INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGÚN ACUERDO SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE SALUD PSICOLOGÍA Y COMUNIDAD

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MODELO PARTICIPATIVO DE AUTOGESTIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO REGIONAL DE ATOTONILCO COMO UNA FORMA DE HACER DESARROLLO HUMANO DE MANERA SISTEMÁTICA.

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

P R E S E N T A

RENEE SUSANA SALINAS NAVARRETE

GUADALAJARA, JALISCO. MÉXICO. FEBRERO DE 2004.

A ti...

que has participado con tu vida

para que crezca la mía.

Índice.

Página

Cápitulo 1.“¿Que de dónde amigo vengo?... ¿Que de dónde surge esta investigación?..... 6

1.1. De una familia muy linda, mas allá del corazón, mi familia y el Desarrollo Humano Participativo..... 7

1.2. De *el otro* en mi vida..... 12

1.3. De instituciones y buenas intenciones...¿bastará?..... 20

1.4. De hacer alto en el camino..... 26

1.5. Hacia Atotonilco..... 27

Capítulo 2. Justificación y Propósitos de la Investigación..... 31

2.1 Importancia del estudio..... 32

2.2 Importancia del estudio en el escenario..... 33

2.3 Delimitación del estudio..... 35

2.3.1 Lugar..... 35

2.3.2 Universo de Participación..... 36

2.3.3 Aplicación del Modelo..... 36

2.3.4 Tiempos y seguimiento..... 36

2.4 Propósito del estudio..... 37

2.5 Objetivos..... 37

2.5.1 Objetivos del Estudio..... 37

2.5.2 Objetivos de la aplicación de MDP en el Centro Educativo Regional de Atotonilco..... 38

Capítulo 3. Plan de Acción de la Investigación...... 40

3.1 Etapa 1: Actividades previas para la definición de esta investigación 40

3.2 Etapa 2: Capacitación del Equipo de Investigación en MDP..... 42

3.3 Etapa 3: Definición de tareas, procedimientos, normas, funciones y roles..... 42

Capítulo 4. Marco Teórico..... 49

4.1 ¿Qué es Desarrollo Humano?..... 50

4.1.1¿Qué es facilitar un proceso de Desarrollo Humano?..... 52

4.2 Condiciones que facilitan el proceso de convertirse en persona..... 52

4.2.1 ¿Qué es el proceso de convertirse en persona?..... 52|

4.2.2 Condiciones Rogerianas para facilitar el Desarrollo Humano 54

4.2.3 El método no-directivo de Rogers..... 57

4.3 Destrezas del facilitador..... 58

4.4 Actualidad e importancia de acompañarnos..... 61

4.5 ¿Qué es el desarrollo participativo y autogestivo?..... 63

4.6 Proceso de toma de conciencia y detección de necesidades..... 66

4.7 Aprendizaje significativo..... 68
4.8 ¿Qué se entiende por cambio?..... 72
4.9 Orígenes del Modelo de Desarrollo Participativo (MDP)..... 73
4.9.1 El término Desarrollo Organizacional..... 75
4.9.2 Investigación-acción..... 75
4.9.3 Valores del Desarrollo Organizacional (vínculo con Desarrollo Humano)..... 76
4.9.4. Delimitación teórica-metodológica. Relación con Desarrollo Humano..... 76

Capítulo 5. MDP: Modelo de Desarrollo Participativo..... 78
5.1 Fase 1. Contrato psicológico..... 80
5.2 Fase 2. Diagnóstico..... 81
5.3 Fase 3. Recopilación de datos..... 81
5.4 Fase 4. Reporte de Resultados..... 84
5.5 Fase 5: Discusión de datos y trabajo con el grupo (problemas y soluciones) 84
5.6 Fase 6. Formulación de planes de cambio o de desarrollo..... 85
5.7 Fase 7. Ejecución de planes..... 87

Capítulo 6. Desarrollo y Resultados de Aplicación de MDP en el escenario concreto..... 88
6.1 Fase 1. Contrato psicológico..... 89
6.2 Fase 2. Diagnóstico..... 94
6.3 Fase 3. Recopilación de datos..... 95
6.3.1 Capacitación al Equipo de Investigación..... 95
6.3.2 Entrevistas a Especialistas..... 96
6.3.3 Capacitación al Equipo Base de Atotonilco..... 97
6.3.4 Entrevistas a la Muestra..... 98
6.3.5 Entrevistas a través de mesas de discusión..... 100
6.3.6 Análisis de contenido..... 100
6.3.7 Desarrollo y aplicación del instrumento..... 104
6.4 Fase 4. Reporte de Resultados..... 107
6.5 Fase 5: Discusión de datos y trabajo con el grupo (problemas y soluciones)..... 110
6.6 Fase 6. Formulación de planes de cambio o de desarrollo..... 113
6.7 Fase 7. Ejecución de planes..... 116

Capítulo 7. Discusión y Conclusiones del estudio..... 125
7.1 Metodología de la discusión..... 126
7.2 Discusión y Conclusiones..... 126
7.3 Aportaciones del estudio..... 144
7.4 Relevancia..... 144
7.5 Restricciones o Limitaciones..... 144

7.6 Recomendaciones..... 145
7.7 Consideraciones Finales..... 146

Capítulo 8. Aprendizajes Significativos..... 148
8.1. De miembros del Centro Educativo Regional de Atotonilco..... 149
8.1.1 Aprendizajes de los alumnos..... 149
8.1.2 Aprendizajes de los maestros..... 150
8.1.3 Aprendizajes de los miembros del Consejo Universitario..... 152
8.2. De los alumnos del equipo de investigación que hicieron su servicio social..... 152
8.3. Mis reflexiones y aprendizajes..... 156
8.3.1. ¿Qué de donde amigo vengo?, ¿Qué en donde me encuentro después de la investigación?..... 156
8.3.2. ¿qué en done me encuentro?..... 156
8.3.3. ¿Qué a donde voy?..... 166

Indice de Anexos..... 168

Presentación en Power Point

Referencias Bibliográficas.

Capítulo 1.
¿Que de dónde amigo vengo?
¿Que de dónde sale esta investigación?

"¿Que de dónde amigo vengo?"[1]...¿Que de dónde sale esta investigación?.

1.1.- De una familia muy linda, más allá del corazón... Desde los Quechos[2], mi familia y el Desarrollo Humano Participativo.

Hoy quiero escribir... hoy quiero participar contigo y con la vida... develar un poco de mí... igual sucede que en este camino, al leerme, tú me escuchas y al mismo tiempo te escuchas ... y de nuestro encuentro surgen cosas..."Vamos a andar"[3]...

Quizás en este caminar, compartas conmigo, que vengo de una familia muy linda, más allá del corazón... es decir, más allá del cariño que le tengo, hay historias que constatan mi percepción...

Te cuento que en más de una ocasión cuando doy un taller o facilito un grupo con éxito, me preguntan más o menos así: "¿cómo le haces Reneé?, tienes una manera tan especial de trabajar. Es permitido que nos involucremos todos, es profundo, divertido, aprendemos, pasa el tiempo volando...", seguido mi respuesta empieza con algo así: creo que tiene que ver con que *casi te puedo decir que nací en campamento* y con esto comenzaré a platicarte cómo es que veo y descubro que surge mi inquietud de realizar esta investigación.

Con seguridad te puedo decir que he tenido la suerte de nacer en mi familia, los Salinas Navarrete, también conocida como "los Quechos", en donde desde pequeña he tenido experiencias de lo que ahora he querido llamar: *Desarrollo Humano Participativo*. Creo que sin conocer los términos oficiales y con la sabiduría que da la vida, mi papás, Quecho y Susana, han puesto lo mejor de sí para facilitar en nosotros procesos para avanzar en el camino de convertirnos en personas, apoyándonos mutuamente.

Sobre mi experiencia familiar, de la cual estoy muy agradecida y orgullosa, podría escribir un libro. Hoy quiero compartirte la parte que tiene que ver con esta investigación.

Te digo que nací en campamento porque de hecho me estaban esperando, en la pancita de mamá, cuando fueron de campamento a pescar. Con el tiempo, en casa se vivió el sistema de formación que se aplica en los scouts, muy seguido salíamos de campamento en

[1] Llera. J. Otón Felipe, "La casita", canción popular mexicana.
[2] Apodo familiar adquirido, por ser familia de *Quecho*. *Apodo* que tiene mi papá desde su niñez cuando jugaba con su hermano al ratón y al queso, como ellos no sabían hablar bien se decían *Ton y Quecho*, forma cariñosa en que se les ha nombrado desde entonces.
[3] Canción que viene en un cassette que tengo desde hace 12 años y que no conseguí ni autor, ni cantantes y dice entre otros " Vamos a andar... para llegar a la vida"

familia. Después participé en el movimiento de Scouts y Guías de México. Cada uno teníamos nuestra responsabilidad y podíamos proponer actividades y a donde ir. Esto no sólo sucedía en las salidas, sino que era parte de la vida diaria. Por poner un ejemplo, si todos éramos miembros de la familia y queríamos vivir en un lugar cómodo, limpio y agradable, entre todos podíamos hacer que esto sucediera, así que se hizo una ruleta con los días de la semana, los nombres de los integrantes de la familia, las actividades de limpieza como barrer, trapear, lavar platos y rotaban de tal manera que todos participábamos. Además aprendíamos jugando.

Cuando digo que aprendíamos jugando, es porque en efecto así sucedía, la vida se convirtió en una aventura en donde todos podíamos opinar, éramos tomados en cuenta. En temporadas de vacaciones teníamos la oportunidad de salir cada uno de los hijos solos con mamá y proponer el lugar a donde ir y el tema a platicar. Recuerdo que uno de mis hermanos, Juan Carlos, me sorprendió con su valentía al llevar a mi mamá a ver la película de "Tiburón". Yo no sé de qué hablaron ellos, pues también aprendimos a respetar la intimidad del otro.

En una de esas tardes, que yo a mami le pedí que me llevara a comprar un pan dulce y platicamos de cómo podía yo, que tenía 12 años, y daba clases de catecismo a niños de 2 a 3 años, hacerles un examen. Consulté, ya que ella era una experta maestra de inglés. Apoyó mi idea y me las ingenié para hacerles un examen en donde había dibujos de un Señor viejito que era Dios y uno con cuernos que era el diablo, yo les preguntaba "¿quién creo todas las cosas del cielo y de la tierra con amor?" Y ellos marcaban su respuesta. Parece que desde entonces yo necesitaba evidencias claras de lo que estaba aprendiendo el otro.

Tendría unos 7 años, cuando salí solita de viaje a México con mi papá, en donde aprendí lo maravilloso del *estar* presente, mi papi a veces es de pocas palabras, es de *estar*. Mientras él trabajaba yo tuve que ser responsable de mí, distribuir mi tiempo, arreglarme y organizarme para estar solita con mi Abue Mary y mi prima Paty, así que jugamos al campamento dentro de la casa y esperamos a que llegará papá con una sonrisota, un coscorrón y a *estar* juntos compartiendo lo extraordinario de lo ordinario.

También con papá hubo experiencias de ser creativos y buscar soluciones con las herramientas que teníamos. Contaré una, me tocaba hacer la cena, así que me dijo enseñándome la foto de una revista "Rennis, ¿qué te parecen unos frijolitos refritos para la noche?", con gusto de hacer equipo con él nos pusimos manos a la obra. Hervimos los frijoles y hasta ahí todo iba bien, sólo que ninguno de los dos, habíamos molido en nuestra vida frijoles, así que comenzamos con una especie de exprimidor de limones que era para puré de papá, no funcionó, luego el rodillo, no funcionó, con el cuchillo en una tabla, tampoco, terminamos con la licuadora. Después siguió el freírlos en manteca, y como veíamos en la televisión que al mover el sartén los aventaban para arriba, hicimos lo mismo y embarramos el techo, en fin la cocina fue un desastre, pero eso sí, nos salieron nuestros frijoles refritos de revista con totopos y queso.

Para aprender a cocinar en un verano, mami tuvo una idea fantástica. Mientras mis hermanos apoyaban a papá en el negocio familiar, mi mamá daba clase intensivas de inglés, Clau, mi hermanita, y yo éramos las encargadas del hogar, incluía casa y comida. Entonces la aventura fue que una semana a una le tocaba el quehacer de la casa y a la otra la comida y luego cambiábamos. Se nos daba un presupuesto semanal, y si nos sobraba nos lo podíamos quedar. El asunto era desde hacer lo que ahora llamamos un "programa operativo"[4]: había que hacer el menú, que no se podía repetir en los dos meses de vacaciones, ir al súper a comprar los alimentos, investigar recetas, hacer la comida, poner la mesa de acuerdo al menú (incluso éste lo escribíamos para que los comensales supieran qué iban a comer), servir, esperar comentarios que en muchas ocasiones eran muy buenos, en otras ni nosotros sabíamos a qué sabía el platillo, en fin, terminaba el trabajo al recoger la cocina y por consiguiente salir a jugar.

Como puedes leer, esto habla de mí, de cómo he ido aprendiendo, desde casa, temas sobre el *Desarrollo Humano Participativo*. Detectábamos junto con otros necesidades, buscábamos alternativas de solución y actuábamos juntos participando de distintas maneras para satisfacerlas y al final celebrábamos el logro.

Casi quería olvidarlo, pero vale decirlo, nos marcó... me refiero a las *"famosas vacaciones de papá"*, como él mismo bautizó a esta época, las cuales duraron casi dos

[4] Ver capítulo 5, es término utilizado en el Modelo que se aplica en esta investigación.

años. Durante todo ese tiempo papá estuvo en cama, en dos hospitales distintos por tener problemas con la columna vertebral. Yo tenía como 11 años. Hoy quiero resaltar algunos aprendizajes de la época: Aprendimos a *participar*, a cambiar de roles y distribuir responsabilidades asumiendo las que en ese momento no podía, por salud, ejercer papá. Sin decirlo, y tampoco tenerlo muy consciente, dentro del corazón me sentía con la oportunidad y responsabilidad de ser a ratos la mamá, de cuidar el ambiente de casa y a mis hermanos, no sé, creo que cada uno nos sentíamos con la oportunidad de dar lo mejor de sí, en aquel tiempo no nos preguntábamos el por qué, ni cómo nos sentíamos, simplemente vivíamos con lo que nos presentaba la vida.

Mamá a trabajar más tiempo fuera de casa, mis hermanos abrieron "Quecho´s Burguer" y ayudaron a sacar el negocio familiar. Clau y yo organizábamos la parte de casa. Todos nos apoyábamos en tareas escolares, en juegos, en trabajos, dado que mamá trabajaba todo el día y los viernes en la noche viajaba a ver a papá que estaba en el Hospital en México, lo cuidaba el fin de semana, regresaba en camión tempranito el lunes a trabajar. Nosotros estábamos muy centrados en cumplir nuestras tareas, no recuerdo pleitos entre nosotros en ese tiempo... viene el recuerdo de la voz de mamá, su cara, la manera en que nos platicaba de papá, al menos a mi, me ayudaba mucho a ... te cuento que al escribir esto me empieza a llover en los ojos... cómo decirte ... a valorar la importancia del otro en mi vida, en este caso mi papá y mi familia.

... Era muy difícil no poder mirarlo y mirarme a través de sus ojos...

Por ser pequeña no podía entrar al Centro Médico en Guadalajara, sólo nos decían cuál era la ventanita del edificio donde se supone que nos saludaba papá, luego se complicó, pues se lo llevaron a la ciudad de México. Duré un año sin verlo, de verdad lo extrañaba y me distraía bien haciendo mis responsabilidades, me sentía útil.

Papá a distancia y mamá entre semana, se encargaron de cuidar la esperanza, la fuerza y la relación entre nosotros. Llegaba mamá los lunes, Quecho, mi hermano mayor (que desde entonces sabe cuidarnos con la firmeza que aparenta y la ternura que esconde y se le sale por los poros), la acompañaba a que tomara el camión para irse a trabajar, los demás, Juan, Luis, Clau y yo, nos organizábamos para irnos a la escuela, esperábamos la comida o la cena para reunirnos alrededor de la mesa y tener noticias.

Su, como a veces nombro a *mamá*, nos mostraba fuerza, tranquilidad y esperanza con su expresión corporal y hacía las anécdotas tan divertidas, que nos hacía afirmar que valía la pena lo que estábamos haciendo. Por decir, nos platicaba cómo mi papá en el hospital, tenía amigos con "cadillac" que le llevaban y traían cosas pues él no se podía mover. El "cadillac" era la silla de ruedas, por supuesto que fue un triunfo cuando papá pudo tener su "cadillac particular"... Por otro lado ponía a todos a hacer cosas útiles, por ejemplo, él hizo que le consiguieran cuadros que se pintaban con colores y números, les organizó un taller de pintura a "sus compañeros de vacaciones", claro él dirigía... Para mi, el saber cómo todo lo que vivía lo transformaba en algo positivo, me enseñó a ver la vida bella y como oportunidad de crecimiento a cada problema. Un dato que ilustra esto es, que al estar acostado tanto tiempo, papá se comenzaba a llagar, así que inventó unas almohaditas para distintos lugares, entre las piernas, las orejas, para las articulaciones, en fin, *el Mago Merlín*, como a veces le decimos, ante un problema siempre busca soluciones creativas.

En este tiempo también aprendimos la fuerza de la solidaridad y de la *participación*[5]. Ante los problemas que teníamos cada uno daba lo mejor de sí, de hecho lo vivíamos como parte del paquete de la vida, supimos vivir con los recursos que teníamos en ese momento. Pero no sólo nosotros, fue impactante la cantidad de apoyo que recibimos del exterior, de los vecinos Verduzco y Lomelí, de las compañeras del Anglo de mamá, de nuestros amigos y amigas, de nuestros parientes cercanos, por supuesto, los Orta con quienes incluso vivimos un tiempo Clau y yo; de los de fuera, tanto Salinas como Navarrete. Calladamente llegaban despensas, nos perdonaron deudas, nos compraron boletos de avión para que pudiéramos saber lo que se sentía viajar en un avión y también ver a papá en Navidad. Fue muy fuerte lo que aprendí de cómo nos dieron la mano, me sorprendió incluso como parientes, para mi desconocidos por vivir fuera, apoyaron la situación tanto económica como de ánimos al visitar a papá y buscar para él mejores opciones. Creo que con su *participación* hicieron vida en nuestras vidas las palabras de Baden Powell, fundador de las Guías y los Scouts, "venimos a ser felices y dejar un mundo *mejor de cómo lo*

[5] Definición del Diccionario Básico Larousse: "sistema mediante el cual los empleados de una empresa son asociados a sus beneficios y eventualmente a su gestión".

encontramos", de verdad, con su participación dejaron nuestro mundo mucho mejor de cómo lo encontraron.... Con esto introduzco la siguiente parte del capítulo...

1.2.- De *el otro* en mi vida

"Dejar el mundo mejor de cómo lo encontramos"... palabras que han resonado en mi desde que nací y han tenido más fuerza al vivir la experiencia de ser transformada por el contacto con el otro, de ser apoyada por mi familia, por amigos y por completos desconocidos... Y de esto sólo puede brotar gratitud...

Así puedo explicar tanta energía y entusiasmo desde pequeña por actividades sociales y de apoyo a otro. Desde siempre mis papás fueron muy solidarios con sus trabajadores y vecinos, por otro lado muy alegres y pachangueros. Digamos que cuidando la tarea y la relación. Así que como familia hicimos cosas importantes, desde el periodiquito de la colonia y construir literalmente con nuestras manos nuestra casa, hasta organizar entre todos fiestas sorpresas como los 25 y 45 años de casados de mis papás, los 15 de Claus y míos, los 60 y 75 de papá por nombrar algunos. Aprendimos la importancia de vivir y celebrar la vida, vivos.

Había que también tener los pies en la tierra, así que recuerdo que con las Guías fuimos al hospital civil a visitar niños quemados, me impactó el dolor de la enfermedad y de la soledad, pues estaban aislados. Más tarde, con la experiencia que ya te platiqué de las "vacaciones de papá", se explicó en mi, esa necesidad tan fuerte de ser solidaria, de devolver lo mucho que habían hecho otros por nosotros.

De ahí colaboré en la organización de una serie de actividades para escuchar al otro y hacerles alegre un rato, nombraré algunas: visitar enfermos terminales en el hospital civil, visitar ancianos en asilos, coordinar comunidades de base de jóvenes y adultos en el Cerro del 4, hacer fiestas vestida de payaso para niños entre otras.

Al inicio de esta serie de actividades todavía participaba en las Guías, teniendo la oportunidad siempre de ser jefa o subjefa de patrulla. El sistema de patrullas[6] también fue algo importante, había una serie de responsabilidades que los mismos integrantes de la patrulla consideraban prioritarias para el funcionamiento de la misma y cada uno se anotaba

[6] Philipps, R. 1916.

en la tarea que como patrullera quería realizar, algunos ejemplos son: historiadora de la patrulla, que llevaba el libro de anécdotas y juntas de la misma, cuidadora del banderín, encargada de primeros auxilios, jefa, subjefa, entre otros.

Dentro del plan de adelantos había que aprobar actividades que tenía que ver con habilidades sociales, de primeros auxilios, de contacto con la naturaleza y cívicas entre otras. Como puedes ves era una formación muy completa, se aprendía jugando y practicando.

Todo iba muy bien hasta que a mis 15 años en un campamento nacional en donde yo iba de jefa de patrulla, tuve un muy mal rato. Resulta que, cómo es bien sabido, "no soy monedita de oro" para caerles bien a todos, tenía una patrullera a la cual yo no le simpatizaba y a mi ella tampoco, yo lo sabía e hice lo posible por que la lleváramos bien en ese campamento. Era de una semana. Resultó que se enfermó de seriedad y estaba en la enfermería. Yo iba constantemente a preguntar por su bienestar y ver en que podía ayudar. Y en una de esas, la que era entonces mi dirigente me dijo que me fuera, que era mi culpa que ella estuviera tan mal. Me fui, sintiéndome muy mal, con una culpa que no podía manejar ni entender. Siguió el campamento y estábamos en la fogata final, hacía falta algo, no recuerdo ni qué era, lo que sí sé, es que me fui en silencio a la zona de las tiendas de campaña a traerlo y en eso una de las chicas de Sinaloa comenzó a tener un ataque epiléptico, la apoyamos y mientras se quedó con una compañera yo fui por los médicos, se controló y estaba apenas saliendo del susto, cuando viene de nuevo mi dirigente y me dice que era mi culpa, que por donde yo pasaba enfermaba a la gente. Recuerdo que no dije nada, me dolió hasta lo más profundo de mi corazón. Terminaba la secundaria e iniciaría la preparatoria, decidí dejar a las Guías... yo así, ya no podía... Toma nota de esto, más adelante, quizá descubrirás, por qué te lo platico y qué tiene que ver esto con la investigación...

Sólo había estado en escuela exclusiva para niñas y mi relación con los hombres era a través de mis hermanos. Ellos nos cuidaban y no nos dejaban salir con sus amigos. El Colegio Cervantes Costa Rica iniciaba su segundo año de ser preparatoria mixta. Recuerdo la emoción y el miedo de estar ahí, tanto por la presión académica al estar becada, como por que había muchachos.

A distancia entiendo que quería un buen lugar, para que no se notara mi inhabilidad en la relación con los chicos, los cuales me encantaban. Me convertí en líder del Grupo Apostólico Marista, coordinando la visita a los asilos de ancianos y dando charlas en los EJES, (ejercicios juveniles de espiritualidad). Ahí afirmé y desarrollé habilidades en trabajo en grupos y de servicio social. Mi hermano Luis era mi salvación en algunas reuniones, pues íbamos juntos, jugábamos a decir que éramos cuates, nos la creían y yo me sentía protegida. Además que Clau también me salvaba con la cantidad de buenas ocurrencias con las que nos hacía reír a todos. De esta manera no se notaban mis inseguridades y penas.

Fue en ese tiempo que comenzaba a resonar más fuerte la frase tan común de papá, *"no hay que dar el pescado, hay que enseñar a pescar"...* cuando terminé la prepa, decidí incursionar en el método de "Ver, juzgar y actuar"[7] que se utilizaban en las comunidades de base. Era importante que la misma gente descubriera cómo organizarse, en este caso iluminados por la palabra del evangelio, para resolver sus necesidades de la vida diaria. Mi tiempo de "cuatrera" fue muy intenso, incluso viví en el Cerro del 4 unos meses para descubrir si mi vocación era ser misionera laica.

Estando ahí, platicando con mi amigo Felipe Ali y preguntándonos, ¿qué hacer?, ¿cómo pasar por el mundo dejando huella?... No sé bien cómo estuvo que, viendo a la gente, cómo vivía y su situación... sentada ahí, frente a las canchas de básquet, afirmé la manera que yo veía para hacer algo que transformara, que fuera útil, de construir el reino, *eso era desde la educación*. Fue ahí cuando supe que tocaba aplicar la Psicología a la educación y me comprometí con más fuerza en mi carrera.

Mientras estudiaba Psicología, trabajaba en el Cervantes iniciando el Departamento de Evaluación. Como puedes ver también ahí me fui entrenando en los resultados sistemáticos.

También hacía equipo en el Cerro del 4 con Gerardo Kuhlmann. Pasábamos tardes enteras tratando de incorporar cómo desde distintas realidades, es que *"el hombre sufre"*[8], para mi fue de los primeros acercamientos a la pobreza cerca de mi casa, a las adicciones, al sin sentido, a la discriminación, a la *devaloración del otro* que *no me permite hacer equipo,* entre otros. Gerardo estaba estudiando la Maestría en Desarrollo Humano y me

[7] Cfr. Egan, G. El Orientador Experto, p. 2
[8] Frase que hacía referencia a nuestra apuesta de trabajo en el Cerro del 4 y a la solidaridad con el sufrimiento humano.

platicó que estaba en un Grupo que se llamaba Unidad y que pretendían hacer llegar esto del Desarrollo Humano a las personas que no tenían muchos recursos económicos. Estos curso eran intensivos de 4 días. Por la mañana se vivía un taller con temas tipo autoestima, relaciones familiares, asertividad, etc. y por la tarde grupo de crecimiento. Yo no entendía ni "Jota" de lo que decía, pero había que alborotar a la gente a que participara. Como yo confiaba en él, y me sonaban bien sus palabras, me puse a hacer labor con la gente del Cerro.

Luego me invitó a participar, con tal seguridad y entusiasmo que me convenció. De modo que a conseguir permiso y dinero. Hace 15 años... yo tenía como 20, fue la primera vez que tuve contacto con Desarrollo Humano... estuve en un taller de autoestima con Carlos Tapia S.J. y Chabe Canales y en grupo de crecimiento con José Michel, que en paz descanse, y el Güero... Sucedieron cosas que entonces yo no entendía, la gente hablaba de sí, platicaba sus cosas, lloraba, se enojaba, jugaba, bailaba... en fin, todo me parecía tan extraño. Creía que no era malo porque me había invitado mi amgo, le daba voto de confianza y porque Carlos Tapia era Sacerdote Católico. Sería toda una aventura platicarte detalles del curso y del grupo de crecimiento pero mi experiencia fue que, junto con otros, pude ver mi realidad distinta, me sentí muy comprendida y valorada. Pude ver cómo el corazón de varios de mis compañeros se aliviaba un poco al compartir sus realidades, cómo se creaba un ambiente de confianza. Todos, sin importar clase social, cuando querían podían participar. Salí muy contenta, sintiéndome bastante normal, hasta que me llamaron la atención las palabras que escuché de mamá cuando le platicó a alguien "no sé que pasó, pero desde que Reneé fue al curso de Desarrollo Humano está muy bien, es otra". Tampoco yo lo podía explicar...

Reuniendo la historia pensé que *Grupo Unidad* era un lugar donde *se puede trabajar en equipo y facilitar al otro a que encuentre sus propias respuestas*, es decir, que sea él, "el que pesque". Pensé, puedo ayudar socialmente desde mi profesión, espero que cuando sea grande pueda ser como ellos... quedó como anhelo muy lejano en ese entonces a lograr.

Estaba en esas, cuando llegó mi hermano Juan Carlos a invitarme a fundar el Grupo XV de Guías. Era importante hacerlo porque sino el "Grupo XV de Scouts" tendría que

abrir su rama femenina y él no estaba de acuerdo. No sé bien cómo le hizo pero me entusiasmó y también hace 15 años, el 15 de febrero, junto con otras amigas fundamos el "Grupo XV de Guías". ¿Te acuerdas que te dije que tomaras nota?, pues sí, está fue mi oportunidad de trabajar para que otras niñas no vivieran lo mismo desagradable que yo viví.

Así que yo me encargué de la rama de Guías Intermedias, que eran niñas adolescentes, que tenían entre 12 y 15 años. Cuidé mucho que se cumpliera el Sistema de Patrulla y la Corte de Honor[9]. Mis jefas de patrulla, que eran junto conmigo quienes integraban la corte de honor, fueron María Zúñiga mejor conocida por "Como quieras" y Laura Gómez. Ellas tenían reunión con su patrulla en donde platicaban sus pendientes, donde hacían propuestas, pasaban adelantos etc. "Como quieras" y Laura tenían Corte de Honor conmigo también cada semana. A estas reuniones se traían las inquietudes de las patrulleras, se buscaban soluciones y se distribuían tareas para que ellas mismas se hicieran cargo de las mismas. Claro que para que esto sucediera era muy necesario cuidar una serie de ritos que favorecieran el trabajo, algunos de éstos eran: hacer oración, un tipo de oración universal que incluía cualquier tipo de creencia, escribir y leer bitácora de la junta, hacer algún juego para cuidar la relación entre nosotras, ensayar algún canto y por supuesto ver los puntos de la agenda. *Fue muy satisfactorio constatar que cuando se tiene la oportunidad de expresarse y de proponer en equipo, salen las cosas mejor de las que una sola persona pudiera imaginar, al distribuir las tareas no se hace pesado*. Hicimos cosas muy interesantes, organizamos un campamento que se llamaba "En busca del espíritu Guía...", visitamos asilos, fuimos a encuentros de distrito y nacionales... en fin.

Estando de dirigente, gracias a mi amiga Ale Ulloa, tuvimos la oportunidad de ser Jefas de Campo en Campamentos Nacionales y ahí para mí era clave *crear un clima de confianza*, en donde las chicas pudieran convivir y aprender de manera grata durante toda una semana de vivir juntas. Así que todas las noches teníamos corte de honor con las jefas de las patrullas del campo y entre otras actividades era importante *reconocer* en el otro qué cosas buenas sí había hecho, cómo sus actitudes les ayudaban a otras, ejemplo: "Gracias por ayudarme cuando me caí en la tirolesa", también *podían expresar cómo se sentían* sin *ser juzgadas y* entre ellas mismas *proponer soluciones*. Una vez mientras ellas estaban en

[9] Philipps, R. 1916.

actividades, pasamos de tienda en tienda de campaña y les *escribimos* de manera *concreta* el por qué las felicitábamos. Nos hicimos famosas, pues nuestro propósito no era que ganaran, sino que se divirtieran y pudieran *convivir* durante una semana. Hasta la fecha me he encontrado chicas, quienes con una sonrisa me dicen "oye, yo estuve en tu campo en tal fecha... fue el mejor campo, cómo la pasábamos bien". Cabe decir, que una vez, *además de pasarla bien, ganamos.* Es decir pudimos ser efectivas en la tarea y la relación.

En este mismo tono, tuve la oportunidad de ir de Subjefe de Campo a un Jamboree[10] en Chile, donde participaron 13,000 personas. Junto con los Pacos, dos scouts, uno de México y otro de León, éramos encargados de 800 personas y también para mí en ese campamento, fue clave *La Corte de Honor y el Sistema de Patrullas*. Fue la manera en que *todo el campo participaba y nos hacíamos cargo unos de otros*. ¡Vaya historia!

Como te puedes dar cuenta, de verdad que la vida es una aventura, mala suerte o buena suerte... quien sabe[11].... Ahora vamos a lo cotidiano que se convirtió en extraordinario.

Un día trabajando en el Cervantes, en la computadora, en aquel tiempo artefacto para mí muy difícil de manejar, llegó mi buen amigo de la prepa, David González. Él acababa de tomar un curso con el Grupo Unidad y había estado reflexionando sobre el tiempo de la preparatoria en donde él fue el coordinador de GAMA, Grupo Apostólico Marista, en el cual yo colaboraba activamente. Hizo comentarios sobre cómo nos vivimos con insuficiencias entonces, de cómo hubiera sido distinto nuestro concepto de Dios y del otro si hubiéramos tenido primero algo de autoestima, servir por gozo de poner al servicio nuestras cualidades y no sólo cubriendo nuestros miedos. Platicamos un buen rato de esto y surgió la propuesta de hacer algo al respecto. Así que nos dirigimos con Toño Cavazos, asesor de GAMA en nuestros tiempos de preparatoria y que en ese momento era Provincial de los Maristas. Le expresamos nuestras inquietudes en tono un tanto de reclamo y proponiendo que se atendiera a los muchachos de la preparatoria en el área de Desarrollo Humano. Fue muy impactante la respuesta de Toño, aceptó que hubo algo de manipulación y también dijo que en ese tiempo era lo que él sabía hacer. No sé quedó ahí, en menos que

[10] Campamento panamericano de Guías y Scouts en Chile, 1989.
[11] Mello, Anthony. S. J. Saddanahanna. Un camino de Oración. Sal Terrae. 1984.

canta un gallo acordamos que nosotros daríamos el taller de "autoestima" en distintos Grupos GAMA de la República y después con maestros.

Aunque ya había terminado la carrera surgió una necesidad urgente de capacitarnos en Desarrollo Humano, fue entonces que Grupo Unidad inició su Diplomado en Desarrollo Humano, del cual fuimos alumnos y al mismo tiempo nos invitaron a ser co-facilitadores, nosotros decíamos que "cargábamos marcadores". Pero fue ahí, hace trece años que inició mi formación formal en el área. Al colaborar en los intensivos de Grupo Unidad, fuimos aprendiendo a ser muy efectivos en la facilitación, pues igual a los participantes no los volvíamos a ver nunca y convenía ser efectivos a corto plazo. Para mi ha sido muy interesante el equipo de Grupo Unidad pues, se *aclaran las tareas* a realizar y *cada uno* de acuerdo a sus *posibilidades y ganas se apunta,* sin presión y con gusto, ha salido el trabajo durante todos estos años. Hemos tenido la oportunidad de trabajar, hombro a hombro, en estos y otros proyectos con personas de renombre en Desarrollo Humano como Juan Lafarga, Rosa Larios, César Zavala entre otros. Ha sido un gran aprendizaje ver como podemos convivir personas de "fama" y otras muchas por descubrirse su "fama". En este tipo de proyectos lo que ha importado es poner al servicio lo mejor de sí, y no "guardarme parte de mi sabiduría para que no me la roben". Esto para mí ha sido una lección de vida, pues hemos compartido materiales, logros, descubrimientos, vivencias, dudas... creo, y agradezco que *hemos participado* en el proceso de convertirnos en personas unos con otros juntando esfuerzos y apoyando a terceros.

Fue muy importante prepararnos para los viajes con Toño y después solos en los distintos estados, trabajando el tema de la autoestima, los sentimientos, la comunicación efectiva con adolescentes y maestros.

Mientras viajábamos los fines de semana a cursos en Colegios Maristas, me invitaron a trabajar en el HYCIG, preparatoria de los Misioneros del Espíritu Santo, en donde tuve primero la oportunidad de colaborar en el Psicopedagógico y después coordinarlo. Fue muy impactante la manera como el Padre Pepe Arias me invitó a trabajar. Le pregunté sobre mis funciones. Y él me contestó *"haz lo que quieras*, date un tiempo *para ver las necesidades* y luego *haz una propuesta de solución*". Al darme él confianza, fe en mi trabajo, generó una participación y creatividad muy interesante. Claro, impulsada,

reforzada y acompañada deslpués por el Padre Archi. Cuando salí de ahí después de 6 años de trabajo dejamos funcionando el DPP[12], sin necesidad de mi presencia, *se independizó*, por decirlo de alguna manera. Cosa que también es importante en este trabajo de lograr *la autogestión.*

En ese tiempo tuve rompimiento de noviazgo que me pegó muy fuerte, bajé 10 Kg, y entre otras cosas Juan Molina, Misionero del Espíritu Santo, amigo y asesor espiritual desde mis 18 años, me rescató al pedirme que lo apoyara a dar cursos de discernimiento vocacional, ya que él, según esto, no sabía de esas cosas que el llamaba "feelings", en los cuales Juan decía que yo era experta, que él daría la teoría y yo la otra parte. Me sentí tan importante que el Superior del Filosofado *confiara en mi*, que bueno, hice lo mejor que pude y por supuesto que aprendí de su forma de trabajar.

Después me encargó que *capacitara* a los filósofos en cuestiones de "Desarrollo Humano y Manejo de Grupos" para que les sirviera en sus apostolados. Fue un volver a mi Cerro del 4 querido, ahora a través de los filósofos que trabajaban ahí y de una manera más profesional. Ya íbamos a poner un negocio de capacitación en grande cuando cambiaron a Juan Molina a México, así que yo me centré en el HYCIG, y los cursos fuera de Guadalajara.

Como gran parte de mi actividad era de Desarrollo Humano creí necesario capacitarme de manera más formal, le tenía miedo a una Maestría, por aquello de quedarme de solterona por estudiosa y también por no dar el ancho. Recuerdo que me encontré con mi querido maestro de Ética de la prepa, Osiel Gómez y le comenté mis inquietudes. Me dijo que para tener acceso a los maestros que eran quienes impactaban de manera más directa en la educación, en una empresa o en cualquier lado, el tener la Maestría me posicionaba en otro nivel, incluso podría enfrentar a mis propios maestros de forma distinta. Había que saber más para servir mejor. Pepe Arias me apoyó económicamente con parte de la Maestría. Por otro lado era la oportunidad de estudiar en el ITESO pues en la carrera no se pudo. Así que me di cuenta que no tenía otra cosa más interesante que hacer y me inscribí.

Para mi agradable sorpresa me di cuenta que Grupo Unidad había hecho un trabajo muy bueno conmigo, yo ya tenía bastante bien establecidas las habilidades de

[12] Departamento Psicopedagógico del Instituto de Humanidades y Ciencias en Guadalajara.

acompañamiento desde este enfoque y digamos que en el ITESO aprendí más de autoexploración y un poco de investigación.

Seguí trabajando en cursos y en el HYCIG, hasta que cumplí 30 años y me pregunté cómo quería seguir viviendo mi vida. Ya había hecho la mayoría de las cosas que quería, estudiar y trabajar en donde quería, estudiar una Maestría, viajar, disfrutar la familia, así que me decidí a volar, a cambiar de rumbo, soltar seguridades. Emprendí viaje a Monterrey, lugar donde nací y donde aprendí a caminar por mis propios pies al año y meses y de nuevo a los 30.

Así como hay personas con nombre y apellido que han ido marcando mi vida en este camino de Desarrollo Humano participativo, también he ido aprendiendo que conviene dejar de lado el nombre y la importancia personal, para convertirse en *parte de una institución,* para lograr *tener mayor alcance y fuerza* en los procesos de cambio.

Estamos en el sexenio de Fox, donde su slogan es "el cambio, hoy", y me pregunto ¿cómo podemos cambiar de forma efectiva?, ¿Qué necesitamos cambiar?.

En el siguiente apartado te platicaré un poco sobre algunas experiencias con instituciones y por qué elegí una para este trabajo.

1.3.- De instituciones y buenas intenciones... ¿bastará?

Con gusto trabajé en la Universidad de Monterrey, en el Departamento de Participación Estudiantil, en donde pude coordinar un programa de formación de líderes con los presidentes de las sociedades de alumnos de las distintas carreras. Lo diseñé desde el Enfoque de Desarrollo Humano. ¿Será vigente todavía? , tendría que preguntar.

Después tuve oportunidad de colaborar en instituciones muy distintas: con maestros, adolescentes, comunidades rurales y gobierno; en empresas de más de mil trabajadores con obreros, mandos intermedios y directores; en asociaciones de voluntariado con diplomados de Desarrollo Humano; en la cárcel con los presos; en organizaciones religiosas; en instituciones educativas.

En estos trabajos fue interesante constatar la fuerza que toman los proyectos desde una Institución, sin perderme en ésta, de los encuentros con personas significativas. Me refiero al tipo de encuentros en donde participamos, crecemos y construimos juntos. Así me

sucedió con Luis Vélez, que es compañero de camino de vida y respaldo clave para la realización de esta investigación.

El trabajo en las instituciones variaba entre capacitaciones, talleres, charlas, materias académicas y facilitación de juntas para encontrar soluciones a problemas específicos. En todo esto era muy significativa la capacidad de convocatoria que se tiene si el trabajo es a través de una institución y si el tema es de interés para los participantes. En este caminar me di cuenta de que a veces aunque el tema sea de interés para mucha gente, si deja de estar el director o coordinador del proyecto, éste desaparece. Por otro lado, a veces la temática era *de interés personal y lo podían aplicar a la vida ordinaria pero no había resultados tangibles para la institución, y entonces el proyecto perdía fuerza.* También sucedía que los obreros y mandos intermedios tenían la capacitación e iban llegando a acuerdos por un lado pero los directivos no estaban presentes y vivían otro tipo de capacitación, entonces no había sinergia en el camino de las soluciones, se convertían en cursos sin impactos significativos en conjunto. Ahí me preguntaba *¿habrá una manera efectiva en que se escuchen, de manera respetuosa aunque piensen distinto y lleguen con acciones concretas, soluciones en conjunto?*

Por otro lado también ahí hice conciencia de cómo yo en mi forma a veces de dar talleres o trabajar actuaba el "famoso mal del maestro", el cual cree saberlo todo. Al haber tenido tan bella experiencia de Desarrollo Humano y recibir tan buena retroalimentación, de repente me la creí. Hasta que la vida se encargó de ponerme en mi lugar y la gran Psicóloga con estudios en Desarrollo Humano enfermó de taquicardia por stress, vaya colmo ¿verdad?.

Pues sí, con todo y esto, la demanda para que diseñara nuevos talleres era fuerte y yo me resistía, me parecía muy difícil dar un taller de algo que yo no vivía. Entonces diseñé uno que se llamaba *"Haz vida tu vida: arriésgate",* la publicidad decía mas o menos así: *"a veces se me escapa la vida y con ella el sentido profundo de mi existencia... hacer vida con mi vida... el caso es que tengo vida, ¿tú cómo le has hecho?, te invito a que encontremos caminos juntos".* Este fue *un taller parte aguas* en mi trayectoria profesional. Pues de entrada planteaba que *yo no sabía todo el camino,* que *compartiría lo que iba descubriendo* y que le *pedía al otro que compartiera* para que aprendiéramos juntos.

De hecho esta tesis, tiene que ver con el compartir contigo lo que hasta hoy voy descubriendo, por eso te reitero la invitación a que tú también te escuches, igual luego tú me quieras compartir lo que vas descubriendo y aprendemos juntos.

La primera vez, que dimos este taller fue a través de una institución, la publicidad fue un periodicazo, realmente mi nombre no era muy conocido en Monterrey. Me impresionó que durante los tres días por las mañanas asistieron casi 250 personas y por las noches 300 y cómo el tema resonaba en sus corazones y las ganas de aportar, de trabajar en conjunto para salir del sin sentido. Para mí era clave que hubiera evidencia que lo estábamos haciendo entre todos, entonces al final del día cada uno escribía tips de lo que hubiera descubierto y lo transcribíamos de tal manera que al día siguiente todos los participantes tenían copia de un documento hecho por las ideas de todos.

Cambió mi enfoque, ahora estoy más convencida de que entre todos podemos encontrar mejores respuestas.

De la participación de un médico en este taller surgió la invitación a darlo al CEREZO de Apodaca en Nuevo León. Fue con 800 presos varones. Si platicara la experiencia con detalle, llovería de nuevo en mis ojos, pero para el tema de la investigación lo que te quiero decir es que a escasos meses que volví me dijeron que había sido muy importante el curso, de tal manera que en esos meses no había habido ningún suicidó. Ahí quedó. Y vuelve a mí este pensamiento, que importante es que en los proyectos de verdad estén involucrados los miembros de la institución, pues la iniciativa de una sola persona puede ser buena, pero si no se hace cargo, si no se interesa toda la institución quedan sólo proyectos de buenas intenciones. Además, *¿será que estas buenas intenciones responderán a las necesidades reales de la institución? ¿Cómo priorizar las necesidades que favorezcan más el bien común que el personal?*.

Después tuve una plática con mi primo Ricardo Orta en donde pude comenzar a entender mas el problema de la Globalización y me angustió, me dolió nuestro México.

En mis oídos continuaba esa voz que me decía, si de verdad aprendiéramos a trabajar en equipo podríamos enfrentar la globalización de forma distinta... Entonces utilizando la creatividad inventamos un evento vivencial, en donde podíamos hacer equipo con personas muy distintas, un canta-autor: Paco Padilla, una psicóloga (o sea yo, Reneé) y

los participantes. Era un inicio o cierre de taller para desarrollar habilidades en esta línea, había una charla, meditación, cantos de Paco y luego una dinámica de movimiento corporal en donde todos participábamos. Vuelve aquello de que podemos aprender jugando, cantando... además, Paco para mí simboliza una persona común, como tú y como yo, que tiene su familia, que es alfarero, que es Mexicano, que le gusta componer y cantar, que pone al servicio sus cualidades, cuando quiere hasta le entra a atravesar fronteras cantando en el extranjero... si así le entráramos los mexicanos... En su canto resalta nuestras costumbres, le canta a lo ordinario: *los huaraches, las flores, Juan el Panadero*, además de ser divertido, tiene canciones de mensaje, el nombre del evento tenía que ver con una canción suya *"Somos más*[13]... cuando nos damos la mano"... en fin.

En ese tiempo tenía 33 años y como andaba en escenarios tan distintos profesionalmente, decía que "había iniciado mi vida pública"[14].

Un poco antes de todo esto cuando trabajaba en la UdeM, por azares del destino, Alejando González, Jefe de la Dirección en la que colaboraba[15], me invitó a participar en la presentación del trabajo de una organización internacional que en ese tiempo se llamaba "Rearme Moral", ahora es "Iniciativas de Cambio"[16]. Recuerdo ese día, era la única que no tenía ningún puesto oficial. Quien expuso fue Héctor García, miembro de la organización. Al escucharlo sentí algo que nunca me había pasado, era un acelere en mi corazón, me brillaban los ojos, por fin había encontrado algo en donde todo mi ser se emocionaba por colaborar. Creí que esa forma de trabajo era la manera de impactar significativamente en nuestro México. Me las ingenié para que éste no se quedara sólo como proyecto, hice minuta detallada de la reunión, la llevé al Rector y di seguimiento continuo a los acuerdos, me parecía muy importante que desde la Institución pudiera establecerse algo que hiciera que esta forma de trabajo funcionara. Me quedaba claro que quienes participarían y tomarían decisiones serían otros, que mi única aportación era intentar dar seguimiento a los acuerdos tomados.

Y bueno, ¿qué fue lo que me impactó? De entrada que Héctor se presentaba asumiendo la preocupación de él haber sido de los iniciadores y promotores de la

[13] Canciones de Paco Padilla, Canta autor tapatío.
[14] Como se dice de Jesús, que inició su vida pública a los 30, lo crucificaron a los 33 y en esta edad resucitó, creo que después de la taquicardia por estrés, hice vida pública y resucité.
[15] DICU Dirección de comunidad Universitaria.
[16] http//www.cauxrountable.org

globalización, que sí bien daba muchos beneficios, si no era abordada de manera adecuada los países en desventaja tendrían más desventaja. Que él creía que si de verdad nos escucháramos e hiciéramos equipo las cosas serían distintas. El objetivo entonces era reunir a empresarios de fuerza en Monterrey a que participaran en la "Mesa Redonda de Caux" una modalidad de la misma organización, que como empresas pudieran escucharse e ir encontrando respuestas para unir fuerzas y por otro lado formar un grupo de alumnos de la Universidad, abierto a otras personas, que participaran en "Rearme Moral" y que pudieran apoyar a los empresarios. Tarea que apoyé con gusto, e incluso fue motivo para que yo me quedara a vivir un año más en Monterrey.

No existe un documento claro que explique la metodología que se utiliza en las reuniones de estos grupos. Intentaré dar los elementos que he podido aclarar desde mi vivencia en las reuniones:

1. Es incluyente de sexo, religión, edad, labor, etc.
2. Se sientan alrededor de una mesa redonda, simbolizando que, como se dice en casa, "todos tienen la cabecera", es decir el mismo rango.
3. No se puede volver a hablar hasta que todos los que quisieron hablar lo hayan hecho.
4. Después es el tiempo de silencio, el famoso "quiet time"[17], en donde primero se escribe todo lo que se trae en la cabeza: pendientes, dudas etc. Después internamente pides de acuerdo a tu creencia que: Dios, la energía, el amor, Jehová, Buda... se hagan presentes en ti. Escribes lo que venga a la mente.
5. Antes de volver a hablar filtras tus palabras preguntándote si lo que vas a decir concuerda con los valores de: respeto, pureza de intención, altruismo y amor.
6. Se repite la ronda de participación.

A veces se llegan a acuerdos, a veces no. Está metodología apela a la parte de bondad del ser humano y a su transformación al escuchar al otro.

Como resultado de estas reuniones ha habido firmas de paz entre países, cambios importantes en empresas, incluso se inciaron organizaciones como "Alcohólicos Anónimos" y "Viva la Gente".

[17] http//www.cauxrountable.org

He participado en reuniones de distintos tipos aplicando la metodología, dándome cuenta de que se genera un clima que propicia el respeto y la participación. Las reuniones han sido con mis sobrinos, hermanos, empresas y el Consejo de Cámaras de Comercio. En una reunión de la misma organización iniciada en Monterrey y seguida en la ciudad de México donde estábamos personas de 12 países distintos salió una carta al Presidente Fox y a "Marcos", el encapuchado de Chiapas, apelando a su bondad y a que pusieran por encima de bienes personales el bien de las personas que representaban. Esto fue cuando "Marcos" se quería regresar sin haber hablado en el Congreso de la Unión. Me quedé con la inquietud de que ésta podría ser una forma de trabajar, incluso línea de formación desde el gobierno, si de verdad aprendiéramos a escucharnos, podríamos entre nosotros mismos encontrar respuestas...

La dificultad que yo encuentro en está metodología es que no hay una forma de ver resultados sistemáticos que salgan de las reuniones porque apela a la conciencia y bondad de cada persona, no necesariamente éstos hacen equipo con los presentes. Estoy segura que hay resultados pero son poco tangibles a corto plazo. Creo que ésta es una de las razones por las que no pudo iniciarse la organización con los empresarios de Monterrey. Sé que en la ciudad de México ya han ido a Caux, Suiza, y que los muchachos de Monterrey sí están trabajando pero hasta ahí.

Decidí regresar a Guadalajara para estar más cerca de mi familia, pues me quedó claro que oportunidades profesionales hay en cualquier lado.

Estando aquí, Carlos Woo me invita a participar con ADH Consultores, a integrar a los del Sindicato del Seguro Social mientras ellos aplicaban un Modelo de autodiagnóstico. Por supuesto que hice el evento con Paco Padilla, hicimos juegos scouts pues fue en la playa y trabajamos algo de autoestima. Mientras esto sucedía también se fue trabajando con la aplicación de MDP, Modelo de Desarrollo Participativo, la cual me llamó mucho la atención. Ahí fue que conocí a Javier Castillo y Eduardo Robles, autores de el Modelo que se aplicó para esta tesis.

1.4.- De hacer alto en el camino

Tengo 35 años, hago alto en el camino y me doy cuenta que para poder sentirme "ligera" y poder abrir mi corazón en el área profesional a nuevas oportunidades, a nuevas apuestas, necesito cerrar "pendientes". El que tengo es, mi tesis de Maestría. Ya es hora.

¿Qué necesito?,

Hacer algo útil, qué tenga que ver con mi apuesta personal, que funcione, que pueda utilizarse en otro lado, por esta razón convendría hacerlo desde una institución.

¿Cuál he ido descubriendo que es mi apuesta?

Desde mi filosofía personal es acompañarnos en descubrir cómo es que Dios habita en ti y habita en mi.

Independientemente del Credo que profeses me refiero a ese "acompañarnos" en descubrir la bondad que hay en nosotros y que cuando permitimos que florezca, hacemos que el amor viva, somos felices y vamos construyendo un "mundo mejor de cómo lo encontramos"[18]. Esto se puede dar en cualquier lugar o con cualquier persona.

Traduciéndolo un poco al ámbito profesional lo entiendo como: facilitar en el otro, persona o *grupo, que descubra sus potencialidades y las desarrolle*, que descubra sus necesidades y encuentre sus propias respuestas para resolverlas, buscando el bien para todos. Claro está, que cuando el otro crece su eco resuena en mí.

Estaba en eso cuando Carlos Corona toma el nombramiento de Coordinador del Proyecto de Centros Asociados de ITESO. Yo acababa de coordinar un "*programa de integración personal de los sentimientos"*, en una congregación religiosa con superiores. Ahí me preguntaba ¿qué tanto el programa sólo había satisfecho las necesidades de los Superiores? porque en mi expectativa estaba que tuviera impacto en varias de las instituciones que ellos dirigen y hasta la fecha no he tenido evidencia de eso. Por otro lado, alguna variante de ese programa la estábamos aplicando con éxito en Morelia y de buenas a primeras y por decisión de las autoridades se suspendió hasta nuevo aviso. Me preguntaba ¿qué hubiera pasado si este programa hubiera salido de los mismos maestros?, creo que sería más difícil suspenderlo... en fin... pensé que así mismo podría ser interesante recuperar a manera de investigación, la aplicación de este programa en otro lugar y

[18] Palabras de Baden Powell fundador de los Scouts

validarlo sistemáticamente. Pensé en aplicar el programa a un grupo de maestros por el impacto que ellos tienen en la educación. Con esa idea me dirigí a Carlos Corona pensando que sí era útil, podría ser un programa que después se aplicara también en otras preparatorias. Carlos con interés y disposición me invitó a que fuéramos al Instituto de Ciencias para saber en qué momento estaban en el área de Desarrollo Humano y ver si hubiera algo en que yo pudiera apoyar. Fuimos a la reunión y parece que el Instituto estaba con otras prioridades, pero como siempre la vida trae sus sorpresas, ahí estaba Carlos Castañeda, Director de la Preparatoria Atotonilco que iba buscando información para ir consolidando su proyecto de Formación Humana. Al presentarnos y platicar, resultó que me pidió apoyara con un curso de "autoestima" durante una semana a los muchachos de preparatoria, acepté con gusto, le platiqué mis inquietudes y le pregunté que si podíamos después platicar, que igual si él me lo permitía podíamos hacer alguna intervención que fuera útil para ellos y que yo pudiera hacer mi tesis. Así quedó y como decimos... me fui a "consultarlo con la almohada".

1.5.- Hacia Atotonilco

Atención chaparrita, no se trata de cubrir sólo tus necesidades, ¿escuchaste en qué momento están en Atotonilco?...

Están haciendo su programa de Formación Humana. Estamos hablando de una preparatoria asociada al ITESO, lo que significa que tiene una espiritualidad Ignaciana, esto es trabajar por construir en comunidad, que puede decirse que en equipo con los de Atotonilco y con los alumnos de servicio social. ¿Qué pasaría si propusiera un modelo que propiciara la participación de todos los integrantes de la institución? y ¿si ésta además generara autogestión para favorecer que fuera asociada al ITESO y no dependiente de él?, ¿será que MDP se pueda utilizar limitándolo a temas de Formación y Desarrollo Humano?

Con todas esas preguntas amanecí y me fui a buscar a Javier Castillo, quien, con gran disposición aceptó ser mi asesor de tesis, lo comenté con él y me dijo que nunca se había utilizado así MDP pero que sería muy interesante saber qué entienden las personas sobre Formación y Desarrollo Humano, que se viera qué necesidades hay y cómo las pudieran asumir, podría ser una investigación muy interesante. Al saber yo lo que

significaba aplicar MDP, empecé a sentirme ahogada. Javier mismo me dijo que no me preocupara que invitara alumnos de servicio social, que ellos aprenderían y además colaborarían en una aportación importante. Me entusiasmé, pues pensé que sería interesante aplicar el Modelo de Desarrollo Participativo desde la participación con otros, es decir, el equipo de servicio social y colaborar en la educación.

Hice un planteamiento formal de aplicar una Modelo Participativo de Autogestión de Programas de Formación y Desarrollo Humano. Carlos Castañeda quién hizo ajustes para adecuarla a la situación de Atotonilco, aceptó con buen ánimo y disposición.

Esto era a finales de noviembre y la intervención sería a principios de enero, así que a correr a conseguir autorizaciones de tema de investigación para la tesis, de alumnos de servicio social y comenzar a preparar la intervención.

Todo fluyó de una manera extraordinaria, había muchas cosas qué hacer pero día con día se resolvían.

Algo muy interesante fue el conformar el equipo de servicio social. Te platico que cuando regresé de Monterrey, realicé uno de mis sueños, estar en el ITESO en Psicología, claro que ya no pude estar como alumna pero sí como maestra. Desde entonces doy una clase que se llama Seminario de Formación Integral y Personal (SEFOINPER), que trata de facilitar que los alumnos exploren cómo se encuentran en relación a ciertos temas y cómo irlos incorporando. Podemos decir que se abordan temáticas personales de los alumnos. Es una materia que disfruto mucho. En especial la primera generación con la que colaboré tenía una connotación especial, con ellos estaba pudiendo vivir un sueño.

De las cosas que aprendí estando en Monterrey, fue que si la vida no es muy fácil, puede uno armársela lo mejor posible. En el ámbito laboral significó el darme la oportunidad de trabajar en lo que quiero y, de ser posible, con los que quiero.

Entonces, al pensar en armar un equipo de servicio social, pensé en buscar personas con las que pudiera trabajar con facilidad, que tuviéramos inquietudes parecidas, que fueran 2 mujeres y 2 hombres. Coincidió que esa generación de alumnos tan importante para mi, ya estaban listos para hacer servicio social. Los busqué e invité a Clo, Lore y Juanito; ellos me recomendaron con César[19]. Fue una idea interesante, pues simbolizaba algo que también

[19] Claudia Rocío Magaña González, Claudia Lorena Martínez Sauedo, Juan Barba Romo, César Gerardo Delgadillo Villanueva.

busco: poder trabajar con las personas que quiero y también estar abierta a gente nueva. Además cada uno tiene características distintas: lugar de nacimiento, edad, labor. Al poder contactar con cada uno y ver su disposición, aumentó en mí el gusto por el trabajo en equipo. Desde el inicio era importante la idea de trabajar y aprender juntos. Los detalles sobre funciones y forma de trabajo se verán en capítulos posteriores.

Como puedes darte cuenta, este capítulo está escrito en primera persona, es muy personal y anecdótico. Mi interés era compartirte desde mí misma, al estilo de Desarrollo Humano y generar que al escucharme, te escuches...por supuesto que al estar escribiendo ha sido impresionante escucharme y reconocer significados de antaño.

Tengo también interés de combinar lo informal con lo formal, pues también soy así, y además es una forma de conjuntar mi formación en Desarrollo Humano con la recibida en la carrera de Psicología. Así que te comento que el capítulo de aplicación del Modelo, para darle la formalidad al mismo, será escrito en tercera persona.

Al escucharme cuando te escribo, pareciera que en mi vida sólo hubiera éxito y bienestar, la parte del dolor, sufrimiento y sin sentido la paso muy de prisa. Pareciera que viviera una vida a veces "color de rosa" poco consciente de cómo la vida a veces cansa... Después de escribir este capítulo me doy cuenta que estoy muy bien entrenada a ver lo qué sí regala la vida, creo que esto me permite vivirla con entusiasmo. Desde siempre he sido muy consciente del dolor del otro y el mío, he aprendido que hay algunas maneras de llevarlo y sanarlo:

1. Saberse acompañado, en ese sentido le apuesto a la participación.
2. Satisfacer la necesidad básica de tener qué comer, por eso le apuesto a que haya trabajo para todos. Me preocupa el tema de la globalización por la pobreza que desencadena ... ¿cómo generar que los trabajos se mantengan y crezcan?
3. Poder sacar lo que traigo adentro del corazón, que duele, que lastima e impide que mi "bondad salga", luego encontrar mis propias respuestas y potencializarlas. Un camino para ello es a través de ejercicios vividos en talleres de Desarrollo Humano, otro en facilitación de grupos y otro en terapia individual. Por eso la importancia de promover el Desarrollo Humano.

4. Creo que todo esto se puede vivir en cualquier lado, me ilusiona que sea en una institución educativa porque al trabajar con maestros, éstos a su vez se dedican a trabajar con más personas y al trabajar con adolescentes esto pudiera llegar a impactar en sus familias y en sus opciones laborales.
5. Saberse aceptado tal cual uno es, respetado y libre.
6. Saberse y vivirse digno de confianza, cuando se ha confiado en mi realmente he sacado la casta.
7. Vivir un liderazgo compartido y situacional que permite el compromiso y cambio de roles.
8. Tener perspectiva de que *con el otro vivo*, de como en el *presente construimos el futuro*. Así que agradezco al pasado que se hace presente y cada día camino sabiendo que también impacto me impactan mis cariños actuales y futuros, pienso en mi familia, mis amigos, mis sobrinos, mi pareja, mis hijos, mis nietos, en cada ser humano habita y habitará en esta tierra...

En fin la idea es *saber convivir*,
vivir-con,
esto permite *vivir* mientras estamos vivos y nos enriquece.
Y si así lo hacemos, caminamos a
"ser felices y dejar el mundo mejor de cómo lo encontramos"

Creo que con este capítulo puedes darte cuenta ¿qué de dónde amigo vengo?,[20]¿qué de dónde viene esta investigación?

Gracias por estar aquí. Te invito a que sigas leyendo pues verás qué sucedió.

[20] Llera J. Otón Felipe, "La casita", canción popular mexicana.

Capítulo 2.
Justificación y propósito de la investigación

2.1.- Importancia del estudio

En tiempos de Globalización, guerras y cambios constantes, mucho se habla de que México necesita tener una industria cada vez más competitiva. Creo, sin embargo, que es imposible hablar de México y su industria sin hablar de los seres humanos que lo conforman y de las relaciones interpersonales que van marcando sus caminos.

La riqueza de un país es su gente y sólo crecerá con base en *las relaciones de confianza, trabajo y reciprocidad* que la sociedad en su conjunto logre tejer para beneficio de la comunidad. Quienes componen un país son quienes llevarán a cabo los cambios que se requieren para ser competitivos y gestores de su propio desarrollo.

A pesar de los avances logrados en el aspecto democrático, en nuestro país aun prevalece la idea de que las decisiones de la nación son tomadas por el grupo que está en el poder, lo que en muchos casos desemboca en un sentimiento de desencanto y una actitud de apatía y falta de participación.

Lo más triste es que México no cuenta con *una cultura* en donde *las personas tengan poder personal* y en la que *se sepa trabajar en equipo*.

El cambio que se requiere debe ir orientado hacia lo social y participativo. Es necesario que los distintos grupos sociales se organicen, que las personas se comprometan más con lo que sucede, que compartan inquietudes y que, sin rivalidades, orienten sus esfuerzos hacia metas definidas como prioridades por todos. Es momento de dejar de desgastarnos en esfuerzos individuales.

Sin embargo, si queremos ser realistas, debemos estar concientes de que para lograr que las personas se comprometan en un proceso de cambio, es necesario que vean enriquecidos sus objetivos personales. Es importante que cada persona se dé cuenta que tiene algo que opinar y de que sus aportaciones son dignas de ser tomadas en cuenta. De esta manera también se apela a la dignidad humana y se construye la certidumbre de que vale la pena generar ese cambio.

Una vez que se han generado las condiciones personales para que exista una disposición al cambio, es necesario también contar con aquellas herramientas

metodológicas que nos permitan que el trabajo realizado desemboque en resultados concretos que incidan en el mejoramiento de nuestro entorno más inmediato primero y en el de nuestra familia, sociedad y país después.

En Desarrollo Humano hemos aprendido que los valores y hábitos que marcaran nuestras vidas se adquieren durante la infancia y la adolescencia pero también, que pueden reaprenderse y potencializarse en etapas posteriores; de ahí se deriva la convicción que da vida a esta investigación: que si logramos aplicar el Modelo de Desarrollo Participativo (MDP) en ejercitar una cultura de trabajo en equipo, estaremos buscando un cambio positivo en una comunidad o institución, pero también estaremos buscando bienes mayores para nuestra sociedad, y nuevas herramientas para que nuestro país enfrente con éxito los retos de la Globalización.

2.2.- Importancia del estudio en el escenario

Son muchas y variadas las Instituciones que tienen interés por generar procesos de cambio. En el caso de las Instituciones Educativas, estos cambios se ven limitados (en muchos casos), por el hecho de que la mayoría de las escuelas se ven obligadas a seguir programas de desarrollo rutinario no adecuados a su contexto real; de ahí se deriva la importancia de buscar metodologías que les permitan contrarrestar esta limitación.

La Investigación-Acción promueve la participación de las personas, especialmente en proyectos de desarrollo. Una de las variantes de este tipo de investigación, el Modelo de Desarrollo Participativo, está diseñado para que la gente participe en grupos o instituciones, para obtener programas de desarrollo reales, adecuados y eficientes para el progreso de la misma, en tiempos determinados. Es por ello que se ha elegido para ser utilizado en la presente investigación.

El Desarrollo Humano tiene como objeto de estudio las acciones que facilitan los procesos de toma de conciencia y crecimiento a nivel personal, grupal y comunitario.

En este caso se ha elegido aplicar MDP, como un modelo que ofrece a Desarrollo Humano herramientas de sistematización para facilitar procesos grupales de concientización que generen cambios con resultados claros y evidentes para todos. Al mismo tiempo explicitar que Desarrollo Humano puede aportar estrategias al Modelo que

favorecen crear un clima adecuado y el cuidar que las personas no se pierdan en el proceso grupal. La comunidad educativa que ha servido como escenario para este estudio: el Centro Educativo Regional de Atotonilco.

En Desarrollo Humano no es un valor la imposición, ni los esquemas autoritarios al igual que MDP creen en la autodirección, en la toma de conciencia, en la capacidad de diálogo y en el potencial de la persona.

MDP y Desarrollo Humano se potencializan, este modelo canaliza la fuerza del grupo para el bien común, de manera sistemática y con resultados concretos. Al obtener el bien para el grupo también se obtiene un bien personal, así grupo y persona se apoyan mutuamente en su desarrollo y crecimiento.

Sabemos que hay muchos caminos de toma de conciencia pero estos no necesariamente generan cambios comunitarios claros, o en el corto plazo. Esta modalidad de Investigación-Acción permite que los procesos de cambio sean a corto plazo y con resultados tangibles para todos.

Se escogió una institución específica que tuviera el interés de colaborar en mejorar la cultura de trabajo del entorno nacional. Y para encontrar las raíces de las carencias o ausencias de la cultura de trabajo se requiere analizar seres reales, personas singulares. Sólo así se estará en condiciones de poder aportar soluciones concretas, que logren efectivamente cambios significativos en el desarrollo local o nacional.

La aplicación del Modelo de Desarrollo Participativo en la preparatoria pretende apoyar, con resultados sistemáticos y claros para todos, el cumplimiento de La Misión del Centro Educativo Regional de Atotonilco:

I. Misión:

La construcción de una comunidad educativa, de nivel medio superior, que promueve el crecimiento intelectual y humano de los alumnos y maestros. En ella se germinan proceso de encuentro, reflexión y desarrollo entre los padres de familia, alumnos y personal. Es un espacio donde se impulsa la construcción de una mejor sociedad, inspirados en el camino de Ignacio de Loyola y la experiencia histórica de la compañía de Jesús.

Esta Misión está expresada en el Proyecto Educativo del Centro, de donde tomamos también los siguientes conceptos básicos, que resultan de vital importancia para este estudio:

Comunidad Educativa

"Es un espacio de interacción conformado por alumnos, personal y padres de familia, donde existe igualdad de oportunidades para todos y principios de justicia distributiva y social. Implica un trabajo en donde la actitud principal es la que ve el servicio a los demás como una realización propia.

El servicio para los demás, que se expresa entre otras formas, en la ayuda mutua desarrollada con el aprendizaje de la disponibilidad y la servicialidad. Es un trabajo en conjunto, en donde están presentes la comprensión, la convivencia social y el respeto mutuo.

En el alumno y la alumna

... se forjarán una autodisciplina manifestada en un rigor intelectual serio, personas animadas a estudiar, atentas a su formación y partícipes de ella, de manera que lleguen a crecer en madurez e independencia; esto depende más de la participación activa, que de una recepción puramente pasiva.

Al iniciar este estudio, la preparatoria se encontraba en el momento del diseño de su programa de Formación y Desarrollo Humano. La aplicación de MDP buscó: "involucrar y hacer partícipe a la comunidad educativa de su formación, de tal manera que sea ella misma quien determine sus necesidades en el tema y formas concretas de satisfacerlas", y es este proceso el que se reporta en esta investigación.

2.3.- Delimitación del estudio

2.3.1.- Lugar:

Centro Educativo Regional de Atotonilco.

(Preparatoria Asociada al ITESO)

Atotonilco el Alto, Jalisco

Nota: El hecho de que el lugar de la intervención haya sido Atotonilco el Alto, Jalisco y el Equipo de Investigación viva en Guadalajara, provocó que el seguimiento fuera

poco frecuente; pero, por otro lado propició que el Equipo Base de Atotonilco se apropiara del proyecto en menor tiempo.

2.3.2.- Universo de Participación

El Modelo propone que participe toda la comunidad educativa en todo el proceso. En este caso la Dirección de la institución definió que los padres de familia participarían sólo en las entrevistas y al contestar el instrumento de diagnóstico, por lo que ellos no participaron en la toma de decisiones del proceso de soluciones y acciones.

2.3.3.- Aplicación del Modelo

Se aplica MDP a cualquier temática que sea considerada como necesidad por los miembros de la comunidad. En este caso, se definió que la temática de investigación sería Formación y Desarrollo Humano, atendiendo al momento que vivía la institución.

2.3.4.- Tiempos y seguimiento

La aplicación del Modelo se llevó a cabo de acuerdo a horarios institucionales. En el caso de los alumnos en tiempo de clases y en el caso de los maestros en tiempo de cursos de capacitación.

La invitación a participar fue con un "carácter de libertad" pero los mismos horarios imprimieron cierta obligatoriedad al proceso, al tiempo que lo hicieron institucional.

El proceso de capacitación al Equipo Base en el Modelo de Atotonilco se dio de forma intensiva, durante la semana de aplicación.

Nota: Esto provocó que el Equipo Base de Atotonilco observara resultados a corto plazo, de lo que ellos mismos visualizaron y registraron en los instrumentos como necesidades, por lo que rápidamente se hicieron parte del proyecto y se involucraron en el proceso de transformación. La desventaja fue que el proceso de capacitación en las personas no siempre alcanzó el grado técnico que requiere este tipo de Proyecto o, al menos, no en todos sus integrantes. Al ser tanta la información recibida, en ocasiones quedaron algunos huecos de aprendizaje que se buscó subsanar con lecturas o en las sesiones siguientes.

2.4.-Propósito del estudio

Aplicar el Modelo de Desarrollo Participativo (el cual es una modalidad de Investigación-acción), con la finalidad de evaluar las necesidades de una institución educativa, como un medio que permita elaborar programas de desarrollo que lleven a un proceso de cambio y mejora continua en el área de Formación Humana con la colaboración de todos sus miembros.

En este estudio se podrá notar como es que Desarrollo Humano y este Modelo de Desarrollo Participativo pueden apoyarse mutuamente.

Al aplicar el modelo en una institución educativa se está contribuyendo a mejorar la cultura de trabajo en equipo para poder ser competitivos en la industria dentro de un mundo cada vez más globalizado.

Ahora bien, no se puede hablar de mejorar la cultura de trabajo si no se hace referencia a unos sujetos concretos; de lo contrario, este estudio no pasaría de ser un ejercicio meramente especulativo, una teoría más para llenar los anaqueles de las bibliotecas. ¿Quién tiene que cambiar? ¿qué tiene que cambiar? ¿cómo tiene que cambiar?

En este caso, el ejercicio concreto se llevó a cabo en una preparatoria de Atotonilco, así que el objetivo del estudio se dirige a una escuela de enseñanza media que tiene en sus manos el futuro de la industria mexicana y en el presente, a personas con posibilidad de involucrarse en procesos de cambio en el entorno en que se encuentran.

2.5.-Objetivos

2.5.1.- Objetivos del Estudio

1. Aplicar MDP en el Centro Educativo Regional de Atotonilco y describir dicha aplicación, demostrando como el Modelo puede aporta herramientas sistemáticas, con resultados específicos, en tiempos definidos, que facilita la toma de conciencia y el cambio que busca Desarrollo Humano.
2. Aplicar el Modelo de Desarrollo Participativo de forma expedita; con el fin de conseguir resultados concretos a corto plazo, de tal manera que los participantes

tengan evidencia de la eficacia del trabajo en equipo, se comprometan e involucren en los proyectos estratégicos.

3. Demostrar que en tiempos de crisis como el actual, es posible responder con eficacia, en corto tiempo, con propuestas claras, sistemáticas de solución y llevarlas a cabo.
4. Encontrar elementos de complementariedad y apoyo entre MDP (Modelo de Desarrollo Participativo) y DH (Desarrollo Humano)

2.5.2.- Objetivos de la aplicación del MDP en el Centro Educativo Regional de Atotonilco

1. Obtener un diagnóstico de las diferentes necesidades percibidas por todos los miembros de la institución educativa: alumnos, padres de familia, maestros y personal administrativo. Esto con el fin de conocer la percepción de todas las personas relacionadas directamente con la institución educativa, encontrando prioridades que lleven a una meta común hacia la cual pueden trabajar todos los sectores participantes.
2. Que los programas operativos y estratégicos que surjan como soluciones a las necesidades específicas sean definidos con claridad, para que faciliten la implementación y el seguimiento de los mismos.
3. Capacitar a un grupo de la institución para que se convierta en equipo y que, junto con la Dirección, tomen la responsabilidad de los proyectos, con el fin de que se comprometan a seguir de manera autónoma con los mismos. Los miembros de este equipo funcionan como organizadores y motivadores de las acciones que deberán realizar todas las personas involucradas en el proyecto.

Capítulo 3.

Plan de Acción de la Investigación

3.- Plan de acción de esta investigación

En este capítulo se describe el plan de acción que se siguió para realizar la investigación. Para esto fue necesario: definir las tareas de los diferentes actores que formaron parte de la investigación, las etapas del proceso, los recursos humanos y materiales utilizados, así como el cronograma de las actividades a realizar.

Para facilitar esta descripción fue necesario separar la información en tres etapas, que son:

Etapa 1.- Actividades previas para la definición de está investigación.

Etapa 2.- Capacitación del Equipo de Investigación en MDP.

Etapa 3.- Definición de tareas, procedimientos, normas, funciones y roles.

Es importante aclarar que MDP tiene su propia metodología de documentación del proceso de recuperación de la experiencia, que se explicita en el capítulo 5 del modelo.

Los lugares en donde se realizaron las diferentes etapas de la investigación fueron: las oficinas de ADH Consultores, Centro Educativo Regional de Atotonilco y en la ciudad de Guadalajara.

La fecha de realización de la presente investigación dio inicio en diciembre del 2002 y finalizó en junio del 2003. Se invirtieron un total aproximado de 1,662 horas hombre durante todo el proceso.

La función principal de Reneé Salinas fue ser *La Coordinadora de la investigación* y facilitar todo el proceso de la intervención, la documentación de la misma haciendo la relación del Modelo de Desarrollo Participativo con Desarrollo Humano.

Descripción del plan de acción por etapas:

3.1 Etapa 1.- Actividades previas para la definición de esta investigación

Ago/2002	➢ Tomar la decisión de titularme.
Nov/2002 1hr.[21]	➢ Entrevistar a Carlos Corona; Coordinador del Proyecto de Centros Educativos Asociados de ITESO, con el objetivo de hacer equipo. Él, apoyándome para realizar la tesis de Maestría en Desarrollo Humano desde una institución, con una utilidad

[21] Cada vez que se hable de horas, se hace referencia al número de horas hombre.

específica y yo, apoyándolo en algún proyecto que él coordinara.

Nov/2002 1.30 hr.	➢ Contactar con la institución. Carlos Corona me presentó a Carlos Castañeda, Director de la Preparatoria ITESO en Atotonilco. El Director compartió su inquietud de diseñar un buen Programa de Formación Humana. Y me pidió que participara como facilitadora de un Taller de "autoestima" para los alumnos de la Preparatoria que él coordina.
Nov/28/02 2.30 hrs.	➢ Solicitar asesoría. Busqué una entrevista con Javier Castillo, asesor de ADH Consultores, para preguntarle, si el Modelo de Desarrollo Participativo podría ser utilizado en el ámbito escolar, pero con una temática específica. Javier comentó que nunca se había hecho y que sería interesante aplicarlo y hacer una investigación acerca de esto. Yo conocí el Modelo colaborando con él, en una intervención con el Sindicato del Seguro Social Jalisco en el 2002. Mi intervención entonces, fue de facilitar el proceso de integración de las relaciones humanas. Desde ese momento me llamó la atención el Modelo, pues tuve la oportunidad de observar, que MDP aportaba una estratégias de aplicar Desarrollo Humano a organizaciones de manera sistemática. Javier sugirió que invitara a alumnos a participar en la investigación con la finalidad de que realizaran en ésta su Servicio Social, principalmente por la cantidad de trabajo que implica el Modelo de Desarrollo Participativo y con la finalidad de contribuir con su educación en el área de investigación.
Dic/02/2002 30 min.	➢ Autorización del tema de investigación. Contacté a Gabriela Sierra, de la Comisión de Investigación de Maestrías en ITESO, quien aceptó mi tema y se comprometió a pasar el protocolo a revisión.
Dic/02/2002 3 hrs.	➢ Negociación de la intervención. Concreté la negociación para realizar la investigación con el Director de la Preparatoria

Atotonilco. Esto se describe con claridad en el Capítulo 6 de Resultados de MDP, en la parte del Contrato Psicológico. En esta reunión con el Director, se acordó que hiciera una presentación a ITESO con la finalidad de solicitar apoyo económico para obtener el permiso de derechos de la aplicación de MDP y asesoría del mismo.

Dic/02/2002 12 hrs.
Dic/09/2002 2 hrs.

- Formar el Equipo de Investigación: invitación a 4 alumnos de Psicología, para la realización de su Servicio Social, a través de este proyecto.
- Solicitar a ITESO, la autorización del Proyecto como de Servicio Social y pedir a los 4 alumnos.
- Solicitar oficialmente a Javier Castillo ser asesor de la tesis. (ver anexo 1)

3.2.-Etapa 2. Capacitación del Equipo de Investigación en MDP

Dic/ 16 y 17/2002 24 hrs.

Capacitación de los Integrantes del Equipo de Investigación, en el Modelo de Desarrollo Participativo.

- Dos miembros del Equipo de Investigación fueron participes de la aplicación de este Modelo, junto con los Asesores de ADH Consultores, en el proyecto que se tiene con la cadena productiva de los Equipaleros en Zacoalco de Torres, Jalisco. Éstos asistieron como facilitadores, con la meta de aprender el Modelo, ejecutándolo de manera supervisada.

3.3.-Etapa 3.- Definición de tareas, procedimientos, normas, funciones y roles

Dos miembros del Equipo de Investigación, se reunieron, para definir lo siguiente:

- Tareas y Procedimientos

Dic / 2002 – Ene / 2003

1. De acuerdo a la experiencia obtenida en Zacoalco, se pasó a definir cómo se distribuirían las actividades y el tiempo

24 hrs.	de la semana de capacitación en MDP, que se explicará en el capítulo 5. La capacitación fue para los integrantes del Equipo de Investigación que no tenían conocimientos acerca del Modelo.
10 hrs.	2. También se definió cómo se llevaría a cabo el proceso de investigación en el escenario. Esto se realizó por medio de un cronograma de actividades específicas para el Equipo de Investigación, Equipo Base de Atotonilco y Coordinadora de la investigación. Así como también fechas, horarios, responsables y materiales (ver anexos 2 y 3).
	3. Se realizó una presentación en Power Point, en donde se explicaron los siguientes puntos: la importancia de la investigación, forma de trabajo, programa de éste, horario de actividades, forma de documentar el proceso, revisión de la literatura y normas de relación entre los integrantes
8 hrs.	del Equipo de Investigación (ver anexo 4).
	4. Se preparó una carpeta donde se incluyeron los puntos anteriores, para cada miembro del Equipo de
Ene/07/2003	Investigación.
25 Hrs.	5. En la junta de inicio se explicó la panorámica de la investigación y se aclaró que la definición de tareas, sería una vez entendido el MDP en donde cada uno, diría en qué momento sería su participación de acuerdo a sus intereses.
	6. La forma de capacitarse en MDP fue aprender haciendo, así que, se explicaron magisterialmente las fases del modelo y se aplicaron al momento. Por ejemplo: en la Fase de Recopilación de la Información, donde se entrenó en la entrevista que ADH llama “no-directiva” y en

Desarrollo humano pudiera llamarse "entrevista focalizada", la aplicación y práctica fue el hecho de hacer entrevistas a especialistas en el tema de Desarrollo Humano momentos después de haber recibido la capacitación. Estas entrevistas fueron grabadas y sirvieron de insumo para la Fase de Recopilación de información. A partir de dicho momento se dio inicio a la aplicación del Modelo de Desarrollo Participativo, el cual se explicita en el Capitulo 6 de Resultados.

Enero 7 al 17 del 2003. 808 hrs

7. La aplicación del Modelo hasta la fase de "Problemas y Soluciones" fue del día 7 al 17 de Enero. Posteriormente se han realizado 3 reuniones de seguimiento, para la continuación de los programas Operativos y Estratégicos, así como, una reunión para la presentación de los avances de la investigación al Patronato de la preparatoria.

- Para evidenciar el proceso de está investigación, el Modelo mismo propone: grabar entrevistas, escribir las ideas en papeletas, realización y aplicación del instrumento, una presentación en Power Point de los resultados, ideas escritas en rotafolios, el resumen de problemas y soluciones que surgen a partir de las mesas de discusión, al igual que el escribir los Programas Operativos y Estratégicos. Además de lo anterior, el equipo de investigación diseñó: un programa de actividades, bitácoras escritas, grabó en video dos reuniones de seguimiento y por las noches escribió en hojas de rotafolio las actividades a realizar siguiendo el programa ya diseñado y la distribución nuevamente de las tareas. Todo esto sirvió para referenciar el proceso en este documento.

Febrero – Junio del 2003. 740 hrs.

8. Para elaborar el documento escrito, el equipo de investigación se reunió quincenalmente de Febrero a

Junio, estas reuniones se establecieron con la finalidad de organizar la distribución de tiempos y tareas de esta etapa. Se realizó un cronograma detallado. (ver anexo 5).

Ene/07/2003

- Definición de normas.

Normas acordadas para el Equipo de investigación:

1. Cada vez que se revise el plan de trabajo, cada integrante reportará sus avances, se comprometerá de manera personal, voluntaria y establecerá la fecha para realizarla.
2. Todos los miembros de Equipo de Investigación tendrán que estar informados acerca de las actividades de los otros y del proceso de investigación.
3. Cuidar dos aspectos importantes para lograr un buen equipo de trabajo: realizar la "tarea" con resultados específicos y cuidar la "relación" que existe entre los participantes. El objetivo de esto es el crear un ambiente de trabajo y de apoyo adecuados, sobre todo en momentos de distracción, con la finalidad de lograr juntos el proceso.
4. Todos los miembros del equipo tienen el compromiso de participar hasta que se concluya la investigación.
5. Cada integrante cuenta con la libertad de expresar sus habilidades y limitaciones personales, esto para encontrar juntos una forma de colaboración y culminación de la tarea asignada.

- Características y funciones de los miembros.

1. Equipo de Investigación

Conformado por 4 alumnos de Servicio Social de la Licenciatura en Psicología acompañados por la Coordinadora de la Investigación. Importante cuidar desde el inicio que en cualquier tipo de interacción se *vivieran* las "Condiciones

Rogerianas[22]".

Funciones: a.) aplicar el Modelo de Desarrollo Participativo, b.) capacitar al Equipo Base en el modelo, c.) facilitar la recuperación de la experiencia, d.) reforzar los logros obtenidos, e.) retroalimentar al Equipo Base, sobre los avances y dar sugerencias metodológicas, f.) documentar y redactar los resultados de la investigación.

Roles internos. Se refiere a la actividad desempeñada por personas específicas durante todo el proceso para propiciar el equilibrio desde el equipo y para el equipo.

a.) Roles centrados en la tarea:

- Administrador de Bienes: Quien se encargó de realizar las cuentas de los gastos y conseguir dinero para subsanarlos.
- Recolectora de Información y materiales: Quien se encargó de guardar toda evidencia del proceso.

b.) Roles centrados en la Relación:

- Fotógrafa: Quien se encargó de tomar las fotografías de momentos claves.
- Animador: Quien se encargó de crear un clima de diversión y entusiasmo, entre los miembros del equipo.

2. <u>Equipo Base</u>

Conformado por 4 educadores de la preparatoria Atotonilco, uno de ellos Director de la misma y líder del Proyecto.

Los demás integrantes fueron maestros.

Funciones: a.) conocer el Modelo, b.) aplicarlo en la Institución, c.) capacitar a otros maestros en algunos

[22] Estas se explican en el Cap. 4 del Marco Teórico, apartado 4.2. "Condiciones Rogerianas".

momentos del Modelo, d.) establecer, coordinar, ejecutar y dar seguimiento a los programas establecidos, e.) animar a los miembros de la Comunidad Educativa para continuar con el proyecto, f.) reforzar los logros obtenidos, g.) cuidar que la distribución de las tareas se diera de forma equitativa.

3. Coordinadora de la Investigación

   Egresada de la Maestría en Desarrollo Humano y Licenciada en Psicología.

   Funciones: a.) Buscar el apoyo de recursos humanos y materiales para la investigación, b.) delimitar alcances de la investigación, c.) coordinar la ejecución de las tareas definidas, tanto para el Equipo de Investigación como Equipo Base, d.) delegar responsabilidades, e.) supervisar el cumplimiento de estas, f.) facilitar el proceso de recuperación de la experiencia de todos los participantes, g.) reforzar los logros obtenidos, h.) fomentar que la forma de relación, permita que cada miembro se apropie de su función y su rol de investigador, i.) reportar a las autoridades los avances de la investigación.

Capítulo 4.

Marco Teórico

4.1.- ¿Qué es Desarrollo Humano?

Desarrollo Humano es una disciplina teórico-práctica de la psicología humanístico-existencial, la cual ve a la persona, que es el cliente, no como un enfermo mental sino como un ser, que por situaciones ambientales, sociales y personales no se ha desarrollado integralmente. Esta disciplina cree en la posibilidad de que la persona puede desarrollar sus potencialidades y transformar el ambiente social que lo rodea.

Jaramillo (1992), hace la siguiente distinción: "A diferencia de muchas psicologías, el Desarrollo Humano se separa radicalmente del modelo médico y cuestiona la hipótesis generalizada de que se da la "enfermedad mental", en los pacientes que están atribulados y acuden en busca de ayuda terapéutica o de otro tipo, debido a su dolor psicológico, a sus problemas de desajuste familiar, escolar y social, por su ansiedad, nerviosismo, o porque carecen de rumbo en la vida, etc. Es vedad que existen ciertas alteraciones funcionales y orgánicas que demandan tratamiento médico o psiquiátrico, pero muchas otras están relacionadas con la violencia familiar, con las presiones sociales, y hasta con la tensión o estrés de la vida diaria en las grandes ciudades."

"El desarrollo humano ve a las personas con dificultades, no como enfermos mentales, en la mayoría de los casos, sino limitadas en la expresión de sus potencialidades básicas como son la capacidad de amar, claridad de pensamiento y confianza en sí mismas. Para esta disciplina, los aspectos negativos, defectos o síntomas son considerados como la falta de desarrollo de una cualidad específica."[23]

"La disciplina teórico-práctica del Desarrollo Humano pretende ayudar a que la gente pueda desprenderse de vivencias y pensamientos negativos que llevan atornillados en su mente. Se les ayuda para que aprendan nuevas perspectivas, modelos, teorías y asimismo se les apoya para que se abran a nuevas experiencias vitales y a otros modos, más abiertos y más auténticos, de relacionarse con las demás personas." (Jaramillo, 1992)

Desarrollo Humano surge con la "aparición de toda una nueva corriente de pensamiento, iniciada en 1950, la cual respondía a una necesidad de la sociedad americana,

[23] Jaramillo, .H (1992). "El Despertar del Mago". Ed. Diana. México.(pgs.18-19; 23)

la llamada "Tercera Fuerza" en Psicología, la cual proporciona al movimiento del desarrollo del potencial humano la mayor parte de sus postulados básicos, representado por Rollo May, Abraham Maslow y sobre todo Carl Rogers."[24]

"…La corriente humanista es un conjunto de ideas y pensamientos que surgen en una época como respuesta a los movimientos sociales surgidos a raíz de la segunda guerra mundial, Maslow es el formalizador, pero sus orígenes son con una clara tendencia filosófica representado por el movimiento del existencialismo" (Vega y Zavala, 1992).

El existencialismo es un movimiento filosófico representado por un importante grupo de filósofos europeos, entre los cuales destacan: Jean Paul Sartre, Kart Jaspers, Gabriel Marcel y Martin Heiddegger. El existencialismo con sus ideas y concepciones fundamentales ha contribuido a la elaboración de una nueva teoría de la personalidad y el intento de desarrollo de nuevos sistemas psicoterapéuticos, elaborados por autores como Adler, Goldstein, Maslow, Fromm, Allport, Rogers, May, Boss y Frankl.

Al hablar sobre la "psicología humanístico-existencial", Giordani (1999) comenta que esta fuerza, "sostiene que el hombre no está determinado por motivaciones instintivas o ambientales ni dominado por dinamismos inconscientes, sino que se encuentra animado por fuerzas interiores constructivas y orientadas hacia la realización de la persona."[25] Esta corriente, de acuerdo a Lafarga y Gómez del Campo (1991), "postula una centralización de la atención en la persona que experimenta, un énfasis en cualidades tan específicamente humanas como la opción, la creatividad, la evaluación y la realización personal, una fidelidad al sentido común en la selección de los problemas a estudiar, y un interés por la dignidad y el desarrollo del potencial inherente a toda persona."[26]

Dada la naturaleza de esta investigación se dará una mayor atención a las ideas y el método o enfoque de orientación no directivo o centrado en la persona cuyo fundador es Carl Rogers.

---

[24] Vega, M. y Zavala, C. (1992). "Los cambios producidos por la experiencia de grupo de crecimiento en maestros universitarios". Tesis de Maestría. ITESO, Guad. Méx. (pg. 9).

[25] Giordani, B. (1999). "La relación de ayuda: de Rogers a Carkhuff". Ed. Desclée De Brouwer. España. (p.31)

[26] Lafarga, J. y Gomez del Campo, J. (1991). "Potencial Humano". Ed. Trillas. México. Vol. 2.

4.1.1.- ¿Qué es facilitar un proceso de Desarrollo Humano?

De acuerdo a la definición de Warren (1984), facilitación es: "Aumento de soltura en la ejecución, medido por la disminución de tiempo al realizar un acto y la disminución de tensiones e irregularidades en su ejecución, o por el aumento de producción."[27]

La actividad de facilitación propicia, con determinadas actitudes humanistas, el que la persona logre desarrollar su potencial humano. "Se puede decir que la facilitación, exige del que acompaña condiciones que se puedan aplicar en dos planos distintos:

- Disposiciones y actividades que se prestan a la observación, a la verificación, y que se pueden adquirir mediante ejercicio. Son estas técnicas de facilitación de por sí independientes de la personalidad de quien las usa; necesitando sólo una precisa aplicación metodológica.
- Actitudes interiores, maduradas y enraizadas en la personalidad del que acompaña y que caracterizan la relación creando una atmósfera de seguridad, de calor, de confianza, de libertad recíproca."[28]

Desarrollo Humano estudia "Las acciones que facilitan los procesos de toma de conciencia y crecimiento a nivel personal, grupal y comunitario."[29]

En Desarrollo Humano se facilita el proceso de convertirse en persona.

4.2.- Condiciones que facilitan el proceso de convertirse en persona

4.2.1.- ¿Qué es el proceso de convertirse en persona?

Para hablar de un proceso de convertirse en persona es oportuno el que antes se habla del ideal de persona sana en el humanismo, de las características esenciales que debe tener. Jourard & Landsman (1987), para definir las características de la personalidad saludable resume de diferentes autores humanistas y dice que estas son:

-Apertura hacia las nuevas ideas y hacia la gente.

-Preocupación por uno mismo, por otras personas y por el mundo natural.

---

[27] Warren, H. (1984). "Diccionario de psicología". Ed. Fondo de Cultura Económica". México. (pg. 134)

[28] Giordani, B. (1999). "La relación de ayuda: de Rogers a Carkhuff", Ed. Desclée De Brouwer. España. (p. 68)

[29] Tapia , A. (2003) "Carta de retroalimentación sobre esta investigación"

-Capacidad para integrar experiencias negativas dentro del yo.

-Creatividad.

-Capacidad para realizar el trabajo productivo.

-Capacidad para amar."[30]

El modelo de psicoterapia desarrollado por C. Rogers parte de la idea de que toda persona posee una tendencia actualizante, una especie de impulso hacia el crecimiento, la salud y el ajuste.

Rogers cree que el ser humano tiene características, al parecer, inherentes a su especie; es positivo, se mueve hacia delante, es constructivo y digno de confianza. Dichas características, sólo las pudo reconocer en la medida en que trabajó con los principios de la psicoterapia no directiva y que son: a) fomentar una relación que de seguridad, b) eliminar cualquier tipo de amenaza no importando dónde se manifiesta y c) conceder la completa libertad al individuo para ser y escoger.

Se puede apreciar que para Rogers, la persona tiene una naturaleza básica que la capacita para encontrar sus propias respuestas. Puede y es capaz de crear sus propios mundos, sus propias soluciones y eliminar sus temores, sus imposibilidades auto impuestas. Estas aproximaciones a la existencia humana parten de una visión fenomenológica.

Si el ser humano tiene una naturaleza básica que consiste en los atributos más positivos éstos se clasificarían de la siguiente manera:

En primer lugar, Rogers cree en un ser que tiene la tendencia a buscar la plena libertad; de ahí que la propuesta psicoterapéutica sea " centrada en el cliente", pues es la persona por sí misma y en sí misma la que debe encontrarse y decidir lo que más le conviene y lo que más le alegra de la vida. Este pensamiento busca la defensa de la autodeterminación y la independencia; a fin de cuentas, cada quien decide cómo quiere vivir y expresarse.

En segundo lugar, el ser que imagina Rogers es capaz de dirigirse a sí mismo, de desarrollarse y de madurar. Éste se refiere a que la persona pueda resolver sus problemas de inmediato y que de esta manera pueda resolver los que se le presente con posterioridad. Lo ideal para la teoría de Rogeriana sería: llegar a ser y permitir ser.

[30] Jourard, S. M .y Landsman, T. (1987). "La personalidad saludable". Ed. Trillas. México. (pg. 21)

Por último, un elemento imprescindible en la naturaleza básica del ser humano es la autenticidad o congruencia.

Para González, L. (1997), el convertirse en persona es la manera de lograr la destinación y explica el proceso de convertirse en persona a partir de la siguiente visión: "Desde el punto de vista judeo-cristiano, tú ya eres persona, al menos en germen. Y lo mismo vale para cada hombre y mujer de este planeta. Todos somos personas, sólo que no somos conscientes ni de las capacidades, ni del valor y dignidad que ser personas conlleva."[31] También menciona que ser persona, desde el humanismo bíblico, significa poseer cinco atributos: 1) Un ser único e irrepetible, 2) Autoconsciente, 3) Responsable, 4)Libre y 5) Capaz de amar.

La naturaleza del ser humano, cuando se le permite funcionar libremente, es constructiva y digna de confianza, logra pues, el convertirse en persona.

4.2.2.- Condiciones Rogerianas para facilitar el Desarrollo Humano

"Entre las condiciones facilitadoras de la relación en la orientación están las actitudes: Una actitud es una pauta más o menos estable y coherente de percepción, pensamiento, evaluación y sentimiento dirigida hacia un objeto, una persona, un ideal, que genera una predisposición a responder y por lo tanto a emitir conductas y acciones específicas."[32]

De acuerdo con González, D. (2003), "La actitud puede llegar a ser un medio para vivir mejor y expresar progresivamente los valores en los cuales creemos y que constituyen los ideales de nuestra existencia. De esta forma el comportamiento llega a ser un modo para afirmar y realizar con mayor plenitud las propias convicciones."

González, D. (2003) cita, "Carl Rogers concluye, a partir del fruto de su larga experiencia que el elemento más importante en la determinación de la eficacia del proceso de acompañamiento es la calidad del encuentro interpersonal con el cliente. Es decir, la calidad de este encuentro es un elemento que determina hasta qué punto estamos viviendo una experiencia que libera o promueve el desarrollo personal. El propone que los

[31] González, L (1997). "Autoestima, Desarrollo Humano hasta el Infinito desde una Programación Neuro-Lingüística". Ed. Font. México. (pg. 57).
[32] González Chávez, D. (2003). Habilidades para el acompañamiento. Manuscrito no publicado

verdaderos generadores del cambio son las actitudes provistas por el orientador, el clima generado por él."[33]

He aquí lo que Carl Rogers llama las *condiciones esenciales que posibilitan el aprendizaje* que se desarrolla en la terapia, y aunque están explicitadas para el proceso terapéutico, se pueden aplicar también a los procesos educativos.

1.) El cliente se encuentra ante algo que no ha podido resolver y le abruma; le es difícil enfrentar la vida. Experimenta un deseo inseguro y ambivalente de aprender o cambiar.

Dice Rogers (1961): "En primer término, el cliente encara una situación que percibe como un problema serio y significativo: ve que actúa de manera que no puede controlar, está abrumado por confusiones y conflictos, su matrimonio fracasa o bien no se siente feliz en el trabajo. En otras palabras, se halla frente a un problema que ha tratado de manejar, pero no ha podido hacerlo; en consecuencia, está ansioso por aprender, aunque al mismo tiempo teme descubrir en sí mismo cosas que lo perturben. Por todo ello, una de las condiciones casi siempre presentes es un deseo inseguro y ambivalente de aprender o cambiar, que surge de la dificultad del individuo al enfrentar la vida."[34]

2.) Congruencia.

"El proceso de ayuda se allana cuando el orientador es lo que es, es decir, cuando actúa auténticamente, sin ninguna pantalla; significa que los sentimientos experimentados por el asesor son accesibles para él y su conciencia, que es capaz de vivirlos y de comunicarlos si fuese oportuno. El orientador es suficientemente expresivo y se comunica de forma no ambigua. También significa que vive la relación de ayuda como un encuentro de persona a persona y no se esconde tras la fachada de una especialidad o rol profesional."[35] Rogers (1961), señala lo que para él significa coherencia: "Esto significa que debe ser exactamente lo que es, no un disfraz, un rol, una simulación. Para referirme a esta correspondencia adecuada entre experiencia y percepción he elegido el término "coherencia". El terapeuta sólo puede ser totalmente congruente en cuanto advierte con

[33] González Chávez, D. (2003). Habilidades para el acompañamiento. Manuscrito no publicado. (pg. 16)
[34]Rogers, C. (1961). "El proceso de convertirse en persona". Ed. Paidós. México. (pp. 248-249)
[35] González Chávez, D. (2003). Habilidades para el acompañamiento. Manuscrito no publicado pp. 16-17

precisión lo que experimenta en ese momento de la relación; a menos que posea un considerable grado de coherencia, es difícil que se verifique en su cliente un aprendizaje significativo."[36] El descubrimiento de Rogers sobre la importancia de que nuestro comportamiento debe reflejar el estado interior, "vendrá después traducido por él mismo, en una de las tres actitudes básicas que el terapeuta debe cultivar en sí mismo para resultar eficaz: la autenticidad."[37]

3.) Empatía

De acuerdo con González, D (2003), "El orientador comprende con empatía y exactitud el mundo privado del cliente y es capaz de comunicarlo. Empatía es la capacidad de percibir ese mundo interior, integrado por significados personales y privados, como si fuera el propio, pero sin perder nunca ese "como si". Cuando el orientador capta con claridad el mundo del cliente y se mueve libremente dentro de él, puede comunicar su comprensión de aquello que él conoce vagamente y volcar en palabras los significados de experiencias de las que él apenas si tiene conciencia (González, 2003)." Rogers (1961), da su particular defínción de empatía: "La empatía, condición esencial de la terapia, supone sentir el mundo privado del cliente como si fuera el propio, pero sin perder en ningún momento la cualidad de "como si". El terapeuta debe ser capaz de sentir el enojo, temor o confusión del cliente como si fueran propios, pero sin asociarlos con su propio enojo, temor o confusión."[38]

4.) Respeto positivo incondicional

Para Rogers (1961), el respeto positivo incondicional significa que "…el terapeuta debe experimentar un interés cálido hacia el cliente –un cuidado no posesivo, que exija gratificación personal- es una atmósfera que simplemente demuestra que "me preocupo", y no que "me preocuparé por usted si se comporta de tal o cual manera". Supone la aceptación del cliente y la preocupación por él como persona diferente, la aceptación de sus

[36] Rogers, C. (1961). "El proceso de convertirse en persona". Ed. Paidós. México. (p. 249)
[37] Giordani, B. (1999) "La relación de ayuda: de Rogers a Carkhuff", Ed. Desclée De Brouwer. España.(pg. 77)
[38]Rogers, C. (1961). "El proceso de convertirse en persona". Ed. Paidós. México. (pg.250)

propios sentimientos y experiencias y de los significados personales que distribuye a estos últimos." "Esta actitud significa que aprecia a su cliente, como persona, con un sentimiento parecido al de un progenitor hacia su hijo, estimulándolo como individuo sin entrar a considerar su conducta en ese momento. Significa una preocupación no posesiva. Se trata de un aprecio positivo e incondicional por la persona; es un sentimiento que aflora sin reservas ni evaluaciones y que implica no juzgar. El orientador experimenta actitudes positivas hacia la otra persona como calidez, cuidado, agrado, interés y respeto."[39]

5.) Que el cliente perciba las tres últimas condiciones en el terapeuta:

No basta con que el terapeuta crea haber expresado la empatía, la congruencia y el respeto incondicional, así lo enfatiza Rogers(1961): "La última condición del aprendizaje significativo en la terapia reside en que el cliente debe experimentar o percibir, al menos en cierta medida, la coherencia, aceptación y empatía del terapeuta. No basta con que esas condiciones existan, es imprescindible lograr comunicarlas al cliente."

Sí en el manejo de grupo, se logran las condiciones anteriores, se facilita el proceso del aprendizaje significativo y en la medida en que se da el reconocimiento de las necesidades, se puede generar un cambio, dentro de un sistema especifico de interacción.

4.2.3.- El método no-directivo de Rogers

Giordani (1997), al hablar del método no-directivo nos da el siguiente aporte de Rogers: "La evolución del pensamiento rogeriano pasa de una fuerte acentuación del aparato técnico, a la insistencia sobre las actitudes del terapeuta; ejerció también una influencia sobre el modo de entender y de aplicar la no-directividad. En una entrevista mantenida por Rogers en 1975, puntualiza así el significado de la no-directividad y las condiciones para la aplicación de la misma:

"De hecho yo pienso que la no directividad no puede ser eficaz sino cuando es parte integrante de la filosofía de la persona que lo aplica. No se trata de una técnica que simplemente se puede adoptar y después desechar. Si alguien la utiliza como un utensilio cualquiera, corre el riesgo de encontrarse anclado. Yo creo que es necesario utilizarla con

[39] González Chávez, D. (2003). Habilidades para el acompañamiento. Manuscrito no publicado. (pg. 17)

precaución y preparar a la gente antes de dejarles pasar por esta experiencia" Este llamamiento a los terapeutas que intentan inspirarse en el método no-directivo viene explicado en la misma entrevista, cuando Rogers explica que el significado y el fin de la no-directividad consiste, en tratar al cliente de manera que adquiera una plena confianza en la capacidad de conocerse a sí mismo y de conocer la realidad externa, siempre que le sean dados los medios necesarios para hacerlo. Esta puntualización atrae la atención sobre la persona del cliente, constituyéndolo como el centro dinámico de la terapia." De acuerdo con Giordani (1997). "Proponiendo la no-directividad, Rogers quería evidenciar una profunda convicción: el deber del terapeuta no consiste en guiar el camino del cliente, sino en crear las condiciones favorable para el proceso de desarrollo"[40]

Egan (1981), al hablar del papel del orientador sigue el pensamiento de Rogers afirmando que "Aún, el proceso de orientación debe centrarse en la persona más que en los problemas de la persona"[41]

4.3.- Destrezas del Facilitador

Modelo sistemático orientado al establecimiento y logro de metas.

Varios autores como Giordani (1997), Okon (2001), Egan (1981), Cormier, W y Cormier L. (1991) y Powell (1990), Proponen un modelo sistemático para realizar un proceso de ayuda en fases, que va, desde la autoexploración hasta el establecimiento y realización de metas. En este modelo tanto el terapeuta como el cliente, tienen parte activa en todo el proceso del modelo. Este modelo se puede agrupar, tomando en cuenta los diversos autores, en tres fases quedando así:

I. Autoexploración

I.1. Habilidades de escucha

A) Atención física: -Por su misma postura el orientador deja claro al cliente que él está completamente "disponible para él."

B) Atención psicológica:

[40] Giordani, B (1997). "La relación de ayuda: de rogers a Carkhuff". Ed. Desclée De Brouwer. España. (pg.104)
[41] Egan, G. (1975). "El orientador experto". Estados Unidos. (pg.31)

-Observar y escuchar los mensajes verbales y no verbales de la persona que está tratando de ayudar.

-Cómo el cliente se percibe a sí mismo.

-Qué piensa de las personas en general y de las que son importantes para él.

-Cómo percibe a los demás en relación a sí mismo, qué es lo que cree que piensan de él.

-Qué significado da a la situación que se presenta y a los factores aislados de la misma.

-En base a qué criterios valora la dimensión moral del comportamiento propio.

-Qué grado de libertad interior ha alcanzado.

-A qué mecanismos de defensa recurre.

-Cuál es la escala de valores.

I.2. Habilidades de respuesta

A) Empatía exacta a nivel primario: El orientador debe responder al cliente en una forma que muestre que ha escuchado y que comprende cómo se siente el cliente y lo que está diciendo sobre sí mismo. En cierto sentido, él debe ver el mundo del cliente desde el marco de referencia del cliente más que desde el suyo propio.

1.) Paráfrasis para González, D. (2003): "Es la repetición de los contenidos principales del cliente (experiencias, sucesos, pensamientos). Parafrasear implica dar atención selectiva a la parte cognitiva del mensaje, trasladando las ideas claves del cliente a sus propias palabras."

2.) Reflejo: "Es la repetición de la parte afectiva del mensaje del cliente."[42]

3.) Síntesis: "Consiste en dos o más paráfrasis o reflejos que condensan los mensajes del cliente o la sesión."

B) Clarificación de acuerdo con González, D. (2003): "La clarificación puede utilizarse para explicar el mensaje previo del cliente y para confirmar la exactitud de su percepción del mensaje. La clarificación puede ser apropiada en cualquier circunstancia en la que no se esté seguro de haber entendido el mensaje del cliente y se necesite una mayor especificación. El segundo objetivo de la clarificación consiste en comprobar lo que se ha escuchado del mensaje de quien acompaña. Con frecuencia el acompañante asume y

[42] González Chávez, D. (2003). Habilidades para el acompañamiento. Manuscrito no publicado.

establece conclusiones sobre el cliente que en cierta medida están distorsionadas o son prematuras."

Algunos ejemplos de clarificación son:

a) Niveles de comunicación (Powell,1990).

b) Modelo de Egan (1981).

c) Lenguaje Responsable, Stevens (1999).

d) Metamodelo Neuro-Lingüístico.

I.3. Autenticidad: Debe ser humano con el ser humano frente a él.

I.4. Respeto de acuerdo con Egan (1981) es, "La forma en la cual el trato al cliente debe expresar que él lo respeta, que básicamente está para él, que quiere estar disponible para él y trabajar con él".

Aprendizaje esperado del cliente en esta etapa: Implicación en su propio proceso y autoexploración , desea saber dónde se encuentra.

II. Personalizar

II.1 *Empatía Precisa Avanzada*: El orientador debe comunicar al cliente un entendimiento, no solamente de lo que el cliente realmente dice sino también de lo que implica, lo que sugiere y lo que dice no verbalmente. El orientador no debe inventar nada.

II.2 *Confrontación*: El orientador desafía las discrepancias, distorsiones, juegos y cortinas de humo en la vida del cliente para que ayude al cliente a desarrollar un conocimiento propio capaz que lo lleve al cambio constructivo de la conducta.

II.3 *Retroalimentación.*

II.4 *Proximidad*: El orientador está dispuesto a explorar su propia relación con el cliente para lograr ayudar al cliente a que logre un mejor entendimiento de sí y se deje ayudar.

II.5 *Autodescubrimiento*: El orientador está dispuesto a compartir su propia experiencia con el cliente si el compartir realmente ayuda al cliente a entenderse mejor a sí mismo.

II.6 *Aprendizaje esperado del cliente en esta etapa:* Logre el ir teniendo un autoconocimiento, un saber a dónde quiere ir.

III. Metas

III. 1. *Pasos para el establecimiento de metas:* Los pasos pueden ser de diferentes maneras, de acuerdo al enfoque del terapeuta, el cliente con su situación específica etc., sin embargo se puede decir que en esta etapa el cliente debe finalmente actuar, en algún sentido del término, si va a vivir más efectivamente. El orientador colabora con el cliente en la elaboración de programas de acción.

Puesto que la elaboración de los programas de acción son generalmente un esfuerzo de colaboración, el cliente debe envolverse en planear la estrategia.

III. 2. *Pasos para alcanzar las metas*: No hay algo definido, pero corresponde al orientador el establecerlos con el cliente

El orientador debe reforzar los éxitos del cliente y ayudarle en los problemas que emergen de esta fase de acción.

El cliente debe aprender cómo tomar riesgos por sí solo. Esto significa que primero debe tomar pequeños riesgos y ser reforzado en el éxito y ayudado a resistir los fracasos.
Aprendizaje del cliente: Se pone en acción por medio de un plan.

4.4.- Actualidad e importancia de acompañarnos

¿Y de que puede servir el acompañar al otro en el mundo que estamos viviendo hoy? Estamos pasando por un momento en el que es necesario aprender a ser efectivos, acompañarnos, en detectar qué necesitamos y cómo podemos resolverlo; estamos en tiempo de crisis, enfrentando la globalización y el tratado de libre comercio. Entonces, es necesario aprender a trabajar en equipo, entrenarse en las habilidades que pueden facilitar el trabajo en equipo de forma efectiva, para lograr ello es necesario entender lo que significan estos fenómenos y en qué momento nos encontramos.

Como humanidad, nos encontramos en un momento en donde la economía, la política, la tecnología, las relaciones entre los pueblos, el mercado, las relaciones interpersonales, cambian aceleradamente hacia la modernización y adaptación de procesos de productividad y eficacia.

Se tiene un proyecto de reestructuración global del capitalismo. La dinámica de todos estos fenómenos dificulta a las naciones anticipar con certeza el desenvolvimiento de

los sucesos internacionales en el futuro. Delgado (1996) comenta, "El fin de la bipolaridad, este-oeste, Europa y el continente americano, contribuyó a la formación de un nuevo fenómeno geopolítico y económico sin precedentes, caracterizado por la existencia de una red de relaciones comerciales ya no entre naciones aisladas, sino entre regiones formadas por bloques de países colindantes, en el marco de una fuerte competencia global, de la cual se deriva el nombre de globalización." El cual surge como un resultado del proceso iniciado en Europa durante los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial, hecho realidad a principios de los noventa, en coincidencia con la caída del socialismo.

Se da lugar a un proyecto denominado Neoliberal, el cual busca la creación de una red de relaciones comerciales entre los países que integran una región determinada, mediante el cual las relaciones internacionales adquieren una mayor fluidez e interdependencia, "los tiempos son de globalización, de profundas transformaciones en todos los ordenes de la vida trastocando los intereses de los países como México y subordinándolos a los del gran capital financiero y transnacional de manera tal que se internacionaliza la economía y los patrones de consumo, se reduce el papel del estado a su mínima expresión dejando todo a las fuerzas del mercado, aun cuando esto conduzca a grandes desequilibrios y marginación social." [43]

Así como esta nueva visión trae beneficios a nivel económico, "como la apertura de fronteras entre las naciones integrantes de la misma, una liberación que permite el tránsito de bienes y servicios sin problemas, respaldada jurídicamente por acuerdos firmados entre los gobiernos de las naciones respectivas"[44], por mencionar algunas. En el ámbito social tiene grandes repercusiones, como la falta de identidad de un grupo y la competitividad se vuelve en la "ley de la supervivencia", pues quienes son los más fuertes son aquellos que poseen los grandes capitales para la inversión y sobreviven; los pequeños, se ven en la

[43] Citado en Salinas, R., Medina, B. y Ruiz, N. (1996). Estudio para la elaboración de un programa de desarrollo en una institución educativa de enseñanza media, utilizando el método de Investigación-Acción. ITESO. Guadalajara, Jal. Acuerdo No. 15018.

[44] Delgado, G.(1998). "Historia de México 2; Estado moderno y crisis en el México del siglo XX". Ed. Pearson. (pg.502)

necesidad de someterse a este nuevo orden económico y social, teniendo que renunciar a sus pequeños capitales y formas de producción rudimentarias.

Como nación, nos encontramos en un momento de cambio, de democratización y como pueblo, somos capaces de tomar decisiones juntos y es responsabilidad de nosotros qué rumbo se quiere tomar como nación.

Claro está que no se puede combatir este nuevo orden de estructuración, pero es importante buscar nuevas formas de oportunidad y formas de trabajo para que esta situación, no se convierta en aversión para quienes no tienen los privilegios económicos.
Por lo que es importante aprender a trabajar en equipo, con metas definidas y ser generadores, en conjunto, de nuevas oportunidades de trabajo y de relación, para buscar el bien de todos. "Al comprender la globalidad de muchos problemas y al desear un mundo mejor, quienes comparten la sensibilidad saben que su tarea será más efectiva si la hace crecer desde el medio inmediato que les rodea y sobre el cual tiene alguna influencia" (Sámano, 2003).

4.5.- ¿Qué es el desarrollo participativo y autogestivo?

Es bien sabido por todos, que el hombre tiene que vivir en sociedad para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo un bebé recién nacido, necesita de su madre para poder alimentarse adecuadamente y para empezar a desarrollarse como ser individual. Conforme va creciendo, sus necesidades van cambiando. Empieza a construir su mundo a través del juego con otros niños y es a través de esto que empieza a conocer las reglas, de lo que es permitido y no. En la adolescencia la identificación con un grupo, es para definir su identidad y las formas en cómo se va relacionando con los demás en los diferentes ámbitos, a los que se enfrentará más adelante, como tomar la decisión de qué y cómo va hacer uso de aquel aprendizaje que ha adquirido, sea en un trabajo o en el matrimonio o donde se desenvuelva.

Lo que a nosotros atañe, es que en cualquier lugar en que el individuo se encuentre, siempre estará rodeado de otras personas para construir su mundo en una relación multidireccional, en donde las decisiones que tome influirán a otros de una u otra forma.

Flores y Javiedes (2002), en el artículo de "Procesos Psicosociales y Participación", nos definen los diferentes factores que influyen en el proceso de participación. Desde su punto de vista, esto se genera desde un marco que toma como referencia a los diferentes ámbitos en los que el individuo está involucrado y que es parte de un sistema.

"El sentido de la comunidad, se relaciona con la percepción del entorno, relaciones sociales y percepción del control de su destino y por otro lado, con las creencias, actitudes y valores, las cuales a su vez están articuladas a la conciencia, que afecta a la percepción de un problema supraindividual o colectivo dando lugar a la participación." (Flores y Javiedes, 2002).

Todo esto nos lleva a la importancia de la pertenencia a un grupo lo que para Mills (1967), Parsons y Shills (1963)[45], es un sistema de búsqueda de metas, para satisfacer las necesidades hacia el bien común o dirigidos a cumplir una meta específica.

Por lo anterior, podemos entender entonces, por *desarrollo participativo* al proceso que se genera dentro de un grupo, para que todos sean participes de éste y que juntos logren satisfacer alguna necesidad que se tiene dentro de un lugar especifico. Y yo le llamo *Desarrollo Humano Participativo* porque considero que también se genera crecimiento entre las personas que integran el grupo y generan cambios para el bien tanto en lo individual como grupal. Y por *autogestión,* al proceso de haber sido participes en la detección de las necesidades, pero también en la generación de las posibles soluciones de forma sistemática y en llevar a cabo las acciones necesarias, que ayudaran a cumplir las metas establecidas por el grupo.

Para lograr generar el desarrollo participativo o lo que algunos teóricos llaman como "participación social", es importante tener bien claro lo siguiente: (Sámano, 2003)

1. Que se debe priorizar los problemas en los lugares que en cada uno se desarrolla en la vida cotidiana. Su forma de organización con otros para resolverlos.
2. Las características que deben tener las comisiones, redes sociales o consejos que se formen para ser autogestivos.
3. Las formas de "qué se debe hacer" para que la gente se abra a la participación social en la toma de decisiones.

[45] Citado en Napier, R. y Gershenfeld, M. (1991). "Grupos: Teoría y Experiencia". Ed. Trillas. México.

4. Tomar en cuenta el "cómo" lograr que la gente se apropie de conocimientos y se forme con valores de solidaridad y respeto en las diferencias.

Así como también es importante hacer énfasis en la forma de relación que se tiene entre los miembros de un grupo o comunidad, por ejemplo citando a Napier y Gershenfeld (1991), "los grupos con más cohesión son más productivos o cuando el grupo es más atractivo para los miembros, se valora más la pertenencia a éste y más miembros pueden influir en los otros." También comenta que existe una relación circular entre la solidaridad y eficacia de un grupo, pues conforme los miembros trabajan juntos y se ven mutuamente competentes, se unen más y esta relación incrementa la posibilidad de actuar exitosamente.

Al trabajar en grupo, se facilita la productividad y ésta a su vez afecta al grupo. ¿Cómo es que se da esto? Hagamos un breve análisis. "Si se tiene el conocimiento real y práctico de sus recursos, se tiene mayor experiencia en el trabajo en equipo y saben determinar una meta, si fueron efectivas, toman más confianza en los recursos del grupo. A partir de esto pueden surgir nuevos procedimientos y normas de grupo, que a su vez generan un compromiso mayor con la meta común." (Napier y Gershenfeld, 1991)

Una de las características que se da dentro de un grupo exitoso, es el aspecto del "liderazgo". Parafraseando a Napier & Gershenfeld (1991), el liderazgo es fundamental para el éxito virtual de cualquier grupo, pero éste no depende de una persona, sino de qué es lo que la situación requiere. Claro está, que puede ser de una sola persona, pero si partimos del principio que el liderazgo es situacional, cualquiera puede ejercer esta característica y más dentro de un grupo. Y que mejor si se da de forma conjunta, en la solución de una meta para el grupo.

Napier y Gershenfeld (1991) comentan, "El tener éxito como líder exige flexibilidad, inclinación a compartir la autoridad cuando sea adecuado hacerlo y un interés por sacar el máximo provecho de los recursos de los otros miembros del grupo, incluso cuando esto implique reducir el propio papel del líder".

Es importante hacer énfasis en lo que se viene diciendo con anterioridad, "Si se cuenta con una comprensión de los niveles de desarrollo, las necesidades y los eventos críticos en la vida de un grupo, los miembros de éste pueden incrementar la posibilidad de

respuesta apropiada y constructiva, contribuyendo a la efectividad del grupo." [46] Todo esto facilita el desarrollo participativo y la autogestión.

4.6.- Proceso de toma de conciencia y detección de necesidades

¿Pero cómo es que se da este proceso de formar parte en un grupo, de participación y generar las alternativas para resolver problemas en conjunto? ¿Qué es lo que facilita este proceso? Es muy difícil definir exactamente cuáles son los factores de influencia, para la facilitación de este proceso. Para la presente investigación es importante hablar un poco acerca de la toma de conciencia que crece a través de hacer una detección de necesidades, para la realización de planes de acción y cumplimiento de metas específicas dentro de un grupo.

Para González, A.(2003), el proceso de despertar o toma de conciencia, implica la disolución de las fronteras entre lo objetivo y lo subjetivo, lo uno y lo múltiple y tiende naturalmente al conocimiento y comprensión de la realidad total; en la medida que se va dando esto, las fronteras que dividen su ser van diluyéndose, permitiendo la plena realización que se cristaliza en la unificación.

La toma de conciencia se da a través del autoconocimiento tanto de la persona, como del grupo al que se pertenece, la reflexión, el saber y saber que se es capaz. (Lafarga, 2003).

Para Stevens (1976), el proceso de darse cuenta parte del principio que la persona, a través de la exploración de las diferentes zonas "darse cuenta", como lo son el mundo exterior, interior y a través de las fantasías; es capaz de lograr una sensibilización y aumento de conciencia a través de este recorrido de sí mismo.

Por otro lado para Jaynes (1971), la conciencia en la subjetividad del individuo, parte del principio de poder comprender lo que sucede en el entorno.

Es importante aclarar la definición de conciencia, de acuerdo a Warren (1984), " Es la capacidad del individuo para conocer objetos e influir sobre ellos; actitud del individuo

[46] Napier, R. y Gershenfeld, M (1991). "Grupos: Teoría y Experiencia". Ed. Trillas. México.

hacia las implicaciones morales o sociales de su propia conducta, y que supone un juicio de valor."

Por lo que nosotros podemos entender como el proceso de toma de conciencia a la capacidad de darse cuenta de sí mismo y a la vez, de comprender lo que sucede en el ámbito individual y grupal dentro de un contexto específico para el bien común.

Cuando se llega a este punto en un grupo, se facilita el proceso de detección de necesidades y el establecimiento de las metas. "El progreso hacia las metas se comprende en función de la dinámica que opera en el nivel informal o implícito" (Napier y Gershenfeld, 1991).

"Para esta nueva forma de participación social, la unidad mínima de acción es la comunidad porque ahí están presentes todos los problemas, aunque sus raíces sean distintas. Se comienzan a generar puntos de reunión para discutir los problemas, se trazan los planes de manera consensuada, en donde los que planean hacen, los que opinan colaboran, los que aprenden enseñan." (Sámano, 2003).

Y como dice Lafarga (2003), "solamente teniendo el sentido de cómo hacer esto, puede una persona, o un grupo en este caso, dejar de hacer y dar mejor uso a sus energías que tenerlas invertidas en batallas infructuosas."

González, A. (2003)[47] dice, "Existen dos caminos, seguir durmiendo, tratando de generar mas sueños o despertar a la realidad de una existencia que debemos construir, por lo que la persona es responsable directa de su despertar". En esta investigación se le apuesta al despertar con un camino compartido.

Dentro de esos mismos caminos, existen otros para la adquisición de conocimientos, como lo son el aprendizaje teórico y el aprendizaje por medio de la experiencia o vivencial. Estos dos caminos no se contraponen, por el contrario, se complementan y ambos son necesarios para lograr un aprendizaje completo e integral sobre cualquier tipo de conocimiento humano. Una meta que se busca es facilitar, que las personas adquieran conocimientos y habilidades para su crecimiento empleando estrategias que tengan que ver con la forma en que realmente las personas aprenden significativamente.

[47] González, A. (2003). Despertar de la Conciencia. Prometeo, Revista Mexicana Trimestral de Psicología Humanista y Desarrollo Humano. No. 34, pgs. 4-5.

4.7.- Aprendizaje significativo

Y ¿Qué es el aprendizaje Significativo? Citando a González, D. (2002), "el aprendizaje significativo es un proceso que promueve y facilita el desarrollo integral del ser humano, por medio de talleres, pláticas, dinámicas, etc."

Hagamos ahora un análisis más profundo acerca de esta definición. El aprendizaje significativo desde Rogers (1993, citado en González 2002) hace referencia a este tipo de aprendizaje como una forma muy alejada a la mera acumulación de hechos o conocimientos. "Se trata de un aprendizaje que señala una diferencia en la conducta de la persona, en sus actividades futuras, en actitudes y en su personalidad, es su aprendizaje que se entreteje con cada aspecto de su existencia. En este sentido un sinónimo de aprendizaje significativo es el de aprendizaje experimental, precisamente para enfatizar la relación de éste con la existencia de la persona."

Otra definición es la que Mata[48] (citado en González, D. 2002), nos presenta como:

"El aprendizaje significativo se define como el proceso que ocurre en el interior del individuo, donde la actividad perceptiva le permite incorporar nuevas ideas, hechos y circunstancias a su estructura cognoscitiva; a su vez, matizarlas exponiéndolas y evidenciándolas con acciones observables comprobables y enriquecidas, luego de cumplir con las actividades derivadas de las estrategias de instrucción, planificadas por el mediador y/o sus particulares estrategias de aprendizaje".

González (2002) cita a González Garza A. (1987), define el aprendizaje significativo como, "un proceso integral, que surge como resultado de la asimilación, simbolización y organización en la conciencia individual – self o sí mismo-, de toda experiencia – conciente o inconsciente- que la persona vive al interactuar con su medio ambiente. Se contempla como núcleo central del proceso de desarrollo y de la plena autorrealización, debido a que siempre resulta de éste un cambio significativo en la percepción, que conduce a modificaciones en las actitudes, conductas, valores e incluso en la personalidad de quien aprende. El cambio en sí mismo no es el aprendizaje sino la manifestación del mismo".

[48] Mata Guevara, L. Página web del autor. http://www.iamnet.com/user/lmata/ p.4

De acuerdo con González, A. (citado en González D., 2002), las características del aprendizaje significativo son:

- ✓ El aprendizaje que queda asimilado en la persona como energía disponible y como un recurso al que se puede acudir en el momento necesario. Por lo tanto no se puede olvidar.
- ✓ Mas que en el campo de la información llega al campo de la formación, por lo tanto no se circunscribe a la sola acumulación de datos o hechos. Podemos decir que se asimila al plano del ser, no del tener.
- ✓ Implica un contenido afectivo, es decir que integra sentimientos e ideas. Por eso en el aprendizaje significativo se unen el aprendizaje cognitivo con el afectivo-experimental. De hecho el aprendizaje significativo se integra a la totalidad del organismo.
- ✓ Se correlaciona con la autoestima, es decir, a mayor nivel de autoestima, mayor capacidad de aprender significativamente. Igualmente un aprendizaje significativo provoca un cambio positivo en "cómo" el individuo se percibe a sí mismo, es más capaz de reconocer lo que sucede. También hay crecimiento en su autoaceptación y en la autoconfianza.
- ✓ Se integra a conocimientos anteriores y a experiencias previas formando con ellas una totalidad unitaria.

Como fruto del aprendizaje significativo, se da un cambio en las percepciones del mundo exterior. Las percepciones se vuelven más flexibles, menos rígidas y más objetivas en el individuo.

- ✓ Se establecen metas realistas y concretas.
- ✓ Propicia la aparición de conductas positivas y constructivas.
- ✓ Se relaciona con el aprovechamiento escolar, al facilitar la incorporación de información, la elaboración de conocimientos por parte de los estudiantes y el incremento de su capacidad para resolver situaciones conflictivas.

Está conectado con una motivación intrínseca -un interés personal-. Se construye el conocimiento de una manera tal, que tiene sentido y significado personal. Por lo tanto el

aprendizaje es más consistente. Sólo se aprende significativamente lo que realmente interesa a la persona.

Éste aprendizaje únicamente puede ser evaluado por la persona que lo vive y lo experimenta. El protagonismo del aprendizaje es a cargo quien lo aprende.

El aprendizaje significativo es el centro de los procesos educativos del desarrollo humano. Implica un contenido cognoscitivo –informarse-, un contenido afectivo -vivencia interior-, una integración –asimilación- y una aplicación -energía puesta en la interacción con el medio ambiente-.

Apoyarse únicamente en el aprendizaje teórico tradicional parece insuficiente para lograr que las vivencias se traduzcan en habilidades útiles para la vida, esto correspondería a un aprendizaje meramente memorístico. El modelo tradicional está basado en la creencia de que la gente aprende escuchando y memorizando. En realidad dicho modelo tiene que ver más con la memorización a corto plazo de información sin sentido que jamás tendrá una aplicación práctica en la vida. A medida que las personas van adquiriendo madurez, aumenta su necesidad y capacidad de dirigir el aprendizaje por ellos mismos, así como la capacidad de utilizar su experiencia personal como recurso para el aprendizaje y organizar éste en función de los problemas de vida.

El aprendizaje se da conjuntamente en la relación cuerpo/ mente, es decir, integralmente. En este sentido se considera a la persona como un todo y por lo tanto se busca que todas las dimensiones que contribuyen al aprendizaje trabajen de modo coordinado. El aprendizaje implica experiencia, una experiencia a través de nuestros sentidos, mediante los cuales entendemos al mundo que nos rodea.

Los sentimientos tienen lugar en los aprendizajes y en la educación. Debido a que los sentimientos son una dimensión fundamental del ser humano, están siempre presentes en nuestras interacciones cotidianas, aunque a veces pasen inadvertidos. Los sentimientos interfieren con el pensar. En el proceso de conocernos a nosotros mismos tendemos a aprender a ser más abiertos, para aceptar todas nuestras reacciones emocionales, de acuerdo con Valdez (1999).

De acuerdo con Moreno (2002), hay tres aspectos por lo menos, en los que necesitamos reconocer la importancia de los sentimientos en el proceso educativo.

- En primer lugar, el de aprender a comprender y a valorar nuestros afectos. Relacionados con cada una de las situaciones en las que nos encontramos.
- En segundo lugar está el referido a aprender cómo vivir y expresar sanamente los sentimientos en nuestras interacciones cotidianas con los demás.
- Finalmente, el reconocer la presencia y la influencia de los sentimientos en lo que aprendemos y en cómo lo aprendemos.

Los sentimientos están siempre de algún modo presentes en nuestras experiencias, así que nuestras alternativas son reconocerlos e integrarlos al proceso educativo, o hacer como si no estuvieras aun sintiendo sus efectos.[49]

Tanto los contenidos como los procesos se relacionan con las personas, lugares, tiempo, metodología y materiales, con esto experimentamos algunos sentimientos o emociones. Es la dimensión de la experiencia humana – la afectividad- matiza y colorea los conocimientos que vamos construyendo, y forma parte del conocer personal. Al mismo tiempo, nos impulsa a actuar para aprender o por el contrario, nos dificulta hacerlo.

Los sentimientos son una dimensión importante para comprender el sano desarrollo de la personalidad y el comportamiento humano. Nuestro actuar depende en gran parte de nuestro sentir.

La significatividad del aprendizaje se refiere a una cualidad del mismo y consiste en un modo particular en que determinados procesos o contenidos son asimilados e integrados por la persona total, en sus dimensiones sensorial, emocional, intelectual, motora y valoral; y por lo tanto, hacen una diferencia en el percibir y en el vivir de la persona que aprende, de acuerdo con Combs, Avila y Purkey (1976).[50]

Lo significativo del aprendizaje se crea y se descubre en un proceso de interacción entre una sensación sentida y una simbolización. Las sensaciones sentidas a su vez implica y expresa una interacción entre la persona y su situación de vida en sus diversas dimensiones.

---

[49] Damasio, A. (1996). "El error de Descartes. La razón de las emociones." Ed. Andrés Bello. Santiago de Chile.

[50] Combs, A. Donald Avila y William Purkey 1976

4.8.-¿Qué se entiende por cambio?

De acuerdo a la teoría de grupos, existe una base para pensar acerca de la clase de cambios que pueden tener lugar dentro de un sistema que, en sí, permanece invariable; de acuerdo con Watzlawick, Weakland & Fisch, (1976) existen dos tipos de cambio: uno que tiene lugar dentro de un determinado sistema, que permanece inmodificado y el otro, cuya aparición cambia al sistema mismo en cuanto a reglas que gobiernan su estructura o su orden interno.

Bateson (1972, en Watzlawick, Weakland & Fisch, 1976) afirma, "que la forma más sencilla y familiar de cambio es el movimiento, es decir: un cambio de posición. El movimiento mismo puede estar sujeto a cambio, de aceleración o deceleración, y ello constituye un cambio del cambio de posición."

Para obtener el cambio es necesario detectar la necesidad. Lafarga y Gómez del Campo (1989), hacen referencia a distintos tipos de necesidades como: necesidad normativa, necesidad sentida, necesidad expresada y necesidad comparativa.

- ✓ *Necesidad Normativa*: Es la que el experto, el profesionista, el administrador o el científico social define como necesidad en cualquier situación.
- ✓ *Necesidad Sentida*: Se equipara a querer algo. Cuando se evalúa una necesidad para un servicio, se presenta a la población si siente que lo necesita. La necesidad sentida, por sí misma, es una medida inadecuada de la "necesidad real"; está limitada por las percepciones del individuo.
- ✓ *Necesidad Expresada*: Es una necesidad sentida convertida en acción. De acuerdo con está definición, se reconoce la necesidad total cuando las personas demandan un servicio. Uno no demanda un servicio a menos que sienta una necesidad, pero es común que no se exprese la necesidad sentida por medio de la demanda.
- ✓ *Necesidad Comparativa*: Se obtiene una medida de la necesidad al estudiar las características de la población destinataria de un servicio. La necesidad establecida por este método consiste en la distancia entre los servicios que existen en un área y los que existen en otra.

Por lo que se entiende como "Cambio", es que el un nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo. "El cambio es omnipresente, el cambio será una de las pocas constantes a finales de la década de 1990 y continuará hasta el próximo siglo (French y Bell, 1995)".

"El desarrollo organizacional ayuda a los lideres a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad, no una amenaza. Casi todas las demandas de un cambio provienen del exterior de la organización – de las dependencias gubernamentales, los competidores, las nuevas tecnologías, los clientes, las fuerzas del mercado y la sociedad en general. En ocasiones, las demandas para el cambio provienen del interior de la organización- . Es necesario comprender un cambio y el cambio planificado para comprender el desarrollo organizacional." (French y Bell, 1995)[51].

4.9.- Orígenes del Modelo de Desarrollo Participativa (MDP)

Hoy en día existen múltiples retos y amenazas a las cuales las organizaciones tienen que enfrentarse, amenazas tales como la eficiencia, efectividad y la rentabilidad; a los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos. (French y Bell, 1995).

El desarrollo organizacional es una disciplina que por medio de teoría y práctica de un cambio planificado se dedica a mejorar las organizaciones al igual que las personas qué laboran en ellas. (French y Bell, 1995).

De acuerdo con Ferrer (1995), "El desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrando desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.¨

El origen del concepto de desarrollo organizacional surge de la idea de una organización y un sistema social. El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, que se aplica a una organización visualizando

[51] French, W. y Bell, C. (1995). " Desarollo Organizacional ". Ed. Trillas. México.

la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de esta manera la organización queda habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio que se planean dentro de la organización, y por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas.

El objetivo del desarrollo organizacional se enfoca principalmente en los procesos humanos y sociales, es decir, el lado humano de la organización. "La orientación de Desarrollo Organizacional es la acción al alcanzar los objetivos de actividades planeadas." (Chiavenato, 1985).

En referencia a la historia del desarrollo organizacional, se considera que existen contribuciones de diversos teóricos y científicos que realizaron grandes aportaciones gracias a sus estudios sobre la conducta humana.

Las actividades sistemáticas del desarrollo organizacional tienen una historia reciente. Uno de ellos son los entrenamientos en laboratorios de sensibilización lo que después se llamaría el grupo "T", éste surge a través de una serie de acontecimientos en el taller celebrado en Nueva Bretaña en el año de 1946.

Los facilitadores eran Kurt Lewin, Kenneth Bennet, Leland Bradford y Ronald Lippit. Los tres últimos, junto con otras responsabilidades, hacían las veces de líderes de los "grupos de aprendizaje".

Posteriormente surgió el laboratorio nacional de entrenamientos en el desarrollo de grupos (NTL), que fue organizado por Bennet, Bradford y Lippit.

En cierto sentido, la invención de el grupo "T" surgió de una conciencia que había ido en aumento durante una década o más, acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes a concentrarse en los procesos dentro del grupo y liderazgo.[52]

Rogers (1990) menciona que: "Los grupos "T" eran grupos de capacitación en habilidades vinculadas con las relaciones humanas, donde se enseñaba a los individuos a observar la índole del proceso grupal y sus interacciones con otras personas, con la finalidad de que, a partir de esto, se prepararan para comprender cómo funcionaban ellos

[52] http:// www.members.fortunecitx.es/robetexto/archivos/desarr_organiz.htm

mismos dentro de un grupo y en el desempeño de sus tareas, y a la influencia que ejercían en otros, adquiriendo así mayor competencia para encarar situaciones interpersonales difíciles.

En los grupos que los laboratorios "NTL" organizaron para la industria, se comprobó que los individuos tenían experiencias de cambio muy profundas gracias a la relación de confianza y estima que se creaba entre los participantes.¨

4.9.1.- El término Desarrollo Organizacional

No esta del todo claro quien desarrolló este término pero probablemente surge simultáneamente con dos o tres autores a través de la conceptualización de R. Blake, Shepard, Mouton, Mcgregor, Beckhard, Blake y Mouton, éstos habían empleado antes la frase de "grupo de desarrollo". En conexión con el entrenamiento en relaciones humanas en la universidad de Texas y apareció en su documento de 1956 que fue distribuido para su empleo, para el experimento de Baton Rouge. Los grupos "T" de Baton Rouge, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupos de desarrollo y este programa de grupos "T" se llamaba "desarrollo organizacional", para distinguirlo de los programas complementarios de desarrollo gerencial que ya se habían iniciado.

A partir del proceso de organización de grupos "T", surge el término de desarrollo organizacional.[53]

4.9.2.- Investigación-acción

French y Bell (1995) mencionan que uno de los aspectos más importantes que componen al Desarrollo Organizacional es el modelo de investigación-acción, que consta de una esencia o mezcla de tres ingredientes: la naturaleza altamente participativa del desarrollo organizacional, el papel de colaborador y el coaprendiz de consultor, y el proceso interactivo de diagnóstico y la acción. Este modelo consta de:

1) Un diagnóstico preliminar.

2) Recopilación de datos del grupo cliente.

3) Retroalimentación de datos de grupo cliente.

[53] http:// www.members.fortunecitx.es/robetexto/archivos/desarr_organiz.htm

4) Exploración de los datos por el grupo cliente.

5) Planificación de la acción por el grupo cliente.

6) Una acción emprendida por el grupo cliente.

Es muy importante la amplia participación del grupo cliente ya que asegura una mejor información, toma de decisiones y un creciente compromiso con los programas de acción. El poderío de este modelo se basa en que se obtienen resultados superiores al movilizarse las ideas y energías de muchas personas, en gran importancia al producir cambios y nuevos conocimientos.

4.9.3.- Valores del Desarrollo Organizacional (Vínculo con Desarrollo Humano)

Algunos de los valores que caracterizan el Desarrollo Organizacional y se relacionan con los fundamentos de desarrollo humano, son los citados por Ferrer (1995) donde menciona que es de gran importancia:

- ✓ Darle a los empleados de la organización la oportunidad de que trabajen como lo que son, seres humanos con potenciales más que fuentes de producción.
- ✓ Darle la oportunidad tanto a los miembros de la empresa, como a la organización misma de que desarrollen todo su potencial permitiéndoles asumir responsabilidades y decisiones pertinentes a su trabajo.
- ✓ Buscar que la organización incremente su efectividad en términos de metas establecidas.
- ✓ Crear un ambiente donde los miembros de la organización consideren su trabajo atractivo y los rete a cumplir metas y objetivos definidos.
- ✓ Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- ✓ Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

4.9.4.- Delimitación teórica-metodológica

En la presente investigación se hace uso de un modelo de intervención originado de acuerdo a la metodología de investigación- acción de Kurt Lewin que surge de la necesidad

de encontrar respuestas a corto plazo después de una situación de crisis, por ejemplo, la necesidad de mejorar los hábitos alimenticios de los niños después de la segunda guerra mundial. Modelo actualizado a principios de 1990 por Javier Castillo Plascencia y Eduardo Robles Delgado de ADH consultores.[54]

Esta actualización surge por la necesidad de establecer un modelo cualitativo y cuantitativo, donde se pudieran obtener resultados a corto plazo y donde el juicio del investigador no sea el que determine las prioridades de la organización, si no que es la misma comunidad, donde se interviene, la que juzga, establece sus necesidades y se obtiene un proceso a través de una objetividad numérica razonable.

Se hace uso de un modelo que arroja resultados sistematizados, se llama Modelo de Desarrollo Participativo que se centra en la persona, su verdad y como participar con otros.

En el siguiente capítulo se explica con claridad el Modelo de Desarrollo Participativo y durante la investigación se busca evidenciar la complementariedad con Desarrollo Humano.

[54] Documento Elaborado ADH Consultores.

Capítulo 5.

MDP

Modelo de Desarrollo Participativo

5.- Modelo de Desarrollo Participativo.

Existen, al menos, tres posibilidades metodológicas para llevar a cabo una investigación de esta naturaleza:

* En *una opción* se emplea algún instrumento ya elaborado, útil para el propósito.

Su elaboración probablemente haya estado sustentada en alguna concepción teórica.
Esta opción tiene sus ventajas: la facilidad y economía, simplemente se lleva a cabo la aplicación y ya se tienen los datos.

Sus desventajas principales están relacionadas con las limitaciones del marco teórico que sustenta el instrumento: diferentes marcos teóricos enfatizan diferentes factores y probablemente el instrumento fue creado para necesidades específicas, de otras realidades; particularmente, en gran medida distintas a la situación de la institución educativa estudiada.

* *Otra opción* parte de algunas concepciones teóricas y en base a ellas se elabora un instrumento para evaluar una situación particular.

Tiene la ventaja sobre la opción anterior de que se elabora para la situación particular; por supuesto implica mayor costo metodológico.

Conserva la desventaja natural del marco teórico empleado.

* La *tercera opción* parte de las necesidades percibidas por diferentes actores de la institución: se diseña algún procedimiento para conocerlas y en base a ellas se procura llevar a cabo una medición lo más precisa y objetiva posible.

Esta opción implica mayor costo metodológico (conocer y evaluar las necesidades) y puede dejar fuera algunos factores que alguna teoría considere prioritarios.

Sin embargo tiene las ventajas de tomar diferentes puntos de vista relevantes en la institución, muchos de ellos probablemente anclados en posiciones teóricas y permite su inclusión sin tener que llevar a cabo un proceso de discusión y entendimiento.

Esta opción, al permitir la participación de todos lleva a la percepción de que el trabajo es fruto de la comunidad educativa y facilita el que las decisiones estratégicas sean percibidas de la misma manera.

Por supuesto, en la metodología expresada, se asumió la tercera opción de las aquí planteadas y que tiene el respaldo teórico del modelo de Investigación-Acción el cual está sustentado en los siguientes principios:

1.- Las necesidades y las aspiraciones de los seres humanos son la causa de todo esfuerzo organizado de la sociedad.

2.- El trabajo y la vida pueden enriquecerse y tener metas superiores y el esfuerzo organizado puede ser más eficaz y agradable si se permite a las personas expresarse más libremente en el ambiente cultural.

3.- Las personas necesitan del compromiso de desempeñar un papel dentro de los esfuerzos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

4.- El incremento en la capacidad de relación entre las personas y los grupos harán que las organizaciones sean más eficientes.(Margulies y Raia, 1993 citado en Castillo y Robles, 1998)

Las **fases esenciales de este modelo**, son las siguientes:

5.1.- Fase 1. Contrato psicológico

El contrato psicológico es un compromiso que establecen, por una parte, algún directivo de alguna organización y, por la otra, un consultor externo con el propósito de formular un proceso de cambio planeado.

En el contrato psicológico intervienen varias etapas:

1.- Presión del Entorno:

Cambios en el entorno plantean nuevas demandas o exigencias a la organización.

2.- Percepción de la Necesidad de Cambio:

Algún directivo de la organización percibe la presión del entorno y considera que es conveniente iniciar un proceso de cambio planeado.

3.- Contacto con un Consultor:

Ante la necesidad de realizar un cambio se inicia la búsqueda y el contacto con un consultor para conseguir las mejores condiciones para el proceso de cambio.

4.- Precisión del Contrato Psicológico:

Ambas partes, Directivo y Consultor, definen los compromisos y obligaciones mutuas y acuerdan los asuntos operativos que implicará el proceso de cambio planeado.

5.2.- Fase 2. Diagnóstico

El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización.

Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados fruto de la organización, así como determinar relaciones causales.

Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.

El diagnóstico acertado, por lo tanto, sienta la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

5.3.- Fase 3. Recopilación de datos

Etapa 1. Entrevistas.

Se realizan un número substancial de entrevistas con el propósito de identificar los factores relevantes y las expresiones de lenguaje empleadas, insumos necesarios para la elaboración del instrumento. Las entrevistas se realizan a través de un muestreo intencional, en el que se incluyen miembros de los diferentes grupos que conforman la comunidad educativa: directivos, maestros, alumnos y padres de familia.

Las entrevistas son abiertas, no estructuradas y sí focalizadas en torno a las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuáles son los elementos importantes en la educación desde tu punto de vista? ¿Qué elementos, factores, recursos debieran considerarse en la preparatoria para la excelencia en la formación y desarrollo humano? ¿ cómo sería si esta fuera la óptima, la mejor preparatoria en el campo de la formación humana?

2.- De esos elementos (de uno a uno que se hubieran nombrado), ¿Qué te parece que es valioso actualmente?

3.- De esos elementos, ¿Qué modificaciones sugieres debiéramos promover para conseguir la excelencia en la formación humana y/o educativa?

Se lleva a cabo un entrenamiento formal para los entrevistadores sobre cómo realizar una entrevista no dirigida-focalizada y sobre la manera de llevar a cabo el análisis de contenido de las mismas.

Etapa 2.- Análisis de contenido.

Para el análisis de contenido se anotan en papeletas las ideas expresadas (unidad de análisis); una idea en cada papeleta, mismas que son ordenadas y categorizadas.

Etapa 3.- Desarrollo y aplicación del instrumento.

Con las papeletas ordenadas en categorías, se elaboran proposiciones, hasta desarrollar el instrumento.

El instrumento está integrado por proposiciones en las que se piden tres respuestas en base a una escala de cinco puntos, de acuerdo al modelo de evaluación de necesidades. Ejemplo:

El colegio exige a los alumnos la asistencia a clases.

En qué medida se da actualmente..... 1 2 3 4 5

En qué medida debería de darse..... 1 2 3 4 5

Qué importancia tiene para mí..... 1 2 3 4 5

El reactivo se califica de la siguiente manera:

a) Se obtiene la distancia entre lo que se da actualmente y lo que debería de darse. Así, en el ejemplo anterior, si se tacha el 3 y el 5, la distancia entre ellos es igual a 2.

   La distancia entre lo que una persona supone es y lo que supone debiera ser, en cualquier reactivo, es considerado como NECESIDAD. En el ejemplo anterior, la distancia o necesidad es de magnitud 2. De aquí que a mayor distancia entre el ser y el deber ser, mayor necesidad; si no hay distancia, no hay necesidad.

b) La tercera opción de respuesta (Qué importancia tiene para mí) matiza la importancia relativa de las diferentes necesidades, multiplicando distancia o necesidad por importancia. Una pequeña necesidad considerada muy importante puede lograr una magnitud mayor que una gran distancia considerada de poca importancia. Por ejemplo, una necesidad igual a 2 multiplicada por la importancia relativa 5, da un producto de 10 y una gran necesidad de 4, considerada de poca importancia, digamos 1, da un producto de 4.

De esta manera se obtienen los puntajes de necesidad ponderada a cada reactivo del instrumento contestado por cada sujeto de la muestra.

* Significado:

Obtener las necesidades ponderadas en los integrantes de un grupo particular (directores, maestros, alumnos y padres) permite computar la calificación promedio para dicho grupo. Lo que indica la magnitud de necesidad para el grupo.

Una magnitud menor de 5 es interpretada como una necesidad que está atendida satisfactoriamente: a menor puntaje, mayor satisfacción.

Una necesidad mayor o igual a 5 es interpretada como una necesidad que no está siendo atendida satisfactoriamente: a mayor puntaje, mayor insatisfacción.

Una media de 5 implica, generalmente, un porcentaje alto (alrededor del 25%) de sujetos, con necesidades ponderadas de magnitud de 10 a 20. Esto es, un gran segmento del grupo está altamente insatisfecho en esa necesidad.

Por esta razón conviene, además de computar la media, computar el porcentaje que obtuvo un puntaje de necesidad ponderada de magnitud mayor o igual a 10.

Una calificación en una necesidad ponderada mayor o igual a 10, se interpreta como una gran insatisfacción.

Una calificación de 10 o más sólo se obtiene con una necesidad media o alta, juzgada como importante.

5.4.- Etapa 4. Reporte de resultados

Una vez calificados los instrumentos en la forma descrita, se elaboran tablas en donde se presentan las necesidades ordenadas según la magnitud de necesidad ponderada para cada grupo, para así, facilitar el análisis comparativo de las necesidades percibidas por cada sector de población de la comunidad.

Fase 4.- Retroalimentación al grupo de clientes.

Después de haber propiciado la expresión abierta de la percepción que los diferentes miembros tienen de su organización, es importante que los participantes, y de ser posible toda la comunidad, conozcan en forma general los resultados para que reciban retroalimentación del proceso en el cual se encuentran participando, identificando las semejanzas y divergencias entre los diferentes grupos de la comunidad y subordinando las opiniones personales a las opiniones de la comunidad.

La retroalimentación debe propiciar el que se continúe la colaboración en las siguientes fases.

La retroalimentación se lleva a cabo en sesiones grupales, citando a los diferentes sectores de población en momentos diferentes

5.5.- Fase 5. Discusión de datos y trabajo con el grupo (Problemas y Soluciones)

Es necesario, después de conocer algunos aspectos del estado actual de las organizaciones, desarrollar estrategias que permitan atender las necesidades expresadas. Esto es, acortar la distancia percibida entre el ser y el deber ser, disminuir la necesidad, aumentar la satisfacción.

Para ello se requiere que se planteen los problemas que, los diferentes sectores de población, perciben con respecto a las necesidades prioritarias y sus posibles soluciones y, en base a ello, desarrollar programas de acción.

Para plantear los problemas y soluciones se requiere de sesiones de trabajo intensivo para realizar las siguientes actividades:

1.- Se organizan las proposiciones, consideradas de mayor relevancia, en torno a categorías.

2.- Se forman pequeños grupos de trabajo.

3.- Durante un tiempo definido cada grupo trabaja en una categoría. En primer momento, se escriben en forma personal, los problemas que se supone existen en torno a cada proposición, así como las posibles soluciones a estos. El tiempo restante se emplea en discutir, describir, comentar y ordenar lo que los participantes escriben.

4.- Cada uno de los pequeños grupos cambia a otra categoría y repite el procedimiento señalado en el punto anterior. En una situación óptima, la rotación debe continuar hasta que cada pequeño grupo haya trabajado en todas las categorías. Ello permitirá tener la máxima riqueza de su participación, al disponer de un mayor número de opiniones en torno a una proposición.

5.- Se lleva a cabo un análisis de contenido del material aportado en la etapa anterior y se realiza un reporte sumario del mismo que servirá de insumo para la fase siguiente.

5.6.- Fase 6. Formulación de planes de cambio o de desarrollo

Esta fase se inicia con el estudio detallado del reporte generado en la fase anterior del cual deberá salir un documento titulado "Propósitos Institucionales", documento declarativo del equipo promotor del cambio organizacional acerca de los propósitos que habrán de conseguirse a futuro.

El documento deberá ponerse a consideración de la comunidad cuyos miembros tendrán la posibilidad de hacer aportaciones al mismo, buscando en todo momento que en la misma ocurra un proceso de apropiación.

El siguiente paso consiste en desarrollar programas específicos de acción. Aún cuando cada organización tiene entera autonomía para decidir el estilo de formulación de los proyectos, se recomienda seguir los siguientes lineamientos:

1.- *De pensamiento estratégico.*

Se deberá iniciar con una evaluación detallada respecto al objeto meta, de cada proyecto específico, con el propósito de determinar con precisión el estado actual, para seguidamente establecer la meta a lograr. Se diseñará posteriormente la estrategia tendiente a cerrar la brecha entre el estado actual y el estado deseado.

2.- *Del ciclo de mejora continua.*

Se recomienda que la estrategia diseñada se formule de acuerdo al modelo de mejora continua, también conocido como círculo de control (Ishikawa, 1986 citado en Castillo y Robles, 1998).

El ciclo de mejora continua es un proceso integrado por las cuatro etapas siguientes que incluyen seis pasos:

« Etapa 1. Planear

- Paso 1. Determinar metas y objetivos.
- Paso 2. Determinar métodos de alcanzar metas.

« Etapa 2. Hacer

- Paso 3. Dar educación y capacitación.
- Paso 4. Realizar el trabajo.

« Etapa 3. Verificar

- Paso 5. Verificar los efectos de la realización.

« Etapa 4. Actuar

- Paso 6. Emprender la acción apropiada.

3.- *De elementos a incluir en el proyecto.*

Se recomienda que los proyectos estén redactados tomando en cuenta el siguiente esquema (Aguilar y Block, 1981 citado en Castillo y Robles, 1998):

« Datos de identificación

« Introducción

« Objetivos

« Metodología o Estrategia

« Plan de actividades

« Programa de trabajo

« Presupuesto

« Análisis de factibilidad del proyecto

« Referencias

« Responsables

5.7.- Fase 7. Ejecución de planes

Se recomienda integrar los grupos de trabajo, responsables de proyectos específicos, en función de los intereses de los participantes.

Se recomienda, asimismo, optimizar la estructura organizativa existente en la institución.

Finalmente se recomienda que un equipo, coordinador del proceso de cambio planeado, dé seguimiento constante del curso de los diferentes proyectos específicos.

Se programan sesiones periódicas, en que los responsables de los proyectos dan cuenta del avance logrado.

Capítulo 6.

Desarrollo y Resultados de la Aplicación de MDP

6.- Desarrollo y Resultados de la Aplicación de MDP

En este capítulo se pretende dar cuenta de la manera en que se aplicó el Modelo de Desarrollo Participativo en el escenario concreto. Para facilitar la lectura se describirá por fases el desarrollo de la intervención basándose en el capítulo 5 que describe el Modelo de Desarrollo Participativo, en sí mismo.

En cada fase descrita se precisa el objetivo buscado, la manera en que ocurrió el procedimiento para conseguirlo y finalmente, el resultado logrado. Esto se evidencia en las bitácoras escritas (ver anexo 6) por los miembros del Equipo de Investigación y en los anexos citados.

6.1.- Fase 1. Contrato psicológico

Metas

Definir alcances, límites y responsabilidades entre la Institución y el Equipo de Investigación en el contexto determinado.

Hechos

El trabajo de campo se realizó en el Centro Educativo Regional de Atotonilco[55], Preparatoria asociada al ITESO.

Esta Preparatoria fue creada por Unidos por Atotonilco, A. C., que es una asociación conformada por un grupo de atotonilquenses interesados en llevar a cabo acciones que mejoren el nivel educativo de la región. Por ello, esta asociación firmó el 14 de febrero de 2001 un convenio con ITESO, que es una Universidad que forma parte de la red de instituciones que los Jesuitas tienen en nuestro país (Sistema IBERO-ITESO) fundada en 1957. Este convenio se realizó para que ITESO llevara adelante la implementación y dirección de una Escuela Preparatoria de alta calidad académica y humana en Atotonilco el Alto, Jalisco.

[55] Castañeda de la Rosa, C. (2001, octubre). Guía de información de la Preparatoria de Atotonilco Asociada a ITESO. (Disponible en el Centro Educativo Regional de Atotonilco, 18 de marzo, No. 334, Atotonilco el Alto, Jal).

Este Centro Educativo Regional de Atotonilco tiene reconocimiento de validez oficial mediante el Acuerdo BG20011402 por parte de la Secretaría de Educación Pública Jalisco, con fecha del 21 de septiembre de 2001.

Esta preparatoria ofrece:

- Formación de alta calidad humana y académica basada en el exitoso modelo pedagógico de San Ignacio de Loyola, fundador de la Compañía de Jesús.
- Modelo pedagógico actualizado en el cual se enfatiza la educación centrada en el raciocinio y no en el aprendizaje memorístico.

Se encuentra ubicada en la calle 18 de Marzo #334 en Atotonilco Jalisco, con un horario de 8:00 a 14:00 hrs.

La Preparatoria en su segundo año de haber iniciado cuenta con 23 alumnos en primero (14 mujeres y 9 hombres) y 30 en segundo grado (13 hombres y 17 mujeres).

En noviembre de 2002 hubo contacto con el Coordinador del Proyecto de Centros Educativos Asociados del ITESO, y se le propuso colaborar en alguna investigación que pudiera aportar algo en la línea de Desarrollo Humano en una institución de la Red IBERO-ITESO. En una reunión de sondeo, él presentó al Director de la Preparatoria de Atotonilco con la Coordinadora de la Investigación. El Director se encontraba en esa reunión por el interés de conocer "camino andado", en programas de Formación y Desarrollo Humano, pues estaba en el momento del diseño del mismo para la preparatoria.

Se le propuso aplicar MDP en el tema de Formación y Desarrollo Humano, de tal manera que se detectaran las necesidades en el tema y que la misma comunidad se hiciera cargo de diseñar e implementar los programas operativos y estratégicos necesarios. La propuesta tenía que ver con hacer un trabajo comunitario y participativo.

El 2 diciembre de 2002 se habló personalmente con el Director de la preparatoria, se le hizo la propuesta por escrito explicando el Modelo de Desarrollo Participativo y se llegaron a los siguientes acuerdos:

1. Se invitaría a participar en todo el proceso a los maestros, alumnos y personal administrativo. A los padres de familia sólo se les invitaría a participar en las entrevistas iniciales, a contestar el instrumento y en una

junta ordinaria se les informaría sobre los avances del proceso. Esto fue definido por el Director, explicando que el nivel era Preparatoria y la edad permitía cierta independencia de los padres de familia.

2. ITESO facilitaría el proceso aportando alumnos de servicio social para formar al Equipo de Investigación y apoyo económico para lograr la Asesoría de ADH Consultores en la aplicación del modelo.
3. El Equipo de Investigación del ITESO, se conformó por 4 alumnos de Psicología con la finalidad de hacer su servicio social, coordinados por una ex alumna de la Maestría en Desarrollo Humano y profesora actual en la Licenciatura en Psicología.
4. El Director expresó la necesidad de conformar un equipo de trabajo con los maestros de Atotonilco. Aunque el Modelo de Desarrollo Participativo favorece el trabajo en equipo, para atender de manera más puntual esta necesidad, el equipo de investigación del ITESO además de aplicar el modelo capacitaría a un Equipo Base de Atotonilco que sería quien daría seguimiento al proceso.
5. El Director de la Preparatoria conformaría al Equipo Base de Atotonilco que serían 4 personas incluyéndose el Director mismo.
6. El Director estaría durante todo el proceso pues es el líder de la institución y quien puede dar un seguimiento real al proceso participativo.
7. ADH Consultores capacitaría al Equipo de Investigación en el modelo, asesoraría el proceso y validaría el instrumento de evaluación.
8. Se aprovecharía la semana del 13 - 17 de enero del 2003 para hacer la mayor parte de la intervención, dado que es la semana prevista para capacitar a los maestros en el Centro Educativo de Atotonilco. En está ocasión, el tema de la capacitación sería en conocer y aplicar MDP, Metodología de Desarrollo Participativo, como instrumento de mejora de la misma institución y herramienta para el maestro con el fin de favorecer el crecimiento participativo en cualquier escenario en el que él se desenvuelva. Por otro lado, esa misma semana los alumnos tendrían su

curso intensivo de Desarrollo Humano así que, la coordinadora de la investigación trabajaría con ellos por las mañanas en el tema y de manera paralela el Equipo de Investigación estaría capacitando al Equipo Base, conformado por algunos maestros de la Institución, en el modelo para que lo aprendieran a aplicar, en un futuro y éstos a su vez enseñaran a los maestros por la tarde.

9. El apoyo del Equipo de Investigación a la institución, terminaría una vez que se tuviera al menos un programa operativo o estratégico funcionando, se acompañaría en dos sesiones de seguimiento dado que la apuesta es al desarrollo participativo y a la autogestión institucional.
10. El Director y el Equipo Base darían los resultados y avances de la investigación en una junta ordinaria a Padres de familia.
11. El equipo de investigación entregaría una copia del reporte de investigación al Director.

El Director expresó su preocupación de que al aplicar MDP se formaran expectativas por parte de los distintos miembros de la institución creando un especie de decreto que se tuvieran que cumplir. Este comentario lo dijo en base a su experiencia de haber participado en la aplicación de MDP en otra institución educativa que lo que generó fue descontento y frustración.

Ante el comentario, después de haber investigado en ADH la situación, se le respondió que el problema en esta institución educativa fue porque las autoridades no entraron en el proceso completo y por lo tanto no tenían la visión completa para tomar decisiones en consecuencia. Que el modelo mismo hace que los participantes tomen conciencia de cómo cada uno, puede irse haciendo cargo desde donde está para solucionar el problema y no sólo esperar que autoridades u otros sean la solución. En este sentido se afirmó que era de vital importancia su presencia activa como Director en todo el proceso.

El Director determinó que no estuvieran incluidos los padres de familia en la etapa de problemas y soluciones porque ya se estaba en nivel Preparatoria. ADH Consultores insistió en que convenía que estuvieran presente toda la comunidad educativa por ser

proceso participativo. Ante esto el Director accedió a incluir a los padres sólo en el momento de diagnóstico y de dar resultados de la investigación.

Desde el primer encuentro se dieron todas las facilidades para el proceso de la investigación. Se mostró el interés y el compromiso por un trabajo profesional.

A partir de esta reunión el equipo de investigación definió con claridad funciones del equipo base, del equipo de investigación, así como disponer de los recursos, procedimientos y metas de cada una de las fases, para aplicar el Modelo que se describirá en los siguientes apartados. Esto está descrito en el Plan de Acción de la Investigación, capítulo anterior de ésta investigación.

Después de esta cita con el Director y los acuerdos llegados en ella, la comunicación continuo a través de teléfono y por correo electrónico.

Resultados

Se logró que la autoridad se apropiara del proyecto y se responsabilizara de impulsarlo y llevarlo a cabo.

Se estableció la importancia de conformar el equipo base con personal interno de la preparatoria y el de investigación con personal del ITESO asesorado por ADH Consultores.

Representantes de ambas partes dialogaron y aceptaron compromisos mutuos. Lo que antes estaba supuesto, ahora se hizo explícito, facilitándose así el trabajo y permitiendo que se elaborara en forma expedita.

Se aclararon alcances y límites de la intervención.

Se definió la fecha de la intervención, así que ambas partes se dispusieron con agilidad a preparar su parte, cumplir sus responsabilidades para el logro efectivo de la misma.

6.2.- Fase 2. Diagnóstico

Meta

Pronosticar el impacto de los eventos particulares en la productividad de la institución y en el bienestar de los miembros.

Hechos

Después de lograr el contrato psicológico fue importante reflexionar acerca del impacto de esta investigación. Así que la coordinadora de la misma leyó el documento de la Preparatoria donde se explica su Proyecto Educativo, recordó la propuesta de Jesús para *vivir en vida, vivir en comunidad*, esto tiene que ver con el pilar de la UNESCO[56] de "*saber convivir",* que se puede traducir en saber trabajar y participar en equipo.

El trabajar en equipo cobra fuerza cuando se tiene una meta clara para satisfacer necesidades para el bien común y cada miembro tiene la oportunidad de poner a servicio de los demás sus habilidades.

En la reflexión también apareció la urgencia de aprender a trabajar en equipo como una forma de habilitar a las personas a enfrentar situaciones de necesidad. En nuestro momento actual como país estamos teniendo que asumir el proceso de cambio que implica haber iniciado el tratado de libre comercio y la globalización.

Hay un escenario concreto con alumnos de una Preparatoria asociada a ITESO en donde es prioritaria la Pedagogía Ignaciana y el aprender a ser comunitarios, además están concretando su programa de Formación Humana. La aplicación de este modelo puede favorecer que ellos mismos se hagan cargo de sí, de forma participativa y puedan nombrar qué entienden y necesitan en Formación y Desarrollo Humano. Como una forma de capacitarse en esto.

Por otro lado si se trabaja con un equipo de servicio social también se está entrenando en este proceso a futuros profesionistas que pueden multiplicarlo.

La coordinadora de la investigación compartió estas reflexiones con el coordinador de proyectos de Centros Educativos Asociados a ITESO, con el Director de la Preparatoria,

[56] Federico Mayor, "Prefacio del director general de la UNESCO" en, Edgar Morin, *Los siete sabores necesarios para la educación del futuro.* UNESCO, México, 199, p.11.

con los alumnos de servicio social, con consultores de ADH, con su familia y amigos. De este compartir se confirmó la utilidad y el posible impacto de la intervención.

Resultados

Tener claridad en la justificación de la investigación y los objetivos de la misma. Entusiasmar a los diferentes actores de la investigación logrando que se involucraran de una manera comprometida en el proceso de la misma.

Se pronosticó la utilidad de esta intervención para los miembros de la Preparatoria ITESO en Atotonilco, para los alumnos de servicio social, para el ITESO, para el entorno en donde se desenvuelven todas las personas que participen en el proceso y para la coordinadora de la investigación.

6.3.- Fase 3. Recopilación de datos

Etapa 1. Entrevistas

6.3.1.- Capacitación al Equipo de Investigación

Metas

Conocer, comprender y aplicar el Modelo de Desarrollo Participativo en la entrevista "no directiva"-focalizada, con las habilidades necesarias para llevar a cabo la aplicación de esos elementos teóricos a la práctica. De igual manera, este aprendizaje obtenido se debía transmitir al equipo base, para que éste, a su vez, lo aplicara y lo llevara a cabo en futuras investigaciones.

Hechos

ADH Consultores explicó, al equipo de Investigación, el proceso del Modelo de una forma magisterial. En donde se revisaron una serie de elementos, que como entrevistador se deben de tomar en cuenta a la hora de la aplicación. Estos elementos son:

A.) Se le debe de dar la bienvenida, al entrevistado.

B.) Se le explica la importancia de su presencia.

C.) Dar una breve explicación de la actividad y el modelo de Desarrollo Participativo presentado en el capítulo 5.

D.) Se le debe de reafirmar la importancia de su intervención.

E.) Se le debe recordar que la aportación es anónima y confiable y que el material será sólo utilizado para los que integran el equipo.

F.) Para finalizar, se le agradece su participación.

A su vez, se mencionaron las características principales, que debe cuidar el entrevistador, de una entrevista no directiva desde MDP: precisar las preguntas, no interpretar, no disentir, no juzgar, verificar la información, resumir y reflejar. Se llevó a cabo un "rol- playing", para ejemplificar mejor los elementos ya mencionados. El equipo de Investigación fue a entrevistar a tres especialistas sobre el tema de Formación y Desarrollo Humano. Las entrevistas fueron grabadas y su contenido sirvió de insumo, para la elaboración de un instrumento previo. Esto sucedió en las siguientes horas de la capacitación en donde, el equipo de Investigación, vivió un momento de angustia, tensión y alegría a la vez por el hecho de realizar las entrevistas reales y aplicar en el momento el aprendizaje adquirido.

Resultados

Se adquirieron los elementos indispensables para llevar a cabo una buena entrevista no directiva-focalizada, los requerimientos que ésta debe de tener fueron aplicados a la hora de realizar dichas entrevistas. El objetivo de la capacitación se cumplió. El Equipo de Investigación aprendió haciendo, adquirió el conocimiento y la comprensión de las entrevistas no directivas, los aprendizajes obtenidos por la capacitación fueron compartidos y aplicados con el equipo base en Atotonilco.

6.3.2.- Entrevistas a Especialistas

Metas

Conocer las diferentes perspectivas, en donde cada uno de los especialistas exponga su punto de vista con relación al tema de Formación Humana en preparatorias. Material que serviría de insumo para realizar una comparación con las aportaciones de la comunidad y con lo ya establecido en la teoría.

Hechos

Se llevaron a cabo las tres entrevistas a los especialistas por la tarde del día 7 de Enero del 2003, se llegaron a acuerdos para realizarlas entre los miembros del Equipo de Investigación. La entrevista constó de tres preguntas básicas, que hacían referencia a Programas de Formación y Desarrollo Humano en preparatorias a nivel nacional. Se cuestionaba cuál sería el ideal en programas de Formación Humana dentro de las preparatorias. Posteriormente, se preguntó con "qué" elementos se cuenta en la actualidad y por último, "cuál" sería el medio o la forma de llegar a ese ideal.

Las entrevistas se llevaron a cabo en escenarios establecidos por los expertos en el tema, su duración constó de aproximadamente una hora con treinta minutos. Las características de los especialistas entrevistados fueron: 1) religioso que fue coordinador de la Dirección de Comunidad Universitaria de la UDEM, psicólogo con experiencia en Formación Humana y Espiritual de alumnos, maestros y religiosos. 2) Terapeuta con Maestría en Desarrollo Humano con 14 años de experiencia de trabajo con adolescentes y maestros en el área de Desarrollo Humano. 3) Coordinador de Proyectos de Centros Educativos Asociados del ITESO con experiencia en acompañar procesos personales y grupales desde la Espiritualidad Ignaciana.

En general los especialistas mostraron apertura, participación y buen recibimiento hacia el Equipo de Investigación. Para esta actividad se utilizaron grabadoras y cassettes.

Resultados

Se enriqueció la investigación debido a sus aportaciones novedosas y creativas de los expertos. Se analizaron cada una de las entrevistas realizadas con el fin de incrementar el instrumento que se le aplicaría a la comunidad escolar en Atotonilco.

6.3.3.- Capacitación al Equipo Base de Atotonilco.

Metas

Capacitar al Equipo Base para realizar entrevistas no directivas-focalizadas.

Hechos

Se le explicó al equipo base en qué consistía la aplicación de las entrevistas no directivas-focalizadas, se les dieron los elementos que se adquirieron en la capacitación del Equipo de Investigación. De forma magisterial se explicó al equipo base, con el apoyo de material (anexo 7); a cada miembro se le entregó una carpeta que constaba de una presentación impresa de Power Point donde se explicaba en Modelo por Fases y se describían las características de la entrevista no directiva, transmitiendo los elementos importantes de la misma .

Se les explicó cuál sería el orden del día con el apoyo de un cronograma de horarios (ver anexo 7), la práctica del aprendizaje fue monitoreada en parejas, con un miembro del Equipo Base y el otro del Equipo de Investigación. Esta se realizó durante el transcurso de la semana siguiente que se describe más adelante.

Resultados

Se capacitó al Equipo Base, dejando conocimientos y reconociendo aprendizajes de acuerdo a la experiencia obtenida en las entrevistas no directivas-focalizadas, además de adquirir elementos teóricos, se aplicaron dichos conocimientos a la práctica.

6.3.4.- Entrevistas a la Muestra

Metas

El propósito para esta fase fue: Conocer las necesidades percibidas por la comunidad educativa para promover un programa de Formación Humana en la preparatoria de Atotonilco. La muestra de la población fue intencionada, con determinado número de sujetos, con el fin de obtener distintas perspectivas.

Hechos

Se realizó una selección de grupos de personas con distintas características: edades, sexo, muy participativos, poco participativos, nivel socioeconómico distinto, con iniciativa o

pasivos, con distintos promedios y funciones: un grupo de maestros, alumnos de 1er grado, alumnos de 2do. grado, padres de familia y administrativos (ver anexo 8).

El Equipo de Investigación, preparó las entrevistas, precisó las preguntas, se abasteció de grabadoras, cassettes y se previeron lugares para las entrevistas. Las citas se adecuaron, con el fin de obtener información general acerca de 32 sujetos.

Se hicieron equipos para hacer las entrevistas, con dos miembros cada equipo (uno del Equipo de Investigación y otro del Equipo Base). Las dos primeras entrevistas fueron dirigidas por un integrante del Equipo de Investigación, al terminar la entrevista se retroalimentó el proceso de la misma y se aclararon dudas. El integrante del Equipo Base realizó dos entrevistas supervisadas por el miembro del Equipo de Investigación, quien reforzaba los comportamientos esperados y puntualizaba la manera efectiva de realizar las entrevistas.

Por la tarde, cada integrante de los Equipo Base e Investigación, realizó entrevistas de manera individual, obteniendo así, mayor número de entrevistas e información para la elaboración del instrumento.

Resultados

Por medio de las entrevistas no directivas-focalizadas, se obtuvo la información suficiente acerca de las necesidades que la comunidad educativa consideraba importante llevar a cabo.

La comunidad hizo aportaciones importantes acerca de posibles programas de Formación Humana en la preparatoria, a la cual se sentían pertenecientes.

No se realizaron todas las entrevistas programadas, puesto que algunas personas citadas no acudieron a la entrevista. Mas sin embargo, la muestra sí fue significativa, pues ésta contaba con la mayoría características ya mencionadas (ver anexo 8), y el número de entrevistas sí fue representativo.

6.3.5.- Entrevistas a través de mesas de discusión

Meta

Obtener información de los diferentes miembros de la comunidad educativa sobre su percepción de la situación actual de la institución en el área de Formación y Desarrollo Humano.

Facilitar el que se escuchen los diferentes miembros de la comunidad educativa para que puedan ubicar diferentes punto de vista dentro de un clima de respeto.

Hechos

Se realizaron tres mesas, una por salón, con una cantidad máxima de 16 personas, donde participaron alumnos de los dos grados y personal docente. Esta dinámica fue coordinada por un miembro del Equipo de Investigación y otro del Equipo Base al cual le servía este momento como capacitación en esta fase del Modelo.

El procedimiento de las mesas de trabajo se muestra en el apartado de Análisis de contenido que se encuentra a continuación, puesto que este procedimiento correspondía a la capacitación del Equipo Base.

Resultados

Se logró recopilar la información de los diferentes puntos de vista de la comunidad educativa, los cuales sirvieron como insumo para la realización de las proposiciones.

Se logró trabajar en las tres mesas y la comunidad educativa escuchó los diferentes puntos de vista dentro de un clima de respeto e igualdad.

Etapa 2.

6.3.6.- Análisis de Contenido

Metas

Se pretende que la información recabada, sea analizada por medio de una categorización, para posteriormente hacer proposiciones que darán forma al instrumento.

Hechos

El análisis de Contenido de esta investigación, se realizó en 3 diferentes momentos, los que se trataran de describir, de forma clara y precisa.

Una vez obtenidas las entrevistas a los especialistas y a la muestra significativa de Atotonilco, se empezó a transcribir en papeletas las ideas de cada individuo entrevistado, de las grabaciones hechas previamente; mientras esto sucedía, se iba categorizando la información, por temas o ideas similares; esto fue en compañía de los asesores de ADH, y fungía como capacitación y a la vez, como parte de la investigación.

Se tomaba un grupo de ideas que estaban categorizadas y se escribían proposiciones conjuntado las distintas ideas de una categoría. Para hacer las proposiciones había que seguir las reglas que propone en el Modelo de Desarrollo Participativo (ver capítulo de MDP).

Al terminar de separar las proposiciones se dividió la información, por los ejes de desarrollo que propone la institución en el proyecto educativo, como lo eran: Cognitivo, Social, Afectivo, Corporal, Valoral y Artístico cultural. Al terminar de escribir las proposiciones y la categorización de la información, se pidió la validación a ADH consultores. El acuerdo había sido que se mandaría un correo electrónico, con la validación, mientras que en Atotonilco se terminaría de recopilar la información.

Llegando a Atotonilco se dio inicio con la capacitación a los maestros en el Modelo de Desarrollo Participativo, en una sala establecida para esto.

Otra forma de realizar entrevistas y recopilar información fue por medio de las "mesas de discusión", se les explicó el trabajo y la importancia de éste.

El trabajo se realizó por parejas, con la finalidad de que el Equipo Base observara la forma de realización, y para que en otro momento ellos coordinaran.

Las instrucciones para los diversos momentos que se dan en las mesas fueron: 1.) 10 minutos para escribir la respuesta a la primera pregunta la cual fue explicada por los facilitadores del Equipo de Investigación y del Equipo Base. 2.) 15 minutos para exponer las ideas en grupo y empezar a unir las similares. Para este momento se utilizaron papeles rotafolio donde se escribían las ideas principales para que los alumnos y maestros pudieran observar la idea, ubicar si tenían una similar y continuar con la categorización. 3.) 5

minutos para realizar la rotación de un salón al otro y continuar con la pregunta número dos.

Cabe mencionar que durante la dinámica en el momento de conjuntar ideas relacionadas con el mismo tema, los miembros del Equipo de Investigación y Equipo Base respetaron cada idea de los alumnos dándole la importancia que éstas ameritaban. Un ejemplo de esto fue en el momento de la dinámica un alumno comentó que una necesidad en la escuela era la realización de simulacros en caso de emergencia, a lo que sus compañeros respondieron con una fuerte risa, el facilitador del Equipo de Investigación contrarrestando la mofa de sus compañeros le comentó que su idea era muy importante y que era necesario que fuera tomada en cuenta, algunos de sus compañeros apoyaron esta idea mencionando que realmente esa era una gran necesidad.

Mientras se terminó de dar las instrucciones de la dinámica, se revisó que el material (lápices, papeletas, rotafolio, marcadores, borradores, sacapuntas etc) estaba en su lugar es decir, en cada mesa.

En el auditorio se les dio una bienvenida a los alumnos, conforme iban llegando se les entregaba un gaffete con su nombre y al reverso unos números, que indicaban el orden que seguirían las mesas, se les dio una breve explicación de la investigación; se les dieron las instrucciones para la respuesta de las preguntas y el proceso de la dinámica (hacerlo con seriedad, permanecer en silencio hasta el momento de la discusión, ser conscientes de la importancia de su opinión) y se continuó a las mesas. Y así sucedió hasta terminar con las tres preguntas, para terminar de recabar la información con los alumnos.

Por la tarde, se realizó la misma dinámica con los maestros, puesto que ellos también eran parte de la investigación y se necesitaba la información desde el punto de vista de los maestros. El Equipo Base coordinó el trabajo de los maestros, con la finalidad de explicarles más ampliamente en qué consistía el modelo, y la experiencia de lo que se había tenido por la mañana, de esta manera tendrían ellos mismos evidencia de que habían aprendidos pues lo estaban aplicando con sus compañeros de trabajo. Ese día cada miembro del Equipo tenía definido el papel que desempeñaría.

Al día siguiente, por la mañana se esperaba la validación del instrumento, de parte de ADH consultores en Guadalajara; pero se recibió un comunicado del asesor de dicha

organización, que iba en camino hacía Atotonilco, con la finalidad de terminar el instrumento. Llegó, puesto que no se había logrado el cometido en Guadalajara como se había acordado, por lo que se terminó en Atotonilco el instrumento preliminar.

Cabe mencionar que el hecho de que las cosas no se lograran como se esperaba, como fue la validación del instrumento, ocasionó que un miembro del Equipo de Investigación sufriera un desbordamiento emocional ocasionado por la presión ya que no se cumplieron tareas específicas a tiempo, esta situación fue acompañada por la coordinadora de la investigación, quién dejó a cargo de su taller con los alumnos de primer grado a dos de los miembros del Equipo de Investigación, quienes hicieron un excelente trabajo. Esto es una prueba de la importancia del trabajo en equipo, de tener las metas claras, la confianza de poder delegar funciones a los otros y la apertura a que un miembro del equipo pueda mostrar sus sentimientos y otro lo sostenga. Es decir se atendió la necesidad personal de un miembro del grupo y al mismo tiempo se delegaron tareas a otros miembros del equipo de tal manera que también se cumplió la meta del grupo.

Se transcribieron nuevamente las proposiciones hechas previamente, con la nueva información ya categorizada, mientras que se daba la capacitación de los maestros por parte de un miembro del Equipo de Investigación.

La dinámica de las mesas de trabajo fue presentada por la coordinadora del Equipo de Investigación y coordinada por el Equipo Base, se continuó con la categorización de la información, puesto que los maestros, además de estar aportando sus ideas, estaban aprendiendo una nueva forma de trabajo. Así, mientras algunos miembros del Equipo de Investigación estaban en capacitación, otros se quedaron en el salón de maestros para reducir el número de proposiciones que se tenían, de ser 269 tendrían que ser un máximo de 100.

El trabajo de ese día fue muy largo y hasta el día siguiente se realizó la validación del instrumento por ADH consultores.

Resultados

Se logró capacitar a los equipos base y de investigación en hacer proposiciones. No se previó el tiempo suficiente de la capacitación lo que generó presión y desgaste emocional aunque el resultado fue adecuado.

Etapa 3.

6.3.7.- Desarrollo y Aplicación del Instrumento

Metas

Conjuntar información de todos los grupos de la comunidad.

Validación del instrumento con los directivos de la Institución, asesor de ADH y miembros del Equipo de Investigación .

Aplicación del instrumento a los integrantes de la Comunidad Educativa. Que al contestar el instrumento la comunidad evalúe todas las proposiciones y se obtengan las necesidades ponderadas.

Hechos

Una vez terminado el trabajo de transcripción de proposiciones, que por cierto fue hasta las 2:30 a.m., se pasó a realizar la validación, que consistió en que se le diera una lectura a todo el instrumento, para que el Director junto con un consultor de ADH y miembros del Equipo de Investigación y Equipo Base, eliminaran aquellas proposiciones que consideraba no adecuadas o que ponían en riesgo a la Institución. La validación se realizó en la biblioteca de la Escuela, a un lado de la ventana que daba a uno de los jardines.

La dinámica fue sencilla, puesto que el Director iba leyendo el instrumento, si él consideraba que alguna proposición no era la adecuada, se discutía acerca del tema y se corregía o eliminaba; mientras dos miembros del Equipo de Investigación hacían las correcciones en la computadora (ver anexo 9).

La actitud que se manifestaba era la de apertura y escucha, cada uno iba dando su punto de vista. Se hicieron las correcciones y el Director le dio una última revisada.

La aplicación del Instrumento se realizó en dos momentos: el primer día , para los maestros y papás; el segundo, con alumnos. El plan original se cambió por cuestiones de tiempo. El Equipo Base coordinó parte de la aplicación como parte de su capacitación.

Antes de comenzar, se les pidió a los participantes que pasaran al salón, en donde se realizaría la actividad; para el inicio, se contó el cuento de “Los 100 dólares”, en donde lo

que se pretendía era captar la atención, de los padres de familia y maestros, resaltando la importancia de su participación en esta actividad. Así como también el valor del trabajo en equipo, como forma de resolver problemas dentro de una comunidad. Se continuó con una introducción de la investigación que se estaba realizando, haciendo referencia a la reflexión anterior; después se dieron las instrucciones, con apoyo de una presentación en Power Point (ver anexo 10), elaborada por el Equipo de Investigación, de forma pausada, en voz alta y dando la oportunidad a que los participantes preguntaran acerca de alguna duda. Se contestaron las tres primeras proposiciones de forma simultánea y grupal. Como una manera de aprender haciendo y verificar la claridad de la explicación.

Mientras se contestaba, pasaban los integrantes del equipo de investigación, por si había alguna duda, mientras se les entregaba el instrumento y la hoja de respuestas (ver anexo 11). Revisando que fuera correcta la forma de responder, de acuerdo al Modelo. Conforme pasaba el tiempo empezaron a llegar mas padres de familia, por lo que se decidió abrir un segundo salón, para contestar el instrumento y no interrumpir a los demás.

En el salón se contaba con dos cajas de cartón, una de ellas contaba con un letrero que decía "instrumento" y en la otra uno que decía "hojas de respuesta", donde se les pedía que colocaran su instrumento con la finalidad de evidenciar el respeto y la confidencialidad de sus opiniones.

Conforme terminaban de contestar el instrumento los padres de familia, se les agradecía su participación y despedía. Mientras se retiraban, se les pidió a los maestros, que colaboraran a calificar las hojas de respuesta, que se iban obteniendo como una manera de entrenarse en el Modelo.

Se tenía planeado, terminar de calificar al día siguiente, pero la realidad es que no fue así, puesto que el trabajar en equipo, permitió eficiencia en el trabajo y terminar antes de lo predicho.

El día siguiente, se les aplicó el instrumento a los alumnos, aprovechando que se encontraban en su taller de formación, y era mas fácil que estuvieran todos presentes. Se cuidaron detalles importantes, como la organización del material y la forma de dar instrucciones, puesto que se habían cometido errores tales como el iniciar con las instrucciones sin que todos los presentes contaran con un instrumento frente a ellos y en las

guías de respuesta hicieron falta los significados de los cinco números que precedían cada proposición. Se siguió la dinámica de realizar una pequeña reflexión, resaltando la importancia del trabajo en equipo, se contestó en el mismo salón de clases, en donde se aplicó la noche anterior con padres y maestros. Mientras se iba terminando de contestar se juntaron participantes del equipo de investigación y el equipo Base, para calificar los resultados y vaciarlos en una base de datos, para recopilar toda la información.

Resultados

Sí se logró que validaran el instrumento. Para llegar a este resultado se vivió una presión excesiva dado que no se logró que se validara el instrumento preliminar en Guadalajara previo a la semana intensiva en Atotonilco.

Se cumplió el objetivo de que el Equipo Base fuera participe del diseño, aplicación y calificación del instrumento.

Se logró involucrar a maestros, padres de familia, alumnos y personal administrativo al contestar el instrumento y así dar inicio a una nueva forma de trabajo, en donde se tiene información de la opinión de todos los miembros de la institución.

Etapa 4.

6.3.8.- Reporte de Resultados

Metas

Procesar la información que arroja en documento para retroalimentar a toda la comunidad.

Hechos

Tras haber terminado de calificar los instrumentos, hubo una división en parejas, una persona del Equipo de Investigación y otra del Equipo base, y se pasó a las computadoras, donde se vaciaron los datos, en el programa de excel.

Conforme iban terminando las parejas, le daban el diskette de la información, a la persona del Equipo de Investigación que monitoreo esta parte, para que ella la recopilara en el programa de llamado “Gráficas.xls”, el cual ADH facilitó, para hacer la correlación de toda la información. Una vez obtenidos todos los datos, se pasó a ejecutar la instrucción,

para que funcionara el sistema, pero no quería funcionar el programa, por lo que se tuvo que hablar a Guadalajara para tener asesoría de ADH, puesto que no se habían copiado bien unos documentos; muchas personas se ofrecieron para ver cómo se podía arreglar el inconveniente, puesto que quedaban menos de 2 horas para presentar el reporte. Ahí se corroboró la importancia de que mas de alguna persona del equipo debe conocer los distintos procedimientos. Tras haber superado ese pequeño inconveniente, se les llamó a todos los miembros del Equipo para que estuvieran presentes, y vieran cómo quedaría el resultado de lo que sería el reporte que se presentaría a la comunidad educativa.

El programa " Graficas.xls" elabora tablas en donde se presentan las necesidades ordenadas según la magnitud de la necesidad ponderada para cada grupo, de esta manera se facilita el análisis (ver anexo 12).

Resultados

Se cumplió el objetivo de recopilar la información y procesarla para preparar el momento de retroalimentación.

Algo significativo de este momento, fue el hecho de distribuir la captura y el proceso entre todos, lo que permitió que el trabajo fuera efectivo, distribuido y en corto tiempo.

6.4.- Fase 4. Reporte de Resultados.

Retroalimentación a alumnos y maestros

Metas

Devolver a la comunidad educativa los datos de la aplicación del instrumento.

Plantear situaciones problemáticas relacionadas con necesidades prioritarias sobre Formación y Desarrollo Humano.

Plantear las fortalezas ponderadas por la comunidad en el tema de Formación y Desarrollo Humano.

Crear conciencia en los alumnos, maestros, directivos y personas involucradas acerca de la importancia de la participación activa y trabajo en equipo.

Darse cuanta que el trabajo participativo es una forma de hacer vida la propuesta de Jesús, de vivir en comunidad.

Hechos

Primer intento

El jueves 16 de Enero del presente año, durante el transcurso de la mañana, se les recordó e invitó verbalmente a los estudiantes y maestros de la comunidad educativa que por la tarde se darían a conocer los resultados de la prueba.

La cita era a las 4 de la tarde en la preparatoria ITESO. Cuando se llegó la hora, tanto el Equipo Base como el Equipo de Investigación estaban preparados para dar a conocer los resultados en el auditorio de la escuela, sin embargo, asistieron puntualmente sólo algunos alumnos y maestros. Luego de esperar algunos minutos y ver que no se llegaba a un número adecuado de asistentes se tomó el acuerdo entre todos los presentes de posponer la presentación al día siguiente por la mañana cuando estuvieran presentes todos los alumnos. Se agradeció a los alumnos que habían asistido y los maestros del Equipo Base y el Equipo de Investigación se quedaron a compartir la experiencia que se estaba viviendo en ese momento y el planear el trabajo del día siguiente.

Ante la poca respuesta de los estudiantes y maestros por saber los resultados de la prueba se vivió y expresó entre los presentes un ambiente de frustración y decepción. El ambiente de confianza propició el que se creara un espacio, en el que cada uno de los miembros de la investigación como de los presentes expresara su manera de pensar y sentir en ese momento. Se atendió como hace Desarrollo Humano al sentir de algunos del grupo. Hizo falta dar mas tiempo a esto, sin embargo la coordinadora de la investigación priorizó el interés de la institución y dedicó a prever la intervención del día siguiente. Como fue un desgaste emocional muy fuerte del equipo se quedó la inquietud de ¿qué hacer en estos casos?, de aquí sale la propuesta que se verá en los siguientes capítulos sobre un mecanismo para facilitar que las emociones se conviertan en aliados a la hora del trabajo.

Una hora después llegó otro pequeño grupo de estudiantes a la reunión a los cuales se les informó que la reunión se había pospuesto para el día siguiente, se les agradeció su interés y participación, expresaron sus disculpas, el motivo de su retrazo y se retiraron.

Cabe mencionar que algunos alumnos de este grupo que llegó tarde provienen de otro pueblo cercano y prefirieron quedarse a la reunión aunque eso ocasionaría que llegaran tarde a su casa.

Los asistentes hablaban sobre las causas posibles de la inasistencia como fueron el que existen maestros que por la tarde imparten clases en otras instituciones o el que los alumnos no estén acostumbrados a regresar por la tarde a la preparatoria. Durante la reunión se tuvieron momentos en que no sólo se expresó la opinión de cada uno sino también afloraron los sentimientos. El grupo vivió ésta experiencia de frustración momentánea en un ambiente de respeto y confianza con manifestaciones explícitas de apoyo, acogida. Algunos trabajaron en direccionar el trabajo y buscar alternativas, otros se quedaron lamentándose. En este momento no hubo claridad en la comunicación en el Equipo de Investigación así que fue difícil conseguir el objetivo aunque se logró.

Segundo intento (Dinámica de motivación)

En la mañana del 17 de Enero los alumnos de ambos grupos de la preparatoria continuaron el taller que se les había venido impartiendo durante la semana. En este día se trabajó con dinámicas cuyo propósito era el unirse como grupo para lograr las metas asignadas para luego compartir las vivencias. Estas dinámicas se hicieron en las áreas verdes de la preparatoria.

Luego, en el mismo lugar, se tuvieron otras dinámicas encaminadas a relacionar lo espiritual con las actividades cotidianas de participación y cooperación.

En una de las dinámicas se invitó a los alumnos a descubrir, con la ayuda de sus compañeros, que las cualidades que ellos tienen son un reflejo, de las cualidades de Dios y ver que ellos son un reflejo de sus obras.

Un tercer momento, luego de tener el encuentro y diálogo con los demás se invitó a los alumnos a tener un encuentro con Dios en donde se propicien un diálogo personal con Él. Esto se hizo en el salón de actos que se acondicionó como capilla.

El objetivo de ese momento fue motivar al trabajo que continuaría en mesas “de problemas y soluciones”, como una manera de vivir en comunidad como Jesús en la fe católica propone, es decir, con acciones concretas para el bien de todos.

Posteriormente se acondicionó el auditorio para iniciar con la retroalimentación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. La Coordinadora de la Investigación acompañada por los equipos y el Director de la institución, dio la explicación de los resultados, exponiendo en un principio las necesidades prioritarias y continuó con las fortalezas, enfatizando el hecho de que los resultados fueron producto de sus propias opiniones (ppt 1). Esto con la finalidad de proseguir con la dinámica de problemas y soluciones donde contarían con la oportunidad de expresar sus ideas respecto a los problemas que conllevan las proposiciones prioritarias y su forma de resolución.

Resultados

En un primer momento no se logró retroalimentar a la comunidad educativa, ni realizar la dinámica de problemas y soluciones, dadas las condiciones antes mencionadas.

Posteriormente se logró que la mayoría de los alumnos y maestros participaran en las dinámicas y oraciones, así como en la definición de los problemas relacionados con las proposiciones prioritarias y las soluciones posibles para éstas de acuerdo a su percepción, invitando así a crear conciencia de la importancia de la participación activa y del trabajo en equipo.

Se le mostró a la comunidad educativa las necesidades y fortalezas prioritarias en cuanto Formación y Desarrollo Humano, evidenciando el trabajo participativo al mostrar los resultados de sus mismas opiniones en 4 días.

6.5.- Fase 5. Discusión de datos y trabajo con los grupos (Problemas y soluciones)

Meta

Acortar la distancia percibida por la comunidad educativa entre el ser y el deber ser, disminuir la necesidad, aumentar la satisfacción por medio del planteamiento de los problemas que los diferentes sectores de la preparatoria perciben, con respecto a las necesidades prioritarias y sus posibles soluciones.

Hechos

Después del momento de retroalimentación en el auditorio, donde se explicó a la comunidad educativa los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se continuó

con la explicación de la dinámica que a continuación se presentaría, donde se hizo uso de las proposiciones que resultaron como necesidades más urgentes de ser atendidas.

Se les pidió que realizaran una fila de primero y otra de segundo para la distribución en los diferentes salones.

Una vez dadas las instrucciones de lo que sería el trabajo de problemas y soluciones en mesas, se inició con la dinámica siendo las 12:30 p.m.

Se formaron 3 pequeños equipos de trabajo donde cada uno estaba formado por 8 o 9 alumnos de ambos grados de la preparatoria y varios maestros. En cada salón se encontraban escritas las distintas proposiciones que surgieron como necesidades y que fueron distribuidas de tres a cuatro aproximadamente por mesa (ver anexo 13). Se inició con la dinámica dando las instrucciones de los diferentes momentos. A cada integrante del grupo se le entregaron papeletas amarillas para que escribieran en ellas los problemas que consideraba relacionados con el tema de la proposición que se estaba trabajando en dicho momento. Se les dieron también papeletas de color verde para que escribieran las posibles soluciones a esos problemas anteriormente descritos.

Se dio un tiempo de diez minutos para que leyeran la proposición que se trabajaría en ese momento y para que pusieran por escrito de manera personal los problemas que consideraban que se relacionaban con ella y que se presentaban en la institución -en papeletas amarillas- y las posibles soluciones para éstos -papeletas verdes-.

Posteriormente se dio un tiempo de veinte minutos para discutir, describir, comentar y ordenar lo que los participantes escribieron por temas comunes en papel de rotafolio y agrupando las respectivas papeletas por proposición.

Una vez terminado el tiempo de trabajo para la primera proposición, cada uno de los pequeños grupos cambió a la siguiente proposición y repitió el procedimiento señalado anteriormente. Esta rotación se realizó hasta agotar las proposiciones en cada grupo.

En cada uno de los grupos se contó con dos facilitadores uno del Equipo Base y otro del Equipo de Investigación. Uno de ellos leía la proposición, daba el tiempo señalado, aclaraba dudas, propiciaba la participación de los integrantes, agrupaba por temas las proposiciones y pasaba a la siguiente proposición; mientras que el otro facilitador, repartía

las papeletas, ponía por escrito en un rota folio cada una de las proposiciones, agrupándolas por temas.

En la dinámica los facilitadores aclararon algunas dudas con respecto a las proposiciones, propiciaron el que los integrantes del grupo leyeran en voz alta sus problemas y soluciones, que se agruparan por temas. En algunos casos se alentó a que leyeran sus aportes y se reforzó por la expresión de su idea, en un primer momento, no se consideraban como buenas ideas por el grupo. El hecho de haber puesto en cartulinas las aportaciones de algunos integrantes de la dinámica propició el que manifestaran un mayor interés en saber dónde se pondría su aportación y cuántos coincidían con la opinión mencionada y a la vez se percibían rostros alegres por ver su idea puesta en común en el rotafolio. Esto fue facilitado a través de actitudes de respeto y aceptación en las diferencias, pues toda idea se tomó en cuenta.

Hubo un grupo en el que fue difícil tocar el tema de manera participativa pues el tema propició polémica y a dos personas les costó centrarse al trabajo con papeletas y ser concretos en soluciones. Ese momento por unos minutos se convirtió en discusión hasta que se les pidió que se centraran en escribir problemas y soluciones y escuchar a todos los miembros del grupo.

Se respetaron los horarios, concluyendo en punto de las 14:00 hrs. Hubo dos equipos que decidieron prolongarse media hora más tarde por la cantidad de opiniones surgidas.

Los facilitadores, una vez que agruparon las papeletas de las aportaciones de cada proposición, las empaquetaron y concentraron con las de los demás equipos, así como los papeles de rotafolio con las ideas principales de los asistentes.

Con las mesas de trabajo en problemas y soluciones, se terminó en Atotonilco la semana intensiva de aplicación del Modelo de Desarrollo Participativo. Este mismo día se acordó que a los 15 días se tendría una reunión para trabajar los programas estratégicos y operativos. Se invitó a toda la comunidad que deseara comprometerse en hacer vida las soluciones propuestas que asistiera a la reunión del 1ro de febrero.

En el tiempo transcurrido para la realización de la reunión el Equipo de Investigación transcribió las papeletas a un formato donde se mostraba la proposición y los "problemas y soluciones" obtenidos dentro de esta área (ver anexo14), con la finalidad de que quedaran por escrito para facilitar el momento de la elaboración de los programas operativos y estratégicos.

Resultados

Se logró que participaran alumnos y maestros en la descripción de los problemas y las soluciones. El poderse escuchar y ver posibles caminos de solución disminuyó la distancia entre lo que se espera que suceda y la problemática real.

Se escribió todo lo que ellos dijeron, lo que permitió ver la situación descrita por distintos miembros de la comunidad y así comprender la misma.

Se logró que los alumnos y maestros participaran tanto en las dinámicas y oraciones como en definir su percepción de los problemas y soluciones que se trabajaron.

6.6.- Fase 6. Formulación de planes de desarrollo

Metas

Elaborar programas operativos y estratégicos, a partir de los resultados obtenidos en la dinámica de problemas y soluciones que ya se había realizado con anterioridad. Estos programas deben tener relación con propósitos institucionales y las estrategias generales.

Hechos

La cita estuvo planeada para el sábado 1 de febrero a las 10:00 a.m. en la preparatoria en Atotonilco. La llegada del Equipo de Investigación fue de una hora antes con la finalidad de que en el momento en que llegara el personal docente y alumnos, todo estuviera listo. Se prepararon carteles con los temas más sobresalientes de acuerdo a la investigación (un tema por cartel) acompañados de una frase que facilitara el entendimiento del tema y a la vez los hiciera más atractivos, tales como "Córrele que te alcanzo", para el programa de simulacros en caso de emergencia; "Todos con todo" para el de Desarrollo Participativo; "¿Qué hago con lo que siento?" para el estratégico de Afectividad y

Sexualidad; "¿Cómo no querer contigo?" para el programa de Prevención de Adicciones; "¿Y yo para que?" para el de Orientación Vocacional; ¿Soy lo que como? de Hábitos Alimenticios.

Estos se pegaron en la pared del auditorio de la preparatoria con la finalidad de que cada persona se anotara en el tema que fuera de su interés y con el que se quisiera comprometer.

A cada miembro del Equipo de investigación le correspondía realizar una tarea, desde la elaboración de los carteles hasta la explicación de cómo realizarían los programas.

A la reunión se presentaron varios maestros y únicamente dos alumnos. Cabe mencionar que los miembros del equipo base participaron formando parte del personal docente.

En un principio se les explicó cómo se realizan los programas operativos y estratégicos para que en un segundo momento se anotarán en el tema de su interés. La explicación se basó en acetatos donde se explicaba paso a paso de qué manera era la realización de cada programa (ver anexo 15).

Después de haber explicado la realización de programas y aclarar dudas, cada persona se anotó en el tema de su interés tanto en operativos como en estratégicos, dado que no hubo la asistencia necesaria para que cada persona estuviera únicamente en un programa. Fue interesante observar que quisieron anotarse en un programa estratégico y uno operativo y aunque había poca asistencia no se decidió posponer ninguno de los temas propuestos.

A continuación cada grupo de personas, de cada tema para programa operativo se distribuyeron en los distintos salones de la escuela donde se encontraba el tema en la puerta. Dentro del salón se encontraban hojas blancas, lápices, papel rota folio, hojas de acetato, plumones, los resultados de problemas y soluciones trascritas en computadora literalmente. Estos sirvieron de base para realizar el programa, el formato del programa el cual incluía los requerimientos de éste y las firmas de compromiso de los participantes.

Se les dieron 45 minutos para la elaboración de cada programa tanto operativos como estratégicos, cada cierto tiempo un miembro del equipo de investigación pasaba por

los salones para verificar que todo el proceso se estuviera llevando de manera correcta, para orientar o resolver dudas, ya que sabían que se presentaría al resto de los equipos.

Una vez terminado el tiempo estimado para la elaboración del programa operativo, se les otorgaron 10 minutos de receso para continuar con los estratégicos.

Una vez terminados éstos, cada coordinador de programa elegido por su grupo (anexo 16) expuso en papel de acetato en el auditorio, cómo había resultado la formulación del programa, se inició con los operativos para terminar con los estratégicos. Cabe mencionar que de un tiempo de exposición estimado de media hora (5 minutos por programa) se prolongo a una hora y media dada la participación de todos los presentes, pues se exponía y se retroalimentaba.

Resultados

Se dejaron redactados los borradores de los seis programas con las firmas correspondientes (ver anexo 17), por los miembros con un coordinador elegido por ellos y con la responsabilidad de que antes de una fecha límite enviar cada programa con la serie de actividades a realizar, para que el Equipo de Investigación tanto como los expertos de ADH en Guadalajara los revisaran y retroalimentaran. Se acordó que los programas operativos serían enviados antes del 10 febrero y los estratégicos antes del día 21 del mismo, para que en la próxima reunión establecida del viernes 28 de febrero a las 4:00 p.m. todos los equipos tuvieran bien definido y completo su programa. Esta reunión tenía por objeto retroalimentar los programas desde la aplicación del Modelo y sobre todo que se escucharan entre ellos para ir creando lazos de apoyo efectivo.

Los programas resultantes en orden de importancia fueron los siguientes:

Operativos.

- “Simulacros en caso de emergencia”
- “ Hábitos alimenticios”
- “Desarrollo participativo"

Estratégicos.

- “Sexualidad y afectividad”
- “Prevención de Adicciones”
- “Orientación vocacional”

6.7.- Fase 7. Ejecución de planes

Metas

Constatar el avance en la ejecución de sus planes de desarrollo.

Hacer recomendaciones para optimizar su trabajo en la línea de asumir y tener claridad en: responsables de trabajo específico, coordinación de procesos y seguimientos constantes, sesiones periódicas para dar cuenta de avances y ofrecer apoyo con actividades, fechas y responsables. Reforzar el avance del trabajo.

Hechos

En el transcurso del tiempo acordado para recibir los programas por correo, únicamente se recibió un operativo que correspondía a simulacros en caso de emergencia y un estratégico que se refería a la afectividad y sexualidad. Así que se le pidió a los expertos en el Modelo de Desarrollo Participativo, su colaboración en el análisis y retroalimentación de éstos, con la finalidad de que en la reunión del 28 de febrero poder mostrarle a los miembros de los equipos de cada programa cómo se complementarían sus programas ya anteriormente elaborados; y que a su vez ellos mostraran qué avances habían tenido en cuanto a actividades realizadas.

Se hizo una propuesta de agenda para la reunión que todos conocían con anticipación, con la finalidad de facilitar el trabajo.

La reunión se realizó el día antes mencionado a las 16:00 hrs. en la sala de la preparatoria en Atotonilco. El equipo de investigación llegó puntualmente con el material y equipo necesario para colaborar en la reunión pero a la vez con la idea de no intervenir con frecuencia, de manera de que ellos mismos adquirieran la responsabilidad de coordinarse sin la asesoría del Equipo de Investigación.

La reunión inició con la exposición por orden (operativos - estratégicos) de las actividades que hasta ese momento llevaban realizadas dentro de cada programa y las actividades que tenían por realizar. Dentro del programa operativo de simulacros de emergencia (anexo 18) ya se habían realizado varias visitas a Protección Civil y varios de los alumnos estaban tomando capacitación en primeros auxilios. Por otra parte, varios de

los coordinadores de los programas no habían tenido la oportunidad de darle absolutamente nada de continuidad a éstos, por lo tanto, esos programas habían quedado sin concretarse, como fue el de Orientación Vocacional, Hábitos Alimenticios y Desarrollo Participativo.

Dentro de la reunión con la colaboración de todos los miembros se acordó que el programa operativo de Desarrollo Participativo podría incluirse dentro del estratégico de afectividad y sexualidad, ya que el desarrollo participativo fortalecería las redes de comunicación interpersonal en los jóvenes. En cuanto al programa de Hábitos Alimenticios el Director de la preparatoria mencionó que no se había realizado nada, ya que la coordinadora del programa no estaba disponible, así que mencionó algunos aspectos que tenía pensados para llevar a cabo este programa. Miembros del personal docente agregaron que les interesaría mucho incluirse en el seguimiento del programa, mencionaron algunas opiniones respecto a qué sería lo que podrían realizar e incluso mencionaron su interés por coordinarlo para evitar el exceso de responsabilidades en el Director. Comentarios que fueron gratificantes para el Equipo de Investigación puesto que era una forma de verificar el éxito de la intervención al observar cómo se manejaron en ese momento.

Dentro del programa de prevención de adicciones mencionaron que estaban investigando acerca de un programa establecido por el DIF que estaba muy completo con la finalidad de tratar de traspolarlo al de la preparatoria o simplemente obtener información de utilidad.

Del programa de Afectividad y Sexualidad, el cual ya se había analizado en Guadalajara y contando con unas sugerencias para el seguimiento, mencionaron que estaban recopilando información en la cual se podrían apoyar para ejecución del programa.

Cabe mencionar que de la mitad de la reunión en adelante se contó con la presencia de un alumno, que contribuyó en gran medida en la toma de decisiones respecto al tema de los talleres de afectividad y sexualidad, ya que a los maestros les parecía que lo más adecuado era que se proporcionaran intensivamente como se había hecho anteriormente, en cambio, al joven le parecía más adecuado darlo en talleres semanales ya que consideraba que esto les facilitaría que lo aprendido dentro de éstos permaneciera por un tiempo superior que cuando se proporcionan semestralmente y en forma intensiva. En un principio el Director no lo consideró adecuado, pero después de dos experiencias favorables respecto

a los talleres semanales por parte del Equipo de Investigación relacionados con una materia proporcionada en la universidad, el Director cambio de opinión e hizo conciencia de lo favorable que esto podría ser, además, agradeció la participación del alumno.

A la mitad de la reunión se proporcionó un tiempo de receso donde se aprovechó para hacer comentarios acerca del seguimiento de los programas, de los estudiantes y de los proyectos.

Después de este tiempo de descanso y de convivencia, se continuó con la reunión donde se presentó por parte del Equipo de Investigación la retroalimentación del único programa estratégico que se envió por correo electrónico y que fue analizado por el asesor de ADH. Se les presentó en acetatos, se le dio lectura y se explicó por parte del equipo de investigación, después de esto se les mostraron unas tablas de sugerencia (ver anexo 19) para organizar las operaciones de cada programa, semanales y mensuales, las cuales tenían como cometido la organización adecuada y por propósitos de las actividades a realizar de cada programa. Se recordó la importancia de que al ser estratégico se está buscando una visión a largo plazo. El Director mencionó que era una buena opción para la programación y calendarización, comentó que consideraba un poco difícil organizar tan minuciosamente las actividades de cada programa, optó por elegir la programación mensual.

Se acordó la fecha de la siguiente reunión, el equipo de investigación mencionó que preferentemente se recomendaba que la siguiente reunión fuera completamente organizada por el equipo de Atotonilco ya que es considerado necesario que poco a poco se requiera menos de la colaboración del Equipo de Investigación, así que se decidió que la siguiente reunión sería el viernes 4 de abril a las 13:00 hrs., organizada completamente por el Equipo Base de Atotonilco y donde se presentarían los programas operativos y estratégicos completos, con una programación determinada. Se le agradeció a todos los presentes y en especial al alumno el cual hizo grandes aportaciones que le permitieron al Director reconsiderar su decisión de no aceptar los talleres semanales. La retirada de Atotonilco fue aproximadamente a las 20:00 hrs.

Días antes de la siguiente reunión se recibió un correo electrónico por parte del director de la preparatoria de Atotonilco donde se presentaban una agenda de la reunión en

conjunto con los horarios con el fin de que éstos se respetaran y la reunión terminara en el tiempo acordado.

El 4 de abril la reunión inició a las 14:00 hrs. aproximadamente. Al llegar el equipo de investigación se dedicó a tomar fotografías de las instalaciones, al igual que de los grupos de alumnos que aún se encontraban en clase. También se aprovechó para entrevistar a tres alumnas acerca de sus aprendizajes y observaciones en el transcurso de todo el proceso, las cuales cooperaron satisfactoriamente. Al iniciar la reunión el Director de la institución hizo mención del orden del día en donde se pidió a los responsables de cada programa se limitaran a realizar una exposición no superior a los 20 minutos. Cabe mencionar que dos alumnos estuvieron presentes en la reunión ya que uno de ellos coordina el equipo de Simulacros de Emergencia, el otro estuvo presente en la reunión anterior e hizo aportaciones muy significativas por lo cual se le hizo la invitación, y los jóvenes decidieron asistir.

Se inició con los programas operativos, el primero en exponer fue el de Simulacros en caso de Emergencia donde se explicó cuáles eran las actividades que se habían realizado hasta ese momento, como lo fue el que un maestro en compañía de varios alumnos asistieran a los cursos de primeros auxilios. El joven mencionó que hubo un momento en el que sus compañeros dejaron de asistir a los cursos, ya que se encontraban en semana de exámenes así que él decidió pedirle a protección civil que terminaran de impartir el curso en un solo día y esto sirvió para que sus compañeros sí pudieran asistir y terminar su curso. El maestro encargado mencionó que las actividades pendientes eran las evacuaciones, para esto ya se contaba con un punto de reunión y se realizaría un simulacro planeado y otro sorpresa en Mayo. De acuerdo a la evaluación que realizó Protección Civil a las instalaciones de la escuela, se consideraba necesario colocar un extinguidor en el área de las escaleras.

En cuanto a lo que se refiere al programa de hábitos alimenticios se mencionó que se haría uso de cuatro sesiones de la clase de educación física para hablarles a los jóvenes de nutrición, además, un médico les impartiría una conferencia sobre el tema con la finalidad de que los alumnos pudieran elegir el estilo de alimentación de su conveniencia (ver anexo 20). Dentro de esto el Director mencionó que se tiene planeado colocar un

periódico mural, con la finalidad de mostrarle a los alumnos y al personal que labora en la preparatoria el avance de la investigación.

El programa estratégico de Afectividad y Sexualidad (anexo 21) fue expuesto por uno de los maestros encargados de éste, se mencionó que este programa es uno de los cuales requiere de mucho cuidado ya que muchos aspectos importantes de formación humana se encuentran relacionados con el tema, dentro de este programa y gracias a los comentarios de los alumnos se tienen contempladas las clases semanales de dos horas, en lugar de una semana intensiva a principio de semestre la cual se utilizará para ejercicios espirituales opcionales, para esto se ha recopilado información acerca de los temas de Afectividad y Sexualidad y distintos programas que se aplican en colegios Jesuitas del país y en el extranjero.

Otro de los programas estratégicos fue el de prevención de adicciones el cual fue expuesto por un maestro que se encuentra involucrado en varios programas, se mencionó que la meta de este programa es prevenir que los alumnos entren en contacto con el mundo de las adicciones, iniciando con una conferencia con la ayuda del programa LARE un grupo de rehabilitación "la Paloma", se tiene contemplado investigar en el DIF si es posible que puedan recibir apoyo de una persona de la cuidad de Guadalajara o qué tipo de apoyo pueden ofrecer en esta área. Al igual que con hábitos alimenticios se tiene contemplado utilizar cuatro clases de educación física para la continuidad del programa y compensar el aspecto deportivo los fines de semana que regularmente se hace así en la comunidad.

Dentro de esta exposición de un miembro del consejo universitario, quien hizo énfasis en el hecho de pedir la colaboración del DIF argumentando que este cuenta con muy buenos programas que serían de gran utilidad para lo que se quiere hacer en el área de adicciones en la preparatoria.

En lo que se refiere al programa de Orientación Vocacional (anexo 22), se tienen contempladas 17 charlas con profesionistas para que los jóvenes que están por concluir sus estudios de preparatoria tengan la oportunidad de conocer diferentes áreas de trabajo y elegir la de su mayor interés. De igual manera se tiene contemplado la aplicación de test de elección profesional a alumnos de tercer grado. Se mencionó por parte del equipo de investigación que sería importante, como producto del programa de afectividad que integra

los otros, que cada semestre el alumno entregara un trabajo final, mismo que se pueda ir conjuntado por semestres de tal manera que al final puedan redactar su proyecto de vida.

Uno de los alumnos presentes mencionó que dentro de una clase se les estaban aplicando exámenes de elección profesional por lo cual el Director quedó que preguntaría a la maestra respecto a estas pruebas.

A la mitad de la reunión se sirvió la comida en el auditorio que tuvo una duración de 30 min. aproximadamente tiempo que también se utilizó para convivencia, las encargadas de esto fueron la secretaria de la institución y la joven encargada de intendencia.

Al finalizar la reunión se acordó la siguiente reunión donde ellos trabajarían de manera autónoma, la fecha fue para Mayo y el Equipo de Investigación asistiría para dar seguimiento en Junio.

Antes de la despedida y después de haber filmado toda la reunión, se les hicieron las mismas tres preguntas que se les habían hecho anteriormente a las alumnas de la preparatoria y se registraron en la cámara de video, estas preguntas tenían que ver con aprendizajes significativos personales por haber participado en la aplicación del Modelo.

Dentro de esta reunión un miembro del Consejo Universitario reiteró la importancia al Equipo de Investigación de hacer una presentación del proceso de investigación a la Junta de Gobierno de la Preparatoria, el día 11 de Abril en las instalaciones de ITESO en Guadalajara, donde también estaría presente el Rector de la Universidad.

El tiempo para preparar dicha presentación fue de una semana, por lo que el Equipo de Investigación sólo contó con ésta para realizar dicho reporte, lo que implicó un gran esfuerzo y varias noches de desvelo. La forma de trabajo del equipo de investigación para esta presentación fue, aclarando y distribuyendo tareas de acuerdo al interés de cada participante y a sus posibilidades reales, además que se tuvo la oportunidad de vivenciar la solidaridad, ya que todo el equipo trabajó hasta el final.

El reporte constó de una exposición en Power Point (ver ppt 2 y anexo 23) donde se incluyó todo el proceso de la investigación desde su inició en Enero, agregándole fotografías de todo el proceso; desde fotografías de mesas de discusión con los alumnos y maestros, hasta fotografías de la ultima reunión donde se presentaron los avances de cada programa que ya habían sido establecidos.

Dicha exposición estuvo acompañada de una grabación (ver ppt 2), donde se mostró de manera clara y específica todo el proceso de investigación con las voces de los participantes del Equipo de Investigación. Esto se realizó gracias a la colaboración de distintos miembros de los laboratorios de audiovisuales del ITESO.

La junta se tenía destinada para las 11:00 hrs., así que antes de la hora acordada los miembros del Equipo de Investigación se reunieron en la sala destinada para la reunión, con la finalidad de preparar los materiales y el equipo necesario para la exposición. Los materiales utilizados fueron: computadora portátil, cañón, grabadora, papeletas para dudas y comentarios y plumas para los asistentes.

La reunión dio inicio ya que todos los miembros del la Junta de Gobierno estaban presentes, se pidió al Equipo de Investigación permaneciera fuera esperando a que los llamaran.

Finalmente se pasó a la reunión iniciando con la presentación del equipo.

Posteriormente la coordinadora de la investigación dio una breve descripción de lo que se presentaría y de los momentos de la exposición, como lo fue; quince minutos para la presentación y los treinta restantes para preguntas y comentarios.

Al finalizar la presentación surgieron varios comentarios de los asistentes a la reunión, como fueron:

"Es importante la participación democrática de los muchachos pero hay que darle su justa dimensión, es muy importante que se explayen y digan qué es lo que piensan, pero hay muchas cosas que no saben, porque no tienen la capacidad de discernimiento que yo tengo como pastor, porque tengo mucho rato con las ovejas."[57]

Otro comentario fue por parte de una persona del patronato de Atotonilco interesada en conocer las necesidades resultantes del proceso de investigación, lo cual no le había quedado claro, por lo que la coordinadora de la investigación le explicó los significados de los números que se obtuvieron como necesidades -mayores de 15- y de los que se consideraban como fortalezas -menores de 5-. Se aclaró que la necesidad resultante con puntaje más alto fue de 13.

[57] Punto de vista, expresado en reunión de la Junta de Gobierno.

La coordinadora de la investigación mencionó que le llamó la atención que en el momento de involucrarse y asumir responsabilidades a los jóvenes, les costó trabajo, ya que se encuentran acostumbrados a que los otros hagan y los otros digan, pero es importante hacerles notar que desde su posición pueden hacer algo para que esto, en este caso el Modelo, funcione.

Se mencionó que los maestros que se comprometieron desde un inicio, continuaron durante todo el proceso, sin embargo los maestros restantes a pesar de estar interesados en el modelo, no pudieron asistir ya que son maestros de tiempo variable y tienen otras ocupaciones, por lo tanto, no disponen de mucho tiempo.

Se explicó verbalmente cómo se fue llevando a cabo el proceso hasta dicho momento, con respecto a lo que fue la siguiente reunión en Atotonilco, donde el Equipo de Investigación no asistió, con la finalidad de que el mismo Equipo Base de dicha localidad fuera asumiendo la responsabilidad y el seguimiento del proceso que ya se había iniciado.

El Director de la preparatoria intervino al finalizar el momento de preguntas y comentarios, expresando y evidenciando físicamente emoción al haber observado todo lo que se había logrado en la institución de la cual él se encuentra a cargo, felicitando al Equipo de Investigación por el empeño al realizar esa presentación en tan sólo una semana.

Posteriormente el Rector de la Universidad preguntó cuál era el significado de los colores que el equipo portaba como vestuario (azul y negro), a lo que uno de los miembros del Equipo de Investigación contestó que eran los colores de ITESO y los portaban en honor a éste.

Finalmente, se agradeció a los asistentes a la reunión por su atención y presencia. El Equipo de Investigación se retiró y esperó a que terminara la reunión con la finalidad de tomar fotografías con los asistentes, como una manera de evidenciar el proceso.

El Rector de la Universidad invitó al Equipo de Investigación, al igual que al que a la Junta de Gobierno de la Preparatoria a disfrutar de una comida organizada para las personas encargadas de Servicios Generales de ITESO, donde presentó al Equipo frente a ellos, como el Equipo de Investigación del Departamento de Psicología de dicha Universidad, lo que ocasionó aplausos por parte de los asistentes y una gran emoción por parte del Equipo.

Resultados

Se logró facilitar el que los miembros del equipo base aclararan el avance que han tenido en el cumplimiento de metas, así como clarificar el procedimiento a seguir.

Se reforzó el avance del trabajo y se hicieron las recomendaciones pertinentes presentándole al Equipo Base en Atotonilco los programas retroalimentados por ADH en Guadalajara, lográndose su comprensión. Además del hecho de que un miembro de Equipo Base asumiera la responsabilidad de la coordinación de un programa, cuando ya el Director lo había asumido, colaborando así a la disminución de su carga de trabajo y responsabilidades.

Se evidenció el avance en la ejecución de planes de desarrollo a través de:

- Recibir la orden del día para la reunión acordada para el 4 de abril (anexo 24), por parte del Director de la preparatoria, vía mail, con las actividades y los horarios establecidos para la realización de la reunión.
- Lograr que el Equipo Base de Atotonilco organizara y concretara la reunión donde se expusieron los avances de los distintos programas, las metas y objetivos a futuro sin la colaboración del Equipo de Investigación.
- Realizar satisfactoriamente la exposición del proceso de investigación a los miembros de la Junta de Gobierno de la Preparatoria ITESO de Atotonilco, facilitando la comprensión del proceso de la aplicación del Modelo de Desarrollo Participativo. Se recibió reconocimiento y felicitaciones por la intervención.

Capítulo 7.

Discusión y Conclusiones

7.1.- Metodología de la discusión

Esta investigación fue planteada, desde su inicio, como un trabajo participativo. En coherencia, el reporte escrito de la investigación así como este apartado de discusión y diálogo se llevaron a cabo también de una manera participativa.

El equipo de investigación, después de haber leído todo el reporte escrito, se reunió para dialogar y discutir sobre el proceso y los resultados de la investigación. Esta reunión fue grabada en audio y en video. Cada uno preparó su intervención. La coordinadora explicó las metas a lograr en ese momento, se dio tiempo de silencio para afinar ideas y comenzó el diálogo. Se utilizó la metodología antes descrita que se utiliza en la organización internacional "iniciativas de cambio".

- ✓ Se sentaron en círculo para evidenciar que todos tenían "la cabecera", la misma oportunidad de participar.
- ✓ Cada uno fue hablando conforme lo decidió y no podía ser interrumpido.
- ✓ Una vez que todos expresaron sus ideas se propuso el "quiet time", como instrumento de filtrar las ideas antes de volver a hablar a través de los valores de honestidad, respeto, pureza de intención y altruismo.
- ✓ Se hablaron las reflexiones.
- ✓ 3 integrantes del equipo hicieron un resumen escrito de las ideas que se compartieron, mientras otros dos transcribían los aprendizajes de algunos miembros de la comunidad de Atotonilco que se habían grabado.
- ✓ Se acordó que de manera personal cada miembro del equipo de investigación expresaría sus aprendizajes personales y estos serían también transcritos en el documento.

Durante este proceso, fue importante retomar la justificación y los propósitos de la investigación.

7.2.- Discusión y conclusiones

Al aplicar el Modelo de Desarrollo Participativo en la Preparatoria Iteso- Atotonilco, se comprobó que hay formas específicas, sistemáticas, para facilitar el proceso de toma de

conciencia , de crecimiento a nivel individual y en grupo, éstas a su vez, generan cambios con resultados específicos.

Este capítulo es muy interesante porque vamos a poder ver como el Desarrollo Humano y el Modelo de Desarrollo Participativo se pueden complementar y generar con mayor fuerza procesos de cambio efectivos.

En siguiente cuadro se hace un equiparamiento de fases entre el Modelo de DH orientado al establecimiento de metas y MDP, la figura pretende dar una claridad visual de cómo cada uno con sus herramientas en las diferentes etapas se pueden apoyar para ser mas contundentes.

Modelo orientado al establecimiento y logro de metas de varios autores humanistas. Explicado en el Capítulo 4	**Etapas de Modelo de Desarrollo Participativo**. Explicado en el Capítulo 5.
Etapa I: Autoexploración. Espera que el cliente se implique en su propio proceso y autoexploración, desee saber en dónde se encuentra. Habilidades del facilitador: • De escucha: atención física, atención psicológica. • De respuesta: Empatía de primer nivel: paráfrasis, reflejo, síntesis., clarificación, autenticidad, respeto.	Fase 1: Contrato Psicológico Fase 2: Diagnósitco. Fase 3: Recopilación de datos. • Entrevistas. • Mesas de trabajo • Análisis de contenido, categorización. • Hacer proposiciones
Etapa II: Personalizar Se espera que el cliente logre ir teniendo un autoconocimiento, un saber a donde quiere ir Habilidades del facilitador: • Empatía precisa avanzada. • Confrontación • Retroalimentación • Proximidad • Autodescubrimiento	Fase 3: • Desarrollo y aplicación del instrumento Fase 4: Reporte de Resultados • Retroalimentación al grupo de clientes. Fase 5: Discusión de datos y trabajo en grupo. (problemas y soluciones).
Etapa III: Metas. Se espera que el cliente aprenda a tomar riesgos por sí solo, reforzar éxitos y apoyarlo a resistir los fracasos. Se pone en acción por medio de un plan Habilidades: • Acompañar en pasos para establecimiento de metas • Pasos para alcanzar metas.	Fase 6: Formulación de planes de cambio o de desarrollo. Fase 7: Ejecución de planes.

En esta investigación quiero mostrarte, quiero decirte, quiero gritarte, llamarte la atención de alguna manera para decirte que si se conjunta MDP y DH se favorece que se logren metas con evidencias, satisfaciendo necesidades reales, trabajando en conjunto y al mismo tiempo se puede cuidar la relación entre las personas que están eligiendo ser grupo en ese momento. Es una forma de aportar herramientas para poder *convivir de manera eficaz.* En lenguaje coloquial podría ser tener resultados específicos y al mismo tiempo pasarla bien en equipo.

El Modelo de Desarrollo Participativo, tiene sus propias formas de hacer explicitas las destrezas del facilitador, así como el *Modelo Sistemático orientado al establecimiento y logro de metas,* que se explica en el capítulo 4. Las destrezas son:

1. *En la etapa de autoexploración,*
    a. *Habilidades de escucha:*
        i. *Atención física:* En DH esto es palpable con una postura de envolvimiento por parte del facilitador que genere confianza para que el cliente exprese su mundo interior. En MDP se pide al facilitador que evite expresiones no verbales, como disentir o reforzar, con el objeto de que el mismo individuo se valide a sí mismo. Esto difiere del uso tradicional de la empatía, en la que se usa el rapport.
        ii. *Atención psicológica*: En DH el facilitador está atento para devolver al cliente lo que expresa verbal y no verbalmente de su mundo interior, esto puede ser apoyado por MDP dado permite que los participante se sientan atendidos psicológicamente a través de Recopilación de la Información: a través de las papeletas, se percibe a sí mismo y a los demás. Cada participante detecta sus necesidades a través de preguntas que le llevan a reflexionar sobre el ideal, la situación actual y las sugerencias para cambiar de lo actual a lo ideal. Esto lo verbaliza a través de entrevistas o lo escriben en papeletas. Esto ayuda a que cada uno centre su atención, organice sus ideas y las exprese en oraciones claras. En relación al grupo todos participan, leen sus papeletas y éstas

son agrupadas por temas, lo que ayuda a que la persona se dé cuenta, en un primer momento, como se encuentra y que idea quiere expresar, en un segundo momento, si su idea expresa una nueva necesidad sobre el tema y si está apoyada por las necesidades de otros.

iii. *Habilidades de Respuesta*: En DH el facilitador muestra al otro lo que ha escuchado y hace paráfrasis, reflejo y síntesis. En MDP se hace esto a través de la categorización de las ideas, elaborando proposiciones en el instrumento. También da respuesta en el momento con datos objetivos, con gráficas, esto muestra al sujeto qué es lo que dice la comunidad y favorece la ampliación de la conciencia con datos claros, por escrito, para todos. Otra habilidad que se utiliza en DH en esta etapa es la clarificación, en MDP se logra la clarificación en el momento de Validar el instrumento frente al Director de la institución y al presentar los resultados a la comunidad, pues se abre al diálogo y a la clarificación de datos.

2. *Para personalizar*: Lo que en DH llama que el sujeto se apropie del darse cuenta y se convierta en una toma de conciencia, puede ser apoyado por MDP a través de la retroalimentación, pues se amplia con datos objetivos la información que tiene la persona sobre ella misma y la comunidad. Esto también sucede en las mesas de discusión en problemas y soluciones; pues con la información de prioridades cada uno describe en papeletas cómo se da en concreto el problema y qué soluciones sugiere, se genera un movimiento comunitario, para buscar nuevas formas de solucionar y lograr el cambio que se requiera para satisfacer las necesidades que ellos mismos detectaron.
3. *Metas,*en esta etapa en el modelo de Desarrollo Humano se pretende que se empiece a vislumbrar metas y planes de acción. Para esto MDP proporciona los pasos sencillos y claros, para que las personas se organicen en grupo para lograr concretizar metas y caminar en acciones para cubrir las necesidades detectadas por la comunidad. Es lo que se llama Programas operativos y estratégicos.

En el capítulo 6, se evidencia el proceso de toma de conciencia y cambio que logró la comunidad de la preparatoria, el cual empata con el enfoque de Desarrollo Humano.

- Al mes de la aplicación de MDP, ya estaba funcionando el primer programa operativo que es “Simulacros en Casos de Emergencia”, en el cual están involucrados 12 alumnos, un maestro y el director.
- A los quince días se tenían definidos 2 Programas operativos y 3 Estratégicos, con las líneas iniciales a seguir, responsables, tiempos de acción y seguimiento. Hasta la fecha ha habido tres seguimientos, en donde claramente se ven los resultados de acciones concretas y de renovar objetivos para alcanzar las metas propuestas. En estas reuniones, se preguntan, se dan retroalimentación y sugerencias para hacer más efectivo el trabajo.

La descripción anterior comunica algunas acciones tangibles que ofrece MDP, para facilitar el proceso de convertirse en persona:

a. hacer uso de papeletas para expresar ideas personales y poderlas sistematizar,
b. forma de elaborar el instrumento favorece el empatizar por escrito, se reflejar y se ponderar,
c. devolver información al otro a través del reporte sistemático de resultados apoya a la Etapa II del Modelo Orientado al logro de metas
d. pasos para hacer programas operativos y estratégicos con documentos que los avalan, que definen metas, tiempos, resultados y responsables para ejecutar cambios que satisfagan necesidades comunes, puede apoyar a la Etapa III de Programa de acción
e. todo se debe aplicar desde los principios que rigen el modelo que tienen que ver con lo que yo llamo Desarrollo Humano Participativo, el respeto de la persona, siempre buscando primero el bien para todos, recordando que al estar en un grupo también se satisface el bien personal.

En el capítulo anterior se explicitan los resultados de la aplicación de MDP, por fases. Y en general se puede decir que se logró el objetivo de que se formara un grupo capaz de participar y ser autogestivo, en programas operativos y estratégicos en el área de Formación Humana, para resolver las necesidades detectadas por la misma comunidad.

MDP genera una forma de *convivir* en respeto, escucha, aceptación y acciones conjuntas. Al escribir en papeletas se propicia aclarar ideas y elegir los que en realidad se necesita decir, esta manera de trabajo se utiliza tanto en la expresión de las necesidades, así como en el momento de explicar el problema ponderado por el grupo como más urgente y las soluciones para abordarlo. Después al compartir las papeletas y reunirlas por ideas similares permite que se escuche la opinión de los otros y se sepa quienes coinciden. Cualquier idea es aceptada y entra dentro de las categorizaciones, lo que permite escucha y respeto en la diferencia. El control de tiempos y silencios favorece la escucha de todos los miembros del grupo que quieran hablar y evita que solo una persona "tome el micrófono" y redunde ideas, cosa importante para lograr soluciones y cambios en grupo en corto tiempo. Esto favorece que se pueda *convivir* con un grupo aun en diferencias y trabajar juntos para lograr meta común.

MDP pone una plataforma para que cada persona y grupo de personas "haga lo que quiera", proponga lo mejor de sí. Es una manera de facilitar las respuestas del otro pues no es el experto el que da la pauta del problema y la solución sino el mismo grupo describe el problema en la primera parte, lo analiza en la fase de devolución de resultados y hace propuestas de solución a través de programas estratégicos hechos por ellos mismos.

Las fases, la estructura y la forma de intervenir de quien dirige MDP apoya la "no directividad" De la que habla Giordani (1997) citando a Rogers, quería evidenciar una profunda convicción: el deber del terapeuta no consiste en guiar el camino del cliente, sino en crear las condiciones favorables para el proceso de desarrollo" Considero que MDP apoya de manera sistemática a crear condiciones para que se logre el proceso de desarrollo grupal. Pues el modelo va generando espacios de autoconciencia, de escucha personal, del grupo, de necesidades y de soluciones hasta llegar a un plan de acción, proceso descrito en el capitulo de resultados.

MDP al igual que DH tienen como fundamento el creer en la capacidad de la persona y el grupo de detectar sus problemas y encontrar sus soluciones, es un método que permite que las personas se escuchen, trabajen juntas. Parte de que se confía en el poder de la persona pues no es el "experto" el que dice el problema y la solución sino que facilita que el mismo grupo lo haga, MDP tiene un sistema para lograrlo.

MDP utiliza evidencias tangibles para todos, sistemáticas que pueden ser utilizadas como una forma de retroalimentar a la persona y a la institución. Esto lo hace en el momento de dar los resultados, se hace en una presentación que todos pueden ver en donde aparecen la proposición ponderadas por ellos mismos y la calificación por grupo que participó: general, maestros, alumnos, padres de familia etc., De esta manera todos pueden ver la opinión de los distintos actores de la institución y favorece la conciencia de percepción de los distintos miembros del grupo.

La utilización de la papeletas lleva dos mensajes interesantes. Cada uno escribe su idea y todas las *ideas son admitidas, respetadas, escuchadas y no son juzgadas*. Tiene que ver e lo que habla Jaramillo (1992) en el capítulo de teoría sobre la claridad de pensamiento que genera confianza en si mismo. También se apoya a lo que se llama en Desarrollo Humano *aceptación incondic*ional al menos de sus ideas. O como la describe Gonzalez, D. (2202) "en una actitud que significa que aprecia a su cliente, como persona, con un sentimiento parecido al de un progenitor hacia su hijo, estimulándolo como individuo sin entrar a considerar su conducta en ese momento. Significa una preocupación no posesiva. Se trata de un aprecio positivo e incondicional por la persona; es un sentimiento que aflora sin reservas ni evaluaciones y que implica no juzgar. El orientador experimenta actitudes positivas hacia la otra persona como calidez, cuidado, agrado, interés y respeto". Una vez escritas las papeletas y agrupadas en categorizaciones la idea personal se hace anónima y se convierte en grupo, se podría decir que se pierde la importancia personal, pero el poder personal y su voz resuenan mas fuerte al unirse a la voz grupal, que después a la hora de contestar el instrumento es ponderada y puede comparar sus inquietudes con las del grupo. Se trabaja sobre aquellas ideas que la mayoría del grupo consideró como necesidad urgente.

Rogers (1961), da su particular definición de empatía: "La empatía, condición esencial de la terapia, supone sentir el mundo privado del cliente como si fuera el propio, pero sin perder en ningún momento la cualidad de "como si". Y por otro lado también la Empatía de primer grado que habla Egan, esto puede ser apoyado en MDP en la utilización de papeletas pues se favorece poder entender al otro, en el sentido que es un instrumento en el que en un primer momento favorece que la persona se expresa el mundo interior, sus preocupaciones, etc. y al ponerlas en común sus ideas son escuchadas por los demás. Al no

permitir el rebatir se propicia que se respete lo que el otro piensa y se comience a escuchar la perspectiva del otro, amplia mi propia percepción y entendimiento de la situación, puede favorecer el que los demás miembros del grupo entiendan las distintas posturas y amplíen su visión, esto se puede lograr en los distintos momentos que hay mesas de trabajo y se utilizan papeletas.

La empatía de 2do nivel de la que habla Egan puede ser apoyada por herramientas de MDP a la hora de transformar las ideas plasmadas de las papeletas que salieron en mesas de trabajo o entrevistas a *proposiciones,* las cuales consisten en reunir todas ideas parecidas, entender la idea principal y ponerla en afirmación, devolviendo así a toda la comunidad a través del instrumento las ideas de todos y generando un autoentendimiento y entendimiento grupal mas profundo.

MDP genera una estructura básica que propicia la creatividad y libertad postulada en Desarrollo Humano, pues a la hora de hacer proyectos en común cada uno puede aportar lo que quiera, los requisitos solo son poder expresar al grupo las metas, acciones y responsables en tiempo para lograr eso que ellos mismos crearon.

El momento de problemas y soluciones se pudiera prestar para muchas discusiones y MDP centraliza al trabajar para lograr metas que ellos mismos quieran y así se evita gastar energía en defender puntos de vista, mas bien es encontrar soluciones juntos, describir el problema.

MDP propicia la independencia y la autogestión al momento de que ellos mismos hacen sus proyectos de mejora y lo ponen de manera escrita, se parece a la Etapa III de programas de Acción de Egan, en esta caso MDP aporta la forma de hacerlo en grupo, con evidencias escritas de avances y resultados.

La forma en que se genera conciencia y cambio a través de MDP es con resultados a corto plazo. En el estudio se muestra como en 15 días de trabajo ya se tenían programas estratégicos y operativos con metas claras, acciones, responsables y documentado.

En el momento de los seguimientos de los programas se apoya en facilitar el cambio del que habla Warren en el capítulo 4, es decir un aumento de producción o de proyectos que generan bienestar al grupo y a la persona. Las personas comprometidas en el proceso presentan los avances de los Proyectos estratégicos y operativos ante el grupo a corto plazo

y se documenta el proceso, esto da evidencia concreta del trabajo hecho y genera autoafirmación pues se habla en público, cada equipo expresa sus avances en acciones, fechas, responsables, todo esta documentado y firmado por los actores.

Desarrollo Humano en esta intervención ofrece herramientas que pueden facilitar la aplicación de MDP.

En la Aplicación de MDP en Atotonilco fue muy importante *El generar un clima de confianza utilizando las actitudes básicas favorece que el trabajo sea mas efectivo*. Durante la investigación había momentos en donde se planeaba el trabajo tanto con el equipo base como el de investigación, decidimos hacer reuniones, en rotafolios se escribían los pendientes. Cada uno de acuerdo a sus habilidades y posibilidades elegía la tarea a realizar. Al final del día o en distintos momentos buscábamos compartir como nos sentíamos, utilizando preguntas que favorecieran el contacto personal como ¿qué es lo que me dio mas vida o menos?, ¿cómo estoy?, ¿de que me estoy dando cuenta de mi, del equipo, del trabajo?, etc... se hacía silencio y quien quisiera podía hablar sabía que sería escuchado, respetado e incluso apoyado si solicitaba alguna ayuda. Esto generó saber que pasara lo que pasara estábamos juntos para resolverlo. Se generó una confianza tan fuerte que mas de alguna vez varios miembros del grupo expresaron emociones, lloraron, se enojaron, manifestaron impotencia, sobre carga, enojo y al ser aceptados por el grupo y además apoyados a cumplir la tarea, esta se hizo mas ligera. Hubo comentarios como "me siento mas ligero", "no puedo", "yo puedo te apoyo en esto..." etc. *Sugiero que en la aplicación de MDP se busquen espacios de este tipo para ir generando un equipo estable* en donde además de la tarea, los una la solidaridad, el apoyo y el saberse que es un grupo en donde pueden ensayar y demostrar su potencial, que son aceptados como son y reconocidos en sus habilidades. Pues también buscamos felicitarnos en los logros y avances, algunas frases de distintos actores que ejemplifican esto son "gracias tu trabajo completo y eficaz apoyó al grupo en...", "se nota como están unidos y son profesionales", "Me gustó como lo hiciste, yo no lo entiendo, me puedes enseñar?"

Como se vio en el capítulo 4, de acuerdo con *Carl Rogers*, existen *cinco condiciones* que facilitan este proceso de darse cuenta y toma de conciencia. Estas condiciones se evidenciaron durante la aplicación de MDP, a continuación se explica de qué manera.

1. *La persona se encuentra ante algo que no ha podido resolver*. Antes de si quiera hacer la propuesta de aplicar MDP, el Director de la preparatoria expresó la necesidad de Diseñar el Programa de Formación que fuera adecuado a las necesidades de los alumnos de Atotonilco. Al aplicar MDP, la comunidad educativa logró identificar con claridad los temas a resolver, sus necesidades personales y las de los distintos miembros de la institución a través de las Entrevistas, Mesas de Discusión, escribiendo sus ideas en papeletas, escuchando las de otros, al contestar el instrumento y en el momento de la Retroalimentación.
2. *Congruencia.* Esta actitud fue vivida de manera constante e intencionada, en el momento de la capacitación del Equipo de Investigación, al apropiarse y aplicar MDP durante todo el proceso. Se recibió retroalimentación verbal constante de cómo era percibido el Equipo de Investigación, de que "ellos "modelaban" con actitud y con acciones lo que el mismo MDP propone", esta forma participativa de trabajar y lo mismo hizo el Equipo Base de Atotonilco.
    a. Un ejemplo: durante la fase de la Aplicación del Instrumento, se utilizaron dos cajas, una para depositar las hojas de respuesta y la otra para el instrumento. De esta manera se cumple con la confidencialidad que MDP postula y el respeto sin juzgar la opinión, el sentir personal que también se promueve en DH.
3. *Empatía*. Esta condición se presentó en el momento de la aplicación del instrumento, pues por este medio la comunidad educativa vio reflejado, de forma explícita y sistemática, su punto de vista. Los facilitadores respetaron sus ideas y aportaciones. Para lograr esto, el instrumento fue elaborado con base en las proposiciones, éstas se escribieron como resultado de papeletas, las papeletas eran la trascripción literal de las ideas de los participantes. En estas papeletas cada uno expresaba de forma escrita sus ideas, su sentir. El instrumento fue hecho con las mismas palabras de la comunidad educativa, fue una manera de que ellos se escucharan a sí mismos. Considero que esta es una forma que apoya el empatizar por escrito y sistemáticamente. Se presentó en el

momento de las Mesas de Discusión, en la fase de Problemas y Soluciones, en donde vieron por escrito plasmadas sus ideas, las de sus compañeros propiciando la conciencia de percepción personal y grupal. Algunos comentarios que apoyan esto que se dieron en las mesas de trabajo: De una maestra a un alumno "lo que dices es que no se te escucha en esta escuela, que no eres tomado en cuenta", a lo que responde el alumno: "bueno... mas bien me da miedo que si digo lo que pienso me vayan a correr"... maestro: "no te preocupes quedamos que lo que aquí se dice aquí se queda, además seguro a otros le pasa algo como a ti..."

4. *Respeto positivo incondicional*. Este elemento se cuidó de manera especial desde un principio, tanto de forma explicíta al dar las instrucciones de cada fase, como al momento de propiciar la participación durante las "mesas de discusión y problemas y soluciones". También al elaborar sus propuestas de programas operativos y estratégicos; y en las sesiones de seguimiento, pues el Equipo de Investigación simplemente, apoyaba de forma metodológica y respetaba las formas de organización. Esto facilitó que cada participante se expresara y fuera escuchado aun cuando sus ideas fueran distintas. Para ejemplificar esto, sucedió que en una mesa de trabajo uno de los alumnos expresó en papeleta y luego verbalmente que "no sabemos que hacer si hay algún temblor o incendio, deberían hacer evacuaciones", ante este comentario varios de los que estaban en la mesa se rieron en forma de burla. Los facilitadores de la mesa retomaron diciendo: "les recuerdo que toda idea es respetada y aceptada, conviene que se den cuenta que cualquier idea por loca que parezca es importante, nos da referencia del pensamiento de alguien del grupo, así que cualquier idea que tu en realidad tengas, exprésala, será escuchada y después veremos forma de resolverla". Lo interesante fue que esta idea inicialmente causó revuelo en la mesa. Se convirtió en una proposición, la número 32. que dice: *La preparatoria está cumpliendo con programas específicos para ralizar simulacros en caso de emergencia.* Al ser calificado el instrumento fue la proposición que mas puntaje a nivel general obtuvo 11.52, los alumnos la calificaron con 13:35, maestros con 11.50, personal de apoyo 10:33, los padre de familia 3.5, el consejo de la Universidad 1:5 y el Patronato 0. Reflexionando sobre los resultados se

eligió atender a esta necesidad porque fue validad por quienes viven a diario en la institución, alumnos, maestros y personal de apoyo.

5. *Que el cliente perciba las tres últimas condiciones en el terapeuta*. El Equipo Base de Atotonilco, constantemente retroalimentó verbalmente las actitudes y los resultados que iban percibiendo durante la aplicación de todo el proceso. Hubo comentarios del equipo base como: "De verdad se nota como se interesan por cada uno que habla, los cuidan mucho", "Están atentos a todo lo que pasa y además respetan, yo con el comentario de los incendios me hubieran dado ganas de incendiarlos", "se nota como creen en esto, hasta traen puesta la camiseta, se uniformaron"

Además de la aplicación de las actitudes Rogerianas, buscamos disponer a los participantes a la apertura de cambio, propiciando la utilización de la mayor parte de sus recursos, en este caso me refiero a la utilización de los dos hemisferios del cerebro. Ordinariamente al aplicar MDP se utiliza mas el hemisferio izquierdo a través de instrucciones lógicas, explicando el alcance de la intervención a todos los participantes. En esta aplicación nosotros utilizamos metáforas como la de el "cuento de los 100 dólares" en donde se compara a la valía de la persona con un billete, y los dos coinciden que aunque la vida los haya "arrugado, maltratado o pisotado", su escencia y valor siguen siendo los mismos. Este es un ejemplo de las distintas técnicas que utilizamos para sensibilizar y crear ambiente que porpiciara una participación mas completa. *Desde Desarrollo Humano sugiero a MDP que en sus aplicaciones utilicen este tipo de técnicas de sensibilización que pueden potencializar la efectividad del Modelo.* La experiencia cuenta que después de este tipo de intervenciones se generaba un silencio profundo y largo que disponía a dar las instrucciones de MDP de una forma clara, sin repetir y teniendo la atención del grupo.

En nuestra forma de intervenir en Atotonilco tuvimos muy presente que *la* necesidad *de reconocimiento* es propia del ser humano. He escuchado a Juan Lafarga en varias ocasiones que dice: " Todos necesitamos ser reconocidos, incluso aquel que dice que no necesita reconocimiento, que hace las cosas porque es su trabajo o deber, en el fondo está esperando que se diga "guau, el hace las cosas sin buscar reconocimiento", que en el fondo

es otra forma de buscar ser reconocido". En MDP se acentúa la atención en las necesidades que aparecen ponderadas por el grupo a la hora de dar resultados. Nosotros además de trabajar en las necesidades dimos retroalimentación también de las fortalezas ponderadas por el grupo, creo que esto genera confianza y posibilidad de caminar. Hubo comentarios de padres de familia, de alumnos y maestros que constatan esto: "o sea que hay cosas que sí hemos hecho bien", "Entonces no todo está mal". Un camino para abordar los problemas es sabiéndose capaz de resolver problemas. Así que *sugiero que cuando se dé la retroalimentación de resultados también se dé tiempo para revisar fortalezas,* esto puede favorecer un clima de confianza, trabajo, reconocimiento y capacidad. En este sentido también *en las reuniones de revisión* del día *nos reconocíamos los avances* de distintas formas: tachando la tarea ya realizada y asumida, aplaudiendo esto. Incluso la presentación que se hizo para los del patronato y el Rector del ITESO fue una manera audiovisual de reconocer avances, misma que se utilizó para reforzar el avance de los proyectos estratégicos y operativos con el Equipo Base de Atotonilco y también con todos los involucrados en la investigación. En este sentido también *sugiero que se busque explícitamente reconocer los avances del grupo,* algunas formas probadas por nosotros en este sentido son: presentación audiovisual de avance de resultados, felicitaciones verbales, correos electrónicos. *Si este reconocimiento es en grupo y frente a personas significativas* del que está siendo reconocido *puede tener mayor fuerza,* cosa que sucedió cuando en Atotonilco supieron que la presentación audiovisual la vieron tanto el Patronato, el Director de la Preparatoria y el Rector del ITESO. Hubo comentarios de distintos actores de la investigación como: "Ya se enteraron los jefes de nuestro trabajo", "Hay que hacer un periódico mural para que toda la escuela, es mas que salgamos en el periódico para que vean lo que estamos haciendo", "Nuestro trabajo apantalló a los de Protección Civil, dicen que nunca habían oído ninguna escuela que los alumnos apoyaran y se hicieran cargo de Evacuaciones en caso de emergencias, creo que hasta somos ejemplo para la comunidad"

Se sugiere para *lograr un equipo estable que aplique MDP* que *se esté cuidando constantemente la parte personal de los miembros del grupo, que todos estén capacitados en toda la metodología de tal manera que si un miembro sufre algún desbordamiento emocional* por situaciones que siempre trae la vida pueda sentirse apoyado y protegido por

el grupo, que *alguien lo acompañe*, que *otro lo supla* y así también se *cumpla la meta* o tarea de grupo.

Por otro lado al estar aplicando MDP nos dimos cuenta que también facilita el proceso de convertirse en persona. El siguiente cuadro pretende hacer un símil de lo que dice Luis Jorge González (1997), desde el humanismo bíblico dice: "ser persona significa poseer 5 atributos", los cuales se compararán con frases que describen lo que hay de fondo al aplicar MDP:

Cinco atributos de ser persona **Luis Jorge González**	**Traduciendo al MDP** **por Reneé Susana Salinas Navarrete**
1. Ser único e irrepetible	Lo que yo (participante) aporto es importante y respetado.
2. Autoconciente	Al responder el instrumento y ver los resultados, me doy cuenta de qué es lo que necesito y qué es lo que los demás necesitan.
3. Responsable	Puedo y podemos responder con acciones, ante la problemática que se descubre.
4. Libre	Soy libre de participar, si es que quiero, lo que quiero y en la medida en que puedo.
5. Capaz de amar	Busco el bien de todos, con acciones específicas.

Este es un cuadro muy interesante porque "traduce" lo que yo alcanzo a percibir que son las ideas de fondo que se mueven al aplicar MDP y veo que desde su muy particular forma, el MDP genera avances en proceso de convertirse en persona a quienes se involucran en vivir la aplicación de este Modelo, que es lo mismo que busca Desarrollo Humano.

Por otro lado, el método de no-directividad de Rogers, pretende que la persona se haga responsable del darse cuenta de sí mismo y de su vida desde su propia perspectiva; para ayudarlo, el facilitador hace uso de actitudes, habilidades y destrezas específicas. En este

sentido MDP tiene técnicas propias y además puede utilizar las actitudes y habilidades que Rogers postula y eficientiza su proceso. Ambos buscan la no directividad, le dan importancia a la sabiduría y poder personal o grupal, para generar cambios.

En las etapas de detección de necesidades, de retroalimentación, de problemas y soluciones participó el 100% del alumnado. En la etapa de implementación de soluciones participó el 22.67% de alumnado. Cabe aclarar que la participación de los maestros y personal directivo que intervino en el equipo base fue constate.

El Equipo de Investigación discutió sobre posibles razones que explican la cantidad de alumnos participantes en el proceso de implementación de soluciones desde MDP. Hubo posturas distintas:

- Se consideran como necesidades aquellas que obtienen puntuaciones mayores a 15; en este estudio la puntuación más alta que se obtuvo fue de 13. Esto nos indica que no había necesidades urgentes y esto pudo haber sido un factor de no involucramiento de más personas, pues se dice que las personas se comprometen en un proyecto, siempre y cuando sea para satisfacer necesidades personales y grupales.
- De acuerdo a MDP la implementación de los planes de acción se lleva a cabo en el momento de terminar la dinámica de problemas y soluciones. En este caso esta fase se dio 15 días después, lo cual puede haber sido un factor de desmotivación, al no haber cerrado con propuestas claras y específicas una vez terminada la discusión.
- Otra posible razón es la edad de la mayoría de la población, formada por adolescentes. Y tal vez la forma en cómo se les hizo participes de la importancia y sentido del estudio, no logró impactarlos de tal manera que se generaran acciones de compromiso por su parte.
- Al no tener la vivencia previa de esta propuesta de trabajo en equipo, es difícil que lograran darse cuenta de la importancia, el impacto que se puede generar y de los cambios que se puede dar al trabajar de esta forma.

MDP propicia que la comunidad, tome acciones con base en sus necesidades, con un liderazgo compartido por todos, pues es de todos y para todos. Evidencia de esto fue la actitud del director quien permitió que todos se expresaran y que se delegaran responsabilidades en las acciones requeridas para llevar a cabo los programas propuestos. Estuvo atento y comprometido durante todo el proceso. Como responsable del proyecto compartió el liderazgo sin dejar de marcar límites fundamentados en los principios y lineamientos de la institución.

Un aprendizaje significativo implica un cambio de actitud, de actividades y/o de personalidad. En este trabajo se tiene evidencia de cambios grupales a través de los programas operativos y estratégicos concretos; en cuanto a los cambios personales, se evidencia a través de las verbalizaciones que se dieron por parte de algunos integrantes de la comunidad educativa, en las entrevistas grabadas que esta descritos en el siguiente capítulo, para saber si este aprendizaje significativo se convirtió en cambio de conducta habría que hacer seguimiento de historias de vida.

Y no puedo negar que **también en esta investigación está mi "toque personal**" y te comparto de lo que **me doy cuenta que yo aporto:**

- ✓ Un nuevo término que engloba como podemos hacer Desarrollo Humano junto con otros, generando cambios para el bien de todos de manera sistemática. El término es *Desarrollo Humano Participativo.* En donde se detecta en conjunto las necesidades del grupo, se busca alternativas de solución, se actúa juntos participando de distintas maneras para satisfacerlas, incluso se distribuyen responsabilidades, se pueden cambiar roles tomando en cuenta el potencial de cada miembro en ese momento, al final se celebra el logro. Esta manera de hacer Desarrollo Humano genera el valorar la *importancia del otro en mi vida y de mi vida, en la vida del otro.* Esta forma de trabajo en donde cada uno elige sus responsabilidades y de qué manera participará en la satisfacción de las necesidades del grupo, es una manera de permitir que el otro "entre en escena", afirme su capacidad con evidencias de resultados y reciba reconocimiento de lo otros en el grupo.

- ✓ *Invitar a un equipo* de alumnos y propiciar que el grupo de Atotonilco se capacitara en MDP fue con la intención de multiplicar el aprendizaje de esta forma de aplicar MDP y así promover el Desarrollo Humano Participativo.
- ✓ Utilizar las habilidades de acompañamiento en el equipo de investigación modeló un estilo de facilitar desde Desarrollo Humano la aplicación de MDP. Considero que sería de mucha utilidad que el *equipo que aplique MDP se entrenara en la utilización de actitudes y habilidades desde este enfoque*. Un ejemplo de esto puede ser que en mas de una ocasión al estar aplicando el Modelo hubo situaciones muy fuertes de estrés personal de algunos miembros del equipo y lo que hice fue pedir a otros miembros del equipo que suplieran mis actividades y las de la persona en crisis para continuar con la tarea y yo escuche, acompañé el desbordamiento emocional. Entonces se atendió a la persona, esta pudo expresarse, aclararse para continuar y el soporte grupal permitió que la tarea siguiera. En mi experiencia pareciera que en MDP y en DH se viven estas situaciones de manera extrema. En Desarrollo Humano se centran en el sentir de la persona y casi olvidan la tarea grupal y en MDP se hace la tarea grupal intentando borrar o no ver las crisis personales. *Mi sugerencia y aporte es que se logre consolidar un equipo de trabajo con multihabilidades, en donde se genere un ambiente de confianza total, de tal manera que en momento de crisis se pueda apoyar a la situación personal sin que esto signifique posponer resultados o metas del grupo.* Para que esto suceda creo que MDP ofrece herramientas que facilitan el trabajo en grupo con metas, procesos, resultados evidentes. Desarrollo Humano aporta el clima, las actitudes y la forma de facilitar el proceso de MDP en donde la persona también sea tomada en cuenta sin perder la importancia de continuar con el trabajo en obtener las metas del grupo.
- ✓ Insisto en que MDP y DH hagan equipo porque si bien es importante el cambio personal, en conciencia social, ante el mundo en que estamos viviendo y si lo queremos dejar mejor de cómo lo encontramos, urge multiplicar, generar cambios grupales, en donde cada grupo avance en conciencia de problema y solución, elija sus metas grupales en corto plazo que generen mayor bien para todos... claro al ser para todos el bien personal en una medida es satisfecho.

- ✓ Cuando se quiera llegar a compartir cosas del corazón también se puede utilizar "el quiet time", metodología de la organización internacional de "Iniciativas de cambio". En la investigación en lo personal la utilicé varias veces para escucharme y tomar decisiones basadas en el respeto, pureza de intención, honestidad y amor. Creo que fue un instrumento que me apoyó a no desbordarme en los momento de crisis, por otro lado la utilizamos al final, cuando el equipo de investigación hizo las reflexiones y la discusión sobre esta intervención, elegí utilizarla porque creí que el nivel de estrés del grupo era alto y además se necesitaba hacer un cierre en donde se apelara a la bondad del ser humano. Creo que fue un instrumento de apoyo, de esto pueden dar evidencia los capítulos 7 y 8 de la discusión de resultados y de los aprendizajes significativos. Invito a que conozca esta organización también genera cambios, toma conciencia aunque sus resultados no son tan tangibles a corto plazo, sin embargo a largo plazo han logrado hasta detener guerras entre países. Digamos que en este punto mi aportación es de enlace.
- ✓ También aporté tres equemas ilustrativos. A) Convergencias por etapas de el Modelo de para el establecimiento de metas desde Desarrollo Humano y el Modelo de Desarrollo Participativo B) El cuadro que traduce el significado de Ser Persona de Luis Jorge González y mi percepción de MDP, C) Las preguntas que pudieran favorecer la expresión de sentimientos.
- ✓ Mi forma de escribir en esta investigación es una mezcla de los dos estilos y se complementan. En el primer y último capítulo hablo mas al estilo de desarrollo Humano compartiendo mis vivencias, tomas de conciencia y aprendizajes. Los otros capítulos son escritos incluso en un lenguaje objetivo y con resultados evidentes para todos, que generaron cambios, que generaron Desarrollo Humano en grupos, que es el estilo de MDP. Por la forma en que redacto te invito a participar a ti también en mi crecimiento y aporto mi caminar para apoyar el tuyo. Invito a participar a personas que indirectamente o directamente han tenido que ver para la realización de la investigación. Es decir fue un intento de escribir también este proceso del Desarrollo Humano Participativamente.

7.3.-Aportaciones del Estudio

Este estudio aporta la experiencia de la aplicación de un modelo sistemático, con acciones específicas que facilitan el proceso de toma de conciencia, crecimiento de las personas y del grupo de forma participativa y autogestiva.

En este estudio se cotejan las actitudes, habilidades y herramientas de Desarrollo Humano con el Modelo de Desarrollo Participativo y como pueden complementarse.

Este estudio refleja que, al darle la oportunidad a las personas de participar y sentirse escuchados, se contribuye a la eficacia personal, ésta a su vez, genera metas concretas en el trabajo en equipo.

Es importante aclarar que si bien este estudio da evidencia de un cambio, en la forma de organizarse para satisfacer necesidades detectadas por ellos mismos, la evidencia de cambios personales internos se da a través de las verbalizaciones de sobre aprendizajes significativos que se expresan en el próximo capítulo.

7.4.- Relevancia

En este proceso se involucraron aproximadamente 125 personas, que han tenido la experiencia de un proceso participativo, por lo tanto, si cada uno decide replicarlo en el entorno en donde se desarrollan, familia, trabajo, amigos, pareja, entonces esta investigación estaría aportando significativamente a la cultura de trabajo en equipo.

Este estudio evidencía una forma sistemática de aplicar la Pedagogía Ignaciana de convivir, de hacer comunidad, con resultados específicos, practicando la tolerancia, la comprensión.

Se llevaron a cabo acciones que buscaron el mejor bien para todos, y se logró, de acuerdo al lema de la preparatoria: *aprender y servir*.

7.5.- Restricciones o limitaciones

La distancia influyó en el proceso de seguimiento de los planes de ejecución.

La falta de experiencia previa y de visión de lo que implicaba el trabajo tuvo como consecuencia que durante el proceso se redefinieran metas, roles y actividades conforme se iba desarrollando el proceso.

Se mostró siempre solidaridad entre los participantes, así como trabajo, esfuerzo y dedicación, pero no podemos negar que hubo también cansancio, desgaste a nivel físico y emocional, situaciones que se resolvieron siempre hablando entre los miembros de la investigación.

7.6.- Recomendaciones.

- ✓ Que la definición de horarios para las reuniones de trabajo responda más a la cultura del lugar que a las costumbres de los asesores externos.
- ✓ Cuando alguna fase del MDP deba posponerse por un lapso mayor de 3 días, se sugiere volver a establecer el contacto personal con los miembros de la comunidad.
- ✓ Hacer una retroalimentación audiovisual del proceso de trabajo de tal manera que puedan verse a ellos mismos y a sus compañeros en ese caminar juntos.
- ✓ Utilizar ejercicios y dinámicas que faciliten el darse cuenta de la importancia de la fase que se estaba trabajando y de motivación para participar en ella.
- ✓ En toda acción del ser humano están presentes las emociones, en este tipo de proceso tan intensivo es importante hacer contacto con los sentimientos y buscar un momento personal y específico para encausarlas, de tal manera que no se desborden, en un momento de trabajo no adecuado.

A continuación proponemos una guía de preguntas encaminadas a la autoreflexión que permitan que las emociones o sentimientos sean aliados en el cumplimiento de las metas, y no limitantes. Este cuadro se sugiere utilizar al final de las jornadas o en momentos de tensión emocional, creemos que es una herramienta que puede facilitar al equipo que aplique el modelo que se convierta en un equipo de trabajo sólido.

Te invito a que estés un momento contigo, con el mejor regalo que se te dio desde que naciste: tú mismo. Respira, contacta con tu ser y responde para ti:
1. ¿Qué siento?
2. Busca expresarlo en privado (puede ser con acciones, con sonidos, con palabras, metáforas...), sin juzgar en este momento lo que sientes, de tal manera que "fluya" la energía contenida que no permite estar en el presente o continuar con el proceso.
3. ¿Por qué siento esto? y ¿ para qué ?
4. ¿Cómo lo puedo encausar para mi conveniencia y la de todos?
5. ¿Cuál es mi meta laboral en este momento?
6. ¿Quién soy yo?, ¿quién eres tú (el que te provocó esta emoción)? y ¿qué estamos haciendo aquí?
7. ¿Qué es conveniente hacer para mi y para todos?

- ✓ Al aplicar el MDP hacer explícito, para los asesores externos, las 5 condiciones Rogerianas, aprenderlas, practicarlas para potenciar el trabajo y facilitar de forma más conciente, el proceso de Desarrollo Humano Participativo.

7.7.- Consideraciones finales

La comunidad Educativa vivió una situación a resolver en donde se debía detectar sus necesidades de formación humana y hacer propuestas de solución a corto plazo. Las presiones que se vivieron fueron de intereses distintos y de tiempo. Ante estos retos se dieron los resultados concretos. Se puede decir que es una forma viable, para solucionar problemas de manera participativa.

Si verdaderamente se cree o se le apuesta al Desarrollo Participativo, a veces se tiene que sacrificar los intereses personales, para poder lograr la toma de conciencia y que se genere un cambio a nivel comunitario. Implica mucho trabajo, tolerancia, disposición, romper esquemas personales, tiempo.

La directividad marca el camino hacia donde se quiere llegar y permite tener claridad de rumbo, esto no es negativo por sí mismo, sin embargo la ventaja de la participación en MDP es que logra que la gente se apropie del proyecto. En un esquema autoritario se logran metas a corto plazo, pero no necesariamente se dan los cambios permanentes, pues las personas no se involucran del todo o no son participes de estos cambios.

Capítulo 8.

Aprendizajes Significativos

8.- Aprendizajes Significativos

En este apartado se transcribe literalmente lo que algunos de los miembros de la comunidad educativa y el equipo de investigación decimos que fueron nuestros aprendizajes significativos al participar en el proceso de Aplicar MDP en la Preparatoria ITESO, Atotonilco. Me parece importante transcribirlos para dar evidencia de que en todo momento cada uno de los participantes tiene su lugar, es importante su opinión, propiciar que hable de sí, de su vivencia como lo busca el Desarrollo Humano para que se vaya apropiando de ella.

Como se mencionó anteriormente, esto nos permite evidenciar la toma de conciencia en cambios personales, pero no comprobarlos como cambios de comportamiento, ya que para ello, habría que dar seguimiento a las historias de vida lo cuál podría ser tema de otra investigación.

A nivel grupal los cambios sí son evidentes por tener resultados medibles en tiempos determinados.

8.1.- De miembros del Centro Educativo Regional de Atotonilco

8.1.1.- Aprendizajes de los alumnos

Alumno 1: " *Aprendí que las cosas en equipo se hacen mejor*".

Alumno 2: "*Se puede confiar en el trabajo que hacen los demás y no sólo en el propio."*

"Es importante tomar en cuenta a los demás y sus propias opiniones o comentarios, juntarlas con las de uno para así, hacer una síntesis para obtener mejores resultados. En lo personal me motivó el ver que algunos compañeros de un grupo a pesar de que se quedaron tan sólo dos siguieron trabajando, logrando muchos avances. Aprendí de un compañero a motivar a los demás miembros del grupo a permanecer en él y lograr la meta."

Alumno 3: *"Aprendí de mí, que me cuesta mucho trabajo expresar mis opiniones y mis ideas en grupo".*

"Aprendí que se nos esta dando la oportunidad de mejorar la comunidad, tanto aquí en la escuela como en todo Atotonilco, por medio del trabajo social.

Aprendí que todos tienen ganas de trabajar y aprovechar la oportunidad que se nos da para canalizar las ideas que tenemos."

8.1.2.- Aprendizajes de los maestros

Maestro 1:*"He aprendido de mí que escuchando a los demás crezco y aprendo muchas cosas."*

"Que proyectando un trabajo calendarizado y con ganas de trabajar se pueden hacer las cosas. He aprendido que se puede trabajar en equipo, que se puede confiar en los demás, se puede crecer y se pueden lograr cosas juntos cuando se quiere".

Maestro 2: *" Aprendí que juntos podemos trabajar en equipo. Que es importante escuchar a los demás, dándoles la importancia a cada uno de ellos para lograr mejor los objetivos. Que siendo constantes se pueden lograr muchas cosas."*

Maestro 3:*"Durante el curso me he dado cuenta que mi trabajo me ha orillado a alejarme de la sociedad, de limitar mis relaciones, tenía muy poca convivencia con los demás.*

Gracias a este curso me he renovado e incorporado de nuevo a la sociedad, a convivir con los otros, tanto alumnos como maestros. El trabajo es volver a reactivar los conocimientos, es volverlos a organizar para hacer programas, esto lo relaciono con el trabajo que se ha venido haciendo en equipo".

Maestro 4*: " A través de ideas conjuntadas se pueden lograr cosas en concreto, ideas que vienen del otro, del que aporta y es escuchado, se puede o no estar de acuerdo, pero se aprende a escuchar a los demás".*

El Director compartió resultados y aprendizajes que le fueron significativos, los cuales también se transcribieron.

"Resultados:

-Se ha podido concretar la planeación de los programas de Desarrollo Humano para la escuela.

-El tomar conciencia que estos programas se van armando y concretando poco a poco.

-El tener la claridad de saber que, en base a un modelo de trabajo, se sabe cómo y quienes van a armar los programas.

-El que he podido hacer equipo de trabajo con los maestros de Atotonilco. Ahora sí puedo decir que ya tengo gente que está muy comprometida con la institución, con sus ideales y que está haciendo las cosas porque cree en este proyecto a corto y mediano plazo y eso me hace a mí tener como mucha más esperanza en que esto pueda funcionar como se desea.

Estos son los dos principales productos o resultados que yo creo, o personalmente valoro de este trabajo."

"Aprendizajes:

El conocer el modelo con sus virtudes y defectos:

Virtudes del modelo:

- El haber aprendido cómo trabajar o cómo hacer que los grupos funcionen.

- El ser realistas con los recursos que se tienen y trabajar con base en ellos.

- El conocer las virtudes de los que están trabajando.

-El conocer quienes están verdaderamente comprometidos y quienes a lo mejor pudieran comprometerse y no lo están haciendo, como conocimiento del personal que está aquí a mi cargo.

-El poder contar con el equipo del ITESO para poder encontrar y aprovechar las vetas que tenemos, es decir, las cualidades y riquezas de la comunidad educativa.

-El poder contar con un equipo del ITESO el cual nos puede brindar una gran ayuda por lo que hay que aprovecharlo.

Aspectos que no me parecen los más adecuados.

El darles demasiadas alas a los muchachos, también generó algunas expectativas muy altas, que hicieron que luego tuviéramos roces al inicio del semestre y que todavía de repente se manifiesten, por lo que hay que aprender hasta donde sí, dar participación o no a los muchachos".

8.1.3.-Miembro del Consejo Universitario

"Uno de mis mayores aprendizajes fue el que sucedió el día de hoy, pues uno de los alumnos comentó en la reunión que: "Aprendí a estar en un grupo con adultos y además que yo puedo aprender de ellos, y ellos aprenden de mí". Eso a mí me pareció muy revelador".

"Estoy contenta, porque esto me hace pensar que en reuniones pasadas se ha logrado un trabajo en equipo, en donde hay alumnos y maestros trabajando en conjunto para un bien en común que es la preparatoria. Estoy confiada en los grupos que se han conformado, pues estos apoyan al Director, lo cual dicho por él mismo lo esta viviendo, se está gestando y beneficiando a todos los que conformamos parte de la institución educativa".

8.2.- Del los alumnos del Equipo de Investigación que hicieron su servicio social.

Claudia Rocío Magaña González :

"¡¿Acerca de mis aprendizajes de esta experiencia?! Puedo decir que fueron miles, desde personales hasta en el área profesional; desde hacer amigos hasta vivir con ellos. Pero se que más que contar mi vida, es expresar aquello que fue más significativo, de acuerdo a lo que ya revisamos en toda esta investigación.

Creo que por lo menos una buena parte de mi vida, he creído en la bondad de las personas; con la certeza de que el mundo puede cambiar si unimos fuerzas y muchas de mis actividades se enfocan a áreas comunitarias, pero el haber tenido esta experiencia de trabajo en el ámbito escolar; y además tratando de modelar y vivenciar lo que es una propuesta de trabajo, verdaderamente en equipo, me pude dar cuenta que es muy difícil. Se

que no es imposible, pero requiere de mucho tiempo y de estar verdaderamente convencido de que es una forma de lograr objetivos en común. Que implica muchísimo sacrificio a nivel personal o hasta a veces nulificarlo y vivir para los demás. Esta experiencia yo la veo muy enriquecedora, pues si uno es verdaderamente congruente, con esta visión se puede llevar chascarillos y a veces dificultades, pero son parte de la vida y sus experiencias. ¡Y que maravilla, en la diversidad esta la riqueza!

Me puedo sentir orgullosa de mis compañeros de trabajo, de quienes fueron participes de esta investigación y de quienes fueron soporte de todos los que la integramos, participantes primarios y secundarios, con dinero o ilusiones, pues aquí encontramos una experiencia de vivenciar una forma de cómo es que podemos escoger vivir, siendo participes de esta sociedad, desde donde estamos".

Claudia Lorena Martínez Saucedo.

"De acuerdo a MDP, el trabajo, tanto de las personas que lo aplican como de la institución u organización donde se aplica, debe de ser participativo y todas las personas que se encuentran relacionadas con ésta deben estar involucradas en el seguimiento del mismo.

A través de esta investigación tuve la oportunidad de experimentar lo que significa realmente el trabajar de una manera participativa. Ya que el equipo fue conformado por 4 personas más donde todos estuvimos involucrados activamente. Considero que el trabajar en este modelo me permitió aprender la importancia del trabajar en equipo al igual que sus debilidades. Gracias a la aplicación de este modelo pude aprender la dinámica que la metodología utiliza, la cual considero me servirá a futuro en mi ejercicio profesional ya que es un modelo, que dadas sus características, me interesa.

Otro aspecto importante que me permitió experimentar esta investigación es un trabajo profesional ya que la responsabilidad que implicó este proceso fue muy seria lo cual es muy reforzante considerando nuestro papel de estudiantes.

Con respecto a Desarrollo Humano fue muy grato el darme cuenta que al finalizar el proceso y realizar la tesis, MDP contiene dentro de la metodología las condiciones Rogerianas; como el respeto y la confidencialidad, entre otras. Tuve la oportunidad de

darme cuenta de aspectos de mí que aún no descubría y a los cuales les puedo dar gran utilidad, al igual que algunas otras habilidades.

Otro aspecto que considero de gran importancia mencionar es la unidad que se formó dentro del Equipo de Investigación ya que a pesar de encontrarnos estudiando juntos, la convivencia que fomentó la investigación fue muy amplia lo que permitió que la amistad y el compañerismo aumentaran.

Finalmente creo importante mencionar lo que considero fue mi aprendizaje más significativo y relevante, como lo fue el haber conocido MDP y aplicarla en un escenario real respetando todos sus fundamentos y sobre todo a las personas del contexto donde se realizó, ya que no es lo mismo conocer teóricamente un modelo a aplicarlo, el conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades y la oportunidad de ejercer el sentido crítico y establecer criterios respecto a éste fue lo que logro rescatar puesto que creo que será un modelo que en un futuro seguiré aplicando en distintos contextos".

César Gerardo Delgadillo Villanueva

"*A lo largo de la investigación aprendí y me pude dar cuenta que el trabajo en equipo tiene sus ventajas y desventajas. Me refiero a las ventajas, cuando se hicieron aportaciones ideas, cuando hubo apoyo en el otro, participación y apertura, por mencionar algunas; mientras que algunas de las desventajas fueron las diferencias de tiempos y momentos en los distintos miembros del equipo, provocando retraso en la investigación.*

La investigación me ayudó a tener un mejor desenvolvimiento hacia los demás. Esta experiencia de trabajar en equipo y de conocer la metodología participativa, facilitó a que yo obtuviera aprendizajes significativos en dos de los aspectos más importantes de mi vida, en el personal y en lo profesional; ahora me siento más seguro de mi mismo y puedo confiar más en los demás, a tener mayor control de mí y a manejar mejor las situaciones inesperadas.

Además, aprendí que los sentimientos son los que nos hacen vivir, sentir y pensar, nos movernos hacia una dirección buscando el bien personal pero también el del otro que te acompaña. Como menciono uno de los expertos en Desarrollo Humano, es cuestión de que

las personas piensen en lo particular pero actúen en lo general para que el mundo sea mejor.

Finalmente, el trabajar en un escenario específico, con objetivos y propósitos claros facilitaron para que la investigación obtuviera éxito en la área de Desarrollo Humano. Menciono esto, por que la organización y la planificación de lo que se iba a llevar acabo, además, de la distribución de roles fueron aspectos importantes para que la investigación, en donde, en lo personal yo aprendí a aplicarlo a mi vida diaria, organizar mi tiempo y mis tareas".

Juan Gabriel Barba Romo

"*Aprendizajes significativos:*

- ✓ *El haber conocido y aplicado el modelo MDP,*
- ✓ *El haber contribuido en el proceso de formación de los alumnos de la preparatoria del ITESO en Atotonilco.*
- ✓ *El haber tenido la oportunidad de conocer, convivir y trabajar con la comunidad educativa de la preparatoria del ITESO en Atotonilco.*
- ✓ *El haber realizado entrevistas no directivas a alumnos, maestros y padres de familia, procurando el dejarlos en completa libertad para que expresen sus ideas sin intervenir uno.*
- ✓ *El haber puesto en práctica, con palabras, actitudes y modo de actuar, el modo de ser y de tratar a las personas desde la corriente humanista.*
- ✓ *El hecho de haber hecho el trabajo en equipo me hizo reflexionar en la importancia de confiar en el otro, y de trabajar al ritmo de los demás.*
- ✓ *El ver cómo el director de le preparatoria confió en nuestro proyecto de investigación y lo llevó a cabo con todas sus consecuencias, haciéndolo de una forma madura y con gran apertura de cambio.*
- ✓ *El comprobar que los cambios de mentalidad no son fáciles de lograr pero hay algunos que al lograrlo mueven toda una institución.*

- ✓ *La hospitalidad y el buen trato de la gente de Atotonilco, expresada en la comunidad educativa.*
- ✓ *El haber trabajado con el equipo de investigación durante marchas continuas me hizo reflexionar en la capacidad de resistencia y el gusto por lograr nuestros objetivos en la comunidad educativa.*
- ✓ *El haber comprobado que en un trabajo comunitario no todos trabajan al mismo ritmo y esto puede provocar cierta frustración.*
- ✓ *El tomar en cuenta la cultura y formas de pensar de la comunidad donde se aplique el Modelo para poder hacer un plan real y de acuerdo a los tiempos y ritmos de trabajo de esa comunidad para que resulte lo más efectivo posible su ejecución.*
- ✓ *El haber participado en un trabajo de investigación formal, bien reconocido y con personas que lo han aplicado exitosamente en otros ambientes y el haber tenido la dicha de aprender de ellos.*
- ✓ *El haber tenido la dicha de ayudar en el ITESO Atotonilco y que a la vez el mismo Rector estuviera al pendiente de nuestros avances y logros como investigadores".*

8.3.-Mis reflexiones y aprendizajes

8.3.1. ¿Que de dónde amigo vengo?, ¿Que en dónde me encuentro después de la investigación?

Amigo lector, no sé que tanto te está pasando al leerme, al escucharme... te invito a que hagas un silencio en este camino y te des cuenta de ello... igual me lo compartes y aprendemos juntos...

En este momento al terminar el documento de la investigación intento yo también hacer un alto... suspiro, respiro... cierro los ojos y trato de saber qué pienso, qué siento... para poder compartirlo contigo...

8.3.2.- ¿que en dónde me encuentro?

Existen distintas sensaciones que intentaré explicar en este apartado... siento ligereza, como si comenzara a soltar algo que cargaba o pesaba, como si se aproximara el terminar el documento y con ello esta etapa de cierre y titulación, sensación de misión cumplida...

Por otro lado siento cansancio acumulado por el trabajo mismo, por la tensión de las interacciones y por lo pesado de las historias alrededor de mi vida en este momento...

Me brillan los ojos y me da ternura el recordar a mis alumnos trabajando tan arduamente, el recordar a las personas de la preparatoria, a los "cachorros", a los maestros y al Director, su compromiso con ellos y con la vida a través de hacerse cargo de su entorno...

Me pregunto sobre aciertos y desaciertos, si de verdad le apuesto al Desarrollo Humano y si le apuesto al Desarrollo Humano Participativo. Quiero hacer algunas reflexiones que me aclaren esto y también a donde quiero caminar a partir de hoy...

Dificultades con las que me encontré y me hacen dudar sobre esta forma participativa de hacer Desarrollo Humano.

- ✓ Los tiempos y ritmos de los otros son distintos a los míos y me desesperó en ocasiones el retraso y en ocasiones el acelere de otros.
- ✓ La dificultad de entender y escuchar al otro cuando su idea era opuesta a la mía o cuando nuestros lenguajes no eran compatibles.
- ✓ Más de alguna vez deseé y añoré el hermoso autoritarismo, cuando de verdad yo tenía claro algún camino y los otros no lo veían. Qué ganas a veces de no explicar, de ordenar sólo porque yo coordinaba y sin dar explicaciones con una certeza bastante grande de tener la razón y de que mi camino era más rápido y efectivo, incluso pensando en el bien de todos. Pero si los demás no lo veían no se apropiarían de esta idea y perdería sentido.
- ✓ En ocasiones viví la dificultad de compartir escenarios, protagonismos y reconocimientos.

- ✓ Descubrí que un proceso participativo requiere mayores recursos en tiempo y trabajo en horas hombre, que un proceso autoritario, pues en éste se ahorra, al menos en el corto plazo tiempo, dinero y esfuerzo.
- ✓ Desaliento cuando la expectativa de participación no fue la que se esperaba.
- ✓ El tener que contener posturas distintas, opuestas, que provocaban descontentos, dificultad de dar entrada a todos.

Aciertos que encontré y que reafirman las ventajas de un proceso participativo:

- ✓ Hay personas con nombre y apellido entusiasmadas y comprometidas en proyectos con resultados específicos.
- ✓ La apertura a ideas de otros me permitió aprender y ampliar mis esquemas
- ✓ MDP propicia "escenarios" para muchas personas en donde pueden practicar y validarse a ellas mismas por estarse mirando a través de los ojos de otros .
- ✓ El proceso favorece la toma de conciencia personal y comunitaria.
- ✓ Cuando un grupo de personas se apropia de los proyectos es más probable que éstos continúen, a diferencia de los proyectos de una sola persona.
- ✓ El que haya evidencias concretas y sistemáticas de resultados es un reforzador evidente que mantiene comportamientos en las personas y grupos, también los cambios.
- ✓ Conviene durante el proceso estar atento a los sentimientos y tratar de utilizarlos de forma productiva
- ✓ MDP favorece pasar del individualismo a la búsqueda del bien para todos.
- ✓ La claridad de metas, tiempos y responsables favorece el trabajo efectivo.
- ✓ El que cada uno decida en qué se quiere comprometer y cómo dará evidencia de esto, aumenta la probabilidad de concretar resultados pues éstos tienen que ver con la voluntad de la persona y no con la imposición de otros.
- ✓ Trabajar con otros mueve, permite que no te quedes instalado y detenido.

Después de hacer este listado me doy cuenta que mi historia personal se hace presente, que mucho de lo que te conté en el capítulo 1, y que explica algo de mí, me aclara

y me enorgullece saber que mucho de esto lo aprendí en casa, lo he ido puliendo con amigos, luego en instituciones y con cada persona con que me encuentro.

También me doy cuenta que cuando es mucho trabajo, o cuando no es reconocido el mismo de inmediato, de repente como que quiero dejar de hacerlo y si a esto le sumas el dolor que las situaciones de la vida traen, de repente no quiero seguir.

Reconozco que a mí me ayuda tener las metas claras, saber quién soy en ese momento, quién es el otro y qué queremos conseguir; esto me permite andar aunque no siempre tenga ganas o disposición.

También es claro que algo que me mueve es que han creído en mí y que así mismo yo creo en el hombre, en su bondad y su capacidad de crecer junto con otros, que es una forma más sencilla de pasar por la vida... creer... confiar... compartir...y curiosamente esto multiplica... da vida.. levanta y permite seguir caminando...

MDP, el Modelo de Desarrollo Participativo para mí ofrece herramientas sistemáticas y con resultados concretos que permite reconocer la bondad no sólo del otro, sino de los otros en plural, permite potencializar el crecimiento de grupos de personas.

Hoy que te comparto... me permite seguir escribiendo saber que vas a estar "tú", ese otro, el que me mira y me puedo mirar a través de él...saber que leerás esto... entonces vale la pena... *Y si tú me permites mirarte, escucharte... valdrá dos veces la pena, seguro veré cosas nuevas, permitirás que la belleza de mis ojos no sea sólo evidente por su existencia sino por permitirme mirar la belleza de tu existencia... Dios habita en ti y habita en mí... Gracias por el encuentro...*

Y esto en lo profesional ¿cómo se podrá traducir?... desde hace algunos años sé que al acompañar a otros es un ser testigo y colaborador del milagro de la creación, del renacer... y bueno además del impacto profesional que esta investigación traerá, a nivel personal lo que sí tengo claro y por lo que ha valido la pena es porque me di cuenta de mi caminar, en este tema... ya he compartido una parte con mis papás y a algunos amigos, ha sido realmente hermoso que esto ha sido un nuevo pretexto para encontrarnos desde el corazón.

También ha valido la pena por el encuentro educativo y personal que he tenido con mis muy queridos alumnos, ya que realmente compartimos un equipo de investigación con resultados concretos y pudimos valorar a cada uno con lo que aporta.

De Atotonilco, mas allá del Tequila y el Rompope ahora te puedo decir que conozco una institución educativa comprometida con hechos en la Formación Humana, y esta institución está formada por personas con nombre y apellido que le dan vida y fuerza a la misma.

Para mi es muy importante poder poner cara y nombre al trabajo, cobra sentido concreto y a la vez veo la utilidad de dejar de ser protagonista para buscar metas en común, desde un grupo o institución.

Y bueno, mi ser completo ha estado presente, otra forma de explicarte lo que ha sucedido en este tiempo de la investigación se sintetiza en el sueño que tuve al terminar la investigación a continuación te cuento:

Explico el contexto y el sueño... (este puede ser fundamento del cuadro que se escribe como propuesta en la página 131.)

Fui a Atotonilco a dar un "taller de integración personal de los sentimientos" a los alumnos de primero y por las tardes estaba terminando los detalles de este documento final. También fue ocasión de estar presente en la reunión de seguimiento del equipo base, momento que aprovechamos para compartir y mostrar la presentación en Power Point con audio que habíamos utilizado en la reunión de la junta de gobierno de la preparatoria hace un mes. Gustó mucho y se aprovechó como forma de retroalimentar el trabajo, ellos a su vez la presentaron a los alumnos, creo que fue un medio efectivo de recuperación del proceso de trabajo al aplicar MDP así como de motivación para seguir.

Era la noche anterior a terminar el taller con los muchachos y también la última vez que iría oficialmente a Atotonilco, me dormí con ideas de cómo cerrar el curso y de repente soñé una serie de cosas que me hicieron sentido, fue interesantísimo el sueño, estaba admirada de la avalancha de ideas, personas y situaciones que me daban claridades. Utilicé el sueño también para cerrar el curso y terminar las ideas de forma participativa. Les platiqué a los muchachos lo sucedido, pegue una serie de rotafolios en la pared que fui

utilizando para platicar el sueño, les pedí atención y que ellos me ayudarán a completar ideas, que me dieran su punto de vista, que esto mismo lo plasmaría en la tesis.

Sé que son una serie de reflexiones y que darían camino para seguir investigando. En este momento sólo quiero escribirlas y que queden ahí, como referencia para quizás después hacer propuestas de talleres, charlas o escritos posteriores.

El sueño fue muy interesante, pues podía ver colores, personas, escenas ya vividas así como nuevas, sonidos y movimientos. De verme a mi misma en el sueño pensando en el cierre con los alumnos de Atotonilco, apareció una amiga de Monterrey que hace mucho no veo. Ella, es una mujer líder que admiro mucho. Está muy comprometida con nuestro México, en los últimos años ha estado trabajando en el gobierno, primero en Santa Catarina y ahora en Monterrey en área de Desarrollo Humano Participativo. Cuando la conocí se entusiasmó y estudió el Diplomado en Desarrollo Humano con nosotros en el Grupo Unidad. Recuerdo cuando me tocó supervisar sus entrevistas, había preocupación tanto de ella como mía porque facilitara el contacto y expresión de sentimientos. Recuerdo su frustración y la mía. De hecho aparece en el sueño, el salón donde supervisábamos y pude contactar con sentimientos que entonces me provocaba el supervisarla. En el momento del sueño entendí que yo la estaba supervisando desde un esquema un tanto "terapéutico" y ella tiene su propia forma de contactar y expresar sentimientos, que entonces yo no la veía y ni la validaba. Por otro lado siempre tenía muy clara su capacidad de trabajo efectivo. Como si hubiera una separación entre el sentir y trabajar efectivamente, entre la parte sensible y la parte efectiva en la tarea. Entonces me sentía incapaz de facilitar la integración de ambos.

Aparece en el sueño otra amiga de Monterrey, del mismo grupo en la misma aula, también en el momento de supervisión de su trabajo de facilitación. Ella es digitopunturista, es excelente en ubicar en el cuerpo sensaciones, sentimientos y desbloquearlos para propiciar la salud. Ella también estaba en el diplomado y su área de oportunidad era trabajar en equipo, como si su habilidad fuera contactar sentimientos y desbloquearlos. Su inhabilidad era expresarlos y hacer equipo. También pude ver su cara de angustia y su compromiso. Y yo me vivía en el sueño también sin recursos para apoyarla.

También aparecieron como flash, como parte de una película imágenes de dos programas que coordiné sobre el contacto y expresión de sentimientos con personas

dedicadas a la educación y sus constantes preguntas de cómo educar en el tema y cómo incorpóralos en la vida diaria, su susto por el desbordamiento de los sentimientos y que esto estorbara en el cumplimiento de deberes y en las relaciones interpersonales sanas.

Por otro lado aparecen imágenes de los alumnos haciendo prácticas en el taller en contactar y expresar sentimientos. Aparece como una película, imágenes de toda la intervención en Atotonilco incluyendo momentos en donde el desbordamiento de emociones de los distintos miembros del equipo a ratos estorbó y a ratos apoyó el proyecto, el cumplir las metas.

Después de eso sale en letras el esquema que a continuación escribo y además me veo a mí misma tratando de compartirles esto a mis dos amigas de Monterrey y a los participantes de los cursos. Reconociendo que cuando nos encontramos, yo también tenía las mismas preguntas y que por ahora les quiero compartir lo que descubro que puede apoyar, me disculpo por no saber entonces y nos animamos a aprender juntos en este caminar. Y en este explicarles, "dar acuse de recibo" de sus inquietudes, intento hacer un esquema con estas reflexiones, confiando que pueda servirnos a cada unos de los que participamos en el sueño en nuestras distintas actividades, incluyendo a los sentimientos como aliados.

De ahí salieron estos esquemas y estas reflexiones:

- Una persona siente. Esto lo puede saber si se pregunta ¿en qué parte del cuerpo lo siente?. Si al responder puede ubicar la sensación y a ésta le pone nombre, se puede decir que es un sentimiento lo que está apareciendo.
- Se puede decir que los sentimientos básicos son: tristeza, enojo, alegría, miedo y amor.
- Los sentimientos hacen que la persona se mueva, la impulsan:
    - Para adelante: es decir la impulsan a continuar ... a buscar..
    - Para atrás: se regresa para evitar o a los recuerdos...
    - La detienen para pensar, replantear y decidir actos.
- La persona siente en relación a el otro que sirve de estímulo para el sentimiento. El otro puede ser:
    - Otra persona o grupo de personas.

- Un proyecto
- El trabajo o escuela.
- Situaciones de la sociedad.
- La naturaleza o el medio ambiente
- Objetos que provoquen recuerdos o anhelos.

- En la relación con ese otro hay metas específicas. Esta metas pueden ser:
  - Personales o colectivas.
  - A corto y largo plazo
  - Afectivas o de trabajo.
- De acuerdo al tipo de meta conviene preguntarse el nivel de comunicación que conviene para las dos partes establecer:
  - Cliché
  - Hechos
  - Opiniones
  - Sentimientos
  - Significados

  Nota: Cuando se expresan sentimientos y significados el nivel de relación aumenta en intimidad.
- Las preguntas que pueden ayudar a ubicar el tipo de relación y manera de comunicación a establecer son:
  - ¿quién soy yo?
  - ¿quién eres tú?
  - ¿qué estamos haciendo aquí?
- Pasos que apoyan la expresión de sentimientos de tal manera que te hagan bien a ti y al otro:
  1. Toma conciencia de lo que sientes a través del contacto de las sensaciones de tu cuerpo y ponle un nombre que a ti te dé sentido.
  2. Ten claras las distintas opciones que tienes para expresar los sentimientos.
     a. Actuarlos (gritar, llorar, golpear, cantar, reir, etc.)

b. Directo: completando la frase " Yo siento..."
c. Actuado y directo: "Yo siento... y lo expreso con movimiento corporal".
d. Utilizar metáforas: "me siento como pez en el agua..."
e. Basado en la conducta: "tengo ganas de..."
f. Impersonal: "Se siente..."

3. Recuerda la meta que tienes en la relación:
   a. ¿Quién soy yo?, ¿quien eres tú?, ¿qué estamos haciendo aquí?
   b. El nivel de comunicación que quieres establecer
4. Tener en cuenta que los sentimientos se pueden:
   a. Posponer
   b. Expresar
   c. Reprimir

   Nota: A y b. Son formas de "expresar"= sacar al preso, de liberar y fluir.
   c. "Encarcelar" más al preso y esté va a buscar cómo salir en cualquier momento y fuera de control.
5. Evalúa: Ver qué te conviene y le conviene al otro. No te lastimes, ni lastimes al otro.
6. Decidir qué hacer para expresar tus sentimientos, cuándo, y cómo.
7. Hacerlo.

- Para poder hacer uso de lo anterior y convertirlo en hábito de respuesta te sugiero todas los días darte un tiempo, contigo mismo, en soledad, para preguntarte qué sientes y todo el proceso anterior hasta actuarlo.
- Después de esto pregúntate:
  - ¿qué es lo que me da más vida, dónde encuentro que habita Dios o en quien creas?
  - ¿qué es lo que me da menos vida, dónde creo que elimino al Dios que vive en ti y en mí?
  - Intenta seguir haciendo lo que te da vida.

- Abrázate a ti mismo, con los errores y poco a poco trata de evitarlos.

Todo lo anterior responde a la inquietud de utilizar los sentimientos como motores para lograr las metas, como aliados. También para encausarlos para que las metas del equipo se den y favorezcan el trabajo participativo.

Fue muy lindo encontrarme en el sueño con personas, que sus inquietudes me marcaron y le pusieron voz a las mías. Fue interesante que conforme les platicaba en el sueño de repente aparecían palabras y esquemas, luego volvían las caras de las personas, se iluminaban sus rostros y como si hubiera una danza de energía.

Creo que el sueño fue un intento de integrar los sentimientos con el trabajo y viceversa. Como herramientas para trabajo y vida con sentido, de manera efectiva.

Durante el sueño también me doy cuenta que estoy yo hablando y diciendo algo así:

Amigas y amigos del sueño les digo:

- Apenas me di cuenta, que hay mas maneras de expresar sentimientos que de forma directa y actuada, también hay metáforas, hay con acciones y deseos de hacer cosas, de forma impersonal, todas son válidas, igual hay otras más que por ahora yo no conozco.
- Si aclaramos las metas de estar juntos en el momento determinado, podemos decidir el nivel de comunicación y las acciones a seguir que convienen tanto para cuidar a los intereses personales, como a los del grupo.
- Se puede trabajar en equipo respetando las formas de interacción que cada uno decida, siempre y cuando se camine al logro de metas en común.
- *Sigo apostando al trabajo participativo, pues el sueño es una evidencia de cómo es que distintas personas, de distintos tiempos y grupos me siguen impactando y colaborando conmigo, en este caso en mi meta de terminar este documento. Y yo al devolver esto por*

escrito estoy contribuyendo al darse cuenta, en el desarrollo de cada una de las partes, a compartir inquietudes, buscar respuestas, buscar preguntas... Gracias por existir y caminar...

Desperté muy contenta, con claridades y emocionada por poder compartir el sueño con mis alumnos y que ellos lo completaran. Fue muy interesante también participar el sueño pues con esto se apoyó a la claridad de las ideas.

Después del compartir el sueño te puedo decir que, me doy cuenta que a través de este Modelo de Desarrollo Participativo se propicia una escucha real, de ida y vuelta qué se traduce en acciones concretas para el bien común. Una *escucha en donde te digo con hechos y me dices con hechos que somos iguales en dignidad humana al grado que podemos trabajar juntos y por esto te digo que sí...que vale caminar por aquí*.

En la balanza le *sigo apostando a esta forma de hacer comunidad, con resultados específicos, favoreciendo que el bien sea para todos, sabiéndonos iguales en dignidad como personas.*

8.3.3- ¿Que a dónde voy?

A continuar gozando de los regalos de la vida, entre los más significativos para mí es el encuentro con personas... con mis cariños: mi familia, amigos, instituciones y todo aquel ser humano que me encuentre en el caminar...Que me animan, me sostienen y me impulsan cuando la vida cansa, cuando se pierden metas personales, pues salen las comunitarias y me mueven...también cuando se goza lo extraordinario de lo ordinario.

Haré un alto en mi caminar, intento escuchar mi corazón...creo que esta investigación también me da elementos para replantear, desde mí experiencia profesional en dónde y cómo quiero poner mi corazón los siguientes años...

Tal vez dentro de unos 6 meses, tomaré la idea de Ale Ulloa, de leer a distancia la investigación y hacer un artículo para publicarlo, la intención es compartir una síntesis de esta experiencia y hacer una invitación a quienes pudieran estar interesados a caminar por esta línea a compartir la experiencia.

Gracias por estar y por compartir este camino...

Como dije en la presentación que hicimos para la junta de gobierno de la preparatoria de Atotonilco.

Paso a paso...se pintan huellas...
Y luego,
enriquecidos por el encuentro.
Cada uno camina despacito hacia
donde su corazón le dicte...

Referencias bibliográficas

Libros:

- Chiavenato, I. (1989). "Introducción a la Teoría general de la Administración". Ed. Mc GrawHill. Ed.3ra. México.
- Cornier, W. y Cornier, L. (1991). "Estrategias de entrevistas para terapeutas: habilidades básicas e intervención cognitivo conductuales." Ed. Descleé de Brouwer. 2da edición. Bilbao.
- Delgado, G. (1998). "Historia de México". Ed. Pearson. México. (pgs.502 – 504).
- Egan, G. (1981). "El orientador Experto". Ed. Wadsworth Internacional Iberoamerica. California, E.E. U.U.
- Ferrer, L. (1995). "Desarrollo Organizacional". Ed. Trillas. México. (pgs. 13-18)
- French, W. y Bell, C. (1995). "Desarrollo Organizacional". Ed. Prentice Hall. México. (pgs 1-8)
- García-Pelayo y Gross. (1984). "Larousse diccionario básico de la lengua española", Ediciones Larousse. 7ta. Reimpresión. Barcelona, España.
- Giordani, B. (1997). "Relación de Ayuda de Rogers a Carkhuff". Ed. Descleé de Brouwer. Bilbao.
- González, L. (1997). "Autoestima; Desarrollo Humano hasta el infinito desde Programación Neuro-Lingüística". Ed. Font. México.
- Jaramillo, H. (1992). "El despertar del mago". Ed. Diana. México.
- Jourard, S. y Landsman, T. (1987). "La personalidad saludable; el punto de vista de la psicología humanística." Ed. Trillas. México, D.F.
- Jaynes, J. (1979). "El Origen de la Conciencia en la ruptura de la mente bicameral". Ed. Fondo de Cultura Económica. México.
- Lafarga, J. y Gómez del Campo, J. (1989). "Desarrollo del Potencial Humano; Aportaciones de una Psicología Humanista". Ed. Trillas. Vol.2. México.
- Lafarga, J. y Gómez del Campo, J. (1989). "Desarrollo del Potencial Humano; Aportaciones de una Psicología Humanista". Ed. Trillas. Vol.3. México.
- Lafarga, J. y Gómez del Campo, J. (1990). "Desarrollo del Potencial Humano; Aportaciones de una Psicología Humanista". Ed. Trillas. Vol.1. México.
- Mello, Anthony. S. J. "Saddanahanna. Un camino de Oración". Sal Terrae. 1984.

- Napier, R. y Gershenfeld, M. “Grupos: teoría y Experiencia”. Ed. Trillas. México. (pgs. 144- 230)
- Okon, B. (2001). “Ayudar de forma efectiva, Counseling”. Ed . Barcelona, España.
- Powell, J. (1990). “El secreto para seguir enamorado”. Ed. Universo. México, D.F.
- Rogers, C. (1961). “El proceso de convertirse en persona”. Ed. Paidos. México, D.F.
- Rogers, C. (1990). “Grupos de Encuentro”. D. Amorrortu editores. Argenina. (pgs. 10-11)
- Stevens, O. (1999). “El darse cuenta: Sentir, Imaginar y Vivenciar”. Ed. Cuatro Vientos. Santiago de Chile. (pgs. 9-13; 21- 31)
- Valdez, L (1999). “Comunicación y Manejo de Sentimientos”. Ed. Buena Prensa. México.(pgs. 33 – 37)
- Warren, H. (1984).”Diccionario de Psicología”. Ed. Fondo de Cultura Económica. (pgs. 59 y 134)
- Watzlawick, P., Weakland, J. y Fisco, R. (1986). “Cambio”. Ed. Herder. Barcelona, España.

Artículos de Revistas

- Flores, G. y Jaides, M. (2002). Procesos Psicosociales y Participación. Psic.Soc. Revista Internacional de Psicología. Vol.1. no.1, 35-44.
- González, A. (2003). ¿Es la vida un sueño? Prometeo, no.34, 7-11
- Lafarga, J. (2003). Despertar de la Conciencia. Prometeo, no 34, 3-4
- Moreno, S. (2002). De cómo los sentimientos tiene un lugar propio en la educación (monografía). Sinética,19 (jul/2001 – ene/2002), 67-76.
- Sámano, I. (2003). El despertar de la Participación Social. Prometeo, no. 34, 32-34.

Tesis

- González, D. (2002). Elaboración de Aprendizajes Significativos a partir del procesamiento de la vivencia en experiencias estructuradas. Centro Humanístico del Ser, A.C. (CEUS), Guadalajara, Jal. Acuerdo no. ESM20011401.

- Salinas, R., Medina, B. y Ruiz, N. (1996). Estudio para la elaboración de n programa de desarrollo en una institución educativ de enseñanza media, utilizando el método de Investigación-Acción. ITESO, Guadalajara, Jal. Acuerdo no. 15018
- Vega, M. y Zavala, C. (1992). Los cambios producidos por la experiencia de grupo de crecimiento en maestros universitarios. ITESO, Guadalajara, Jal.

Artículos de Internet

- Dr. Luis B. Mata Guevara, Ph.D. *Página Web del autor*. http://www.imanet.com/users/lmata/p.4
- http://www.members.fortunecitx.es/robetexto/archvos/desarr_organiz.htm.
- http//www.cauxrountable.org

Folletos y Publicaciones

- De la Fuente, F., Gómez, N., Minakata, A., Arias, C., De Alba, Ma.E. y Castañeda, C. (2001). Proyecto Educativo. (18 de Marzo, No 334). Atotonilco el Alto, Jal., México.: Centro Educativo Regional de Atotonilco.
- Gónzalez, A. (Prólogo del estudio.) El aprendizaje significativo y el quehacer de educar. Un enfoque humanista.
- Mayor, F. (1999). Prefacio del director general de la UNESCO. En E. Morin, Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, (p.11) México: UNESCO
- Philipps, R. (1916). El Sistema Patrulla para muchachas guías. Cuernavaca, Morelos, México

Artículos no Publicados

- González, D. (2003). Habilidades para el acompañamiento. Manuscrito no publicado.
- Tapia, A. (2003). Carta de Retroalimentación sobre ésta investigación.

Canciones

- Muñoz, J. (Comp.) 1990. 100 Éxitos musicales, México, E. Progreso.
- Padilla, Paco. "Somos Mas...", Guadalajara, Jalisco. México.