misma. **Pero en todos los casos consideran insuficiente el apoyo que brindan, no por la calidad de su trabajo sino por la eventualidad de sus visitas de seguimiento;** es decir, que esa insuficiencia de apoyo finalmente se liga a la insuficiencia de recursos **para atender al número cada vez mayor de OLAT en el territorio.**

Recomendaciones

Se recomienda al equipo responsable de la ejecución de este proyecto realizar un análisis de los conceptos instrumentales ligados a los procesos psicopedagógicos, con el objetivo de incrementar el incremento de prácticas innovadoras a los proyectos de las OLAT. Una vía posible a explorar, para promover la innovación en el territorio, es la integración de un Laboratorio de Innovación que corra transversalmente a los módulos, en el que los alumnos manifiesten la problemática a la que se están enfrentando y en una dinámica participativa se desencadene un proceso dialógico retroalimentativo, orientado a proponer soluciones innovadoras a todas las OLAT de la generación.

Partiendo del principio de considerar que la capacidad de innovación no está divorciada de los saberes ancestrales, se recomienda a los operadores del proyecto incentivar un estilo de adquisición de conocimientos que promueva la consciencia de que, en la concepción y ejecución de sus proyectos y sus PEI, de ninguna manera éstos no deben de desplazar a los conocimientos tradicionales de la que los integrantes de las OLAT son portadores.

En la coyuntura de la pandemia del COVID 19, se manifestaron indicios de disminución de las valoraciones a los indicadores relacionados con el trabajo colaborativo, por lo que se recomienda promover con mayor énfasis el fortalecimiento de los valores que sostienen esta forma de trabajar, en pro de buscar colectivamente el bien común. Esto se podrá lograr: i) Entre los estudiantes, asegurando dentro de la currícula escolar la estabilización a los enfoques teóricos a los procesos psicoemocionales y/o procesos psicosociales, ii) Entre los egresados, mediante la realización de al menos un Congreso anual de todas las OLAT, independientemente de si ya son egresadas o se encuentran cursando los Módulos, en el que se analicen los avances y los retos por cumplir por parte de estas organizaciones.

Fomentar la integración de los egresados de las Escuelas a las redes institucionales que se construyen en el territorio desde los proyectos de CLAN Sur, a través de un Área de

Vinculación con el Territorio que enfatice la vinculación de las OLAT con los CMDRS y con actores de los proyectos que se llevan a cabo en el territorio Altos de Chiapas por las OSC Aliadas. Otras tareas recomendables para dicha Área de Vinculación con el Territorio serían asegurar que: i) Los estudiantes que llegan a la Escuela de Formación de las OLAT sean legitimados en sus comunidades; incorporar siempre un porcentaje de Concejeros en los grupos generacionales, pues son un referente los integrantes de las OLAT para ser más conscientes sobre la importancia estratégica de vincularse con ellos en el territorio.

Se recomienda que los enfoques de género y generacional sean fortalecidos en su rol de ejes transversales a todos los módulos, al tiempo de incorporar en la currícula de la Escuela un módulo específico para apuntalar la internalización de temas en la conciencia tanto de alumnos como de docentes.

En el marco del seguimiento a los proyectos piloto de las OLAT, recuperar las tutorías específicas para cada uno de ellos. El trabajo del personal docente de tiempo completo debe ser complementario y servir de puente entre los tutores y las OLAT, pero en ningún momento debe considerarse sustituto de ellos, puesto que no disponen ni del tiempo ni del personal especializado suficientes para realizar con eficiencia esa labor de seguimiento continuo. No obstante, donde sí se requiere un mayor grado de especialización por parte del equipo que realiza el trabajo de docencia de tiempo completo es en el conocimiento de la cultura tradicional; se considera que la mejor vía para lograrlo es la incorporación de profesionistas indígenas, para que no solamente cumplan el papel de traductores sino que se conviertan en verdaderos agentes de comunicación intercultural entre los integrantes de las OLAT y los docentes y/o tutores que no nativos de pueblos originarios.

Se debe poner más atención a presentar más proyectos por OLAT radicadas en los municipios de los Altos de Chiapas, pues sin demérito de los que se están planteando en otras regiones, debe tenerse siempre presente que el objetivo último de CLAN Sur y sus Aliadas es fortalecer y hacer crecer el trabajo en Los Altos.

Asegurar dentro de los módulos destinados a elaborar los proyectos piloto la incorporación de los temas de modelo de negocios y corrida financiera; sería también conveniente establecer, de manera permanente en los módulos mensuales de la Escuela, un Seminario de Elaboración de Proyectos. Todas estas son herramientas que proporcionan sólidas nociones de orden para la instrumentación de los proyectos en el territorio y, en última instancia, para evitar desaciertos que se han presentado durante su ejecución y que pueden ser prevenidas mediante ellas.

CAPITULO 7 PLAN DE MEJORA

El Plan de Mejora representa la articulación de las recomendaciones realizadas a partir de la evaluación, que al integrarse en el plan permiten definir una serie de acciones que, de aplicarse coordinadamente en áreas de oportunidad detectadas por la misma evaluación, aspiran a ajustar el desarrollo del proyecto para hacerlo más eficiente en el cumplimiento de sus metas y procesos.

El Plan de Mejora, motivo de este apartado del documento, parte de considerar que la recomendación general de la evaluación es incentivar la participación de los actores locales pues, aunque se trata de un postulado central del proyecto, todavía es un proceso que se encuentra en vías de consolidar. La importancia de realizar acciones que “empujen” en ese sentido radica en el hecho de que la participación representa la base para la cohesión y la gobernanza.

Por lo anterior, las acciones que se proponen en este Plan de Mejora se orientan, en su conjunto, a robustecer principalmente los *Campos Actual* y *Cercano* en el que se desenvuelven los actores. Al hacerlo, se crea la posibilidad de generar un efecto multiplicador en el *Campo Potencial*. Buscan impulsar, así mismo, una mayor incidencia del proyecto en sus aspectos intangibles; esto es, pueden verse como una llamada de atención para dedicar un mayor cuidado a algunos aspectos sutiles que su instrumentación requiere. Para impulsar el incremento de la incidencia en los dos primeros campos, de proyectos como el evaluado, se propone dar prioridad a situar las acciones en los espacios escolarizados, en especial aquellas que busquen incrementar la conciencia de la importancia de innovar, guiarse por planes estratégicos y la revaloración de los saberes ancestrales.

A continuación, se muestran los cuadros que sintetizan los componentes del plan:

ÁMBITO DE MEJORA	Espacios educativos dentro de la Escuela
PROBLEMA	Existe una tendencia a disminuir las valoraciones que tienen que ver con los indicadores relativos a manifestar que la formación en valores solidarios, de trabajo en equipo, de reconocimiento efectivo (no nada más de palabra) de la importancia de respetar la interculturalidad.
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	La pérdida de espacios de convivencia entre los estudiantes, tanto en aula como en los espacios informales que se crean intencional (como el café tsel-tal-tso) o no intencionalmente (a la hora de consumir los alimentos o retirarse a dormir).
SOLUCIÓN	Mientras no se pueda regresar a los espacios presenciales (que se plantea como la solución ideal) la vía es la construcción de espacios de convivencia virtual, creados por pedagogos específicamente para abordar los temas, con dinámicas de grupo ágiles y que promuevan a la reflexión profunda.

BENEFICIOS A ALCANZAR	Recuperar el terreno que la Escuela está perdiendo en esos temas prioritarios para la construcción de nuevas instituciones en el territorio.
FORMULAR EL OBJETIVO	Construcción de espacios de convivencia virtual, para la motivación del intercambio de saberes interculturales.
SELECCIONAR ÁREAS DE MEJORA	Curricula de la Escuela de Formación
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN: A REALIZAR POR EL EQUIPO EJECUTOR DEL PROYECTO	
ACTIVIDADES O TAREAS	
RESPONSABLES	
TIEMPO	
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	
RECURSOS NECESARIOS	
SEGUIMIENTO	Área de Evaluación Independiente del IDESMAC y Equipo Ejecutor del Proyecto.

ÁREA DE MEJORA	Espacios educativos dentro de la Escuela
PROBLEMA	Existe una tendencia a disminuir las valoraciones que tienen que ver con los indicadores relativos a un efectivo intercambio de saberes intergeneracionales.
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	Los espacios virtuales del Internet son ocupados únicamente por jóvenes. Prácticamente no hay personas mayores acudiendo a las clases virtuales, por desconocimiento o temor a usar esa herramienta tecnológica
SOLUCIÓN	Fomentar la coincidencia física de jóvenes y personas mayores en los espacios que brinda a la educación el territorio. Uno de ellos puede ser, por ejemplo, los espacios donde se ejecutan los proyectos piloto.
BENEFICIOS A ALCANZAR	Recuperación de las líneas psicopedagógicas y psicosociales que tienen que ver con la transmisión de saberes intergeneracionales
FORMULAR EL OBJETIVO	Recuperar los espacios de interacción intergeneracional que han sido afectados por las nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje basadas en la educación a distancia
ÁREAS DE MEJORA	Curricula de la Escuela de Formación
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN: A REALIZAR POR EL EQUIPO EJECUTOR DEL PROYECTO	

ACTIVIDADES O TAREAS	
RESPONSABLES	
TIEMPO	
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	
RECURSOS NECESARIOS	
SEGUIMIENTO	Área de Evaluación Independiente del IDESMAC y Equipo Ejecutor del Proyecto.

ÁREA DE MEJORA	Espacios educativos dentro de la Escuela
PROBLEMA	No se ha consolidado en acciones más tangibles el discurso de equidad de género que han aprendido a manejar los y las estudiantes
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	Los temas relacionados con la equidad de género se tratan eventualmente y no siempre sistemáticamente
SOLUCIÓN	Incorporar un Módulo específico sobre Género, al tiempo de convertir este tema en transversal al resto de los Módulos impartidos en la Escuela.
BENEFICIOS A ALCANZAR	Consolidar el enfoque de género en la formación de los estudiantes, pues suelen no tenerlo claro.
FORMULAR EL OBJETIVO	Consolidar el enfoque de género en la formación de las OLAT.
ÁREAS DE MEJORA	Curricula de la Escuela de Formación
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN: A REALIZAR POR EL EQUIPO EJECUTOR DEL PROYECTO	
ACTIVIDADES O TAREAS	
RESPONSABLES	
TIEMPO	
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	
RECURSOS NECESARIOS	
SEGUIMIENTO	Área de Evaluación Independiente del IDESMAC y Equipo Ejecutor del Proyecto.

ÁREA DE MEJORA	Espacios Educativos en el Territorio
PROBLEMA	Existen deficiencias en el reconocimiento de algunas OLAT en sus localidades de origen
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	Varias. La principal detectada en la evaluación son las formas en que fueron seleccionados los estudiantes, pues

	en muchas ocasiones se hacen sin el conocimiento de los actores locales, en especial de los Concejeros Municipales.
SOLUCIÓN	Establecer dentro del proyecto una línea de acciones muy enfocada a dar seguimiento a la vinculación de Escuela de Formación de las OLAT-con los actores territoriales y muy especialmente con los Concejeros Municipales.
BENEFICIOS A ALCANZAR	Fortalecer institucionalmente tanto a las OLAT como a los CMDRS, a través de la fomentar la coordinación de acciones entre estas dos instancias fundamentales para la gobernanza territorial.
FORMULAR EL OBJETIVO	Fortalecer la vinculación de la Escuela con los CMDRS y los ACGT
ÁREAS DE MEJORA	Estructura académico administrativa de la Escuela
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN: A REALIZAR POR EL EQUIPO EJECUTOR DEL PROYECTO	
ACTIVIDADES O TAREAS	
RESPONSABLES	
TIEMPO	
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	
RECURSOS NECESARIOS	
SEGUIMIENTO	Área de Evaluación Independiente del IDESMAC y Equipo Ejecutor del Proyecto.

ÁREA DE MEJORA	Espacios Educativos en el Territorio
PROBLEMA	La mayoría de los proyectos piloto tienden a concebirse por los integrantes de las OLAT desde un punto de vista tradicional en el sentido occidental, no tradicional en el sentido de los saberes ancestrales de los pueblos originarios a los que pertenecen.
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	La formación de la Escuela no ha podido incidir completamente, ni en todos los estudiantes, respecto a transformar el modo de concebir a los conocimientos técnicos que derivan de los conocimientos ancestrales de sus pueblos como poco aplicables a los proyectos piloto de las OLAT
SOLUCIÓN	Fortalecer las líneas de formación filosófica de la Escuela que tienen que ver con el tema de la decolonialidad.
BENEFICIOS A ALCANZAR	Fortalecer las vías psicopedagógicas que apuntan a la toma de conciencia de la importancia de defender los saberes agronómicos ancestrales, equiparándolos a los

	saberes que provienen del modelo cultural occidental dominante.
FORMULAR EL OBJETIVO	Fortalecer la valoración de los saberes agronómicos que poseen los pueblos originarios
ÁREAS DE MEJORA	Currícula de la Escuela de Formación
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN: A REALIZAR POR EL EQUIPO EJECUTOR DEL PROYECTO	
ACTIVIDADES O TAREAS	
RESPONSABLES	
TIEMPO	
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	
RECURSOS NECESARIOS	
SEGUIMIENTO	Área de Evaluación Independiente del IDESMAC y Equipo Ejecutor del Proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguiluz C. G. (2020). Metodología para la Evaluación de Proyectos de Desarrollo, Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica (en prensa).
- Arreola, A. *et. al.* De las metas a los procesos: la evaluación de proyectos de desarrollo rural exitosos en el área del Corredor Biológico Mesoamericano-Chiapas, *Revista de Geografía Agrícola*, núm. 42, enero-junio, 2009, pp. 51-64
- Blauert, J. y S. Zadeck 1999. *Mediación para la Sustentabilidad. Construyendo Políticas desde las Bases*. Plaza y Valdés. México.
- De la Cuesta Benjumea, Carmen (2006) "La teoría fundamentada como herramienta de análisis". *Cultura de los cuidados*. Año X, nº 20, 2º semestre 2006, pp. 136-140
- Vargas Melgarejo L.M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, Vol. 4. Núm 8, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Disponible (08/08/2020) en: <https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>
- González-Teruel, Aurora (2015). "Estrategias metodológicas para la investigación del usuario en los medios sociales: análisis de contenido, teoría fundamentada y análisis del discurso". *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 321-328. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.mar.12>
- IDESMAC (2020). Sitio web del "Área Independiente de Evaluación del IDESMAC" (<http://www.idesmac.org.mx/index.php/evaluacion>). Fecha de consulta: 2020.
- Juanillo-Maluenda, H.. (2019). Posicionamiento del investigador de enfermería en la utilización de la teoría fundamentada constructivista. *Enfermería universitaria*, 16(2), 205-215. <https://dx.doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2019.2.638>
- 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.
- Pinaya Flores B.V. (2005). *Constructivismo y prácticas de aula en Caracollo*. PINSEIB/PROEIB Andes/Plural Editores, 1a. Ed., La Paz, Bolivia, 141 pp.
- Retolaza-Eguren I. (2010) *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD-Hivos, Guatemala, 49 pp.
- Ritchey Vance, Marion. (2009). "Medidas que concuerdan con la misión: cómo surgió el marco de Desarrollo de Base". *Revista Desarrollo de Base* Vol. 30, N°1, 20-29. Interamerican Foundation, Arlington (VA)
- Salvador Ferrer C.M. "Diferencias de Género en la percepción de la calidad del servicio. Un estudio exploratorio", *Boletín de Psicología-Universitat de Valencia*, N° 89, Marzo 2007, 29-45.

ANEXO 1. GUÍA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ÍTEM: EDUCACIÓN

T.8.1. 1. Mencione 1 problema comunitario que haya sido planteado por su (una) OLAT.

T.8.2. 2. Mencione 1 estrategia planteada para la atención de dicho problema comunitario.

T.8.3. 3. Mencione 1 acción definida para implementar dicha estrategia comunitaria.

T.10. 4. ¿Cuenta su OLAT con un plan estratégico institucional?

T.10.1. 5. Mencione y explique los apartados, contenidos o partes de su plan estratégico institucional.

T.10.2. 2. Mencione cuáles apartados forman parte del Plan Estratégico Institucional de su organización y en qué consiste dicho apartado:

Área de Incidencia; Árbol de problemas; Misión y Visión; Objetivos estratégicos; Objetivos específicos; Principios de la organización; Estructura organizativa; Actividades; Resultados.

T.9.1. 6. Con relación a los Planes Estratégicos de las OLAT mencione un par de ideas que le parece una propuesta creativa y/o innovadora ¿Por qué?

T.11.1. 7. Menciona 1 experiencia que compartiste o te compartieron en la Escuela

T.11.2. 8. Podrías mencionar una habilidad que reconoces de otras OLAT

T.11.3. 9. ¿Hubo alguna herramienta, dinámica, software que aprendiste de un(a) compañero(a)?

T.12.1. 10. ¿Recuerda alguna actividad o dinámica de la Escuela que no sea teórica o conceptual?

T.12.2. 11. ¿Recuerda alguna actividad de arteterapia realizada en la Escuela y que haya sido significativa para usted?

T.12.3. 3. Mencione por lo menos una actividad de la Escuela con enfoque psico-emocional

T.12.4. 12. ¿Recuerda algún contenido o alguna información que sea de otra profesión o disciplina y que le haya dado un aprendizaje significativo?

T.12.5. 13. Mencione un aprendizaje nuevo de otra disciplina que haya incorporado al enfoque de su OLAT

T.12.6. 14. Podría referirse a algún profesional que impartió algún tema o módulo dándole información útil y precisa para su OLAT

T.13.1. 15. Mencione por lo menos un conocimiento adquirido en la Escuela y que haya impactado a su OLAT

T.13.2. 16. Mencione por lo menos una habilidad adquirida en la Escuela y que tenga un impacto significativo en su vida

T.13.3. 17. Mencione por lo menos una destreza adquirida en la Escuela y que sea de utilidad para su OLAT

T.13.4. Mencione por lo menos 1 conocimiento especializado adquiridos en la Escuela y que haya impactado a su OLAT.

I.9. 18. Identifique tres formas en las que usted aborda los problemas de su comunidad:

I.9.1. 1) Haciendo un Diagnóstico I.9.2. 2) Solicitando un proyecto I.9.3. 3) Organizando grupos de trabajo I.9.4. 4) Solicitando credenciales del IFE/INE I.9.5. 5) Diseñando un proyecto con el grupo I.9.6. 6) Pidiéndole a un técnico que haga el proyecto No sé.

I.10. 19. En relación a la posibilidad de hacer análisis y entender situaciones reales y problemas comunitarios

I.10.1. I. ¿Cree usted que los problemas que fueron planteados por parte de las OLAT en los espacios de la Escuela se estudiaron de forma razonable? Si_ NO_ ¿por qué?

I.10.2. II. ¿Considera que hubo espacios en la Escuela donde se discutieron situaciones reales, se plantearon opciones y se llegó a conclusiones satisfactorias para los alumnos?

I.10.3. III. Gracias a la discusión en los módulos, ¿logró su OLAT entender y atender por lo menos un problema comunitario?... ¿Cual?

I.10.4. IV. ¿Recuerda por lo menos una solución propuesta para un problema específico que resultara del estudio de las causas y consecuencias del mismo? Mencione por favor

I.10.5. V. ¿En su OLAT se establecen espacios de discusión y análisis de los problemas reales que atienden como organización?... Podría darme un ejemplo

I.11. 20. ¿Cuál de estas acciones llevó como participante de la Escuela?:

I.11.1. I. Escuchar y recibir información I.11.2. II. Dar opiniones, sugerencias e información al grupo I.11.3. III. Exponer un problema de su OLAT I.11.4. IV. Conformar grupos de discusión I.11.5. V. Estar al frente del desarrollo de una dinámica psico-emocional I.11.6. VI. Hacer las tareas I.11.7. VII. Realizar las evaluaciones I.11.8. VIII. Sentarse en silencio sin hablar I.11.9. IX. Protagonizar junto con sus compañeros un ejercicio de simulación I.11.10. X. Recibir instrucciones y obedecer

ÍTEM: DESARROLLO HUMANO

T.1. 21. Podrías mencionar tres estrategias de gestión del territorio (organización, manejo, defensa) planteado por su OLAT en su Plan Estratégico

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

T.3.1. 24. Mencione cuantas mujeres recuerda hubo en la Escuela y cuál era su participación.

25. Conteste por favor a las siguientes preguntas:

- T.3.2. I. ¿Se favorecieron las opiniones de las mujeres en los módulos SI_ NO_ Por qué?
- T.3.3. II. ¿Se crearon espacios específicos para reflexionar sobre la desigualdad de género en las comunidades y las organizaciones y cómo resolverla? SI__ NO__ Por qué?
- T.3.4. III. ¿Los planes estratégicos de las OLAT se formularon con perspectiva de género? SI__ NO__ ¿Por qué?
- T.4.1. 26. ¿Recuerda alguna actividad en la Escuela que se haya desarrollado en colaboración entre jóvenes y adultos? Explíquela.
- T.4.2. 27. - ¿Se establecieron mecanismos formales para el intercambio de saberes de adultos con jóvenes? Explique
- T.4.3. 28. ¿Recuerda alguna actividad en la Escuela en la que se hayan establecido mecanismos de intercambio o colaboración de saberes de joven a joven?
- T.5.1 29. ¿Podría decirme un concepto o categoría aprendida que haya resultado de fácil comprensión?
- T.5.2 30. Mencione por lo menos un contenido de los módulos que responda a las necesidades sociales y comunitarias de su OLAT
- T.5.3 31. Mencione por lo menos dos contenido de los módulos que sea adecuado para responder a las necesidades sociales y comunitarias atendidas por su OLAT
- T.5. 4.- ¿Podría compartirme alguna actividad o dinámica de los módulos que le ayudó a comprender algún contenido temático que antes le resultaba desconocido?
- I.3.1 32. ¿Fue cómodo para usted hablar durante las sesiones de los módulos frente a los compañeros y docentes?
- I.3.2. 33. -¿Fueron escuchadas y aclaradas las dudas en las sesiones de los módulos?
- I.3.3. 34. -¿Considera que sus opiniones y sugerencias fueron escuchadas por los compañeros de su OLAT?
- I.3. 4. ¿Existió un ambiente de confianza en las sesiones para que todos compartieran sus dudas?
- I.3.5. 35. ¿Recuerda alguna dinámica que haya fomentado su confianza y seguridad personal?
- I.3. 6. 36. ¿Piensa que hubo un cambio significativo en su capacidad de plantear ideas, dudas o sugerencias en grupo a partir de su participación en la Escuela?
- I.4.1. 37. ¿Qué saberes tradicionales de la cultura maya se aprendieron y retomaron como un enfoque para entender problemáticas, plantear soluciones o entender algún tema o contenido? ...Podrías mencionar 3
- I.4.2. 38. ¿Estima que en general en la Escuela hubo un reconocimiento de los saberes ancestrales?... ¿por qué?

I.4.3. 39. ¿considera que en su OLAT se retoman ideas, creencias y saberes propios de la cultura indígena de su región para la atención de sus objetivos fundamentales?... ¿cuáles? Mencione 3

I.5. Con respecto al trabajo en la Escuela señale 3 características donde se reconozca la diversidad cultural:

I.5.1. 1.- Interacción de saberes

I.5.2. 2.- Intercambio de ideas

I.5.3. 3.-Respeto por la diferencia

I.5.4. 4.- Toma de decisiones colectivas.

I.5.5. 5.- Acuerdos entre diferentes

I.5.6. 6.- Discusiones productivas

I.5.7. 7.-Reconocimiento de la existencia y el valor de otra cultura distinta a la propia.

ÍTEM: INSTITUCIONALIDAD

T.6. 41. Mencione tres OLAT y/o COA con la que haya identificado la posibilidad de trabajar en conjunto por un objetivo en común. ¿Cuál es ese objetivo?

T.7.1. 42. ¿Su OLAT depende de la Escuela para obtener financiamiento? SI_ NO__

T.7.2. 43. ¿Su OLAT depende de la Escuela para formular un proyecto? SI__ NO__

T.7.3. 44. ¿Su OLAT elaboró el Plan Estratégico con apoyo de la Escuela? SI__ NO__

T.7.4. 45. ¿Su OLAT necesita apoyo técnico y logístico por parte de la Escuela para realizar sus actividades? SI__ NO__

T.7.5. 46. ¿Su OLAT depende de la Escuela para constituirse legalmente? SI__ NO__

I.6. 47. Podrías mencionar 5 problemas de tu municipio y la manera en que abordarías y trabajarías como OLAT para su solución

I.1. 48. ¿Qué características considera son propias de su OLAT al momento de la toma de decisiones internas:

I.1.1. I. Autosuficiencia

I.1.2. II. Libertad

I.1.3. III. Necesitan pedirle apoyo o Concejo a otras OLAT

I.1.4. IV. Acuerdos entre los miembros

I.1.5. V. Dificultad para decidir sobre alguna acción

I.1.6. VI. Comunicación eficiente

I.1.7. VII. Miedo al definir objetivos y actividades a realizar

I.1.8. VIII. Independencia con respecto a otras organizaciones

I.1.9. IX. Inseguridad

I.1.10. X. Confusión para decidir cuál es la mejor opción

I.1.11. XI. Decisiones acordes con las necesidades

I.1.12. XII. Impotencia

I.2. 49. Cuales cambios ha tenido su visión de la vida a partir de su participación en la Escuela:

I.2.1. • Cooperación

I.2.2. • Solidaridad

I.2.3. • Afidamiento

I.2.4. • Diálogo

I.2.5. • Acuerdos

I.2.6. • Comunicación Consciente

I.2.7. • Participación

I.7.1. 50. ¿En su comunidad o Municipio saben de la existencia de su OLAT?

I.7.2. ¿Cree que su OLAT tiene reconocimiento por parte de su comunidad?

I.7.3. 51. ¿Cree que su OLAT es reconocida en su comunidad y que confían y creen en su trabajo?

I.7.4. 52. ¿Cuál sería la valoración del trabajo de su OLAT para los miembros de su comunidad?

I.8.1. 53. ¿Sabe si Todas las OLAT recibieron ACOMPAÑAMIENTO?

I.8.2. 54. ¿Considera que es importante el apoyo de tutoras y tutores?

I.8.3. 55. ¿Su OLAT recibió tutorías adecuadas?

I.8.4. 56. ¿Fueron de utilidad las tutorías que recibió su OLAT?

I.8.5. 57. ¿Considera que las tutorías que recibió fueron suficientes?