

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**POSGRADO PROFESIONAL EN DESARROLLO COMUNITARIO**  
**SUSTENTABLE**

Seguimiento y evaluación de las prácticas sociales del Grupo para Promover la Educación y el Desarrollo Sustentable, AC: una propuesta metodológica desde la experiencia concreta en el Programa de Desarrollo Comunitario Sustentable en la Microrregión Mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México.

**María Isabel Martínez González**

**Tecamac, Estado de México a 09 de diciembre de 2008**

Trabajo presentado para optar al grado de Magíster en Desarrollo Comunitario Sustentable, cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**POSGRADO PROFESIONAL EN DESARROLLO COMUNITARIO**  
**SUSTENTABLE**

Seguimiento y evaluación de las prácticas sociales del Grupo para Promover la Educación y el Desarrollo Sustentable, AC: una propuesta metodológica desde la experiencia concreta en el Programa de Desarrollo Comunitario Sustentable en la Microrregión Mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México.

**María Isabel Martínez González**

**Tecamac, Estado de México a 09 de diciembre de 2008**

Trabajo presentado para optar al grado de Magíster en Desarrollo Comunitario Sustentable, cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

# NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES

Dr. Luis Ramírez Alfaro

Tutor

María Isabel Martínez González

Sustentante

## RESUMEN

El hacer de las organizaciones civiles, entre ellas Grupedsac se relaciona con desencadenar cambios en la calidad de vida lo cual se puede medir con indicadores como el aumento del ingreso, alcanzar mayor seguridad alimentaria, aumento en los niveles de educación y empleo de calidad, etc.; asimismo, desencadena cambios de actitud, éstos son intangibles: incremento de la autoestima, empoderamiento, cooperación, etc. Existen también los llamados cambios sustentables, los cuales tienen la cualidad de mantenerse en el tiempo como la capacidad local para la toma de decisiones, la capacidad de solucionar problemas, la permanencia y replanteamiento de las prácticas sociales por parte de los autores sociales. Pero cómo medirlos y hacerlos visibles; está es una pregunta frecuente de los que participamos en la construcción del desarrollo sustentable desde esta asociación civil.

Por otro lado, aunque existe una clara conciencia en las organizaciones civiles por medir estos cambios sustantivos, las metodologías de seguimiento y evaluación no son incorporados en los programas desde el momento de la planeación; esta necesidad se va haciendo patente a lo largo de la vida de los programas o proyectos; aunque el equipo promotor de Grupedsac es sensible a esta necesidad no se ha aterrizado en acciones como consecuencia de la falta de personal capacitado, la falta de recursos económicos y el propio activismo institucional. Como respuesta para resolver este problema se planteó como tema de investigación el diseño de un sistema o metodología de seguimiento y evaluación, en el cual se utilizaron las estrategias de la investigación-acción y el estudio de caso.

Los sistemas de seguimiento y evaluación se construyen para una realidad concreta, por lo que se tomó como caso de estudio para su formulación el programa denominado Desarrollo Comunitario Sustentable en la Microrregión Mazahua de San Felipe de Progreso, Estado de México. Este programa se impulsó desde hace tres años con una fuerte visión de sustentabilidad y de generación de autogestión en las comunidades del área de influencia dando lugar a la organización indígena mazahua Pjoxte.

Por lo anterior, a partir de esta investigación se diseñaron dos sistemas o metodologías de seguimiento y evaluación uno desde la perspectiva de las y los acompañantes o facilitadores del proceso de desarrollo, el cual será un insumo muy valioso para las funciones de la gerencia social de Grupedsac; y el otro desde la perspectiva de las y los mazahuas que

forman parte de la organización indígena a la cual brinda acompañamiento Grupedsac en el marco del programa antes citado. Se plantean dos sistemas porque aunque existen puntos de encuentro entre ellos; la forma de medir los logros y cambios significativos será diferente; además en la construcción del proceso de autogestión se hace necesario el involucramiento de los autores en todas las fases de los programas o proyectos, pero sobretodo de la apropiación de los instrumentos de gestión.

El presente documento contiene cinco apartados, en el primero se plantean el marco general de esta propuesta de investigación como pueden ser la importancia del estudio, sus objetivos, los antecedentes. El segundo apartado corresponde al marco teórico y referencial, cabe mencionar que este se enriquece en el apartado cuatro donde se concentran definiciones útiles a la metodología desde la visión de los principales actores que se comprometieron con este trabajo.

En el tercer capítulo se abordará la propuesta metodológica utilizada para la obtención de datos, este es un estudio de caso que utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada, el taller, el *focus group* y un cuestionario; a partir de los cuales se formularon las propuestas metodológicas desde la perspectiva de dos de los actores más importantes del programa de desarrollo.

El cuarto capítulo contiene el procesamiento y análisis de datos, en el se incluye las propuestas de seguimiento y evaluación participativa, el apartado incluye: un marco con los momentos claves o antecedentes de seguimiento y evaluación que se han tratado de impulsar en el Programa y que fueron un insumo para esta propuesta, se hace una revisión conceptual desde la visión de los actores participantes en esta investigación y se enriquece con algunos aportes teóricos; se definen objetivo general, específicos e indicadores así como instrumentos que den cuenta del avance y resultados del programa. Cabe mencionar que todos los instrumentos diseñados son parte del conjunto de anexos 1 para los instrumentos del sistema desde la perspectiva de los acompañantes del programa de desarrollo comunitario sustentables y el conjunto de anexos 2 son los que se diseñaron con las y los mazahuas.

El último apartado corresponde a las conclusiones donde se revisan los puntos de encuentro de las dos metodologías.

## AGRADECIMIENTOS

A las mujeres y hombres mazahuas de la organización Pjoxte que inspiraron este trabajo, por su tiempo y participación en la construcción colectiva de la metodología.

A Micheline Dorcé Donnacien por su colaboración en la recuperación de la historia de vida del programa de desarrollo comunitario sustentable en la microrregión mazahua y su apoyo como informante clave en la fase recolección de la información.

A mi tutor Dr. Luis Ramírez Alfaro por su valiosa retroalimentación y paciencia en la elaboración del presente trabajo.

A María del Rocío Sánchez Díaz por su valioso apoyo en la logística de recolección de la información y en el procesamiento de datos.

A Dora Elia García y Manuel Rabasa Guevara por su incansable lucha para que la Maestría en Desarrollo Comunitario Sustentable fuera una oportunidad de profesionalización para quienes trabajamos en las organizaciones civiles.

A la Fundación W.K.Kellogg que acogió la propuesta de maestría y por su apoyo económico para el desarrollo de la misma.

## DEDICATORIA

*A mis dos familias y en especial a mis padres por su paciencia y apoyo incondicional*

# ÍNDICE

NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES .....	II
RESUMEN .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	V
DEDICATORIA .....	VI
LISTA DE FIGURAS .....	XI
<b>1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>1</b>
1.1. <b>IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>1</b>
1.2. <b>OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>2</b>
1.3. <b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>2</b>
1.3.1. <i>Breve historia de Grupedsac.....</i>	<i>2</i>
1.3.2. <i>Antecedentes de procesos de evaluación en Grupedsac.....</i>	<i>3</i>
1.3.3. <i>Estructura organizacional.....</i>	<i>4</i>
1.3.4. <i>La práctica de Desarrollo Comunitario Sustentable en la Microrregión Mazahua de San Felipe de Progreso, Estado de México.....</i>	<i>5</i>
1.4. <b>PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
1.5. <b>OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
1.5.1. <i>Objetivo general.....</i>	<i>10</i>
1.5.2. <i>Objetivos específicos .....</i>	<i>10</i>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. <b>DESARROLLO SUSTENTABLE .....</b>	<b>12</b>
2.1.1. <i>Los antecedentes del concepto .....</i>	<i>12</i>
2.1.2. <i>La sustentabilidad desde los paradigmas económicos.....</i>	<i>13</i>
2.1.3. <i>El paradigma coevolucionario vinculado a la práctica concreta de Grupedsac.....</i>	<i>14</i>
2.1.4. <i>La coevolución en el sistema de evaluación.....</i>	<i>15</i>
2.2. <b>METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>16</b>
2.3. <b>SEGUIMIENTO.....</b>	<b>16</b>
2.4. <b>EVALUACIÓN .....</b>	<b>17</b>
2.5. <b>PARTICIPACIÓN .....</b>	<b>19</b>
2.6. <b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN RELACIÓN AL NIVEL DE PARTICIPACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>22</b>
3.1. <b>ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>22</b>



3.1.1.	<i>Estudio de caso.....</i>	22
3.1.1.3.	<i>Diseño del estudio de caso .....</i>	24
3.1.2.	<i>Paradigma constructivista.....</i>	25
3.1.2.1.	<i>Características del paradigma constructivista.....</i>	27
<b>3.2.</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>27</b>
3.2.1.	<i>Entrevista semiestructurada a la Coordinación Operativa del Programa de Desarrollo Comunitario Sustentable en una Microregión Mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México</i>	28
3.2.2.	<i>Técnicas de recolección de datos con el grupo de mujeres y hombres mazahuas. ....</i>	33
3.2.2.1.	<i>Taller para la recolección de datos.....</i>	33
3.2.2.2.	<i>Focus Group.....</i>	34
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.</b>	<b>SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA COORDINACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO SUSTENTABLE EN UNA MICROREGIÓN MAZAHUA DE SAN FELIPE DE PROGRESO, ESTADO DE MÉXICO (PDCSM).....</b>	<b>40</b>
4.1.1.	<i>Momentos clave en seguimiento y evaluación impulsados por los acompañantes del Programa</i>	40
4.1.2.	<i>Conceptualización desde la perspectiva de los acompañantes del programa.....</i>	45
4.1.2.1.	<i>Seguimiento .....</i>	45
4.1.2.2.	<i>Evaluación.....</i>	46
4.1.2.3.	<i>Participación.....</i>	46
4.1.3.	<i>Elementos del sistema de evaluación y seguimiento desde la perspectiva de los acompañantes del PDCSM.....</i>	47
4.1.3.1.	<i>Objetivo general programático .....</i>	47
4.1.3.2.	<i>Objetivos específicos, actividades e indicadores.....</i>	48
4.1.4.	<i>Instrumentos de recopilación de la información en el sistema de seguimiento y evaluación .....</i>	55
4.1.4.1.	<i>Plan de acción.....</i>	55
4.1.4.2.	<i>Plan de capacitación.....</i>	56
4.1.4.3.	<i>Informe mensual de actividades .....</i>	57
4.1.4.4.	<i>Reporte de actividades de capacitación.....</i>	57
4.1.4.5.	<i>Bitácora de seguimiento técnico .....</i>	58
4.1.4.6.	<i>Reporte semanal de actividades .....</i>	58

4.1.4.7. Seguimiento quincenal de actividades.....	59
4.1.5. Ruta crítica del sistema de seguimiento y evaluación.....	59
<b>4.2. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DESDE LA VISIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PJOXTE, AC .....</b>	<b>61</b>
4.2.1. Conceptualización desde la perspectiva de las mujeres y hombres mazahuas .....	62
4.2.1.1. Seguimiento.....	62
4.2.1.2. Evaluación.....	63
4.2.1.3. Participación.....	63
4.2.1.4. Indicadores.....	64
4.2.2. Elementos del sistema de evaluación y seguimiento desde la perspectiva de los socios y socias de la organización indígena mazahua Pjoxte.....	65
4.2.2.1. Objetivo.....	65
4.2.2.2. Objetivos específicos, actividades e indicadores.....	65
4.2.3. Instrumentos.....	68
4.2.3.1. Plan anual de actividades .....	68
4.2.3.2. Plan cuatrimestral de actividades.....	69
4.2.3.3. Informe mensual de actividades.....	69
4.2.3.4. Listas de participantes por actividad.....	69
4.2.3.5. Bitácora de campo y costos.....	70
4.2.3.6. Registro de aportación mensual de los socios.....	70
4.2.3.7. Registro en la tienda y control para vendedores.....	70
4.2.3.8. Registros de gastos.....	71
4.2.3.9. Concentrado de ingresos y egresos.....	71
4.2.4. Ruta crítica del sistema de seguimiento y evaluación.....	72
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>80</b>
<b>CONJUNTO DE ANEXOS 1.....</b>	<b>84</b>
<b>CONJUNTO DE ANEXOS 2 .....</b>	<b>92</b>

## LISTA DE CUADROS

Tabla 1: Fuente: Giselle Rodríguez. “Tomándole el pulso al género”.....	20
Tabla 2: Tipos de estudios de caso.....	24
Tabla 3: Características del paradigma constructivista.....	27
Tabla 4: Instrumento de recuperación de momentos claves de seguimiento y evaluación en el PDCSM.....	29
Tabla 5: Instrumento para procesar los datos para el diseño del sistema de seguimiento y evaluación desde la perspectiva de la coordinación operativa.....	30
Tabla 6: Guía de entrevista semiestructurada dirigida a la coordinación operativa del PDCSM.....	33
Tabla 7: Preguntas generadoras para taller de recolección de la información con hombres y mujeres mazahuas.....	34
Tabla 8: Proceso de aplicación de Focus Group a hombres y mujeres mazahuas.....	37
Tabla 9: Antecedentes sobre implementación de elementos de seguimiento y evaluación en el PDCSM.....	44
Tabla 10: Elaboración a partir de los datos recolectados en la entrevista a la coordinación operativa del PDCSM.....	48
Tabla 11: Objetivos e indicadores para el sistema natural.....	51
Tabla 12: Objetivos e indicadores para el sistema socio-cultural.....	53
Tabla 13: Objetivos e indicadores para el sistema económico.....	54
Tabla 14: Tabla objetivos, actividades e indicadores, elaborada a partir de datos del FG aplicado a mazahuas.....	67
Tabla 15: Relación ingresos-gastos.....	71

## LISTA DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE GRUPEDSAC.....	5
ILUSTRACIÓN 2: ÁREA DE INFLUENCIA DEL PDCSM.....	5
ILUSTRACIÓN 3: CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN INDÍGENA ANTES DE SU PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PPP). FUENTE: INFORME PROGRAMA FORTALEZA.....	6
ILUSTRACIÓN 4: CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN INDÍGENA DESPUÉS DE SU PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. FUENTE: INFORME PROGRAMA FORTALEZA .....	7
Ilustración 5: Relación teoría-práctica para la construcción de la metodología.....	45
Ilustración 6: Esquema de proceso de creación de la metodología de seguimiento y evaluación.....	47
Ilustración 7: Esquema del sistema de seguimiento y evaluación.....	60
Ilustración 8: Fuente: Presentación en PowerPoint Seguimiento y Evaluación Participativa elaborada por L. A. Hernández y E. Carlos de CIAT .....	62
Ilustración 9: Fuente: Presentación en PowerPoint Seguimiento y Evaluación Participativa elaborada por L. A. Hernández y E. Carlos de CIAT .....	63
Ilustración 10: Presentación en PowerPoint Seguimiento y Evaluación Participativa elaborada por L. A. Hernández y E. Carlos de CIAT .....	64
Ilustración 11: Elaborado por los asistentes al curso de fortalecimiento de los C A I S, sep. 2006.....	64
Ilustración 12: Esquema del sistema de seguimiento y evaluación desde la perspectiva de Pjoxte.....	72

# Capítulo I

## Justificación del Estudio

# 1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

## 1.1. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El cómo hacer del Grupedsac (Grupo para Promover la Educación y el Desarrollo Sustentable, AC) se ha ido modificando, de acuerdo a los cambios sociales se plantean formas diversas de intervenir en la realidad social: lo que inició como una actividad de ciudadanos preocupados por el medio ambiente se ha transformado en prácticas sociales que tienen como ideario el desarrollo sustentable<sup>1</sup>; asimismo, ha ampliado sus áreas geográficas de actuación, y diversificado los autores<sup>2</sup>, actores y agentes sociales que se involucran en este hacer. (De Souza. 1997:19)

Esta transformación en algunos casos se ha documentado, no de manera sistemática, tampoco se han diseñado técnicas e instrumentos que permitan recoger información para mirar las experiencias como procesos que se realizan en determinado contexto histórico social e institucional y reconstruirlas para hacer una interpretación crítica de las prácticas sociales (Jara. 2001:1). Actualmente Grupedsac no cuenta con las categorías e indicadores que den cuenta de los resultados e impactos de sus prácticas sociales; por lo que, una propuesta metodológica contribuirá a que la evaluación cuantitativa y cualitativa sea integral y continua desde la perspectiva del desarrollo sustentable. (Rodríguez. 2002:10-11).

En este trabajo de investigación se tomó como caso de estudio el Programa de Desarrollo Comunitario Sustentable en la Microrregión Mazahua de San Felipe de Progreso, Estado de México (que en lo sucesivo se abreviará como PDCSM), el cual es impulsado por Grupedsac

---

<sup>1</sup> Este concepto fue definido por la conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente en el documento Nuestro Futuro Común. El desarrollo sustentable es una corriente de pensamiento humano que promueve el respeto por la vida, la naturaleza, el planeta, la cultura y la historia de los pueblos. Considera a la biodiversidad como una riqueza y un recurso. El principal objetivo del desarrollo sustentable es aumentar la calidad de vida del ser humano a través de un desarrollo que tome en cuenta, en un mismo nivel de importancia los factores económico, humano, tecnológico y ambiental.

<sup>2</sup> Cfr. Sistematización: un instrumento pedagógico en los proyectos de desarrollo sustentable, 19. Son los participantes de un proyecto, inicialmente denominados "beneficiarios", pero que deberían ser sujetos de la acción en cuanto autores, hacedores sociales, protagonistas de la acción, sujetos del proceso social. ([www.alforja.org.cr/sistem/biblio.html](http://www.alforja.org.cr/sistem/biblio.html) [consulta 05 de marzo 05])

desde hace siete años; pero que en los últimos tres años ha transitado de una propuesta de capacitación de multiplicadores en tecnologías alternativas para el desarrollo sustentable a una propuesta de reflexión - acción, participación y organización comunitaria para la autogestión; que ha culminado con la creación de la organización indígena mazahuas Pjoxte.

## **1.2. OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto del estudio que se planteo para la realización de esta investigación fue que a partir de la revisión de esta práctica concreta: el PDSCM y paralelamente la revisión del proceso de desarrollo de la organización indígena Pjoxte, se pueda establecer una metodología de seguimiento y evaluación de dos vías; por una parte, que arroje datos sobre el proceso que los mazahuas llevan a cabo y se apropien de herramientas de gestión, así como den cuenta a sus socios y a los interesados de sus avances, logros y cambios; y por otro, lado que al interior de Grupedsac se pueda contar con información y con una valoración de los avances que a través de las intervenciones de los facilitadores se van identificando.

Este proceso de investigación también ha dado elementos para que en el mediano plazo Grupedsac cuente con elementos para generar procesos de seguimiento y evaluación a todas sus prácticas sociales. Se propuso iniciar de lo particular para llegar a generar los mismos procesos para otras prácticas, considerando sus particularidades; por tanto, el punto de partida para ello son los resultados de la presente investigación.

Por último, cabe mencionar que un factor que se consideró en el diseño son los costos económicos, los cuales no deben ser onerosos, tiene que ser eficiente y no por ello carecer de rigor científico y profesionalismo.

## **1.3. ANTECEDENTES**

### **1.3.1. Breve historia de Grupedsac**

En 1987 un grupo de personas, residentes de la colonia Tecamachalco, Estado de México, se unieron para trabajar a favor del medio ambiente y adoptaron el nombre de Damas Ecologistas de Tecamachalco. La inquietud predominante era participar activamente en la solución de los crecientes problemas de contaminación ambiental de la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Durante los primeros años, el esfuerzo del grupo se encaminó a dos acciones prioritarias: la reforestación de la colonia y campañas de información a los residentes para la recolección de desechos separados con el apoyo del presidente municipal de Naucalpan de Juárez, Estado de México.

En 1990 se constituye legalmente con el nombre de Ecologistas Voluntarios de Tecamachalco, AC.; sin abandonar sus actividades iniciales, se propuso trabajar a favor del mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más desprotegidas a través de la promoción del desarrollo sustentable. Con este cambio de visión institucional y en su ideario, el gobierno del Estado de México se compromete con la organización para financiar su labor, este hecho coincide con la definición de su misión: educar, capacitar y llevar a cabo acciones que contribuyan al desarrollo de sociedades sustentables.

En febrero de 1995 adopta su nombre definitivo: Grupo para Promover la Educación y el Desarrollo Sustentable, AC (Grupedsac) por ser ésta una denominación más acorde con su misión. (Mogollón. 2001:8). En este nuevo marco institucional, decidió buscar un acercamiento al problema de la pobreza rural y del deterioro de los recursos naturales, mediante los dos postulados que hacen honor a su nombre: educación y desarrollo sustentable. Educación, como capacitación de adultos y de jóvenes para el cambio y adopción de hábitos y conductas que resulten en independencia y autosuficiencia. Desarrollo sustentable, como un desarrollo que mejore la calidad de vida, fuera del ámbito del consumismo, sin dañar al medio ambiente y sin poner en peligro la posibilidad de que generaciones actuales y futuras puedan satisfacer sus necesidades. Se considera que para disminuir la pobreza, se deben dar a las personas herramientas para poder desarrollarse, ofrecerles opciones tecnológicas, amigables con el ambiente, que satisfagan sus necesidades sin causar dependencia y que les permitan tomar el control de sus procesos de desarrollo. (Mogollón. 2001:8).

### **1.3.2. Antecedentes de procesos de evaluación en Grupedsac**

En el año de 1997 inicia un proyecto denominado Modelo de Desarrollo Sustentable en una Comunidad Rural Mexiquense, mismo que es financiado por la Fundación W.K. Kellogg. Éste marca el inicio de una acción de participación funcional de la comunidad, se plantean objetivos de mayor alcance y de más largo plazo; ya que la labor de la institución se centraba



en la capacitación en ecotecnias y sus elementos complementarios, así como programas de educación ambiental y talleres de manualidades y artesanías. Se lleva a cabo durante tres años y los propósitos se centran en la realización de una fuerte acción de capacitación la cual redundará en la constitución de microempresas, así como cambio de hábitos en la alimentación y en el cuidado ambiental, también se crea un banco comunitario. El modelo fue evaluado para estimar su eficacia y conocer sus efectos tomando en cuenta dos enfoques evaluativos: una evaluación sumativa del impacto del programa y una evaluación formativa del impacto del programa.

El propósito era conocer el impacto del programa en el grupo de familias participantes mediante la comparación por medio de diferencias de porcentajes y diferencias de medias, entre una evaluación anterior a la intervención y dos evaluaciones anuales posteriores; así como verificar si los objetivos sobre adopción de cambio de hábitos y conductas para alcanzar autosuficiencia en agua, alimentos y energía generando productos para autoconsumo y venta y si las familias habían establecido actividades productivas. Para la recolección de datos se diseñó una guía de entrevista que se aplicó con periodicidad de 4 meses durante los dos años siguientes a la capacitación que reciben las 32 familias que participan en el programa (Mogollón. 2001:55,56). Esta experiencia de evaluación de Grupedsac llevó a la publicación del libro denominado “Modelo de Desarrollo Sustentable en una Comunidad Rural Mexiquense” financiada por la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y por el Banco Mundial. Esta evaluación arrojó datos importantes para la organización y validó el modelo; sin embargo, los instrumentos que se usaron fueron de carácter consultivo, y no reflejan necesariamente un proceso de seguimiento, retroalimentación, ajuste y práctica.

### **1.3.3. Estructura organizacional**

En el año 2002 como producto de la planeación estratégica de Grupedsac se define una nueva estructura organizacional en donde se destacan tres coordinaciones: capacitación y educación, desarrollo comunitario, y comercialización. Cada una de las coordinaciones tiene distintos programas a su cargo, la coordinación de desarrollo comunitario tiene dos: El PDCSM y el Programa Huixquilucan por una Juventud Sana y Ambientalista, cada uno de ellos con una coordinación operativa.

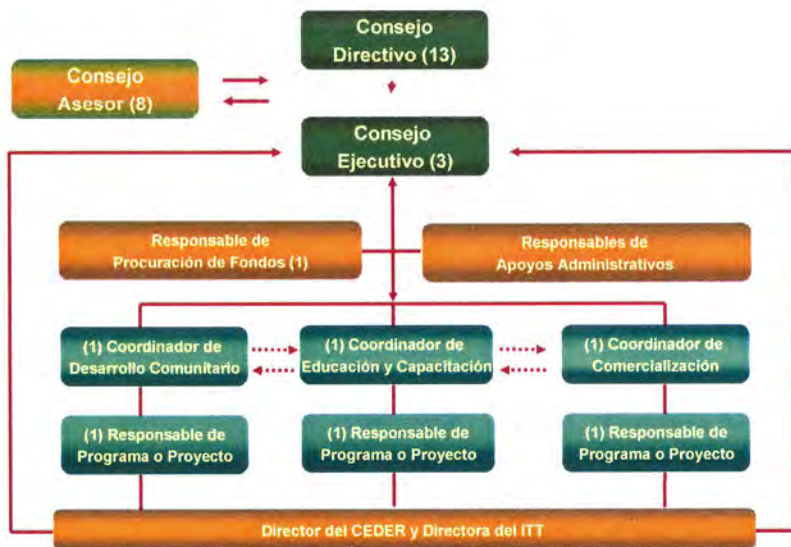


ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE GRUPEDSAC

### 1.3.4. La práctica de Desarrollo Comunitario Sustentable en la Microrregión Mazahua de San Felipe de Progreso, Estado de México

La Coordinación de Desarrollo Comunitario a través de la experiencia ha ido configurando sus prácticas sociales con un ideario distinto que se materializan sobretodo en el Programa de Desarrollo Comunitario Sustentable en una Microrregion Mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México. Durante estos años de experiencia se redefinen las estrategias de intervención comunitaria en donde el autodesarrollo, la participación y organización comunitaria toma relevancia, estos conceptos son aplicados a dicho

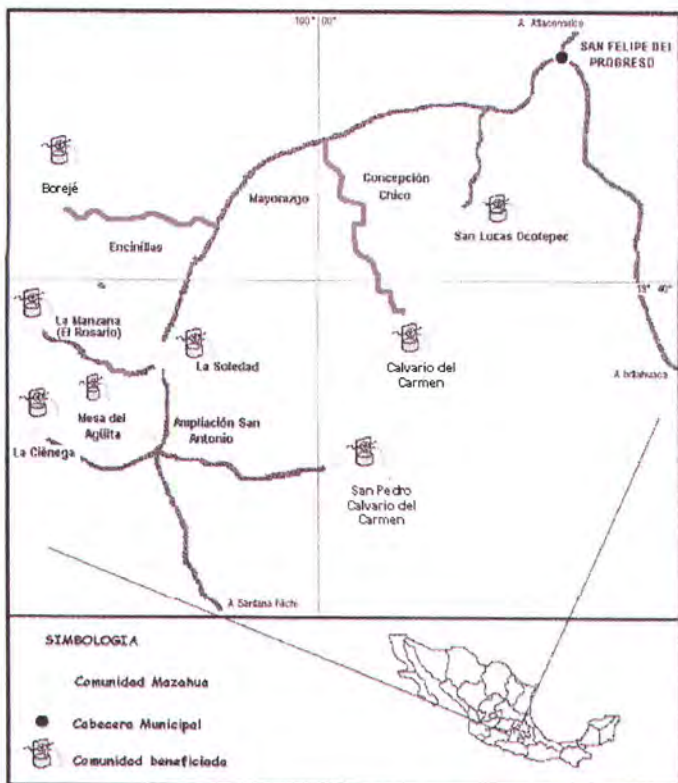


ILUSTRACIÓN 2: ÁREA DE INFLUENCIA DEL PDCSM

programa.

“El municipio de San Felipe del Progreso pertenece a la región V-Atzacomulco, integrada por nueve municipios, y se ubica al noroeste del Estado de México, en sus límites con Michoacán. Limita al norte con los municipios de El Oro y Jocotitlán; al sur con Villa Victoria; al este con Ixtlahuaca, y al oeste con el estado de Michoacán. Las comunidades del área de influencia del PDCSM se ubican en la ilustración 2.

El contexto socio-económico y cultural en el que se impulsa este programa de desarrollo está catalogado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) como una microregión de alta y muy alta marginación. Son productores de básicos a través de una agricultura de subsistencia, se vive inseguridad alimentaria e hídrica, están transitando hacia el manejo orgánico de la agricultura.

En el año 2004 gracias al apoyo de la Fundación Merced se inició una planeación estratégica con las mujeres y hombres mazahuas donde el propósito era que se constituyeran legalmente y fortalecieran su proceso organizativo; durante más de un año de trabajo pudieron definir su visión, misión y 4 líneas de acción: artesanías y procesamientos de alimentos, agropecuaria, fortalecimiento cultural e institucional, y ecotecnias; asimismo se logró la constitución legal de la organización indígena campesina, actualmente integrada por 85 % de socias, 15 % de socios, mesa directiva y representantes por línea de acción.



ILUSTRACIÓN 3: CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN INDÍGENA ANTES DE SU PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PPP). FUENTE: INFORME PROGRAMA FORTALEZA

El fortalecimiento alcanzado por la organización indígena es visible al final de su Proceso de Planeación Estratégica realizado con el acompañamiento de Fundación Merced y Grupedsac (en las siguientes gráficas se

muestra dicho fortalecimiento), por consiguiente se puede afirmar que con el seguimiento y evaluación de su proceso de desarrollo tendrán elementos para seguir creciendo.



ILUSTRACIÓN 4: CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN INDÍGENA DESPUÉS DE SU PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. FUENTE: INFORME PROGRAMA FORTALEZA

En el trabajo de acompañamiento por parte de Grupedsac ha dado importancia a la capacitación técnica y de desarrollo personal, cultural y organizacional; se han impulsado actividades productivas como la cría de ganado ovino, cultivo en invernadero, venta de alimentos procesados y artesanías; y se ha construido infraestructura básica con el uso de ecotecnias. Uno de los logros del 2006 fue la construcción, por parte de mujeres y hombres mazahuas, del Centro de Desarrollo Comunitario Mazahua, a través de autoaprendizaje de construcción de vivienda ecológica; el cual consta de un salón y cocina en proceso de ser equipada para la producción de alimentos.

En este momento, dentro del PDCSM, es necesario dar un salto cualitativo en el proceso de autogestión, por lo que se requiere del desarrollo de estrategias que consisten en el impulso herramientas de gestión. En este sentido la vertiente metodológica de seguimiento y evaluación para las y los mazahuas se plantea con el fin de:

- Verificar si están siguiendo el rumbo adecuado para alcanzar sus objetivos y
- Reflexionar y aprender de sus experiencias - los éxitos y fracasos - con el fin de adquirir nuevos conocimientos y saber cómo hacer las cosas mejor en un futuro (CIAT. 2005:1).

El papel de Grupedsac ha pasado de un ente capacitador a uno de facilitación del proceso de desarrollo endógeno. Los logros han sido trascendentes, ya que se trata de comunidades con un alto nivel de dependencia, con vicios políticos enraizados como demagogia, paternalismo, autoritarismo, corrupción; sin embargo se ha logrado la constitución de una organización comunitaria de base que está generando su proceso de desarrollo. Se puede hablar de que se está gestando el capital social en la microrregión y para seguirlo fortaleciendo es ineludible influir en las funciones de gestión y promoción, así como valorar sus propias prácticas a través de la evaluación y que se hagan los ajustes pertinentes con el seguimiento.

#### **1.4. PROBLEMA**

El objeto social de las organizaciones de la sociedad civil en reiteradas ocasiones inicia como un acto de buena voluntad; el activismo es una característica que comparten muchas de ellas, no cuentan con sistemas de seguimiento de sus acciones, existe una cultura poco favorable a la evaluación lo que se hace evidente en que no se incluye como parte de las propuestas de trabajo, planes y presupuestos; la información básica y fundamental no se registra desde el inicio del proyecto, no cuentan con personal capacitado para llevarla a cabo; se ve como un trámite burocrático (Diéguez. 2002:190).

Una carencia notable de los procesos de desarrollo comunitario que impulsa la organización promotora, desde la Coordinación de Desarrollo Comunitario, es la falta de sistematicidad en la recolección de la información para documentar los procesos y logros de estas prácticas tanto por parte de los propios autores como por parte de los facilitadores que acompañan el proceso. Por lo que en este momento se establece como prioridad el diseño de dicha metodología que permita la observación y registro de los avances y la toma de decisiones oportunas en los procesos sociales; así como valorar los objetivos que se han alcanzado durante y al final del proceso desde esta nueva visión del desarrollo comunitario sustentables donde los autores sociales son protagonistas.

Actualmente, muchas instituciones financieras establecen como prerrequisito de apoyo el que la propuesta haya sido evaluada o bien que se establezca a priori la metodología de

evaluación que se utilizará; por lo que muchas organizaciones lo consideran como un requisito más que como una herramienta de administración que permite:

- Revisar el progreso
- Identificar problemas de la planificación o de la práctica
- Hacer ajustes de modo que se tengan más probabilidades de generar un cambio (Shapiro.5).

Grupedsac valora y ha hecho consiente el seguimiento y la evaluación como herramientas para mejorar la eficacia y efectividad, así como para visibilizar procesos; y para reconocer lo que se ha y no se ha conseguido en sus prácticas sociales; sin embargo se ha visto rebasada por la acción y aun y cuando se evaluó el Modelo de Desarrollo Sustentable en una Comunidad Rural Mexiquense; se perdió la oportunidad de redefinir la acción durante el proceso, además de que no se instauró como un proceso de las prácticas sociales porque se realizó desde la visión y bajo la metodología de profesionistas que aunque cercanas a la organización promotora no dejaron capacidades instaladas en la comunidad para el seguimiento y evaluación; tampoco se dejaron capacidades en el personal de Grupedsac para hacer la evaluación directamente en las comunidades; otra dificultad que se enfrenta es la falta de recursos económicos que permitan realizar una evaluación de cada una de sus prácticas sociales.

Si bien es cierto en la historia de Grupedsac existen antecedentes de evaluación lo que se propuso a través de este trabajo es un sistema de carácter formativo e interactivo donde se establece un inter – retro - relacionamiento entre evaluador y evaluado. El sistema se planteo en dos vías, por una lado que los mazahuas sean participes en su construcción y aplicación; y por el otro que los facilitadores cuenten con datos, los procesen y puedan tomar decisiones en la redefinición de estrategias tanto en lo operativo como financiero.

Por consiguiente se puede afirmar que la praxis sin registro no genera conocimiento e impide el reconocimiento de los avances en los procesos y los resultados de las prácticas sociales. Si los procesos sociales de desarrollo sustentable con las comunidades mazahuas de San Felipe del Progreso no son documentados e integrados al saber colectivo entonces

difícilmente e logrará alcanzar el objetivo de autogestión comunitaria y reconocer los alcances del trabajo de la organización promotora.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar una metodología de seguimiento y evaluación participativa de la práctica social de desarrollo sustentable impulsada por Grupedsac en la microregión mazahua de San Felipe de Progreso, Estado de México

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Discernir teóricamente sobre los distintos modelos de seguimiento y evaluación, que permitan vislumbrar una metodología acorde a la práctica social analizada.
- Esquematizar las fases, técnicas e instrumentos de la propuesta de seguimiento y evaluación que seguirá el equipo de facilitadores que acompaña el proceso de Desarrollo Comunitario Sustentable en la Microrregión Mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México.
- Definir conjuntamente con las y los mazahuas los indicadores, técnicas, instrumentos y periodicidad del sistema de seguimiento y evaluación de sus líneas de acción.

# Capítulo II

## Marco Teórico



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. DESARROLLO SUSTENTABLE

Una pregunta con una respuesta hasta cierto punto obvia es porque iniciar este apartado con la definición de desarrollo sustentable, justamente porque la propuesta de desarrollo desde el ámbito local y por consiguiente el sistema de evaluación y seguimiento están cruzados de manera transversal por la sustentabilidad. Por otro lado, es el objetivo superior del programa de desarrollo propuesto desde la organización promotora.

La definición del desarrollo sustentable ha sido objeto de gran polémica, esto en parte porque el elemento sustentabilidad tiene un enfoque ético que se presta a muchas interpretaciones. Primero veamos el origen de la palabra y posteriormente la definición del mismo.

La expresión desarrollo sostenible o sustentable es un anglicismo que proviene de *sustainable development* pero la expresión sajona *sustainable* no tiene la misma connotación que el término en idioma español sostener o sustentar cuyo significado se relaciona con mantener firme un objeto. El vocablo inglés tiene una connotación dinámica positiva, ya que se refiere a un proceso el cual hay que mantener mientras en el idioma español da la idea de un esfuerzo requerido para evitar que algo se caiga o para conservar una cosa en su estado<sup>3</sup>.

#### 2.1.1. Los antecedentes del concepto

Los antecedentes de esta definición fueron una serie de reuniones y de discusiones sobre el tema, que surgieron a partir del momento en que la humanidad empezó a darse cuenta de la creciente destrucción de los recursos naturales, en ese momento se enfocan primordialmente al problema de la contaminación.

La conciencia sobre la crisis ambiental y los límites ecológicos del crecimiento económico se hizo manifiesta desde los años sesenta, pero cuando la preocupación trascendió a los

---

<sup>3</sup> Paolo Bifani. "Desarrollo sostenible, población y pobreza: algunas reflexiones conceptuales". Educación ambiental y universidad. Universidad de Guadalajara, México, 1993.

gobiernos, se difundió internacionalmente mediante la conferencia de la ONU en Estocolmo, Suecia en 1972. Las preguntas clave en aquellos momentos eran: ¿son medio ambiente y desarrollo dos conceptos excluyentes? ¿Existe una dicotomía entre ambos? ¿Tiene que considerarse el medio ambiente como parte integral del desarrollo?

Uno de los logros más importantes de la Conferencia de Estocolmo en 1972 fue justamente demostrar que las políticas aisladas dirigidas a la solución parcial de los problemas ambientales, estaban destinadas al fracaso.

El enfoque iniciado en Ginebra en 1971 y en Estocolmo en 1972, que se hiciera explícito más tarde en la declaración de Cocoyoc México en 1974 y que culminaron con el informe Brutland, o *Nuestro Futuro Común* que propuso como estrategia para alcanzar el desarrollo sustentable encarar prioritariamente la situación de inequidad que prevalece en el mundo.

Es finalmente en la reunión de Río de Janeiro en 1992 que las naciones se ponen de acuerdo para definir el nuevo tipo de desarrollo, había que pasar de mero crecimiento a un auténtico desarrollo, en donde lo ambiental fuera considerado en un mismo nivel de importancia que lo económico y lo social. En la *Cumbre de la Tierra o Conferencia de Naciones Unidas Sobre Medio Ambiente y Desarrollo*, se llega a la declaración de 21 principios básicos como guía de conducta para las naciones frente al medio ambiente y el desarrollo, conocida como *Agenda 21*. En esta reunión se reafirma y define con precisión el concepto de desarrollo sustentable. Participaron también de manera significativa, las organizaciones no gubernamentales (ONG) realizando un tratado alternativo que llamaron *Foro Global*.

### **2.1.2. La sustentabilidad desde los paradigmas económicos**

La sustentabilidad ha sido adoptada por distintas disciplinas para su estudio, el concepto ha sido estudiado desde el punto de vista de la economía al punto que ahora existen distintos paradigmas respecto a la relación del sistema económico con el sistema natural. Cada uno de los paradigmas establecen distintos niveles de sustentabilidad: muy débil, débil, fuerte y muy fuerte; el paradigma coevolucionario está en la última categoría.

Sustentabilidad fuerte: parte de la idea que no es suficiente proteger el capital, además debe protegerse el capital natural, pues al menos una parte de este no es sustituible. Destaca la

combinación de factores no su presencia aislada, sólo con esta combinación podrá haber sustentabilidad.

**Sustentabilidad débil:** Se afirma que consiste en dejar para las generaciones futuras la opción o la capacidad de hallarse tan bien como estamos. Así, no hay un objeto físico específico de la sostenibilidad, ya que todo es sustituible. Desde esta perspectiva el stock de recursos renovables debe mantenerse constante y los recursos no renovables deben reemplazarse por recursos renovables o capital hecho por el hombre.

**Sustentabilidad muy débil:** el cambio tecnológico contrarresta el agotamiento de recursos a través de sustitutos. Para este enfoque el daño irreversible al capital natural no representa un problema por cuanto cualquier activo puede reducirse siempre que otro se incremente para compensar la pérdida.

### **2.1.3. El paradigma coevolucionario vinculado a la práctica concreta de Grupedsac**

La misión, visión y estrategias de Grupedsac suponen una sustentabilidad fuerte, por lo tanto, el paradigma económico con el que se desarrolla su práctica concreta es el coevolucionista. Su misión es educar, capacitar y llevar a cabo acciones que contribuyan al desarrollo de sociedades sustentables. El actuar de la organización se enmarca en espacios microrregionales, locales y a nivel de la unidad de producción y ha marcado precedentes en la influencia en políticas públicas.

Genera modelos de desarrollo local con capacidad de replicar, sin que esto sea una receta puesto que la realidad social es cambiante.

Grupedsac concibe el desarrollo sustentable como aquel que pone en un mismo orden de importancia lo económico, social y ambiental; como una vía para que las mujeres y hombres alcancen una calidad de vida, fuera del ámbito del consumismo, sin dañar al medio ambiente y sin poner en peligro la posibilidad de que generaciones actuales y futuras puedan satisfacer sus necesidades. El modelo de desarrollo propuesto por la organización basa sus acciones en el desarrollo de capacidades y en la generación de capital social para poder alcanzar un nivel productivo y hacer de las actividades económicas actividades que no degraden las

condiciones ambientales por el contrario que fortalezcan o regeneren el stock de recursos naturales de las comunidades.

Por lo dicho anteriormente se puede afirmar que el quehacer de promoción del desarrollo sustentable que Grupedsac impulsa está muy vinculado con el paradigma coevolucionario, cuyo nivel de sustentabilidad es muy fuerte y por otro lado, no promueve una superposición de un sistema sobre otro.

El planteamiento coevolucionario no establece un conservacionismo exacerbado, si no un uso de los recursos naturales vinculados a las necesidades humanas; donde el ideal del uso del capital natural discrimina el uso del mismo de acuerdo a su habilidad para producir servicios ambientales esenciales: utiliza capital natural esencial sólo para necesidades esenciales y capital natural no-crítico para producir el resto de los servicios económicos a través del proceso económico.

La relación de la coevolución con el desarrollo del espacio local (no sólo visto como mera área geográfica si no en su conjunto de elementos e interacciones sociales, culturales y económicas) debe partir del análisis en cada comunidad de la interacción entre agentes locales y medio ambiente. Desde un enfoque coevolucionario es necesario responder a los siguientes cuestionamientos ¿evolucionarán en el tiempo el medio ambiente, los recursos naturales, la tecnología y niveles culturales, reforzándose mutuamente? ¿Se destruirán los recursos y el medio ambiente local, o incluso el sistema social y los rasgos culturales locales?. Partiendo de este análisis se pueden determinar modelos de desarrollo local en donde se trate de reforzar los diferentes sistemas a fin que logren una relación coevolucionaria.

#### **2.1.4. La coevolución en el sistema de evaluación**

Un sistema de seguimiento y evaluación desde la perspectiva del paradigma coevolucionista tendría que enfocarse en la valoración del nivel de sustentabilidad de las interrelaciones de los sistemas económico, social y natural en el espacio local. Así los objetivos programáticos, las variables, indicadores e instrumentos tendrían que mostrar ese nivel de sustentabilidad.

La propuesta que emerge de esta investigación genera elementos para visibilizar el avance hacia la sustentabilidad de las comunidades donde incide el programa de desarrollo para el cual se propone este diseño de seguimiento y evaluación.

## **2.2. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Existen muchas definiciones de metodología, seguimiento y evaluación, estos procesos están definidos por cada [práctica] social, ya que cada práctica social constituye una experiencia única que puede concebirse como un proceso complejo donde interactúan distintos actores sociales, que transcurren en un contexto social, político, económico y [ambiental] determinado. Por lo que estos procesos no pueden valerse de metodologías lineales, no son recetas, si no una construcción de acuerdo a los sujetos, problemáticas o categorías.

En este caso se utilizará la palabra metodología enmarcada al ámbito de las profesiones y no como el conjunto de métodos de las ciencias sociales ni al método científico en particular, si no “se alude a las formas de actuación que tienen como fin la obtención de ciertos resultados prácticos, la modificación de cosas o situaciones reales. La materia a ser ordenada no es solamente el pensamiento humano, puede incluir también las actividades prácticas. El problema metodológico en el ámbito de las profesiones se refiere fundamentalmente al orden que debe seguir, en las operaciones y procedimientos lógicos y prácticos para obtener los resultados de modificación de situaciones reales” (Ander-Egg. 1996:115); pero ésta no nace de una manera espontánea ni se elaboran de una buena vez, son parte de un proceso, se elabora a partir de experiencias sucesivas.

Como consecuencia de ello, las formas de intervención social se van formalizando, en el sentido de ir siendo más sistemáticas. Por una parte las prácticas se organizan de acuerdo con criterios metódicos y, por el otro lado, se utilizan y aplican los conocimientos de varias ciencias humanas y técnicas” (Ander-Egg. 1996: 115, 116).

## **2.3. SEGUIMIENTO**

En otro orden, “el término seguimiento [o monitoreo] y la evaluación tienden a ser tratados como un solo, en realidad, constituyen dos conjuntos de actividades organizativas distintas que están relacionadas pero que no son idénticas” (Shapiro. :3). “Según Germann y Gohl (2000), seguimiento (monitoreo) y evaluación son como dos caras de la misma moneda y

difieren sólo en la periodicidad y el rango de decisiones (profundidad). Ya que el seguimiento es una forma frecuente de observación y reflexión sujeto a un limitado rango de toma de decisiones, mientras que la evaluación es una forma menos frecuente de reflexión, pero más profunda y orienta la toma de decisiones fundamentales” (CIAT. 2005:1).

“El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización”. “Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación”. “Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado”. (Shapiro. :3)

## 2.4. EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso integral, continuo y programado basado en procedimientos sistemáticos de investigación, análisis e interpretación de información, para formular juicios valorativos que permitan reorientar la acción con el fin de producir los cambios deseados. (Neringberg. 2003:15)

Según la naturaleza de lo que se evalúa, podemos señalar cuatro tipos distintos de evaluación: evaluación de necesidades, evaluación del diseño, evaluación del desempeño y evaluación del impacto. (Vergara. 1993).

- La evaluación de necesidades corresponde parcialmente al diagnóstico de la situación problemática, durante el proceso de programación. Esta nace de un deseo de conocer concretamente una situación sobre la que se formulará el proyecto de acción.
- La evaluación del diseño es la que se aplica inmediatamente después de formulado el proyecto, sirviendo para determinar el grado de idoneidad y la capacidad de aplicabilidad concreta de las acciones propuestas por el proyecto.

- La evaluación del desempeño es eventualmente la más frecuente. Su objetivo principal es medir la forma como se está comportando el proyecto. También debe servir para medir efectos no esperados, que casi siempre ocurren, como es natural.
- Por fin, la evaluación del impacto es aquella que mide los efectos del proyecto sobre la población beneficiaria. Claro que un proceso evaluativo debería llevar a cabo los cuatro tipos de evaluación. En su secuencia se debería: i ) realizar el diagnóstico; ii) una vez elaborado el proyecto, evaluar su diseño; iii) durante la ejecución, evaluar continuamente su desempeño; iv) concluida la ejecución, medir su impacto en los beneficiarios directos e indirectos.

Estos son los principios fundamentales de un proceso evaluativo, que cualquier equipo podría aplicar en su situación, de acuerdo con el contexto específico en el que está trabajando. Pero también es de referir que hoy en día existen numerosos modelos de evaluación... podemos indicar los más representativos que, según Sarrate (1997) son los siguientes:

- Modelos de consecución de metas, que se enfoca en la evaluación del grado en el que se han alcanzado los objetivos propuestos
- Modelos de decisión, en los que la prioridad son los elementos que soportan la toma de decisiones.
- Evaluación responsable, que subrayan la atención en los procesos en sí.
- Evaluación iluminativa, sostenida por un paradigma socioantropológico, dirigido a la descripción y a la interpretación.
- Evaluación democrática.

Los dos primeros modelos se pueden considerar más clásicos, vinculados a un paradigma experimental. Los tres últimos son modelos, en cierto sentido alternativos, más vinculados al paradigma cualitativo” (Diéguez. 2002:208), en estos tres modelos se basa la propuesta metodológica resultante de la presente investigación, ya que se centra en procesos, está dirigida a la descripción e interpretación y además involucra a los principales actores del programa de desarrollo y a los integrantes de la organización Pjoxte.

## 2.5. PARTICIPACIÓN

Se propone que la construcción de la metodología se base en procesos participativos en un nivel de participación al que Frans Geilfus denomina participación interactiva en la cual “los grupos locales organizados participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto; esto implica procesos de enseñanza-aprendizaje sistemáticos y estructurados y la toma de control en forma progresiva del proyecto” o del proceso, que permite transitar en la escalera de la participación hacia el autodesarrollo donde “los grupos locales organizados toman iniciativas sin esperar intervenciones externas; las intervenciones se hacen en forma de asesoría o como socios”. (Geilfus. 1997:3).

Por lo anterior, la construcción de la metodología de seguimiento y evaluación se basará en una combinación de modelos, de acuerdo a aquello que demande el proceso. No será limitativa en este sentido, pero adecuada al contexto de los autores y gestores del desarrollo.

## 2.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN RELACIÓN AL NIVEL DE PARTICIPACIÓN

El sistema que se propone es de carácter participativo, lo cual ofrece ventajas en los siguientes aspectos.

**Tabla 1: Niveles de participación en el seguimiento y evaluación**

Dimensiones	Bajo	Medio	Alto
<b>Origen</b>	Acciones obligatorias como parte del programa de desarrollo. Prioriza las necesidades institucionales	Evaluadores externos invitan a representantes de la población participante a asistir a una o más tareas de evaluación	La población participante y el equipo del proyecto analiza, revisa y reflexiona sobre estrategias desarrolladas manteniendo la equidad en la representación
<b>Propósito</b>	Justifica nuevos fondos. Asegura presupuesto	Obtener mayor impacto de las actividades desarrolladas desde la perspectiva de la población. Partir de las necesidades e intereses de la población participante	Desarrollo humano equitativo, programas con participación equitativa en la toma de decisiones
<b>Personas consultadas</b>	Directores, personal del proyecto	Representantes locales según el criterio de los evaluadores externos	Mujeres y hombres de las comunidades, facilitadores, personas más afectadas por el proyecto



<b>Métodos</b>	Diseños de investigación establecidos, análisis estadísticos	Se favorecen los métodos cualitativos que incluyan métodos cuantitativos valorar un proceso de consulta con los participantes	Métodos cualitativos altamente interactivos, pero que no desestiman herramientas cuantitativas. Inventiva y creatividad para adoptar los métodos al contexto
<b>Función de la persona que evalúa</b>	Tomar liderazgo en el diseño. Formular preguntas sin consultar al equipo.	Evaluador trabaja colaborativamente con los participantes. Promueve habilidades para desarrollar evaluación	La persona que evalúa se vuelve facilitadora. Actúa como catalizador y colaborador. Los grupos participantes determinan la orientación, no hay procesos predeterminados
<b>Resultados</b>	Reportes, publicaciones que circulan entre el personal del proyecto	Gran participación de los grupos participantes en la recolección de la información, pero muy limitada en análisis de datos. La visión de la planificación se incorpora a la planificación.	La población participante toma parte en el análisis y mejora sus capacidades para la toma de decisiones por su comprensión del proceso de desarrollo. Los productos son propiedad de los participantes.

**Tabla 1:** Fuente: Giselle Rodríguez. "Tomándole el pulso al género".

Esta tabla permite situar las ventajas del carácter participativo del seguimiento y la evaluación es sus distintas dimensiones como por ejemplo el papel de quién evalúa, los resultados que pueden obtenerse a partir de promover una participación ubicada en el último peldaño de la escalera de participación de Geilfus. El nivel de involucramiento de los actores va de bajo a alto, lo cual implica que se obtengan diferentes resultados, en un nivel alto de participación los actores avanzarán en su autodesarrollo, los grupos asumen su poder entendido como el poder hacer, poder decir, poder decidir. Esto sitúa a los actores en un nivel de equidad entre ellos, apropiándose de sus acciones y la relación con los facilitadores es de colaboración, generando también una relación de equidad.

La última columna de esta tabla sería el ideal de este diseño metodológico, por ello desde la misma concepción se diseña con la participación de los actores clave y hasta cierto punto será en el momento de la aplicación de los distintos instrumentos de recolección de la información un termómetro que podrá medir el nivel de involucramiento de los actores que participan en este trabajo de investigación.

# Capítulo III

## Metodología

### 3. METODOLOGÍA

La metodología que se adoptó en esta investigación se apegó al propósito de creación de un sistema de evaluación y seguimiento participativa; la estrategia permitió acercarse al objeto de estudio, así como utilizar los métodos de colecta y análisis de datos, en los próximos renglones se especifica dicha metodología.

#### 3.1. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. Estudio de caso

Dentro del desarrollo comunitario se plantean distintas estrategias de investigación una de ellas es el estudio de caso. El presente trabajo se basó en esta estrategia por las siguientes razones:

- Reconoce la imposibilidad de aislar el objeto de estudio de su contexto natural (Ramírez. 2006:17) por lo que el contexto natural de las y los mazahuas es el que permitió diseñar el tipo de metodología para el seguimiento y evaluación, ya que es imposible aislar el objeto de la realidad concreta.
- Es una estrategia de investigación rigurosa adecuada para investigar fenómenos y buscar respuesta a las preguntas cómo y por qué ocurre algún fenómeno. Estudia temas determinados en los que las teorías existentes son inadecuadas; además permite profundizar en el conocimiento de estos temas y por lo tanto lleva a ubicar señales que determinan el surgimiento de otros temas. (Martínez: 2006:175). La pregunta cómo se orienta a procesos, ésta es una pregunta rectora en el presente estudio; por ejemplo, se pregunta cómo visibilizar el proceso y resultados del PDCSM y la respuesta a esta pregunta es a través del diseño de una metodología de seguimiento y evaluación; pero nuevamente surge la pregunta cómo diseñarla.

Otras razones, retomando a Bonache (1998) y Stake (2007) serían las siguientes:

- No separa el fenómeno de su contexto, evita el reduccionismo y el elementalismo. No pretende comparaciones, si no que busca comprender su objeto más que

comprender lo que lo diferencia de otro. Adopta una visión holística en la que el contexto y el comportamiento son interdependientes.

- Los casos tratan de construir teorías a partir de las observaciones siguiendo el procedimiento inductivo, partiendo de un “marco teórico preliminar” construido a través de la revisión de la literatura.
- La elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico, no se trata de generalizar los resultados en términos estadísticos, sino que se eligen por su capacidad explicativa (Michel, 1983).
- Utilizan múltiples fuentes de datos tales como las entrevistas, la observación, los grupos focales.
- Permite mayor flexibilidad en el proceso de realización de la investigación, el marco de investigación puede ir modificándose en función de las respuestas o conclusiones obtenidas a lo largo de dicho proceso. Como señala Sutton (1997) esta flexibilidad tiene mucho interés para el proceso de construcción o depuración teórica, dado que proporciona mayores oportunidades de obtener información que no entra en conflicto con las teorías existentes.

### *3.1.1.1. Definiciones del estudio de caso*

A continuación se precisarán algunos conceptos sobre esta estrategia de investigación que fue de utilidad para la construcción de esta propuesta. Uno de los máximos exponentes del estudio de caso es Yin quien lo define como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (...) se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.” (Yin 1994: 13).

Eisnerhardt (1989) concibe el “*estudio de caso contemporáneo como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares*”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos

métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/ o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría. (Martínez: 2006:174)

Para R. E. Stake estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. El estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. (Stake: 2007)

### 3.1.1.2. Tipos de estudio de caso

Las siguiente clasificación se realizó a partir de la lectura del libro “investigación con estudio de casos” de R.E. Stake, así como del artículo de Piedad Cristina Martínez Carazo publicado en la Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal.

Según el objetivo de la investigación y los niveles de estudio:	Stake (2007):	Yin (1993):
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factual</li> <li>• Interpretativo</li> <li>• Evaluativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrínsecos, se usa para comprender mejor lo que se estudia</li> <li>• Instrumentales, profundiza un tema o afirma una teoría</li> <li>• Colectivos, se estudian varios casos en la indagación de un fenómeno o población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso único, el estudio es irrepitable, carácter revelador</li> <li>• Caso único con unidad principal de análisis y una o más subunidades</li> <li>• Caso múltiple, uso de varios casos para estudiar y describir una realidad</li> <li>• Los casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal</li> </ul>

Tabla 2: Tipos de estudios de caso.

### 3.1.1.3. Diseño del estudio de caso

El diseño del estudio de caso implica las fases que se describen a continuación:

- *Las preguntas de investigación*

Son el primer elemento del diseño de investigación para identificar el problema central de la misma; las interrogantes cómo y por qué son las más adecuadas para un estudio de caso.

- *Las proposiciones teóricas*

En esta fase se enuncian las proposiciones o hipótesis, las cuales son afirmaciones sobre el problema identificado que parten de una base teórica de la investigación. Su propósito es obtener evidencias y evitar querer obtener toda la información en la fase de recolección de datos.

- *Recogida de datos*

Según Yin (1994) establece hasta seis métodos de obtención de datos o "fuentes de evidencias": documentación, documentos de archivo, entrevistas, observación directa, observación participante y objetos físicos.

- *Análisis de datos e interpretación de los resultados*

Es necesario hacer una definición teórica antes de iniciar la recogida de datos porque ayudará en el diseño de la investigación y en la interpretación de los resultados. Este conjunto teórico permite comparar los datos recogidos con las implicaciones que se deducen de la teoría. La investigación dependerá más de la deducción si la base teórica disponible está lo suficientemente desarrollada.

### **3.1.2. Paradigma constructivista**

Este paradigma acepta que la realidad es una construcción humana y como tal depende de los acuerdos de los participantes. Plantea la identificación, la comparación y la descripción de las construcciones existentes de forma hermeneútica y dialéctica. (Guba. 1990)

El objetivo del constructivismo es comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa, ya que existen múltiples realidades dinámicas y construidas por diversidad de actores sociales; por lo anterior, no es posible separar al objeto de conocimiento del sujeto que investiga por lo que su tendencia epistemológica es subjetiva. Establece que un estudio de caso es único, ya que no es posible generalizar a todos los contextos ni en cualquier espacio temporal; en su relación causa-efecto no es posible separar uno del otro, también se caracteriza por ser holista y tener una orientación a descubrimientos exploratorios y descriptivos. Los datos son válidos en la medida que surgen de la realidad, que son ricos y profundos.

Este paradigma se considera democrático deliberativo porque tiene como requisito la inclusión, el diálogo y la deliberación. El conocimiento y la verdad se construyen a través del diálogo, con la puesta en común de los intereses de los individuos por medio del diálogo crítico. (Mella. 2003: 110)

Se eligió este paradigma por cuanto acepta que la realidad es una construcción humana. El sistema que se construyó fue en base al diálogo entre los integrantes de la organización Pjoxte y quien realizó esta investigación, a través de las técnicas de investigación que permitieron la participación efectiva de las y los actores sociales. Este paradigma es de vital importancia para comprender las voces de los sujetos y su posición frente a dos procesos de gestión como es la planeación y la evaluación; estas voces reflejan la complejidad de lo social.

Para la construcción del sistema de seguimiento y evaluación participativa era básico comprender el sentido de la acción social en el contexto de la vida y desde la perspectiva de los integrantes de la organización Pjoxte y los facilitadores del PDSCM.

La metodología utilizada admite la comprensión de la dinámica social y las acciones de los actores no como meros seres con respuestas mecánicas o lineales si no que son seres reflexivos cuya capacidad se las da la experiencia práctica.

Esta metodología desmantela los discursos intelectuales ya creados para dar paso a la voz de los actores sociales, no desdeña los aportes de las ciencias si no que parte de que no hay regímenes de verdad, si no que las personas construyen el conocimiento a partir de su acción y reflexión: no funcionan sólo como probadores de una verdad, si no que la construyen.

### 3.1.2.1. Características del paradigma constructivista

Elementos	Descripción
Objetivo	Pretende comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa
Ontología	Relativismo. Existen múltiples realidades construidas y dinámicas
Epistemología	No es posible separar el objeto de conocimiento del sujeto que lo investiga
Axiología	La investigación no está libre de valores
Generalización	No es posible la generalización a otros contextos y momentos temporales. Estudios de caso único.
Relaciones causales	No es posible separar las causas de sus efectos
Lógica	Inductiva. Fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio y descriptivo
Enfoque	Holista
Metodología	Cualitativa. Observación naturalista y sin control
Características de los datos	Válidos. Datos reales, ricos y profundos

Tabla 3: Características del paradigma constructivista

Las características enunciadas anteriormente describen el porqué se decidió por esta metodología y este paradigma de investigación y no otro; la naturaleza del tema de estudio así lo determinó. Se pretendía construir el conocimiento a partir del propio marco de referencia de quien actúa, no es posible separar el objeto de conocimiento del sujeto investigador. No se pretende generalizar a otros contextos o momentos, ya que es un estudio de caso único, sin embargo, no se descarta que a partir de esta experiencia de investigación se puedan formular otros casos únicos. Este estudio parte de la realidad para hacer una serie de descubrimientos para ponerse en práctica y a partir de esta formular nuevos conocimientos.

### 3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Raúl Rojas Soriano (1987) las técnicas son un conjunto de reglas y operaciones que se componen de instrumentos y que nos acercan a la aplicación de los métodos. Entonces la relación es así:

Método – técnica – instrumento

Por lo tanto a cada estrategia de investigación le corresponden ciertas técnicas e instrumentos, el estudio de caso utiliza principalmente la técnica de la observación, la entrevista y la descripción de entornos; los instrumentos se diseñan para cada caso y cada técnica en particular, lo más significativo de los instrumentos es que deben tener las



categorías sobre las que se quiere y necesita enfatizar en la investigación sin perder de vista los datos valiosos que no se consideraron en la categorización pero que servirán para la etapa de la interpretación.

Para cumplir con esta concatenación método-técnica-instrumento, en la presente investigación se aplicó la entrevista semiestructurada dirigida a la coordinación operativa del PDCSM. Así como el *focus group* (FG) que se aplicó a 12 mujeres y hombres mazahuas quienes son promotores y miembros de la mesa directiva de la organización indígena Pjoxte; quienes antes de participar en el FG participaron en un taller donde se abordaron los conceptos básicos a tratar en la aplicación del FG para obtener respuestas en base a un marco conceptual, se recurrió a imágenes como medio de aprendizaje, retención y reflexión.

Como complemento a las técnicas trabajadas con el grupo de mujeres y hombres mazahuas se aplicó un cuestionario para precisar los conceptos. Adicionalmente a las técnicas antes señaladas se revisaron documentos producidos a lo largo de la historia del proyecto.

En las siguientes líneas se especificarán los contenidos de las técnicas utilizadas en este proceso de investigación.

### **3.2.1. Entrevista semiestructurada a la Coordinación Operativa del Programa de Desarrollo Comunitario Sustentable en una Microregión Mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México**

La entrevista es un proceso interactivo entre el investigador y un tipo de información (sujeto) donde se generan los datos que tienen un fin utilitario en la investigación (objeto de estudio (Ramírez. 2005:61). La entrevista semiestructurada es de carácter cualitativo y su carácter no estructurado no sacrifica precisión y focalización en el objeto de estudio. En el estudio de caso la entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples.

El instrumento aplicado se muestra al final de este apartado, el contenido de la misma se puede dividir en tres grandes ejes, cabe mencionar que se debía profundizar en cada temática de la entrevista, por lo que se requirió de tres días de trabajo y toda la información se concentró en archivos de audio.

Para la recuperación de los datos se utilizaron una serie de matrices que permitían ir concretando algunos datos fundamentales para el momento de la interpretación.

El primer eje que se abordó en la entrevista fue el referente a los aspectos históricos o momentos claves en el que la coordinación del PDCSM ha emprendido en cuanto al seguimiento y evaluación participativa, se realizó una matriz en la cual se compilan desde el inicio del PDCSM y por cada año las acciones de evaluación que se realizaron desde la coordinación del programa, acciones que cabe mencionar no fueron concatenadas. Este eje permitió ubicar documentos que han sido producidos por la coordinación y hacer una reflexión crítica de la acción de facilitación y acompañamiento del programa y concretamente sobre los aspectos de seguimiento y evaluación, aspectos en los que está débil Grupedsac como ente promotor del desarrollo sustentable. A continuación se muestra la matriz diseñada y utilizada para el procesamiento de datos.

Momento clave	Producto	Instituciones de apoyo	Observaciones
<b>Año 2004</b>			
<b>Año 2005</b>			
<b>Año 2006</b>			
<b>Año 2007</b>			

Tabla 4: Instrumento de recuperación de momentos claves de seguimiento y evaluación en el PDCSM

El segundo eje abordado en la entrevista fue el relativo a la conceptualización del seguimiento, la evaluación y la participación, así como los indicadores; fue necesario realizar estas definiciones para la ubicación del marco teórico y por otro lado para que al momento de la formulación de preguntas sobre la construcción del sistema de seguimiento y evaluación no se desvirtuara la información. Para procesar los datos de este eje se recurrió a la grabación y se tomaron anotaciones trascendentes, posteriormente se transcribió la información grabada, para llenar los vacíos se tuvo que recurrir a precisar los datos con la informante clave. Los datos ya analizados se muestran en el siguiente capítulo de este trabajo.

En otra sesión las preguntas de la entrevista versaron en torno a la construcción del sistema de seguimiento y evaluación; a partir de la experiencia de la coordinación se rescataron el objetivo general, los específicos, las actividades y los indicadores. Fue un diálogo muy interesante por cuanto reflejó aprendizajes significativos del proceso de acompañamiento, se

pudo visibilizar el crecimiento del programa y hacer una revisión crítica sobre los objetivos que se persiguen y si éstos se encaminan hacia la sustentabilidad.

Los datos obtenidos sobre objetivos específicos, actividades e indicadores se recogieron en una matriz con cuatro columnas donde se definían los objetivos, las principales actividades para lograrlos, el tipo de indicador y la definición del mismo; como resultado del procesamiento de datos se conformaron 3 matrices de acuerdo a los sistemas que intervienen en la sustentabilidad según el paradigma coevolucionista: sistema natural, socio-cultural y económico; las características fundamentales de este paradigma se establecen en el capítulo II sobre marco teórico.

**Objetivo general**

<i>Objetivos específicos</i>	<i>Actividades</i>	<i>Indicadores y tipo de indicadores</i>	<i>Características de los instrumentos</i>	<i>Periodicidad de recuperación de la información</i>

Tabla 5: Instrumento para procesar los datos para el diseño del sistema de seguimiento y evaluación desde la perspectiva de la coordinación operativa

Finalmente, se abordaron preguntas sobre los instrumentos y la periodicidad de los mismos, éstos tienen el propósito de dar cuenta del nivel de avance en los objetivos a través de la medición u observación de los indicadores de efecto o de producto. Para recuperar la información primero fue necesario ordenar los datos obtenidos en la segunda sesión de trabajo, los cuales se ordenaron en una matriz a la cual se le insertaron dos columnas más: una sobre el nombre del instrumento, sus características y la periodicidad de registro. Esta forma de recopilar y ordenar los datos propició la correlación entre objetivos, indicadores e instrumentos; ya que el registro de información da cuenta del nivel de avance de los objetivos a través de elementos de medición o visibilización que son los indicadores.

La utilización de la grabadora fue de gran valor al momento del procesamiento de datos, ya que aunque se fueron recuperando en las diversas matrices se pudo recurrir al audio al momento de precisar información.

Las etapas de la entrevista semiestructurada, así como las preguntas correspondientes a cada una de ellas se presentan en la siguiente matriz.

## FORMATO DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

### 1. Simulación

#### Introducción:

El report de la entrevista consistió en establecer un espacio de confianza y de diálogo, explicando de manera sencilla cuál era el propósito de la misma.

Se introdujo a la entrevista a través de las siguientes frases: *“como sabes estoy elaborando mi trabajo de graduación para la Maestría en Desarrollo Comunitario Sustentable, cuyo objetivo es diseñar una metodología de monitoreo y evaluación participativa de la práctica social de desarrollo sustentable impulsada por Grupedsac en la microregión mazahua de San Felipe de Progreso, Estado de México.*

*Esta entrevista es parte de la metodología propuesta para la recolección de datos, ya que el proceso de definición del diseño con las y los mazahuas debe estar sustentado en su propio proceso, sé que hay algunos antecedentes y es importante retomarlos para no partir de cero y retomar la riqueza de la experiencia.*

#### Objetivo de la entrevista:

Conocer como se han manejado los procesos de seguimiento y evaluación del programa de desarrollo comunitario sustentable en la microregión mazahuas de San Felipe del Progreso para rescatar su experiencia y que la misma fundamente el diseño de su sistema de seguimiento y evaluación.

#### Perfil de la entrevistada:

Pasante de agronomía, coordinadora del programa desde el año 2003, momento en el que el programa da un salto cualitativo y se convierte en una propuesta de organización y autogestión comunitaria.

#### Categoría del marco teórico o de trabajo que se abordó

Esta entrevista semiestructurada permitió ubicar en tiempo y espacio los alcances que hasta el momento ha tenido el seguimiento y evaluación participativa en el marco del PDCSM. Al reconocer la experiencia en el manejo de estos conceptos, tanto a nivel del trabajo impulsado por los agentes del desarrollo como por las y los mazahuas que forman parte de este programa; se podrá orientar el diseño del sistema de seguimiento y evaluación de acuerdo a las necesidades del programa y de las y los mazahuas.

La información que se obtuvo de esta técnica fortaleció el apartado sobre antecedentes en el trabajo de graduación, así mismo fue un insumo para el diseño y recolección de datos con las y los mazahuas aplicando el FG retomando la experiencia para no partir de cero y considerar su nivel de avance.

Otro aporte de la aplicación de este instrumento se refiere a la definición de las categorías de: evaluación, seguimiento, participación, niveles de participación, indicadores, tipo de indicadores, tiempos oportunos de la aplicación de instrumentos.

## Temática o preguntas clave

Como toda entrevista semi estructurada, no se planteó el uso de preguntas si no la utilización de ejes temáticos que a través de la interacción se fueron formulando preguntas abiertas que permitieron profundizar en la información.

### *Seguimiento y evaluación desde la perspectiva de los agentes del desarrollo*

1. Antecedentes de seguimiento y evaluación en el proyecto
  - a. Cuáles son los principales y las fechas en las que se llevaron a cabo
  - b. Productos
  - c. Proyecto y/o institución financiadora
2. Ejes del programa que desde su perspectiva se les debe dar seguimiento y evaluar

### *Conceptualización*

3. Cómo se concibe la evaluación y seguimiento dentro del programa
4. Desde la perspectiva del programa qué es la participación y en qué niveles se da
5. Qué son los indicadores

### *Construcción del sistema de seguimiento y evaluación (Tabla 2)*

6. Cuál es el objetivo general del programa
7. Cuáles son los objetivos específicos del programa
8. Qué actividades se desprenden de los objetivos específicos
9. De acuerdo a la taxonomía de los indicadores cuáles se pueden usar en el programa de desarrollo
10. Cuál debería ser el objetivo de los instrumentos
11. Cuáles deberían ser las características de los instrumentos de recopilación de la información
12. Cuál debería ser la periodicidad de la recopilación y valoración de la información

### *Seguimiento y evaluación desde la participación de las y los mazahuas*

13. Nivel de conocimiento y manejo del seguimiento y evaluación por parte de las y los mazahuas que conforman Pjoxte (enunciar los principales eventos)
14. Ejes a los cuales se les está dando seguimiento e instrumentos utilizados
15. Responsables del seguimiento y desempeño que han tenido

**Cierre:** *muchas gracias por tu cooperación. El siguiente paso de esta investigación es la interpretación y la aplicación de la técnica del focus group con las y los mazahuas; posteriormente la triangulación de los datos de las técnicas y herramientas que estoy aplicando y de los documentos que he obtenido del programa*

## **2. Interacción**

El proceso de interacción se realizó en tres sesiones, una para cada eje temático, toda la conversación se grabó en audio y se hicieron anotaciones tanto concernientes a puntos en los que se debía profundizar y reflexiones que surgieron del proceso de interacción.

## **3. Interpretación**

Esta fase inició con la transcripción de la grabación obtenida, asimismo se transcribieron los datos de las matrices para hacer una correlación entre las preguntas de las definiciones vertidas por la coordinadora en la entrevista y los aspectos prácticos de las matrices. Para plasmar fehacientemente la co-producción del objeto de estudio la transcripción se formuló en los dos días posteriores a cada interacción. Después se procedió a la formulación de la propuesta utilizando los aportes teóricos de diversos autores.

Tabla 6: Guía de entrevista semiestructurada dirigida a la coordinación operativa del PDCSM

### **3.2.2. Técnicas de recolección de datos con el grupo de mujeres y hombres mazahuas.**

#### *3.2.2.1. Taller para la recolección de datos*

Una primera técnica de recolección de la información (por el perfil de los participantes) utilizada en la construcción de este sistema de evaluación y seguimiento fue la técnica de taller. El desarrollo de esta técnica fue el siguiente: primero se hizo el recordatorio de uno de los antecedentes claves para la organización indígena en cuanto al seguimiento y evaluación participativa a través de fotografías de un encuentro realizado en septiembre de 2006 sobre en el marco del programa de fortalecimiento institucional para los Centros de Aprendizaje e Intercambio de Saberes (C A I S) impartido por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT); donde la organización mazahua y sus acciones de desarrollo se convirtieron en la comunidad de aprendizaje para impartir este taller a un conjunto de técnicos provenientes de distintos estados de la República Mexicana quienes implementarían este sistema de seguimiento y evaluación en sus respectivos proyectos. Los miembros de estas organizaciones de desarrollo dejaron algunos productos a la organización indígena mazahua después de un trabajo de seis horas frente a grupo; los productos de ninguna manera fueron el sistema como tal; sin embargo, dio las pautas para generar esta propuesta.

Después de esta revisión, se procedió a la definición de las siguientes categorías, para lo cual se utilizaron algunos materiales que ha reproducido el CIAT, sobretodo imágenes generadoras que a través de las mismas las personas pueden identificar las definiciones de:

seguimiento, evaluación, objetivos, indicadores, etc. La dinámica seguida para la recolección de esta información consistió en emitir una a una las preguntas que se muestran en la siguiente tabla, se recopilaban las ideas, posteriormente se presentaba una imagen que representativa de la definición y se les pedía que utilizando la imagen mencionarían otros significados del concepto a definir, se escribían los significados que mencionaban y posteriormente se hacía lectura de una sencilla definición. Después de este trabajo, se realizó un documento sencillo que recuperaba las ideas vertidas en el taller para que fuera revisado de manera individual por los participantes. Posteriormente se aplicó un cuestionario en donde se preguntaba acerca de las principales categorías que contiene el sistema de seguimiento y evaluación con el fin de reforzar las definiciones.

<b>Preguntas generadoras utilizadas en el taller de precisiones conceptuales para el sistema de seguimiento y evaluación con mujeres y hombres mazahuas</b>
1. Qué es para ustedes el seguimiento
2. Qué es la evaluación
3. Qué significa para Pjoxte la participación
4. Qué es un objetivo

Tabla 7: Preguntas generadoras para taller de recolección de la información con hombres y mujeres mazahuas

### 3.2.2.2. *Focus Group*

En otra sesión se aplicó el FG, que es un proceso de recolección de datos en el cual el producto se obtiene a partir de la interacción que se establece en el grupo; por otro lado, la interpretación colectiva revela el objeto de estudio; y a través de la comunicación se crean nuevos conocimientos y percepciones sobre el objeto de estudio.

Según Morgan (1997) existen tres tipos de FG: autocontenido, suplementario y multimétodo. En la estrategia del estudio de caso se recomienda utilizarlo como una herramienta más de recolección de datos. Por lo que se deben utilizar conjuntamente con otras técnicas. Las distintas técnicas fueron de utilidad para la triangulación de la información vertida por los distintos actores participantes de este proceso por lo que el tipo de FG fue multimétodo.

FASE DE SIMULACIÓN

Etapa I: *Definición del contenido*

Propósito de la investigación:

Diseñar una metodología de monitoreo y evaluación participativa de la práctica social de desarrollo sustentable impulsada por Grupedsac en una microregión mazahua de San Felipe de Progreso, Estado de México.

Propósito del episodio:

Estimular la participación de hombres y mujeres mazahuas para el diseño de su metodología de seguimiento y evaluación retomando elementos prácticos que han llevado a cabo a lo largo de tres años de experiencia.

Tipo de participantes:

12 hombres y mujeres de la organización indígena Pjoxte quienes están participando en un curso modular y continuo de formación de promotores, el cual incluye la temática de seguimiento y evaluación participativa. Además de haber participado en el taller impartido por el CIAT en septiembre de 2006 y en el taller que formó parte de esta investigación previo a la aplicación del FG, por lo que tenían cierta familiaridad con los temas del trabajo de investigación.

Preguntas o tópicos:

Apertura:

Se hizo un breve resumen de los resultados del taller.

Introductorias

1. Para identificar el objetivo general de Pjoxte se les preguntó: *¿para qué están ustedes organizados como grupo?* Lo que se espera obtuvo fue una lista de expectativas, sueños o ilusiones.
2. Se les pidió que seleccionarán de acuerdo a su importancia y prioridad los sueños enunciados. Esto significaba que podrían eliminar algunos.
3. Formularon una frase con los sueños seleccionados, se mencionó a esta frase se le llama objetivo general.

Transición

4. El siguiente ejercicio consistió en la definición de objetivos específicos para lo cual se plantearon las siguientes preguntas que tienen como base los sueños seleccionados y que se recogieron en la siguiente matriz:
  - a. Respuestas aclaratorias 1: *¿Qué significa para ustedes, por ejemplo generar fuentes de empleo?, se nombraron las expectativas enumeradas por ellos en la sección anterior*



b. Respuestas aclaratorias 2: ¿Para qué desean lograr esto?

Sueños o expectativas		Respuestas aclaratorias 1 Qué significa para ustedes ...	Respuestas aclaratorias 2 Para qué desean lograr esto
1	Generar fuentes de empleo	Significa fortalecer las que ya tenemos	Mejorar nuestro nivel de vida con más ingreso económico  Evitar la migración de nuestros hijos a otros lugares
2			

Una vez completada esta matriz se procedió a priorizar los sueños, de los de alcance en el corto plazo al de largo alcance.

5. Cuáles son las actividades clave de Pjoxte para lograr sus sueños (objetivos específicos). En esta pregunta ya se contaba con los objetivos priorizados, los cuales se colocaron en la columna correspondiente para señalar las actividades correspondientes.

Objetivos específicos	Actividades

Clave

6. Se retomaron las imágenes utilizadas en el taller y se les preguntó ¿en donde se plasma el proceso de seguimiento y evaluación y ¿Cuáles son los indicadores de Pjoxte, o sea aquello que les dice que van avanzando?
7. Cómo se pueden dar cuenta que van avanzado en sus sueños o ilusiones. Las respuestas se fueron colocando en la siguiente tabla.

Objetivos específicos	Indicadores			
	ICL	ICT	IP	IR

CL= Indicador cualitativo

CT= Indicador Cuantitativo

P= Indicador de Producto

R= Indicador de Efecto

Finalización

8. ¿Es importante el registro de sus avances y logros?

9. ¿Qué cosas son importantes registrar?

10. ¿Cada cuánto tiempo es conveniente que se registre la información de cómo va Pjoxte en sus distintos trabajos?

*Etapa II: preparación de la logística*

Fecha de interacción: sábado 14 de julio a las 10:00 h.

Moderador: Isabel Martínez y Micheline Dorcé

Asistente técnico: Rocío Sánchez Díaz

Lugar: Centro de Desarrollo Comunitario Pjoxte ubicado en La Soledad San Felipe del Progreso, Estado de México.

FASE DE INTERACCIÓN

*Etapa I: interacción*

La moderadora-investigadora conoce el objeto de investigación, así mismo ha tenido amplia experiencia en el trabajo con grupos, particularmente con las mujeres y hombres mazahuas. La coordinadora operativa del programa acompañó el proceso para obtener la información, siempre manteniendo una actitud neutra en los tópicos tratados; clarificando los conceptos de acuerdo a las pautas culturales de las y los mazahuas.

Durante esta etapa también participó Rocío quien se encargó del manejo del equipo audiovisual: grabadora, videgrabadora.

*Etapa II: retroalimentación*

Cuando finalizó la etapa de interacción se realizó una revisión de los productos obtenidos y se reflexionó en torno al proceso de recolección de datos.

FASE DE ANÁLISIS

Se contó con los diversos instrumentos de recolección de la información establecido en esta ficha técnica, además de las grabaciones de audio y video del momento de la interacción.

Tabla 8: Proceso de aplicación de Focus Group a hombres y mujeres mazahuas

# Capítulo IV

Análisis de la información  
para la construcción de los  
sistemas de seguimiento y  
evaluación

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En este trabajo se ha mencionado la importancia de tener dos sistemas o metodologías de seguimiento y evaluación, uno que responde a las necesidades del equipo de facilitadores y a la gerencia social de Grupedsac y por otro lado, uno que responda a las necesidades de seguimiento de Pjoxte.

Los dos sistemas son complementarios, arrojan datos importantes y se adecuan también a las habilidades de cada uno de los actores involucrados en este programa y en el propio sistema.

Las técnicas utilizadas para la colecta de la información fueron la entrevista semiestructurada dirigida a la coordinación operativa del PDCSM; la técnica de taller y FG dirigidas a las mujeres y hombres mazahuas miembros de la organización indígena Pjoxte, AC. Durante la colecta de la información también se utilizaron medios audiovisuales como es la grabadora de audio y la filmación de las fases del FG. Una vez colectados los datos, se transcribieron, se procedió a su análisis haciendo una confrontación teórica y metodológica.

Es importante precisar algunos aspectos teórico-conceptuales sobre los sistemas de seguimiento y evaluación para comprender la estructura de este capítulo. Siguiendo a Quintero (1995) un sistema de evaluación y seguimiento está constituido, destacadamente, por dos funciones de gerencia social: la planeación, y el seguimiento y la evaluación como tal; las cuales aportan a la valoración de resultados y logros. Para que el seguimiento funcione debe ser global, preciso y limitarse a lo que es esencial.

El sistema permite conocer la marcha del programa social, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos, proporcionar la información suficiente para la toma de decisiones, mejorar la marcha del programa y sistematizar las experiencias.

Para poder valorar tanto los avances como los logros se necesita de indicadores los cuales permiten observar dichas modificaciones conforme se ejecuta el programa o proyecto, los indicadores se desprenden de los objetivos planteados en la etapa de planeación, cabe mencionar que hay distinto nivel de objetivos:

- Institucionales los cuales orientan lo que quiere conseguir la institución en desarrollo de su misión.
- Programáticos, aquellos que se plantean por programa o área de acción
- Proyecto, aquellos que corresponden más al nivel de acción, más concreta y específica.

En el sistema es necesario mantener un número de variables que se puedan manejar, así como aquellas actividades que den mejor referencia del avance del programa. El sistema se puede hacer en forma escalonada, seleccionando unos indicadores para el primer semestre y otros para el segundo, de manera que cuando se realice la evaluación se tenga la información vital para hacer la valoración de los objetivos. (Rodríguez. 1999:30-31).

Un sistema debe estar diseñado para una realidad concreta, por lo tanto en los siguientes apartados se hace referencia a la definición de los conceptos clave como a la definición de los elementos que constituyen al sistema desde la práctica concreta de Grupedsac.

#### **4.1. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA COORDINACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO SUSTENTABLE EN UNA MICROREGIÓN MAZAHUA DE SAN FELIPE DE PROGRESO, ESTADO DE MÉXICO (PDCSM).**

Este sistema parte del reconocimiento de los antecedentes de seguimiento y evaluación que a través de la coordinación operativa y la coordinación de desarrollo comunitario se han impulsado en el programa, posteriormente se definen los conceptos claves utilizados en el sistema de evaluación y seguimiento desde la visión de los acompañantes del desarrollo y a continuación se plasma el objetivo general, los objetivos específicos, las actividades e indicadores propios del sistema propuesto para este programa; se concluye este apartado con los instrumentos propuesto para identificar los avances y los logros del mismo.

##### **4.1.1. Momentos clave en seguimiento y evaluación impulsados por los acompañantes del Programa**

Desde la perspectiva de los acompañantes de este proceso de desarrollo comunitario, el programa se ha enfrentado a distintas dificultades tales como la falta de personal permanente

para cubrir todas las áreas de acción, una acción muy direccionada hacia los requisitos de las instituciones financiadoras; reflexión y análisis limitado por un activismo imparable; estos factores influyen directamente para que el seguimiento y evaluación no se haga de manera sistemática y sobretodo para que no se establezca una cultura del registro bajo parámetros establecidos desde la planeación. Sabemos que el seguimiento y evaluación son parte del proceso de planeación, sin embargo son etapas que se supeditan sobretodo a la entrega de reportes de las instituciones donantes.

La información que se presenta a continuación es resultado de la aplicación de entrevistas no estructuradas dirigidas a la coordinadora operativa del programa en cuestión, quien se incorpora al programa en el momento en que se hace un cambio sustancial en el acompañamiento a las comunidades mazahuas; así mismo el corte en el tiempo para esta mirada retrospectiva es justamente este cambio de paradigma en el acompañamiento a las comunidades de la microrregión mazahua. La información vertida por las entrevistas se complementó con la revisión de los documentos a los que se hace referencia en la tabla 9. Ésta destaca los antecedentes de seguimiento y evaluación que se han impulsado en el programa de desarrollo; contiene la fecha, el momento clave esto significa acciones puntuales que tienen que ver con el seguimiento y evaluación; asimismo el producto que se obtuvo no sólo tangible como informes si no aquellos cambios significativos que se experimentaron en el proceso; finalmente se mencionan los proyectos o iniciativas a las que estuvieron vinculados estos momentos claves y las instituciones financiadoras.

Cabe mencionar que lo planteado en la siguiente tabla, no se puede definir estrictamente como seguimiento y evaluación; son experiencias que abonan al análisis y dan pautas para la propuesta que se plantea líneas abajo; justamente al realizar esta revisión se observa la necesidad de instaurar el sistema para el fortalecimiento del acompañamiento que lleva a cabo Grupedsac en la microrregión.

**Antecedentes de seguimiento y evaluación en el PDCSM**

Tiempo	Momento clave	Producto	Instituciones / Proyecto Financiadoras / Proyecto
<b>Año 2004</b>			
Primer semestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicio con los miembros de los Comités de Investigación Agropecuaria Local (CIAL's) para revisar fortalezas, debilidades, metas, objetivos y ubicar el momento en que estaba la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dio elementos para el manejo de los recursos del proyecto (Evaluación diagnóstica)</li> </ul>	Fundación Merced / Programa de desarrollo comunitario de los Comités de Investigación Agropecuaria Local (CIAL) de San Felipe del Progreso
Septiembre de 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de 4 talleres de planeación estratégica cada 15 días, tiempo en el cual se daba seguimiento a las tareas definidas por el Programa Fortaleza de la Fundación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe situacional inicial de los CIAL's de San Felipe del Progreso (fotografía inicial)</li> <li>Análisis-reflexión-acción para la formación de la organización indígena Pjoxte</li> </ul>	
Diciembre 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación parcial como parte de los compromisos contraídos con la Fundación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe donde se plasman los logros parciales del proyecto</li> </ul>	
Diciembre 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del proyecto "Hombres y mujeres trabajando para un desarrollo sustentable"</li> </ul>		Semarnat
<b>Año 2005</b>			
Enero-febrero 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de las actividades realizadas en 2004</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de resultados</li> </ul>	Iniciativa de los facilitadores de Grupedsac
Junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de los resultados del proyecto "Desarrollo comunitario de los comités de investigación agropecuaria local (CIAL) de San Felipe del Progreso, Estado de México"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe final con logros y retos</li> <li>Informe final del proyecto acompañado por Facilitadores de Grupedsac que integra los logros en función del tiempo y descripción de resultados</li> </ul>	Fundación Merced
Octubre 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación final del Programa Fortaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Final del Programa Fortaleza Pjoxte, AC; que valora los logros obtenidos de la organización Pjoxte, AC (antes CIAL's de San Felipe) a partir de la aplicación de una metodología que valora la estructura organizacional como resultado de la planeación estratégica</li> </ul>	Fundación Merced/ Programa Fortaleza
Noviembre-Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los integrantes de Pjoxte, AC reciben una capacitación para instalar invernaderos, se da una experiencia de seguimiento participativo para la instalación de cinco invernaderos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los avances sólo se manifestaban de manera verbal, no habiendo registros escritos de esto</li> <li>Ejercicios continuos de reflexión y toma de</li> </ul>	Indesol/ Actividades productivas y de organización comunitaria en el municipio de San

Tiempo	Momento clave	Producto	Instituciones Financiadoras / Proyecto
Febrero	<p><b>Año 2006</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se da un salto cualitativo en el proceso de acompañamiento y evaluación. En todas las metas del 2005 agrupadas en cuatro líneas de acción: agricultura, artesanías y procesamiento de alimentos, ecotecnias y fortalecimiento organizacional; la mesa directiva de Pjoxte fue identificando qué se hizo, quiénes participaron, qué falto por hacer, dificultades y problemas, aciertos-aprendizaje y propuestas y soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento por cada línea de acción evaluada</li> <li>Ejercicio de evaluación final que se puede ubicar en la cuarta generación de evaluación llamada también democrática</li> </ul>	<p>Las metas correspondían a proyectos financiados por las siguientes instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JP Morgan</li> <li>Indesol</li> <li>Sedesol</li> <li>Semarnat</li> <li>Sagarpa</li> </ul>
Marzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó el ejercicio de planeación con las y los mazahuas a través de dinámicas participativas reconstruyeron sus líneas de acción y actividades (retomar metas y compromisos con las instituciones donantes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de planeación y apropiación de las líneas de acción que tiene Pjoxte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación Merced/Programa Nutrivida</li> <li>Fundación Sertull</li> </ul>
Marzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se afinó esa primera evaluación con el grupo de mujeres de procesamiento de alimentos, enriquecieron ese ejercicio y realizaron un plan de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de planeación-diagnóstico sobre la línea de procesamiento de alimentos</li> </ul>	
Septiembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller sobre Seguimiento y Evaluación Participativa impartido por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) tomando como comunidad de aprendizaje a Pjoxte y su trabajo comunitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como resultado del ejercicio del taller se establecen dos prioridades: la elaboración y aplicación del reglamento interno y dar seguimiento a la participación de los socios; lo cual se continúa trabajando</li> </ul>	<p>CIAT dentro del Plan de Fortalecimiento de los Centros de Aprendizaje e Intercambio de Saberes (CAIS) al cual está integrado Grupedsac</p>
Septiembre y octubre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de los proyectos productivos: hortaliza orgánica en invernadero y cría de ganado ovino; la cual se enfocó a valorar la inversión, los resultados obtenidos y el nivel de participación de la gente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se obtuvo un documento con esta valoración, además de que fue un instrumento de reflexión sobre el costo-beneficio</li> </ul>	<p>Acción promovida por los facilitadores que acompañan al programa</p>
Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recapitulación de la experiencia de los años 2005 y 2006 para preparar la inauguración del Centro de Desarrollo Comunitario Pjoxte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación en PowerPoint integrando logros y perspectivas</li> </ul>	
Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento técnico a los invernaderos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de algunos formatos de seguimiento a la inversión y la producción</li> </ul>	<p>Acción promovida por los facilitadores que acompañan al programa</p>



Tiempo	Momento clave	Producto	Instituciones Financiadoras / Proyecto
Año 2007			
Febrero Marzo	Se da un salto cualitativo en el proceso de acompañamiento el cual implica la reconstrucción con la mesa directiva de Pjoxte de los compromisos del presente año, retomando como base el proyecto aprobado y siguiendo la dinámica de la apropiación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de los compromisos y metas a alcanzar el presente año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutrivida</li> <li>• Administración de Beneficencia Pública</li> <li>• Inmujeres</li> <li>• Sinacatri (Sagarpa)</li> <li>• Sedesol</li> </ul>
Mayo Diciembre	Una de las estrategias más importantes de este año es la formación de promotores comunitarios que incluye una propuesta de seguimiento y evaluación a la acción educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones verbales, diseño y aplicación de cuestionarios para valorar el aprendizaje, así como las habilidades de los facilitadores</li> </ul>	Acción promovida por los facilitadores que acompañan al programa, forma parte de las metas propuestas en el marco del proyecto: Autogestión para la Seguridad Alimentaria de Comunidades Mazahuas de San Felipe del Progreso financiado por el programa Nutrivida de la Fundación Merced

Tabla 9: Antecedentes sobre implementación de elementos de seguimiento y evaluación en el PDCSM

#### 4.1.2. Conceptualización desde la perspectiva de los acompañantes del programa

Los siguientes conceptos surgen de la aplicación de una entrevista simiestructurada dirigida a la coordinación operativa del programa. Es importante ubicar lo que se entiende por seguimiento, evaluación, participación e indicadores; ya que es el marco referencial para el sistema propuesto.

Por otro lado, un programa o proyecto es sustentable en la medida en que cada táctica se apoya en condiciones que le brindan estabilidad y consolidación, a partir de la validez: científica, técnica, social y política.

La conceptualización que surge de la práctica y de los conocimientos de una parte de los actores de este programa, le da su base científica, entendida como el soporte teórico y conceptual sólido y consistente. La teoría validada en la práctica permite establecer si la conceptualización que dio origen a la táctica continúa siendo la base científica a medida que transcurre el programa.

Entonces esta conceptualización se construye de la siguiente manera:

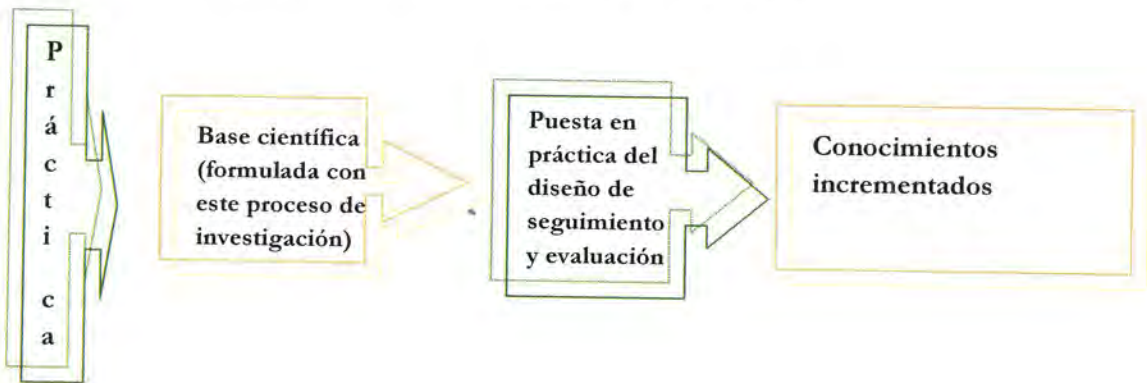


Ilustración 5: Relación teoría-práctica para la construcción de la metodología

##### 4.1.2.1. Seguimiento

Revisión de cómo van avanzando las actividades dentro de las diferentes metas, revisar si se está haciendo en el tiempo, con los recursos humanos y materiales que se establecieron en la planeación. La definición de este elemento de la gestión social es muy parecida a la que establece el CIAT, el cual se refiere a una forma de observación y reflexión frecuente limitado a un rango de toma de decisiones; también se vincula con el objetivo del

seguimiento que según Shapiro es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto u organización; como es bien sabido esto se relaciona con lo programado y efectivamente realizado en el tiempo establecido.

#### 4.1.2.2. *Evaluación*

Se deberá hacer con menos frecuencia que el seguimiento, para el proyecto es conveniente hacerla dos veces al año. Consiste en ir viendo las cosas que se tienen que hacer y si están dando los resultados que se esperan o si nos estamos encaminando para obtener los resultados finales.

Se puede plantear de manera que se pueda calificar si se están logrando los resultados de corto, mediano y largo plazo y poder hacer las correcciones necesarias y sobretodo considerar la línea de base de la que partió el proyecto para hacer una valoración en el mejoramiento de las condiciones que dieron origen al programa.

Esta definición es muy cercana a lo que Neringberg (2003) define como evaluación, ella retoma dos elementos fundamentales que es el hacer juicios valorativos que surgen de un proceso programado de investigación, análisis e interpretación de información; estos juicios reorientan la acción a fin de producir los cambios deseados. Vergara (1993) diferencia cuatro tipos de evaluación según la naturaleza de lo que se evalúa, en el presente sistema se privilegia la evaluación del desempeño que emite juicios sobre la forma en que se está comportando el programa, también hace hincapié en los efectos no esperados.

#### 4.1.2.3. *Participación*

Desde lo que debería ser idealmente la participación para el programa es que las mismas mujeres y hombres mazahuas se involucren en el qué y el cómo del programa y los proyectos que lo van integrando; en la definición de cómo se va a dar seguimiento y cómo se va a evaluar. Que fuera una participación consciente de lo que se está haciendo, esa consciencia se haría patente en el momento en que puedan reconocer necesidades comunes, pero sobretodo acciones comunes para resolver sus problemas. Significa que materialicen el concepto mismo de su organización: ayuda mutua.

La definición antes mencionada se relaciona con el nivel de participación definida por Frans Geilfus (1998) como autodesarrollo en este nivel las autores sociales toman la iniciativa sin

esperar la intervención externa, los facilitadores externos son asesores o socios. En el PDCSM es el ideal de la participación, sin embargo, existe la convicción de que esto es un proceso el cual debe ser desencadenado por la institución acompañante y por lo tanto se convierte en otro elemento a ser evaluado por el sistema propuesto en este trabajo.

#### 4.1.3. Elementos del sistema de evaluación y seguimiento desde la perspectiva de los acompañantes del PDCSM.

Como se mencionó en párrafos anteriores hay una interrelación entre los objetivos, las actividades, las variables, los indicadores y los instrumentos que se plasman en la ilustración 6, en cada uno de éstos se realiza una precisión conceptual y después se describen los que se proponen para el programa de desarrollo, concretamente construidos a partir de las entrevistas de la coordinación operativa y del análisis realizado por quien escribe estas líneas.

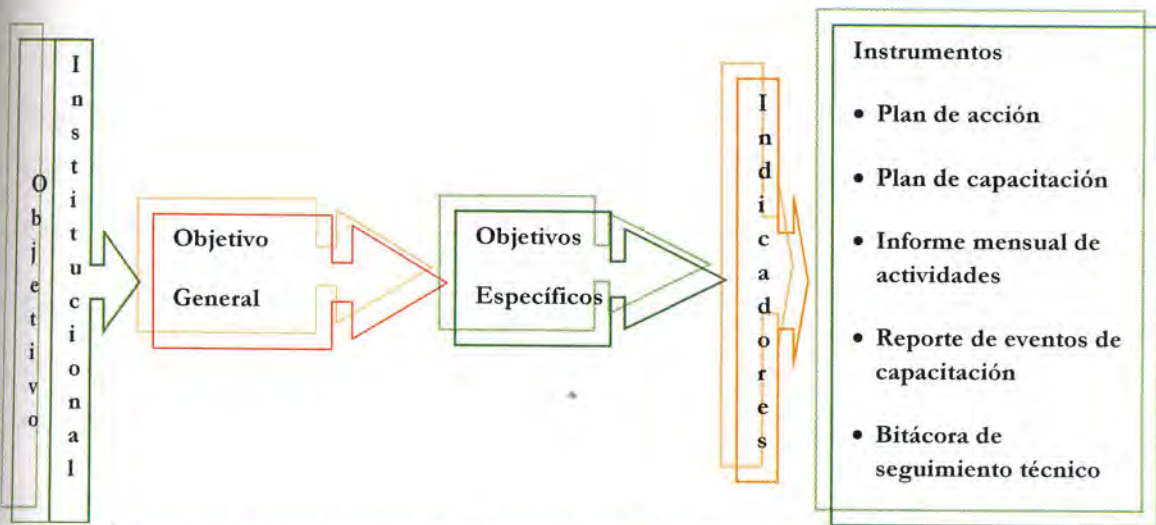


Ilustración 6: Esquema de proceso de creación de la metodología de seguimiento y evaluación

##### 4.1.3.1. Objetivo general programático

El elemento de partida del sistema son los objetivos que se establecen en el momento de la planeación, éstos pueden ser de diversos niveles, así encontramos: objetivos institucionales, programáticos y de proyecto. En este caso se parte de un objetivo programático, por cuanto, como su nombre lo dice es la razón de ser de un programa y el programa es concebido como un conjunto de proyectos y actividades orientadas a la consecución de dichos objetivos.

La formulación de un objetivo responde a una estructura gramatical, esta estructura se compone de un propósito y un fin; el fin de un programa está íntimamente ligado a la misión u objetivo superior de la organización.

Los objetivos generales tienen un carácter amplio, son abstractos e ideales, pero evaluables y observables. Cabe señalar que el siguiente objetivo programático surge del proceso de recolección de la información y de su posterior análisis. Antes de la realización de esta investigación los objetivos estaban plasmados en los distintos proyectos financiados por las instituciones donantes, se tenía claridad en lo que se buscaba en el proceso de desarrollo, pero no estaba definido ni analizado en cuanto a estructura.

**"Promover la autogestión comunitaria de las comunidades mazahuas de San Felipe del Progreso con el fin de generar el desarrollo sustentable de la microrregión"**

Tabla 10: Elaboración a partir de los datos recolectados en la entrevista a la coordinación operativa del PDCSM

#### 4.1.3.2. *Objetivos específicos, actividades e indicadores*

Siguiendo a Quintero (1995) los objetivos específicos son definidos como componentes, ya que ambos entregan productos a través de una serie de actividades concatenadas de manera lógica que permiten el logro de éstos.

Entonces, las actividades son las que darán cuerpo a los objetivos específicos, éstas son definidas como las tareas necesarias para obtener, a partir de un conjunto de insumos y recursos, los objetivos específicos en un tiempo determinado. (Quintero 1995:62).

Otro elemento vinculado al sistema de seguimiento y evaluación son los indicadores que como se definieron en el capítulo de marco teórico son una visión de la realidad que se pretende transformar con el proyecto; dan cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con un aspecto de la realidad.

Se pueden distinguir diferentes tipos de indicadores:

- Cuantitativos, son los porcentajes, pesos, medidas, etc. Están basados en información de censos, encuestas, datos administrativos; reflejan medidas de aspectos económicos y no económicos de la calidad de vida.
- Cualitativos: se expresan a través de escalas valorativas que dependen de las valoraciones subjetivas de un fenómeno. Usan información acerca del nivel de satisfacción o insatisfacción percibidas con respecto a situaciones personales o socioeconómicas.

También se pueden identificar indicadores de acuerdo a su alcance, temporalidad y nivel de planificación.

- Los de impacto, se relacionan con los logros a largo plazo y con los logros a nivel de la misión u objetivo superior de la organización.
- Los indicadores de efecto, se relacionan con los logros a mediano plazo y con el cumplimiento de los objetivos programáticos.
- Los indicadores de resultado orientados a resolver problemas o necesidades.
- Y por último los indicadores de producto, se relacionan con las contribuciones de las actividades al cumplimiento de los propósitos del objetivo específicos.

Aunque en apariencia estos indicadores podrían estar dando señales de lo mismo, su *diferencia radica en los alcances de cada uno de ellos tanto en el tiempo como en la profundidad de los cambios*; por ejemplo los indicadores de producto señalan el logro de actividades y como éstas contribuyen al logro de objetivos específicos, así mismo se avanza en el logro de los objetivos superiores o de largo plazo pero no se cambia la situación que da origen al problema. Los objetivos de impacto se verifican un tiempo después de que ha concluido el programa y están orientados a medir la permanencia de cambios profundos en la calidad de vida. Se debe tomar en cuenta que un indicador, por si mismo nunca presentará un cuadro completo de la realidad, sólo son señales de la misma.

Este sistema tiene una fuerte orientación hacia la sustentabilidad entendida de acuerdo al paradigma coevolucionario, por este motivo se plantearon objetivos específicos que se

enmarcan en el fortalecimiento de los tres subsistemas: socio-cultural, económico, ambiental; los cuales esta interrelacionados.

Las tablas que a continuación se presentan son producto de la recolección de información con la coordinación operativa y del análisis posterior, así como de la revisión documental de la etapa de antecedentes. Éstas describen los objetivos específicos que darán cuerpo a los proyectos y acción del programa de desarrollo, así como una línea gruesa de actividades que se tendrán que desmenuzar y priorizar a través de las planeación a corto plazo; por otro lado se plantea un banco de indicadores para cada objetivo que como se hacía mención no quiere decir que todos los indicadores se miren en un solo momento; éstos se van priorizando a medida que va avanzando en programa. Se trazan en matrices debido al encadenamiento de estos elementos en el sistema de seguimiento y evaluación: objetivos específicos-actividades-indicadores.

Por otro lado, se pretendería que con esta claridad en los objetivos e indicadores tanto los que surgen de los acompañantes del proceso como de las mujeres y hombres de Pjoxte; así como con las reuniones e información constante que surge de este sistema se puedan orientar las propuestas presentadas a donantes para hacer una correlación entre las necesidades del programa y los requisitos institucionales; sin privilegiar uno sobre de otro si no hacer una relación armónica.







<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar las formas de organización formal y no formal de los hombres y mujeres mazahuas a través de los recursos del capital social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades educativas modulares en gestión y promoción para la formación de promotores y mesa directiva</li> <li>• Promover la aplicación de sus instrumentos de regulación de socios y mesa directiva</li> <li>• Apoyar la vinculación con otras organizaciones e instituciones</li> <li>• Desarrollar conjuntamente con Pjoxte un sistema de administración del Centro de Desarrollo Comunitario Pjoxte</li> <li>• Acompañar los procesos de legalización de terrenos donados a la organización mazahua</li> <li>• Acompañar los trámites a los cuales están obligadas las asociaciones civiles</li> <li>• Acompañar las funciones propias de la gerencia social: planeación, organización, dirección, seguimiento y evaluación</li> <li>• Acompañar la realización de asambleas de manera más sistemática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de mujeres y hombres participantes en actividades educativas</li> <li>• # de mujeres y hombres representantes de proyectos productivos</li> <li>• # de reuniones de mesa directiva</li> <li>• # de reuniones de la asamblea general de socios</li> <li>• # de organizaciones con las que se vinculan</li> <li>• Tipo de vínculo que se establece con otras organizaciones</li> <li>• Tareas de promoción y gestión realizadas</li> <li>• Ingreso de nuevos socios producto de la promoción</li> <li>• Legalización de los terrenos</li> <li>• Operación de la organización de acuerdo a las reglas que marca la ley a las AC</li> <li>• Plan de manejo del Centro Comunitario Pjoxte</li> </ul>
		<p>Producto</p>
		<p>Efecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor identificación con su organización</li> <li>• Mayor conciencia del rol de la mesa directiva y promotores comunitarios</li> <li>• Mayor aplicación del reglamento interno para la solución de problemas</li> <li>• Mayor protagonismo de la asamblea en la toma de decisiones</li> </ul>

Tabla 12: Objetivos e indicadores para el sistema socio-cultural

Objetivos específicos	Actividades	Tipo de indicador	Descripción del indicador
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las actividades económicas de Pjoxte para la sostenibilidad de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañar la comercialización de los productos de la organización y de los socios</li> <li>Capacitar en el manejo del fondo revolvente</li> <li>Acompañar el proceso de registro de ingresos y egresos de Pjoxte</li> <li>Asesorar los compromisos de Pjoxte ante las autoridades hacendarias</li> <li>Impulsar nuevas estrategias de generación de ingresos para la organización</li> </ul>	De producto	<ul style="list-style-type: none"> <li># de espacios de comercialización logrados</li> <li>Cantidad y tipo de productos vendidos de la organización</li> <li>Cantidad y tipo de productos vendidos de los socios</li> <li>Cantidad de préstamos otorgados para proyectos productivos</li> <li>Cantidad de préstamos otorgados para necesidades personales</li> <li>Ingresos anuales por concepto de cuota mensual</li> <li>Ingresos anuales por concepto de aportación de la infraestructura de los proyectos productivos</li> <li>Ingresos por concepto de la aportación de los socios que comercializan sus productos a través de la organización</li> </ul>
		De efecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor nivel de corresponsabilidad en la coinvertión para infraestructura</li> <li>Tener recibos deducibles de impuestos para otorgar a posibles donantes</li> <li>Requisitos de hacienda totalmente cubiertos anualmente</li> </ul>

Tabla 13: Objetivos e indicadores para el sistema económico

#### 4.1.4. Instrumentos de recopilación de la información en el sistema de seguimiento y evaluación

Los instrumentos de recolección de datos para el sistema de seguimiento y evaluación deben ser formulados de tal manera que se pueda extraer de ellos información para ser comunicados a los actores que se involucran en el programa, deben contar con dos características esenciales:

- Deben responder a los indicadores seleccionados para observar el logro de los objetivos.
- Se deben manejar fácilmente de manera que puedan aportar información a los diferentes actores.

Es importante que se diseñen de manera que contengan los siguientes componentes:

- Información sobre el contenido del indicador, se pueden desglosar los elementos de indicador que se quiere registrar en términos de:
  - Tiempo
  - Sujeto
  - Lugar
  - Dimensión o cantidad
- Información de identificación del formato
  - Título del formato
  - Persona responsable de registrar la información
  - Ciclo productivo, periodo (Hernández. 2004:69-70)

##### 4.1.4.1. Plan de acción

Se ha mencionado que el sistema de seguimiento está concatenado a la planeación, por lo que los instrumentos utilizados deberán también vincularse armónicamente. Por lo anterior, se plantea un formato para el registro del plan de acción el cual deberá realizarse cada mes de enero, con una revisión cuatrimestral, en dicha revisión se incorporarán las actividades que se desprenden de los proyectos gestionados ante entidades financieras gubernamentales y no gubernamentales (los cuales se basarán en la planeación de enero). Se plantea de esta

manera porque un problema recurrente mencionado en la recolección de datos de esta investigación es la falta de concatenación entre las necesidades del proceso de desarrollo y los requisitos de los organismos que financian los diferentes proyectos.

La revisión y la planeación cuatrimestral tienen por objeto homologar los tiempos de las instituciones donantes con los tiempos del programa de desarrollo y del proceso de las y los mazahuas vinculados a Pjoxte. Diferentes instituciones financieras emiten convocatorias para proyectos de corto alcance (6 ó 4 meses), si no hay un adecuado manejo de los tiempos y una retroalimentación del proceso de desarrollo se cae en el activismo. Este es un problema recurrente en Grupedsac, el cual se resuelve primero con este banco de objetivos e indicadores que trazan líneas de acción para la planeación anual y por otro lado con la revisión y planeación cuatrimestral que permite la incorporación de metas concretas enmarcadas en el propio proceso de desarrollo y no en los requisitos institucionales solamente.

El instrumento para la planeación anual y cuatrimestral es el mismo, la diferencia radica en la temporalidad y detalle al que se llegue tanto en las actividades como en las fechas programadas. Cfr. Anexo 1.1.

#### *4.1.4.2. Plan de capacitación*

El programa de desarrollo comunitario sustentable tiene dos elementos en su base que es la generación de capital social y la capacitación. Asimismo en los objetivos específicos se plantea el desarrollo de capacidades tanto técnicas, como de gestión y organización comunitaria. Por estas razones dentro del sistema de seguimiento y evaluación se considera la elaboración de un plan de capacitación para cada uno de los eventos que se realizan en el año. No es un asunto sencillo evaluar las capacidades desarrolladas a partir de una acción formativa, ya que toda capacidad implica: el saber, el poder y el querer, ya que con sólo evaluar el conocimiento, no estamos evaluando si éste se ha interiorizado adecuadamente para que se manifieste a través de una capacidad determinada; es necesario que la persona sea capaz de manejar una serie de habilidades procedimentales y ahí radica la importancia de la evaluación. El seguimiento y la evaluación requieren de un diseño del proceso, esto no quiere decir que dentro del proyecto de capacitación se tenga que hacer otro sobre

evaluación; quiere decir que el seguimiento y evaluación de la acción formativa debe estar pensada, discutida, planificada y asimilada.

Por lo anterior, en el plan de capacitación se integra un apartado sobre la estrategia de evaluación que cada uno de los facilitadores internos y externos en coordinación con el equipo operativo deberán establecer; además de la estrategia se pide que se formulen las categorías de evaluación con sus respectivos indicadores en términos de habilidades, conocimiento y actitudes que las y los participantes van a obtener con el proceso formativo. Éste debe ser entregado por el facilitador a la coordinación operativa por lo menos una semana antes del evento de capacitación para su retroalimentación. Este instrumento está estrechamente relacionado con el informe de evento de capacitación. Cfr. Anexo 1.2.

#### *4.1.4.3. Informe mensual de actividades*

Este instrumento de seguimiento al cumplimiento de objetivos específicos, tiene dos elementos importantes la eficacia y la efectividad. Para obtener el grado de efectividad se divide la meta lograda entre la meta física programada asimismo se considera la eficacia para ello se contrasta el tiempo programado con el tiempo real de cumplimiento de la meta para lo cual se hace necesario la elaboración del plan de acción anual que tenga el objetivo específico que se pretende, la meta física propuesta, las actividades, el tiempo y costo así como el plan cuatrimestral con el fin de tener un parámetro de comparación.

La responsable de su llenado es la coordinadora operativa y será entregado a la coordinación de desarrollo comunitario en la segunda reunión quincenal de cada mes quien sistematizará la información. Cfr. Anexo 1.3.

#### *4.1.4.4. Reporte de actividades de capacitación*

Un elemento muy importante en esta propuesta de desarrollo es la capacitación, es una de las variables en cada uno de los objetivos específicos del programa. Por lo anterior se propone este instrumento de valoración de los avances de las mujeres y hombres mazahuas en tres aspectos: conocimientos, habilidades y actitudes; si bien es cierto un taller de capacitación no puede ofrecer un panorama de los alcances en estos tres ámbitos de la capacitación rural; éstos se complementarán con las visitas de seguimiento técnico y el reporte mensual de actividades.

También tiene el propósito de apreciar el desempeño de los facilitadores, el uso de material didáctico, la logística, la trascendencia de la temática tratada; todo esto en términos de lecciones aprendidas. El responsable del registro de los resultados es el facilitador de la acción formativa y la coordinación operativa reconocerá los aspectos relacionados al desempeño del facilitador y la trascendencia de la temática. Cfr. Anexo 1.4.

#### 4.1.4.5. *Bitácora de seguimiento técnico*

Es un instrumento para los técnicos agropecuarios que deberá registrarse cada vez que se hace una visita técnica a los beneficiarios del programa, reportando los resultados a la coordinadora operativa del programa a más tardar tres días después de la visita o de manera inmediata si se presentan situaciones extraordinarias o urgentes, quien deberá recopilar dicha información a través del informe mensual de actividades.

Tiene el propósito de dar respuesta oportuna a los problemas de producción a los que se enfrenten los miembros de Pjoxte. Asimismo permitirá conocer el nivel de aplicación de los conocimientos vertidos en la capacitación; dos insumos con los que se podrá contrastar la información de este instrumento serán el plan de acción y el propio plan de capacitación. El técnico se auxiliará de los registros de Pjoxte llamado bitácora de campo y costos por proyecto productivo para ir sistematizando los costos de producción; asimismo indagará sobre el consumo y venta de los productos del invernadero y de la cría de especies menores; esto último para verificar si va aumentando el consumo de los alimentos que provienen del traspatio y se va fortaleciendo el objetivo sobre autosuficiencia alimentaria y la venta de excedentes de la unidad productiva.

Los indicadores que podrán valorarse en este instrumentos son los siguientes: mayor visión de la sustentabilidad, mayores conocimientos para la producción local de alimentos, # de proyectos familiares y colectivos, # de beneficiarios, nacimientos, productores que hacen control natural de plagas, # de parcelas y tipo de ensayo. Cf. Anexo 1.5.

#### 4.1.4.6. *Reporte semanal de actividades*

Este reporte es para dar seguimiento a las actividades de los prestadores de servicio social y de las prácticas comunitarias, así como de los acompañantes del proceso que se centran en el cumplimiento de objetivos operativos en el ámbito de seguimiento a la producción de

hortalizas, siembra de árboles; así como acciones tendientes a mejorar el reconocimiento de las mujeres en el ámbito organizativo y el fortalecimiento de la cultura mazahua. Permitirá el registro de información más cualitativa que nutrirá al informe mensual, el reconocimiento de problemas para su solución oportuna. Cf. Anexo 1.6.

#### *4.1.4.7. Seguimiento quincenal de actividades*

Se propone que quincenalmente la coordinación operativa del programa se reúna con la coordinación de desarrollo comunitario de Grupedsac para conocer los avances en actividades, así como los obstáculos que se presentan; para reorientar estrategias y una retroalimentación paulatina para la gestión de proyectos que den continuidad al programa de desarrollo comunitario sustentable. Los insumos para esta reunión serán el informe quincenal de actividades, la bitácora de seguimiento técnico y el mismo informe mensual con los registros hasta la fecha de reunión.

La coordinación de desarrollo comunitario en la segunda reunión de mes realizará la colecta de los distintos instrumentos para su sistematización e informar los avances a la dirección ejecutiva y la coordinación operativa del programa y la retroalimentación con los miembros de Pjoxte.

#### **4.1.5. Ruta crítica del sistema de seguimiento y evaluación**

Se trata de un sistema de seguimiento y evaluación que arrojará información cuantitativa esto significa que se expresa en números absolutos; asimismo emitirá información cualitativa la cual indica cómo se sienten las personas o cómo se está haciendo el trabajo, ésta se obtiene preguntando, observando e interpretando sobre la base de un conjunto de indicadores y para ello los instrumentos posibilitan la recolección de esta información. Lógicamente, como es una metodología propuesta por los actores internos de la organización ésta se convierte en una herramienta para la administración, en un sistema de autocorrección de bajo costo en comparación con una evaluación externa, por ejemplo.



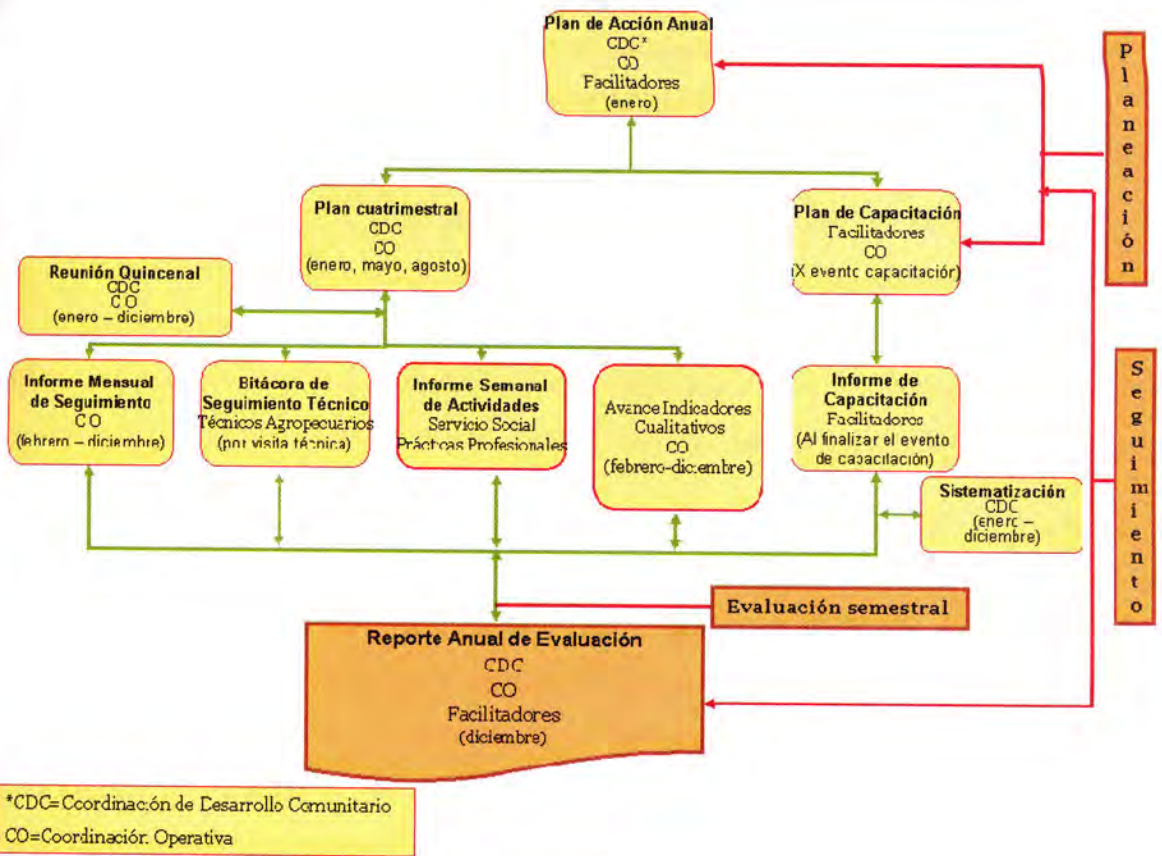


Ilustración 7: Esquema del sistema de seguimiento y evaluación

Esta metodología tiene una fuerte orientación sustentable en donde los sistemas se interrelacionan y los elementos de uno y otro se ven influidos de manera particular y en conjunto; por lo que los objetivos específicos que se plantean se relacionan con generar procesos coevolucionarios en las comunidades. Por lo anterior, se plantean objetivos e indicadores que permiten dar seguimiento y valorar las mejoras locales en el orden de tres sistemas: natural, socio-cultural y económico.

El proceso de implementación de la misma es de un año, pero está pensada en fases y en ciclos, en los cuales hay diversos momentos de retroalimentación. Se inicia con la fase de planeación en el mes de enero y concluye en el mes de diciembre con la evaluación; contempla una evaluación parcial a los 6 meses; los resultados de la evaluación se convierten en el insumo para la planeación; uno y otro momento están vinculados por la fase de seguimiento y momentos parciales de retroalimentación.

Esta ruta crítica establece las interrelaciones entre los instrumentos planteados en el presente trabajo, los responsables de llevarlos a cabo y el tiempo en el que se deben elaborar. Está pensada a razón de un año, eventualmente podrá haber modificación en el momento de su aplicación y la retroalimentación de los distintos actores participantes.

#### **4.2. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DESDE LA VISIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PJOXTE, AC**

Al inicio del presente capítulo se mencionó la importancia de las dos visiones en el diseño del sistema de seguimiento y evaluación: una que aportan las facilitadoras del desarrollo y otra por los propios autores.

Se destacaron momentos claves en los cuales en una interacción entre facilitadores e integrantes de Pjoxte lograron darle cuerpo a ejercicios de seguimiento y evaluación. Uno de los momentos que cabe destacar, es aquel en el que las y los mazahuas fungieron como *comunidad de aprendizaje* para el taller de “Fortalecimiento de los Centros de Aprendizaje e Intercambio de Saberes (CAIS) promovido por la Red de CAIS, por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y financiado por la Fundación W. K. Kellogg. El taller se realizó en las instalaciones del Centro de Desarrollo Comunitario Mazahua donde los directores o trabajadores de los CAIS que estaban participando en el taller de fortalecimiento pusieron en práctica sus conocimientos sobre seguimiento y evaluación con un grupo de hombres y mujeres mazahuas integrantes de Pjoxte. No se profundizó en el tema, sin embargo se dejó la semilla para que el equipo promotor pensara en ejercicios de evaluación sistemáticos y con mayor rigor, así como el impulso de este trabajo de investigación.

Como se mencionó en la fase de metodología, la recopilación de la información de este sistema se realizó en tres sesiones de aproximadamente cinco horas cada una, se aplicó la técnica de FG; una de estas sesiones consistió en un taller donde se definieron los conceptos que se plasmarán en el siguiente apartado utilizando como ayuda gráfica, imágenes que permitían ubicar la definición de cada concepto.

El diseño de este sistema de seguimiento y evaluación se basa en la idea de que son los grupos quienes definen sus objetivos, indicadores e instrumentos que después deben poner en práctica, lo que les brindará información; además de convertirse en un instrumento de aprendizaje que ayuda a los grupos a fortalecer su capacidad de solucionar problemas y lograr mayor autonomía. (Hernández. 2004:18)

#### 4.2.1. Conceptualización desde la perspectiva de las mujeres y hombres mazahuas

Los elementos didácticos utilizados, como el que se muestra a través de la ilustración 8 fueron cruciales para la definición de los conceptos así como para generar la reflexión.

##### 4.2.1.1. Seguimiento

Los participantes, a través de la lluvia de ideas y la observación de esta imagen señalan que para ellos el seguimiento es:

- Dar continuidad
- Seguir practicando
- Continuar trabajando
- Poner un orden
- Poner cuidado a las cosas
- Trabajar de manera constante
- Observar

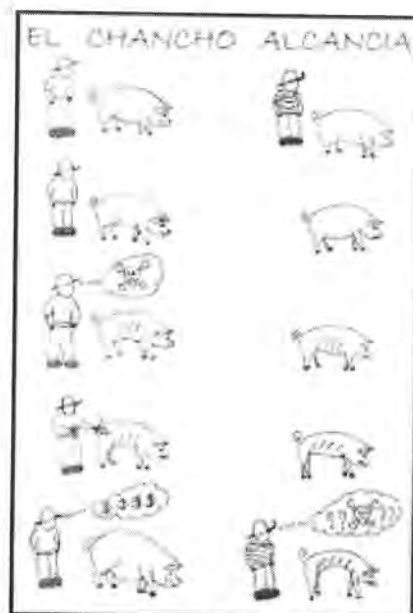


Ilustración 8: Fuente: Presentación en PowerPoint Seguimiento y Evaluación Participativa elaborada por L. A. Hernández y E. Carlos de CIAT

Estas ideas y la aplicación de un cuestionario de evaluación conceptual permitió observar que identifican la palabra seguimiento con seguir o dar continuidad a los trabajos, así mismo hay quienes lo ejemplifican con los “borregos”, dice Consuelo Sánchez Casiano “*por ejemplo en los borregos que tengan de comer y que estén sanos*” esto en alusión a la imagen que también se les presentó. (Cfr. Ilustración 8). Por otro lado, Angélica Hernández dice: “*seguir con nuestros trabajos y seguir*

realizándolo cada ocho días y observando lo que vamos realizando y ver qué tanto hemos avanzado”.

#### 4.2.1.2. Evaluación

Las ideas vertidas sobre este concepto surgen de la observación de las ilustraciones 8 y 9, así mencionan que es:

- Calificar los trabajos
- Revisar las actividades para calificarlas
- Calificar que es lo que nos quedó bien y que es lo que nos quedó mal

En el cuestionario de evaluación conceptual Ignacia Galindo menciona que “es un modo de rectificación de un hecho o palabras, si esta bien o esta mal”. Para Gloria Garduño “es calificar el trabajo, ideas, asistencias; resultados de algún trabajo actividad”.

#### 4.2.1.3. Participación

En el ejercicio de lluvia de ideas expusieron que:

- Seguir trabajando
- Asistir a las reuniones
- Hacer un plan de trabajo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Tomar y respetar acuerdos
- Trabajar en grupo

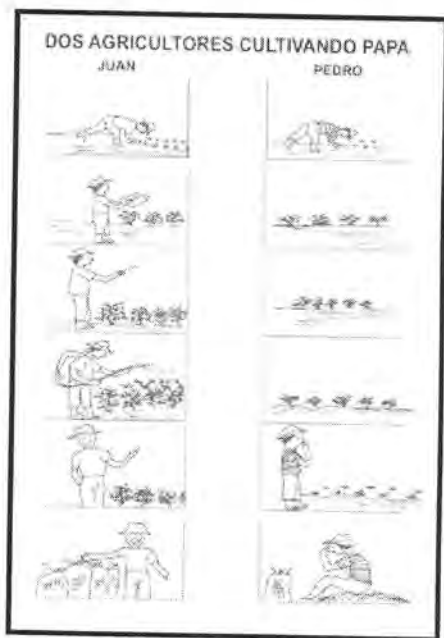


Ilustración 9: Fuente: Presentación en PowerPoint Seguimiento y Evaluación Participativa elaborada por L. A. Hernández y E. Carlos de

Cabe destacar que las ideas mencionadas no se refieren a la recepción de beneficios si no a la actitud activa hacia el trabajo y la toma de decisiones. En el cuestionario sobre conceptualización Araceli Ruiz dice: *“hacer cada uno nuestro trabajo y participar en las ventas de todos los miércoles y también en las capacitaciones y reuniones”*. Para Ignacia Galindo es: *“no faltar a las juntas para opinar, no quedarse callada, participar en todo, dar opiniones y una breve explicación de lo que se está hablando”*. Para ayudar en la definición se utilizó la ilustración 10.

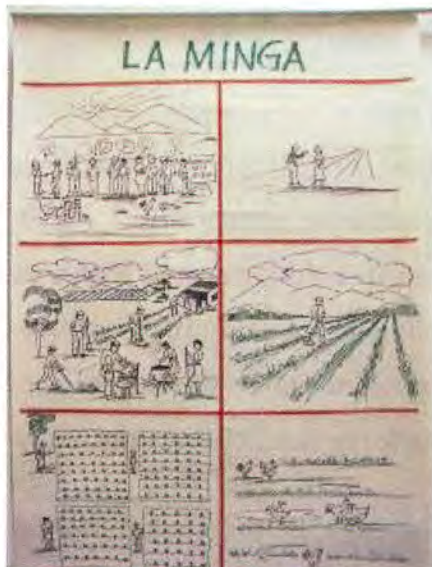


Ilustración 10: Presentación en PowerPoint Seguimiento y Evaluación Participativa elaborada por L. A. Hernández y E. Carlos de CIAT



Ilustración 11: Elaborado por los asistentes al curso de fortalecimiento de los CAIS, sep. 2006

#### 4.2.1.4. Indicadores

Al igual que en los otros conceptos se utilizó una imagen para ayudar a definir la palabra indicador. Para Araceli Ruiz: *“es aquel que nos dice que tenemos que hacer a tiempo y no demasiado tarde”*; Ignacia Galindo completa la información diciendo: *“es como medir algo... hay indicadores cuantitativos y cualitativos. Gloria Garduño dice: “es un medio para calificar el trabajo de la organización.”*

## 4.2.2. Elementos del sistema de evaluación y seguimiento desde la perspectiva de los socios y socias de la organización indígena mazahua Pjoxte

### 4.2.2.1. *Objetivo*

Un objetivo para las socias y socios de Pjoxte es definido como: “*llegar a hacer algo más mejor que ahorita*”, es una meta a la que quieren llegar todos”; para poner en palabras sencillas este concepto se utilizó como sinónimo SUEÑO. La propuesta metodológica participativa permitió definir el propósito general del trabajo de la organización, para ello se preguntó: *¿ustedes para qué están organizados?*; los sueños se priorizaron; sin embargo después de la reflexión se llegó a la conclusión de que no era generar si no fortalecer las actividades generadoras de empleo que actualmente están impulsando. Así el objetivo general planteado por Pjoxte es:

**Mejorar la forma de trabajo para ser reconocidos como productores orgánicos, para compartir conocimientos y para tener la capacidad de solucionar nuestros problemas y con esto fortalecer las fuentes de trabajo de la organización Pjoxte**

### 4.2.2.2. *Objetivos específicos, actividades e indicadores*

Después de priorizar sus sueños (expectativas u objetivos) se formularon las preguntas: qué significa para ustedes mejorar las formas de trabajo y para qué quieren lograr esto, en cada una de las expectativas se realizaban estas dos preguntas. Con estas interrogantes se profundizó en las expectativas para formular sus objetivos específicos. Una vez formulados se priorizaron de acuerdo a la capacidad de alcance de la organización, primero los de corto plazo y después los de mediano alcance; el siguiente paso fue la enunciar las actividades y los indicadores de los objetivos o sueños específicos.

La interrelación entre objetivos específicos, actividades e indicadores se muestran en la siguiente matriz; posteriormente se hace un listado de los instrumentos de recolección de datos, los cuales se vinculan directamente con los indicadores de efecto y producto que se plasman en dicha matriz.

**TABLA DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES E INDICADORES ELABORADA POR INTEGRANTES DE PJOXTE**

Objetivo específico	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender de los técnicos y aplicar los conocimientos adquiridos en los proyectos de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir capacitación en el manejo de los invernaderos, borregos y procesamiento de alimentos</li> <li>• Poner en práctica las cosas aprendidas</li> <li>• Lograr la participación de los miembros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos los representantes de 5 establos estarán cumpliendo con la práctica a diciembre de este año</li> <li>• Que los siete invernaderos sigan las indicaciones del técnico a diciembre de este año</li> <li>• Mayor participación de los socios en las capacitaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener el equipo y las personas necesarias para producir en los invernaderos, los establos y el procesamiento de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir pollos y semillas</li> <li>• Preparar composta</li> <li>• Producir el alimento de los animales</li> <li>• Construir suficientes depósitos de agua</li> <li>• Trabajar en grupo</li> <li>• Seguir las recomendaciones del técnico al pie de la letra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos tener un semental en los establos de las comunidades que no tienen: Mesa de la Agüita y La Soledad</li> <li>• Al menos tener dos toneladas de sacate por temporada por año para cada establo, con prácticas orgánicas.</li> <li>• Contar con un botiquín en cada establo para combatir las plagas</li> <li>• Contar con un botiquín para el control de las enfermedades de los borregos</li> <li>• Contar con los materiales suficientes cada mes para la producción de alimentos procesados</li> <li>• Tener la participación de por lo menos 10 personas por cada práctica de procesamientos de alimentos</li> <li>• Al menos contar con una cisternas por invernadero y por establo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener calidad y limpieza en la producción para que conozcan nuestros productos de mejor calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en práctica lo que nos vienen a enseñar</li> <li>• Adornar nuestros productos</li> <li>• Dar a conocer el producto orgánico en los tianguis orgánicos</li> <li>• Hacer volantes con fotografías que identifiquen a la organización de lo que está haciendo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la limpieza de nuestros productos</li> <li>• Mayor limpieza en la persona que vende los productos</li> <li>• Al menos tener 4 frascos de cada producto por mes adicionales a los producidos para poder dar pruebas</li> <li>• Al menos tener un folleto y tarjetas con teléfonos para que la gente nos conozca</li> <li>• Que nuestros clientes estén contentos con el producto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias con los mismos productores de la organización y con otras organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunirnos para darles a conocer lo que el grupo ha aprendido</li> <li>• Ponerse de acuerdo para saber que quieren aprender y qué día quieren que se les enseñe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos hacer una reunión cada mes con los miembros de cada proyecto productivo: ovinos, invernaderos, procesamiento de alimentos</li> <li>• Al menos cada responsable de cada proyecto productivo debe platicar cómo van en sus proyectos</li> <li>• Que al menos las promotoras participen en un evento cada seis meses (invitadas o promovido por otra (s) organizaciones) para mejorar el trabajo</li> <li>• Al menos invitar a una organización al año a conocer nuestro trabajo para mejorarlo</li> </ul>

Objetivo específico	Actividades	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar bien la administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planear la siembra y cosecha de invernaderos para los diferentes proyectos productivos</li> <li>Tener cuentas claras de cada actividad productiva</li> <li>Llevar una buena comunicación</li> <li>No alterarse con mucha facilidad</li> <li>Saber pedir las cosas de buena manera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos tener un plan por cada invernadero, establo y en el área de procesamiento de alimentos.</li> <li>Mayor orden en el registro de los productos y ventas</li> <li>Mayor información sobre quienes venden, cuánto venden y cuánto ganan</li> <li>Al menos contar con un solo responsable del área</li> <li>Mayor responsabilidad de los vendedores para entregar cuentas claras</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solucionar nosotros los problemas para estar más unidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar el carácter y tratar de ponerse de acuerdo con la persona que genera el problema</li> <li>Investigar el problema y quién lo originó</li> <li>Saber explicar</li> <li>Saber dialogar</li> <li>Hablar directamente con la persona que se originó el problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor comunicación en el grupo para darle soluciones a los problemas</li> <li>Mayor unión entre los miembros de Pjoxte</li> <li>Ser más directos con la persona indicada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Llegar a producir totalmente orgánico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en práctica los conocimientos para producir orgánicamente el material orgánico: carbono orgánico, repelente, etc.</li> <li>Tener semilla orgánica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que en todos los invernaderos se aplique en su tiempo el carbono orgánico, el repelente, las composta, etc.</li> <li>Para el siguiente año los siete invernaderos produzcan todo el año</li> <li>Al menos contar con 15 borregos por establo a diciembre del 2008</li> <li>Que se produzca y se alimente a las especies menores con forrajes orgánicos</li> <li>Al menos producir cuatro litros de miel de magüey a diciembre del 2008 para avanzar en la producción orgánica de conservas</li> <li>Producir como mínimo 18 cajas por mes de salsa de chile de árbol</li> <li>Al menos tener una hortaliza de producción de semilla orgánica</li> </ul>

Tabla 14: Tabla objetivos, actividades e indicadores, elaborada a partir de datos del FG aplicado a mazahuas



### 4.2.3. Instrumentos

Para la definición de instrumentos se realizó una validación de los que actualmente están llevando a cabo para el registro, sobretodo de los aspectos económicos contables. Tanto en los indicadores como en las reflexiones conceptuales se muestra un interés en poder registrar la participación efectiva de las socias y socios; ya que es un elemento que les permite su acceso y permanencia en la organización y beneficiarse de las acciones coordinadas entre Poxte-Grupedsac e instituciones financieras. Por otro lado, se ha generado cierto grado de conciencia sobre la disposición oportuna de información por ejemplo en los aspectos de comercialización, conocer el costo beneficio de un proyecto en base a inversión y utilidad.

Por lo anterior se proponen instrumentos que permitan la obtención de información para la toma de decisiones, pero sobretodo la incorporación paulatina de los mismos de acuerdo a las necesidades de los socios.

Los promotores comunitarios de Pjoxte tendrán un papel fundamental en el proceso de autogestión, son ellos quienes están aprendiendo a gestionar, administrar, controlar y dar seguimiento a sus acciones; por lo anterior son quienes deben tener un buen manejo de la información de manera sistemática y oportuna.

De acuerdo a las necesidades y reflexiones realizadas con los participantes en el levantamiento de la información de esta propuesta se generan los siguientes instrumentos de registro.

#### 4.2.3.1. *Plan anual de actividades*

Este instrumento contiene las grandes líneas de trabajo que se plantean para un año por cada línea de acción de Pjoxte, esta líneas se interrelacionan con los objetivos específicos enunciados por las y los promotores de Pjoxte en el ejercicio de recolección de la información de la presente investigación. Incluye una columna de actividades, responsables, recursos necesarios e indicadores.

La planeación anual se realizará en enero y podrá dar pautas para la gestión de recursos ante las diversas instituciones, así mismo es la columna vertebral del trabajo anual. Los responsables de su elaboración son la mesa directiva y los promotores. Cf. Anexo 2.1.

#### 4.2.3.2. *Plan cuatrimestral de actividades*

El objetivo de este instrumento es realizar una planeación de más corto plazo, en este instrumento se irán incorporando actividades de los proyectos gestionados. Es una planeación más a detalle de las actividades a realizar por los promotores, la mesa directiva y todos aquellos miembros de la organización que asuma un cargo, además de los socios participantes en proyectos productivos. Incluye la definición del objetivo general, las actividades, fecha, responsables, recursos e indicadores. La estructura varía muy poco respecto al plan anual, pero el contenido precisará las acciones del día a día. Cf. Anexo 2.2.

#### 4.2.3.3. *Informe mensual de actividades*

Este registro mensual tiene la finalidad de dar seguimiento a las actividades que permitirán el cumplimiento de los objetivos de Pjoxte a través de los promotores comunitarios y la mesa directiva. Uno de los objetivos de la organización es la solución de los problemas por ellos mismos, al interior de la organización hay conflictos o pseudo-conflictos que merman y hacen cansada la toma de decisiones; por lo anterior el registro de actividades tiene una columna para ir sondeando los problemas a los que se enfrentaron y la forma en que los solucionaron; el proceso reflexivo a la entrega de cada reporte permitirá reconocer avances en la solución de problemas por ellos mismos. Es un insumo para la asamblea bimestral de socios en la cual se informarán las actividades más trascendentes y avances de las mismas. Cf. Anexo 2.3.

#### 4.2.3.4. *Listas de participantes por actividad*

El registro anterior se complementa con el de asistencia, donde como recomendaron, incluye los nombres de los socios para que sólo firmen en la columna destinada a ello. Contarán con una lista para cada actividad, la cual podrán diferenciar por una imagen representativa de la actividad colocada en la parte superior derecha. Al finalizar toda reunión o actividad, el responsable de la misma calificará la calidad de la participación de los socios que como mencionaron en las definiciones de los conceptos no sólo significa asistir sino apoyar en las actividades y decir su opinión. Por lo anterior se establece una escala con las siguientes categorías: buena que se refiere a la asistencia, participación en las tareas y manifestar su opinión, la categoría regular considera la asistencia y el apoyo en tareas o actividades para la cual se convocó y finalmente mala cuando el socio asiste pero no apoya ni da su opinión. Cf. Anexo 2.4.

#### 4.2.3.5. *Bitácora de campo y costos*

Este instrumento permite dar seguimiento al segundo objetivo específico que se refiere a tener el equipo y las personas, así como los insumos para la producción en los invernaderos y establos. Tiene el propósito que el productor se autoevalúe en cuanto a la aplicación en tiempo y forma de las recomendaciones técnicas para avanzar a producir totalmente orgánico; este registro se vincula con la *bitácora de seguimiento* del técnico quien recopila la información en su propio registro para valorar conjuntamente con los productores si están o no generando ganancias en sus procesos productivos; estas ganancias no sólo se valorarán en función de los recursos económicos si no con el mejoramiento de la autosuficiencia alimentaria. Las prestadoras de servicio social y el técnico podrán apoyar en el llenado de este registro, resolviendo dudas, hasta que sea manejado por el productor. Cf. Anexo 2.5.

#### 4.2.3.6. *Registro de aportación mensual de los socios*

Este es un formato para los promotores quienes se encargan de la recolección de la cuota mensual que hacen los socios a la organización en su respectiva comunidad, es un control tanto para los socios como para la tesorera; quien firma de recibido del monto mensual entregado por los promotores que a su vez han recolectado con los socios. Aunque esta es una tarea de la tesorera, la distancia entre comunidades le dificulta una recepción más ágil, por lo que el promotor es el vínculo entre tesorera y socia. Este registro permitirá dar seguimiento al objetivo sobre mejoramiento de la administración de Pjoxte. Cf. Anexo 2.6.

#### 4.2.3.7. *Registro en la tienda y control para vendedores*

La tienda es un pequeño espacio ubicado en el Centro de Desarrollo Comunitario Pjoxte donde cada martes se reciben los productos que se destinarán al mercado de Metepec el día miércoles; este instrumento se divide en dos secciones, una donde se registra los productos entregados a la tienda por el productor y otra con los datos de los productos vendidos en el mercado y con una columna para la firma de conformidad (del productor) de los recursos obtenidos por su venta; los datos se obtienen de la hoja de control del vendedor, esta hoja también se divide en dos secciones una con los datos de los productos recibidos en la tienda y los productos vendidos y sobrantes. Con su correcta aplicación se puede avanzar en la solución de problemas que se dan al momento de la entrega de los recursos obtenidos por la venta, también se puede valorar la participación de los socios en la comercialización e ir reconociendo el avance en la sustentabilidad económica de la iniciativa; favorece el

cumplimiento de uno de los objetivos de Pjoxte que se refiere a llevar una buena administración. Cf. Anexo 2.7.

#### 4.2.3.8. Registros de gastos

Son tres registros, aunque recaban la misma información es importante separarlos por: gastos para mantenimiento del Centro Comunitario Pjoxte, gastos para procesamiento de alimentos y gastos para comercialización de los productos. Cada uno de estos registros lleva como contraparte el concentrado de ingresos y egresos de Pjoxte. Los responsables del llenado del registro de gastos son: la tesorera, la responsable de procesamiento de alimentos y el responsable de ir a vender los productos; estos formatos también se podrán utilizar por los miembros de la mesa directiva o socias o socios que asuman un gasto de representación de la organización para el reembolso de sus recursos invertidos. Cf. Anexo 2.8

#### 4.2.3.9. Concentrado de ingresos y egresos

En el proceso de recolección de la información la tesorera manifestó no llevar un orden de los ingresos y egresos, esto representa un problema porque no hay forma de reinvertir en el proyecto de procesamiento de alimentos, ya que los ingresos se destinan al pago de otras necesidades. Si bien es cierto son gastos necesarios, esta actividad queda sin fondos para continuar funcionando; por otro lado, se propone que haya un concentrado de ingresos con su correspondiente contraparte:

Ingresos por:	→	Egresos por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas mensuales de los socios</li> <li>• Pago de los socios por construcción de infraestructura en su unidad productiva</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento del Centro Pjoxte</li> <li>• Gestiones realizadas por promotores, mesa directiva o socios</li> </ul>
Ingresos por:	→	Egresos por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos procesados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinversión en la actividad productiva incluyendo gastos por colocar el producto en el mercado</li> </ul>
Ingresos por:	→	Egresos por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del 10 % de los productores que comercializan a través de la organización</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago renta al mercado orgánico de Metepec</li> <li>• Gastos realizados por ir a vender: gasolina, peaje, alimentos.</li> </ul>

Tabla 15: Relación ingresos-gastos

Este registro conjuntamente con el registro de la tienda darán información sobre el avance en el nivel de sostenibilidad económica de la organización y el nivel de ingresos de los productores por la venta de sus productos.

#### 4.2.4. Ruta crítica del sistema de seguimiento y evaluación

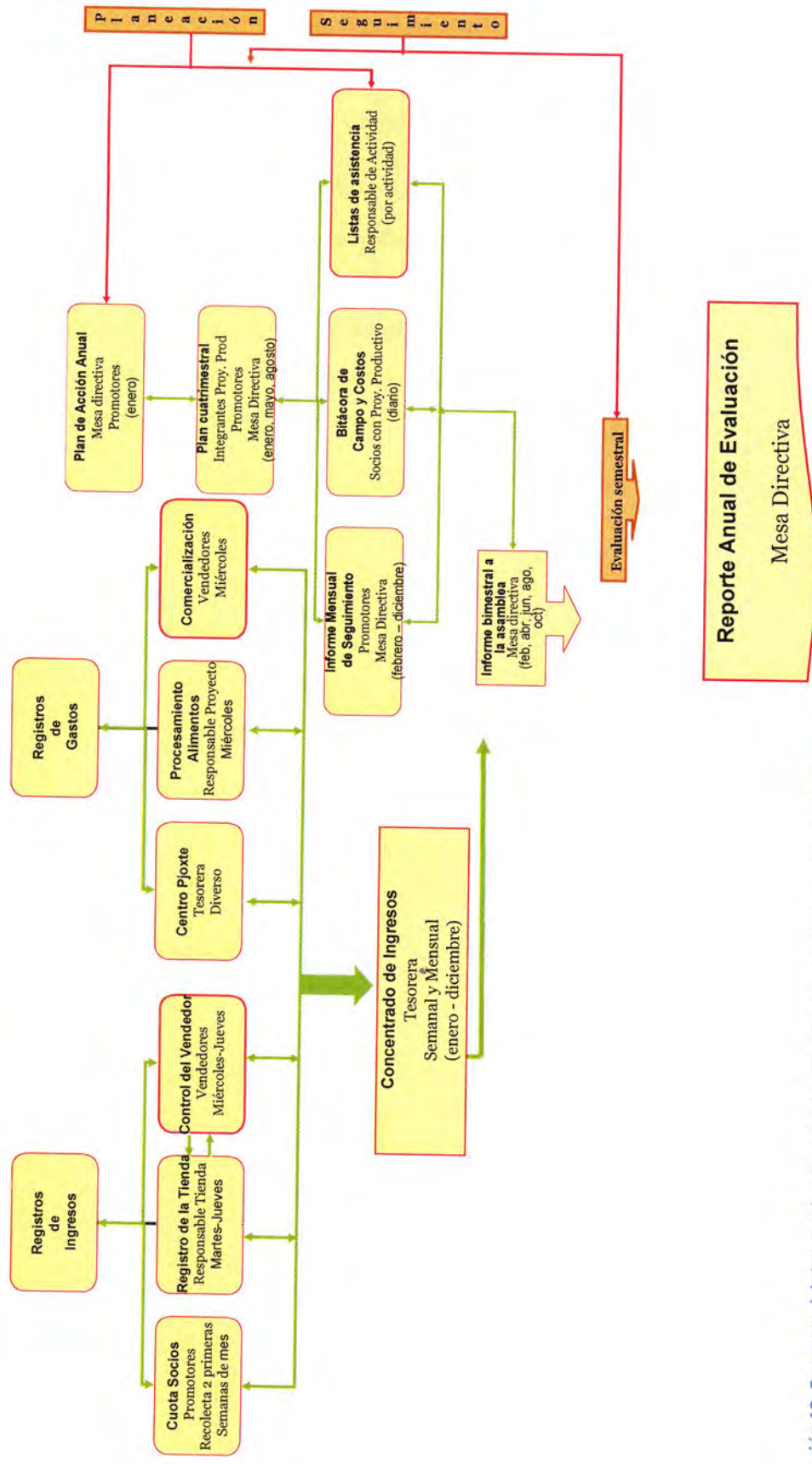


Ilustración 12: Esquema del sistema de seguimiento y evaluación desde la perspectiva de Pjoxte

Esta ruta crítica establece de manera esquemática el sistema de planeación, seguimiento y evaluación que a través de las distintas técnicas e instrumentos podrán realizar los miembros de la organización Pjoxte a lo largo de un año. En el apartado de anexos están compilados los instrumentos de recolección de datos que a través de su aplicación sistemática se dará cuenta de los avances en la capacidad de gestión de esta organización indígena campesina.

La importancia de contar con esta metodología es la posibilidad de brindar información clara y transparente de los aspectos financieros, administrativos, organizativos al interior y exterior de la organización y que con ello se fomenten los elementos primarios del capital social como son la confianza, la solidaridad y la cooperación. La esencia del capital social es cívica en el sentido de que se establece un compromiso con la administración y el bienestar colectivo; las normas deben cumplirse para garantizar la confianza y el progreso colectivo y personal.

# Capítulo V

## Conclusiones

## 5. CONCLUSIONES

Este es apenas el inicio de un conjunto de acciones que deberán concretarse con la práctica; el seguimiento y evaluación como funciones de la gerencia social no sólo requieren de una propuesta metodológica, si no de la apropiación por parte de los actores del desarrollo tanto facilitadores, acompañantes y por supuesto de la propia organización indígena Pjoxte.

Esta apropiación comienza con la elaboración conjunta de este diseño, retomando las ideas desde las definiciones de los principales conceptos hasta los ejes generales que deberían contener los instrumentos y la periodicidad de los mismos para dar cuenta de los avances y logros. A partir de esta riqueza de aportaciones se realizó la interpretación por parte de quien escribe estas líneas, cuidando en todo momento de no tergiversar la información recopilada, esperamos realizar una aportación lo suficientemente apegada a las necesidades de información, de retroalimentación y redefinición o arraigo de estrategias.

Es importante reconocer que el seguimiento y evaluación no son varitas mágicas que pueden desaparecer los problemas sin aportar un arduo trabajo por parte de la organización promotora y de la organización indígena. Se necesitará de un acompañamiento muy puntual para que los conocimientos recopilados en este proceso de investigación se conviertan en verdaderas herramientas de gestión para los mazahuas; y en una fuente de información para la toma de decisiones y reconocimiento del valor de la práctica como generadora de desarrollo sustentable por parte de Grupedsac. Las aportaciones de esta metodología al proceso de desarrollo se pueden resumir en los siguientes puntos.

- Identificar problemas y sus causas
- Sugerir posibles soluciones
- Plantear o replantear estrategias
- Invitar a reflexionar sobre cómo y adonde va la propuesta de desarrollo
- Animar a actuar en base a información
- Aumentar las probabilidades de acciones positivas en el desarrollo comunitario



*Ambas metodologías fueron diseñadas de manera que tuvieran más puntos coincidentes que divergentes, es una propuesta constructivista; los atributos de encuentro entre ambas se pueden resumir en las siguientes líneas:*

*1. Se ubican en la cuarta generación del seguimiento y la evaluación.*

El concepto de seguimiento y evaluación considerados dos caras de una misma moneda ha transitado por cuatro generaciones:

- La primera se centra en la identificación del nivel de logro de ciertos objetivos específicos, es sobretodo, cuantitativa.
- La segunda generación que va de la década de los veinte a los cincuenta tiene una visión dual, esto significa que se orienta a los aspectos optimizadores y limitantes.
- La tercera generación que va de los cincuenta a la década de los ochenta se basa en la comparación de resultados múltiples.
- La cuarta generación se centra en el análisis de todos los datos disponibles, usando datos y mediciones múltiples e incorporando la perspectiva de todos los involucrados. (Gonzalvez. 2005:183).

Las dos metodologías son un diseño de cuarta generación, por cuanto en si mismo fue construido con la participación de distintos actores; por otro lado, su aplicación permitirá redefinirlo y esta redefinición se podrá realizar gracias a la participación de estos actores. Así, el seguimiento y la evaluación dejan de ser una actividad de una sola persona, no sólo se orientan a medir productos si no también a verificar resultados desde el punto de vista de los autores del desarrollo; así como a aprender de los procesos; buscan interpretar los hallazgos y maximizar los logros antes que resaltar las deficiencias y los errores.

*2. Periodicidad*

La periodicidad del ciclo es anual, esto significan que se inicia con una planeación anual en enero, después una planeación específica cuatrimestral, durante cada fase se hace un

seguimiento a través de informes de distinta índole que permiten la retroalimentación para la planeación cuatrimestral; se hace una evaluación semestral y otra anual (diciembre).

### *3. Orientadas a la sustentabilidad*

En la planeación como elemento de partida de la metodología se contemplan objetivos e indicadores en tres sistemas: natural, social-cultural y económico (paradigma ecovolucionista); por lo que los instrumentos de recolección de datos y por tanto la evaluación tienen esta orientación. En el caso de la metodología desde la perspectiva de las y los mazahuas no están definidos estos sistemas como tal; sin embargo se hace visible en los objetivos orientados por ejemplo a la producción agrícola orgánica y libre de “químicos”, a la solución de sus propios problemas, al intercambio de conocimientos con otras organizaciones.

### *4. Indicadores*

Las dos metodologías integran indicadores de tipo cuantitativo que reflejan medidas de aspectos económicos y no económicos de la calidad de vida, éstos se expresan en forma de porcentajes y medidas. También tienen indicadores cualitativos que se expresan a través de escalas que dependen de valoraciones subjetivas. Usan información acerca del nivel de satisfacción o insatisfacción percibidas con respecto a situaciones personales o socioeconómicas de quienes participan en el programa de desarrollo comunitario sustentable.

También integran indicadores de efecto los cuales se relacionan con los logros a mediano plazo y el cumplimiento de objetivos programáticos, así como indicadores de producto que se relacionan con las contribuciones de las actividades al cumplimiento de los propósitos del objetivo específicos.

### *5. Su carácter participativo y autogestivo*

Este atributo se observa desde la misma formulación de ambas metodologías, además de que su ejecución práctica requerirá de la participación de los actores del programa de desarrollo comunitario sustentable. Este carácter participativo también se hace patente en los objetivos planteados en la fase de planeación, por cuanto uno de los objetivos de Pjoxte es “solucionar nosotros mismos nuestros problemas para estar más unidos”.

Por otro lado, la organización promotora establece como objetivo la promoción de las formas de organización formal y no formal de las mujeres y hombres mazahuas.

Se observan objetivos, indicadores e instrumentos concatenados en estas dos metodologías donde se establecen roles y responsabilidades diferenciados (en la aplicación de las metodologías) entre la organización Pjoxte y los facilitadores externos del desarrollo comunitario sustentable de Grupedsac sin embargo todo ello se direcciona al cumplimiento de un objetivo mayor que es la autogestión de Pjoxte.

Hasta aquí se enumeran cinco atributos o características comunes en ambas metodologías; sin embargo; un elemento fundamental es que son sistemas diferenciados pero concatenados, pero no dependientes uno del otro a tal grado de que la inexistencia de uno ponga en riesgo al otro; esto por la sencilla razón de que se crea para ir generando mayor autonomía a la organización Pjoxte.

Uno de los retos será la operación sistemática de ambas metodologías e ir modificando la idea del seguimiento y evaluación como un ejercicio de fiscalización; ya que en el proceso de recolección de la información frente a la coordinación operativa del programa de desarrollo se denotó cierta inquietud e inseguridad en el momento de la aplicación de la entrevista. Lo cual hace pensar que el significado de estas funciones de la gerencia social se orienta hacia una fiscalización o vigilancia de las acciones de los acompañantes del proceso de desarrollo, más que a maximizar los logros y hallazgos. Finalmente, se logró transmitir la idea de la construcción colectiva de la propuesta y de que la evaluación no pretende centrarse en los errores o en la búsqueda de culpables de ellos; si no ante todo, centra la atención en la construcción colectiva y si bien se destacan los errores es con el fin de, como se maneja en la educación para la paz, ir contra el problema, desarrollar estrategias para eliminarlo o resolverlo y no ir contra la persona.

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo las organizaciones de la sociedad civil se enfrentan a distintos factores por los cuales no hacen seguimiento ni evaluación; desde el desconocimiento hasta los recursos escasos con los que operan. La aportación de este trabajo es que se podrá incorporar la metodología de seguimiento y evaluación, ya que plantea una forma de actuación que tiene como fin la obtención de ciertos resultados prácticos para la modificación de procesos o de situaciones reales. En este sentido aporta no

sólo el diseño como tal si no la oportunidad de replantear las funciones de la gerencia social como es la incorporación de la evaluación en las propuestas de trabajo ya que se logró conjuntar un banco de indicadores adecuados e importantes para el proceso de desarrollo, los cuales son un insumo invaluable para la planeación, seguimiento y evaluación de los proyectos que se desprenden del PDCSM y base para las otras prácticas sociales de Grupedsac.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, Ezequiel. Introducción al trabajo social, Argentina, Lumen/Humanitas, 1996. 368 pp.

Checkand, P e ter. Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas. México. Limusa, 2006. 367 pp.

Esteva P., Joaquín, Javier Reyes R. Manual del promotor y educador ambiental para el desarrollo sustentable. México. Edit. PNUMA-SEMARNAT, 1998. 174 pp.

Geilfus Frans. 80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA – Holanda/Laderas C.A.

Giselle Rodríguez, et al. Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles al género, tomo 4, México, Edit. Instituto Nacional de las Mujeres, 2002. 48 pp.

Golzalvez, Luiza. La capacitación: confrontación de saberes, conocimientos y experiencias en la acción y en el pensamiento. UNA, Consta Rica 2001. 211 pp.

González del Rivero, Olivia, Rita Souza Lopes. Modelo de desarrollo sustentable en una comunidad rural mexiquense. México, Grupedsac, 2001. 134 pp.

Hernández, Luis Alfredo, Vicente Zapata Sánchez. El seguimiento y la evaluación participativa. CIAT. Colombia, 2004. 82 pp.

José Diéguez, Alberto. Diseño y evaluación de proyectos de intervención socioeducativa y trabajo social comunitario, Argentina. Espacio Editorial, 2002. 234 pp.

Meave, Etna. Construcción teórica: trabajo social y sistematización, México, Edit. Escuela Nacional de Trabajo Social, 1995. 2006 pp.

Nirengberg Olga, et al. Programación y evaluación de proyectos sociales: aportes para la racionalidad y la transparencia, Argentina, Paidós, 2003. 215 pp.

Pugal Burgos, José Luis. Evaluación del aprendizaje en la educación no formal, España. Narcea, 2005. 172 pp.

Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México. Plaza y Valdes. 5ª Ed., 1989. 286 pp.

Ramírez, Luis. Práctica de desarrollo comunitario. Costa Rica. UNA, 2005. 138 pp.

## **Documentos**

Collados Baines, Cecilia. Capital natural y calidad de vida: una perspectiva regional. En Ambiente y Desarrollo. 1999. {Consulta 25 de agosto de 2007}.

De Souza Joao Francisco. Sistematización: un instrumento pedagógico en los proyectos de desarrollo sustentable. [www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html](http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html)

Ghiso, Alfredo. De la práctica singular al diálogo con lo plural. [www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html](http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html)

González del Rivero, Olivia. Sistematización del proyecto modelo de desarrollo sustentable en una comunidad rural mexiquense, México. Grupedsac, 2003.

Informe Final. Programa Fortaleza: Pjoxte, AC. Fundación Merced, 2005. México.

Jara H. Oscar. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. Seminario ASOCAM, abril 2001, [www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html](http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html)

Quintero Uribe, Victor Manuel. Círculo de aprendizaje Nutrivida, de la buena voluntad a la gerencia social, México, Edit. Fundación Merced, 2004. 85 pp.

Shapiro Janet. “Seguimiento y evaluación”. Civicus. [consulta 06 de abril de 2007]

Torre Lima, Pablo. Evaluación de la sustentabilidad del desarrollo regional. El marco de la agricultura. En *Región y Sociedad*. No. 29, Año 2001.

Vergara Carrio, José M. Las distintas concepciones de la sostenibilidad económica. Los problemas centrales. {Consulta 25 de agosto de 2007}.



**CONJUNTO DE ANEXOS 1**  
**INSTRUMENTOS FORMULADOS A PARTIR**  
**DEL PROCESO DE OBTENCIÓN DE DATOS**  
**CON LA COORDINACIÓN OPERATIVA DEL**  
**PDCSM DE GRUPEDSAC**











Grupo para Promover la Educación y el Desarrollo Sustentable, AC  
**Informe del Evento de Capacitación**  
 Programa: Desarrollo Comunitario Sustentable en la Microregión Mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México

Nombre del evento: \_\_\_\_\_ Fecha del reporte: \_\_\_\_\_  
 Facilitador (es): \_\_\_\_\_  
 Núm. de Participantes: Mujeres \_\_\_\_\_ Hombres \_\_\_\_\_  
 Objetivo general del evento: \_\_\_\_\_

Tema	Breve descripción de los temas tratados Descripción

Resultados del proceso de capacitación en cuanto a:	
Conocimientos	
Habilidades	
Actitudes	

Recomendaciones

Breves descripción de las lecciones aprendidas del proceso (sección para la coordinadora operativa)	
Logística	
Materiales didácticos	
Desempeño de facilitadores	
Aportes al proceso de desarrollo	





Grupo para Promover la Educación y el Desarrollo Sustentable, AC

**Informe semanal de actividades**

Desarrollo Comunitario Sustentable en la Microregión Mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México.

Fecha	Actividad Realizada	Dificultades presentadas	Cómo se resolvieron	Número de Participantes	
				Mujeres	Hombres

Nombre del responsable: \_\_\_\_\_

Comunidad: \_\_\_\_\_



**CONJUNTO DE ANEXOS 2**  
**INSTRUMENTOS FORMULADOS A PARTIR**  
**DEL PROCESO DE OBTENCIÓN DE DATOS**  
**CON SOCIAS Y SOCIOS DE LA**  
**ORGANIZACIÓN INDÍGENA PJOXTE, AC**



PROXTE  
Plan Anual de Actividades

FECHA DE ELABORACIÓN:

Línea de Acción: \_\_\_\_\_

¿A dónde queremos llegar este año en esta línea de acción?

Qué vamos a hacer para lograrlo	En qué mes	Quiénes participan	Cuánto dinero necesitamos	Cómo vamos a medir nuestros logros

RESPONSABLE:

## Anexo 2.2. Plan cuatrimestral de actividades



PJOXTE  
Plan cuatrimestral de Actividades

FECHA DE ELABORACIÓN:

Línea de Acción: \_\_\_\_\_

Este año nuestro objetivo es:

Las actividades del mes de \_\_\_\_\_ a el \_\_\_\_\_  
mes de \_\_\_\_\_ son las siguientes

Fecha en que se  
harán

Quiénes participan

Cuánto dinero  
necesitamos

Cómo vamos a medir  
nuestros logros

RESPONSABLE:

Anexo 2.3. Informe mensual de actividades



PJOXTE  
Informe de actividades del promotor y mesa directiva



Día	Actividad Realizada	Dificultades presentadas	Cómo se resolvieron	Número de Participantes		Qué logramos
				Mujeres	Hombres	

RESPONSABLE:

MES:

COMUNIDAD:























