

# Proyecto: “Fortalecimiento de la Gobernanza Multinivel y de la Democracia para la Construcción del Lekil Jumaltik en Los Altos de Chiapas”

Evaluación intermedia 2019-2020.



**ALTOS DE  
CHIAPAS**



Evaluador Saúl E. Ángel Carrillo

Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica (IDESMAC)

**Ma. Cristina Reyes Barrón**

Presidenta

**Arturo Vicente Arreola Muñoz**

Vicepresidente

**Jorge Armando Hernández González**

Director y Coordinador del Programa Altos

**Rocío Luna López**

Coordinadora del Círculo de Alimentación Escolar (CAE)

**José Guadalupe Colmenares Nataren**

Coordinador de Agrobiodiversidad

**Antonio Hernández Santis**

Promotor Comunitario Región Tseltal

**Manuel Gómez De la Cruz**

Promotor Comunitario Región Tsotsil

Autor: Saúl E. Angel Carrillo

Asesoría Metodológica, Edición y Revisión del texto: Grelsvia Argelia Aguiluz Casas.

CON EL APOYO DE FUNDACIÓN KELLOG

Angel Carrillo, Saúl E. 2020. Fortalecimiento de la Gobernanza Multinivel Lekil Jlumaltik en los Altos de Chiapas. Evaluación Intermedia 2019-2020. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

## Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
Pertinencia y Objetivo de la Evaluación.....	6
CAPÍTULO 1. PROYECTO.....	7
1.1. Antecedentes.....	7
1.2. Descripción del Proyecto.....	8
1.3 Breve descripción de los actores del Proyecto.....	10
Actores Territoriales.....	10
Actores Territorializados.....	11
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO.....	12
2.1 Eje teórico conceptual.....	13
a. Gobernanza Multinivel.....	14
b. Lekil Jlumatik.....	14
c. Ambientes democráticos.....	15
d. Comunidad de Vida.....	16
e. Innovación y Visibilidad.....	16
2.2. Eje metodológico:.....	16
a. Teoría Fundamentada.....	18
b. Teoría Sociocultural.....	20
c. Cono de Desarrollo de Base.....	22
d. Enfoque “Cadena de Cambios”.....	25
2.3. El modelo integrado: Doble Cono de Construcción de Procesos.....	28
2.4. Procedimiento de evaluación.....	31
A. Evaluación de Metas.....	32
B. Evaluación de Procesos.....	33
2.5. Proceso de construcción del Sistema de indicadores.....	34
2.6. Selección de actores a entrevistar.....	42
2.6. Instrumento de campo: entrevista semi-estructurada.....	44
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE METAS.....	58
Meta 11. Realizar el 1er Encuentro de Gobierno Abierto en Sitalá y Mitontic.....	67
CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	69

4.1. Muestreo de Actores para Entrevista.....	69
4.2. Resultados generales de la evaluación de procesos. ....	70
4.3. Resultados Generales por Campos.....	74
A. Indicadores del Campo de Intervención.....	74
B. Indicadores del Campo de Gestión.....	75
4.4. Resultados Generales por Categorías.....	76
4.5. Resultados Generales por Ámbitos .....	78
4.6. Resultados Generales por Variables .....	80
4.7. Resultados Generales por Actores.....	82
4.8. Resultados Generales por Género .....	85
4.9. Resultados Generales por Indicadores.....	89
A. INDICADORES TANGIBLES.....	89
B. ANÁLISIS INDICADORES INTANGIBLES .....	107
CAPÍTULO 5. PLAN DE MEJORA.....	129
5.1. Campo de Intervención. ....	129
5.2. Campo de Gestión .....	131
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
5.1. Conclusiones derivadas de la Evaluación.....	133
5.2. Recomendaciones derivadas de la Evaluación .....	136
BIBLIOGRAFÍA.....	138

## Índice de Figuras

FIGURA 1. TERRITORIO ATENDIDO POR EL PROYECTO EVALUADO	8
FIGURA 2. VISIÓN EVALUATORIA DEL AEI-IDESMAC	15
FIGURA 3. CONO DE DESARROLLO DE BASE	20
FIGURA 4. INTERACCIÓN ENTRE LOS ELEMENTOS DEL CONO DE DESARROLLO	21
FIGURA 5. REPRESENTACIÓN DE "EL CAMINO DE LA VIDA" DEL PUEBLO NASA	24
FIGURA 6. DOBLE CONO DE CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS	27
FIGURA 7. RUTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO	28
FIGURA 8. INTEGRACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN EN VARIABLES	34
FIGURA 9. ORDENAMIENTO DE LOS INDICADORES EN CATEGORÍAS DEL MODELO INTEGRADO DE CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS	35
FIGURA 10. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE INDICADORES	52
FIGURA 11. ANIDAMIENTO DE INDICADORES EN CATEGORÍAS	57
FIGURA 12. AGRUPAMIENTO DE INDICADORES EN ÁMBITOS	58
FIGURA 13. COMPARATIVA DE DECREMENTO DE VALORACIONES	59
FIGURA 14. ANIDAMIENTO DE INDICADORES EN VARIABLES	61
FIGURA 15. VALORACIONES DEL PROYECTO, SEGÚN TIPO DE ACTOR	96
FIGURA 16. VALORACIÓN DE INDICADORES POR GÉNERO	102

## RESUMEN EJECUTIVO

Para la realización de esta evaluación intermedia, se recuperan cinco conceptos teóricos fundamentales en los que se enmarca el proyecto: **Gobernanza Multinivel, Democracia, Lekil Jlumaltik, Gobierno Abierto y Gestión Territorial**, los cuales tienen derivaciones o vinculación con otros conceptos que describen las dinámicas y los procesos socio-políticos que se han desarrollado en los nueve municipios en los que tiene incidencia el proyecto evaluado. Metodológicamente, los conceptos teóricos que guían la evaluación corresponden a la Teoría del Cambio y la Teoría Sociocultural de Vygotsky.

Apegándose a la metodología del Área Independiente de Evaluación en el Instituto para el Desarrollo Sustentable A.C (AIE-IDESMAC), se propone el modelo de “Doble Cono de Intervención-Gestión”, bajo el cual se organizan los 24 indicadores definidos para la evaluación de procesos.

Esos indicadores se distribuyeron en 6 Categorías: 1) *Lekil Jlumatik*; 2) Democracia; 3) Gobernanza; 4) Equipo Técnico, 5) Dirección Estratégica; 6) Consejo Directivo. Las tres primeras fueron integradas al **Campo de Intervención** y las otras tres al **Campo de Gestión**. También se definieron seis variables correspondientes a los componentes del proyecto: 1) Gobernanza Multinivel, 2) Agencia Socioterritorial; 3) Ambientes Democráticos; 4) Innovación y Visibilidad; 5) Comunidad de Vida y 6) Gestión Institucional.

Se aplicaron 22 entrevistas a actores con siete perfiles: 1) estudiantes de la Escuela de Bankilales, 2) Miembros de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), 3) Miembros de Comités de jóvenes y de mujeres, 4) Integrantes de las Organizaciones Locales de Acción Territorial (OLAT), 5) coordinadores del equipo técnico del IDESMAC, 6) promotores del equipo técnico del IDESMAC, 7) integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil que forman parte del Circulo de Aliadas. Para analizar y sistematizar las entrevistas semi estructuradas a profundidad se retomaron los principios de la Teoría Fundamentada.

La evaluación de metas se realizó por medio de la revisión documental de un total 195 productos proporcionados al evaluador por el IDESMAC, de los cuales se hizo un análisis destinado a cuantificar su cumplimiento respecto a los productos comprometidos en las metas, bajo los criterios de congruencia y coherencia. A este procedimiento analítico se sometieron y confrontaron los productos presentados con lo que se informa en el documento *Informe Año II*. Aplicando lo anterior, la valoración general de metas resultó en **un 78.96 %**.

La valoración general de la evaluación de procesos del proyecto es del **64.3%**, el campo de intervención fue de 65.9% y el campo de gestión es de 60.5%. Para el análisis de procesos se realizó la valoración en dos secciones: una valoración cuantitativa de los 24 indicadores, una valoración por campos, variables, categorías, ámbitos, indicadores, actores y por

género; y un análisis cualitativo de los resultados y los discursos emanados de las entrevistas aplicadas.

La evaluación concluye que:

1. Los indicadores mejor valorados son los vinculados con el desarrollo de capacidades organizativas y operativas de los actores territoriales que no requieren mantener acuerdos con el sector gubernamental.
2. Los indicadores menos valorados son los que implican una relación con el sector gubernamental.
3. Vistos de las perspectivas de las Categorías de sus Campos, las que presentaron una mayor valoración corresponden a los de la Zona Actual del Doble Cono de Construcción de Procesos, para ambos Campos. No obstante, cada Campo tiene diferentes fortalezas en las valoraciones dadas al resto de sus Zonas.
4. Desde la perspectiva de las variables, se destaca que, aunque la valoración a la Gestión Institucional es menor a las dos variables que tienen relación con los procesos de desarrollo de las capacidades de los actores territoriales, por otro lado es mayor a la mitad de las variables, que tienen que ver con democracia, gobernanza y construcción del *Lekil Jlumatik*.
5. La Consolidación de las OLAT y del Círculo de Aliadas representa un alto potencial de avance de procesos.

Las principales recomendaciones al proyecto son:

- La notable incidencia del proyecto en los procesos de organización socioterritorial debe de tomarse como base para el desarrollo de los procesos democráticos.
- Se recomienda redoblar los esfuerzos de vinculación sectorial; especialmente con el sector gubernamental.
- El Campo de Gestión requiere un esfuerzo adicional para incentivar la participación del personal operativo. El de Intervención lo requiere en las acciones de consolidación de los CMDRS, especialmente en lo que refiere a su relación con las autoridades civiles municipales.
- Se recomiendan acciones más dirigidas a fomentar la democracia y la gobernanza en los municipios en donde todavía se presentan dificultades para vincular los ACGT con los procesos de planeación municipal.
- Mantener el esfuerzo en la formación de nuevos cuadros de actores territoriales, a través de La escuela de Bankilales y de las OLAT; si bien siendo más selectivos para el ingreso de nuevos estudiantes (en el caso de Bankilaetik)

## INTRODUCCIÓN

En el presente documento contiene los resultados de la evaluación intermedia al proyecto “Gobernanza Multinivel y Democracia para la Construcción del *Lekil Jlumaltik* en los Altos de Chiapas” (periodo 2019-2020), el cual ha sido instrumentado en nueve municipios de la región Altos de Chiapas por el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica (IDESMAC). La fuente de financiamiento es la Fundación Kellogg, mediante el Grant N° P0131071.

La evaluación realizada de enero a abril de 2020, tiene como objetivo realizar un análisis de los resultados obtenidos durante los dos primeros años de ejecución del proyecto (2018-2020), mediante una valoración cualitativa y cuantitativa de las metas y de los procesos implicados en él.

La evaluación se alinea a la metodología que ha sido desarrollada dentro del Área Independiente de Evaluación del mismo Instituto (AIE-IDESMAC), que permite la perspectiva de *procesos* y la de *metas*. Al finalizar se emiten recomendaciones al personal encargado de su ejecución, para retroalimentar y reorientar las líneas de acción o las estrategias con la finalidad de gestionar el conocimiento de la organización.

La evaluación de procesos se basa en un sistema de indicadores, que requiere ser alimentado con la información obtenida de los actores involucrados que para el caso de este proyecto son los siguientes: 1) bankilales; 2) integrantes de los Comités de Mujeres y Comités de Jóvenes; 3) Consejeros Municipales (CMDRS); 4) representantes de OLAT en fase de consolidación de proyectos; 5) Coordinadores del equipo técnico; 6) Promotores del equipo técnico; 7) miembros de Organizaciones Aliadas. Las respuestas que ellos ofrecieron a las preguntas formuladas en una guía fueron capturadas en una base de datos, vinculada con fórmulas matemáticas *ad hoc* al procedimiento estadístico que permite estimar índices, con los cuáles se valoraron los indicadores, las variables y las categorías previamente definidos.

El presente documento se ha organizado de la siguiente forma:

En el Capítulo 1 se presenta una descripción breve del proyecto.

El Capítulo 2 abarca los referentes conceptuales del proyecto. Se divide en dos partes: una que describe el marco teórico y el otro conceptual.

El Capítulo 3 aborda el marco metodológico de la evaluación; enfatizando en los conceptos teóricos que dan sustento a su metodología y al diseño de herramientas y el diseño del sistema de indicadores.

El Capítulo 4 detalla la evaluación de metas, analizando los resultados de la revisión documental de los productos generados durante el periodo evaluado.

En el Capítulo 5 se presentan los resultados de la evaluación de procesos, la cual consta de dos partes: i) una valoración cuantitativa; ii) el análisis del discurso de los actores entrevistados.

Por último, en el capítulo 6 se establecen las conclusiones generales y las recomendaciones.

## Pertinencia y Objetivo de la Evaluación

La iniciativa de desarrollar la presente evaluación surge por la necesidad de darle seguimiento a las acciones implementadas por IDESMAC durante los dos primeros años del proyecto “Gobernanza Multinivel y Democracia para construcción del *Lekil Jlumaltik* en los Altos de Chiapas” (2018-2020), así como, valorar la atención dada a las recomendaciones hechas en la evaluación del proyecto que le precede.

La pertinencia de esta evaluación se establece en la utilidad que una mirada externa ofrece a la mejora de lo logrado, mediante la detección de los puntos donde es necesario fortalecer al proyecto y adecuarse al contexto actual. En tal sentido, las valoraciones de una evaluación como ésta ofrecen luces que ayudan a los encargados de ejecutar el proyecto a replantearse los objetivos iniciales como respuesta a los alcances, con referencia a la línea base a partir de la cual se construye el proceso.

Por encontrarse en la parte intermedia del proceso, se puede afirmar que al mostrar los alcances, logros, avances del proyecto, logra también mostrar sus dificultades y los retos por venir en la(s) etapas) subsiguientes de su ejecución. Su propósito final es orientar las estrategias articuladas que coadyuven a enfrentar los retos futuros que plantea su continuidad en el camino al cumplimiento de sus objetivos y metas.

## CAPÍTULO 1. PROYECTO

El objetivo general de este proyecto es el de orientar la formalización e institucionalización de las estructuras de gobernanza en Los Altos de Chiapas, mediante el fortalecimiento de mecanismos participativos de toma de decisiones, la formación continua de capital humano y social, el acceso a la información y la habilitación de las estructuras de planeación municipal.

A partir de este planteamiento se definieron los siguientes Objetivos específicos:

- I. Conformar y/o consolidar estructuras multinivel (Asambleas comunitarias, Concejos Microrregionales, Municipales y Juntas Intermunicipales) favoreciendo su institucionalización.
- II. Diseñar e implementar una Agenda para la Acción Socioterritorial y la Colaboración multinivel.
- III. Promover el establecimiento de Ambientes Democráticos mediante el fortalecimiento y/o habilitación de las Áreas de Planeación Municipal y el impulso a Sistemas de Gobierno Abierto que aseguren el cumplimiento de los Acuerdos y Derechos de los pueblos originarios.
- IV. Fortalecer procesos de innovación socioterritorial mediante la consolidación del Laboratorio de Innovación Social y la Comunidad de Vida.

El proyecto considera nueve municipios de la Región de Los Altos de Chiapas: Aldama, Chalchihuitán, Chenalhó, Mitontic, Pantelhó, Santiago El Pinar, San Juan Cancuc, Sitalá y Tenejapa.

Los actores territoriales son los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), La Escuela de Bankilales y las Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT). Los actores territorializados son el Instituto Para El Desarrollo Sustentable En Mesoamérica A.C. (IDESMAC) y el Círculo de Organizaciones Aliadas

### 1.1. Antecedentes

Los antecedentes del proyecto que se evalúa se remontan al año 2011, cuando el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. inició el proyecto *Fortalecimiento e Innovación Institucional participativa para la Gestión Territorial en municipios de Los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán*, con el propósito de contribuir al Desarrollo Regional. En dicho proyecto fueron propuestos mecanismos de intervención con el desarrollo de tres ejes estratégicos: 1) fortalecimiento de Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable; ii) elaboración de Planes Estratégicos de Desarrollo Municipales; iii) articulación de los Consejos Municipales a través del establecimiento de Comunidades de Aprendizaje con la formación y profesionalización de Agencias de Desarrollo Sustentable. Como parte del proyecto se elaboraron cinco Acuerdos de Colaboración Temáticos: Agua, Agrícola, Turismo, Jóvenes y Mujeres.

De 2011 a 2017 con la elaboración e instrumentación de los Acuerdos Municipales para la Gestión Territorial, la Escuela de Bankilales, el Laboratorio de Innovación Social y el Círculo de Organizaciones Aliadas, se lograron generar nuevas estructuras para la gobernanza socioterritorial, incrementando los capitales humanos y sociales en cuanto a la consulta previa e informada y la toma de decisiones. Al término de este periodo, se detectó que las estructuras de los gobiernos locales se encontraban todavía en un proceso de transición de los sistemas tradicionales a los municipales, presentando algunas limitaciones en las habilidades para establecer ambientes democráticos participativos que sean eficaces y eficientes en la planeación y el ejercicio presupuestal.

Derivado de lo anterior, en 2017 el IDESMAC propuso a la Fundación Kellogg el proyecto “Gobernanza Multinivel y Democracia para construcción del *Lekil Jlumaltik* en los Altos de Chiapas” a ejecutarse de abril de 2018 a abril de 2021.

## 1.2. Descripción del Proyecto

El objetivo general de este proyecto es el de orientar la formalización e institucionalización de las estructuras de gobernanza en Los Altos de Chiapas, mediante el fortalecimiento de mecanismos participativos de toma de decisiones, la formación continua de capital humano y social, el acceso a la información y la habilitación de las estructuras de planeación municipal.

A partir de este planteamiento se definieron los siguientes Objetivos específicos:

- I. Conformar y/o consolidar estructuras multinivel (Asambleas comunitarias, Concejos Microrregionales, Municipales y Juntas Intermunicipales) favoreciendo su institucionalización.
- II. Diseñar e implementar una Agenda para la Acción Socioterritorial y la Colaboración multinivel.
- III. Promover el establecimiento de Ambientes Democráticos mediante el fortalecimiento y/o habilitación de las Áreas de Planeación Municipal y el impulso a Sistemas de Gobierno Abierto que aseguren el cumplimiento de los Acuerdos y Derechos de los pueblos originarios.
- IV. Fortalecer procesos de innovación socioterritorial mediante la consolidación del Laboratorio de Innovación Social y la Comunidad de Vida.

En la práctica, lo anterior significa que las tareas centrales del proyecto están relacionadas con incentivar procesos de creación, implementación y difusión de nuevas prácticas dirigidas a detonar acciones territoriales de mediano y largo plazo.

El proyecto realiza, procurando la consolidación de estructuras de toma de decisiones comunitarias, la formación continua y el establecimiento de Comunidades de Vida. Dichas estructuras promueven esquemas de colaboración multinivel; es decir, a nivel intra municipal, intermunicipal, intrarregional y nacional. Las acciones del proyecto implican también instrumentar acciones orientadas a lograr, en el mediano y en el largo plazo la aplicación de protocolos, así como el reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos de los pueblos originarios. De manera particular, el proyecto se propone generar mejores condiciones de equidad para las niñas y niños de Los Altos de Chiapas, que les signifique acceder a mejores y mayores oportunidades.

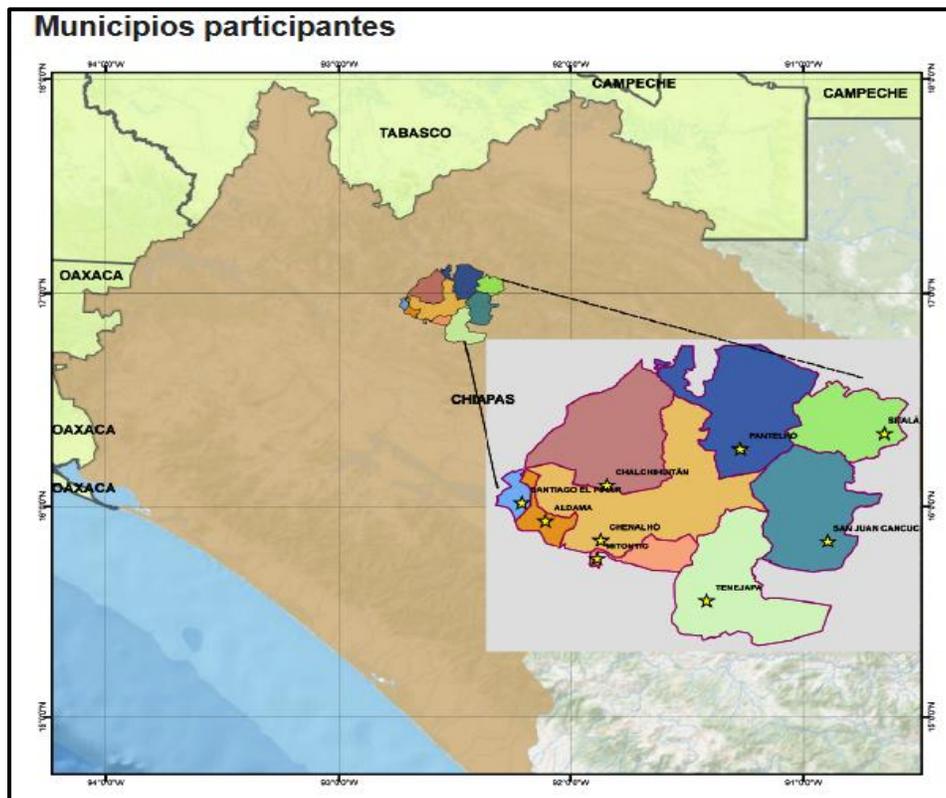
El proyecto consta de cinco componentes:

- 1) Gobernanza multinivel,
- 2) *Lekil Jumaltik* (Agenda para la Acción Territorial),
- 3) Comunidad de vida,
- 4) Ambientes democráticos
- 5) Innovación y visibilidad.

Los Encuentros de Gobierno Abierto buscan promover un Estado transparente y participativo, donde gobierno y ciudadanos colaboren en el desarrollo colectivo de soluciones a los problemas de interés público, a través de la implementación de plataformas de gestión de información e interacción social.

El contexto territorial del proyecto son nueve municipios de la Región de Los Altos de Chiapas: Aldama, Chalchihuitán, Chenalhó, Mitontic, Pantelhó, Santiago El Pinar, San Juan Cancuc, Sitalá y Tenejapa, que en su conjunto suman una población de 171,757 habitantes.

FIGURA 1. TERRITORIO ATENDIDO POR EL PROYECTO EVALUADO



Fuente: <http://www.idesmac.org.mx/index.php/altos-de-chiapas>

## 1.3 Breve descripción de los actores del Proyecto

### Actores Territoriales

Los actores sociales que constituyen el enfoque central de las acciones de las estrategias de gobernanza multinivel y democracia son los actores locales: Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), la Escuela de Bankilales y las Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT).

#### Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS)

Los órganos colegiados de participación incluyente, plural y democrática con representación territorial en los municipios que se encuentran bajo la cobertura de este proyecto; su objetivo principal es servir como espacio institucional idóneo para generar acuerdos en la planeación, acompañamiento gestión y asesoramiento para el desarrollo rural. Su importancia radica en que es una estructura formal para la toma de decisiones en el municipio. Cada Consejo está constituido con representación de tres sectores o comités: territorial, de mujeres y de jóvenes. Las y los Consejeros fungen como voceros directos de las necesidades y decisiones de los habitantes de las comunidades que forman parte de cada uno de los 9 municipios atendidos. Las y los Consejeros de los Comités son las personas que, siendo escogidas a través de mecanismos comunitarios democráticos, representan a las mujeres y los jóvenes atendidos por el proyecto.

#### La Escuela de Bankilales.

El acompañamiento de mujeres y jóvenes que han accedido a un puesto dentro de del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), para impulsar su empoderamiento dentro del mismo, busca fortalecer este órgano de consulta y de toma de decisiones, incentivando el surgimiento de nuevos líderes y la renovación de los cargos a través de un proceso formativo que incremente su capacidad de agencia. Dicho proceso formativo se concreta en la Escuela de Bankilales, que tiene como finalidad la formación de las y los Consejeros a fin de fortalecer al CMDRS.

A los estudiantes egresados de dicha escuela se les denomina bankilales, retomando la figura del “hermano mayor” (bankilal) que juega un papel primordial dentro de la institucionalidad familiar afiliada ancestralmente a los usos y costumbres de los pueblos originales tseltales y tsotsiles.

#### Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT)

Las Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT) se ligan al proyecto que se evalúa a través de una Escuela de Formación operada por IDESMAC y Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur A.C. (CLAN-Sur). Tras haber cursado su fase de capacitación en dicha Escuela, algunas OLAT han pasado a una segunda fase, en la que se encuentran iniciando sus propios proyectos de desarrollo, con la asesoría profesional y el apoyo financiero de IDESMAC y CLAN-Sur. En ese sentido, las OLAT son la punta de lanza para alcanzar la autogestión.

## Actores Territorializados

### Instituto Para El Desarrollo Sustentable En Mesoamérica A.C. (IDESMAC)

IDESMAC, es una Asociación Civil sin fines lucrativos fundada en 1995 por un grupo de profesionales con experiencia en planeación participativa, agroecología, manejo de recursos naturales, trabajo con grupos de mujeres y Sistemas de Información Geográfica (SIG), algunos de los cuales, desde 1989 venían colaborando juntos en proyectos orientados a la Conservación y Desarrollo Comunitario en la Selva Lacandona.

El Instituto tiene como objetivo general proponer junto con la propia población local, estrategias que posibiliten en el mediano plazo hacer una contribución a la superación de la pobreza y la conservación de los recursos naturales en el medio rural del Sureste de México. A lo largo de su historia ha realizado más de 80 proyectos en 7 Estados de la República, los cuales se han ido transformando de pequeños proyectos de consultorías, estudios y talleres de corta duración, a programas de mayor envergadura y plazo. Desde su fundación hasta la fecha, se ha transitado por tres fases de vida organizativa, desarrollando proyectos enfocados a atender una serie de problemas en el entorno Mesoamericano que permiten en el mediano plazo hacer una importante contribución a la superación de la pobreza y la conservación de los recursos naturales en el medio rural del sureste de México.

Durante la ejecución del período evaluado (2018-2020), el proyecto tenía asignados como equipo técnico un Coordinador General, dos Coordinadoras y un Coordinador de Escuelas, un investigador adjunto y tres promotores comunitarios quienes contaban con el apoyo logístico y administrativo de la oficina del IDESMAC en la ciudad de San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. Durante el periodo, parte de este equipo se reestructuró, de tal suerte que al final del periodo de evaluación el personal del equipo había variado un poco.

Para los fines de esta evaluación, el equipo se enfocó subdividiéndolo en Coordinadores y Promotores.

### Círculo de Organizaciones Aliadas

Son un conjunto de organizaciones de la sociedad civil (OSC) que desarrollan su actividad en los municipios del proyecto, de manera coordinada o vinculada con el equipo técnico del IDESMAC encargado de la ejecución de este proyecto. El propósito de esta alianza es la integración y ejecución de sus proyectos, mediante una red de colaboración en el territorio para dar cumplimiento a los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT).

Es una iniciativa de intercambio de experiencias, coordinación y convergencia del trabajo entre varias organizaciones, está conformado por CLAN-Sur, COFEMO, Sna Jtz'ibajom, CISERP, FONCET, Impacto Textil y Adopta una Escuela.

## CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Para la realización de la presente evaluación se estableció el marco teórico bajo los conceptos de gobernanza multinivel, *lekil jlumatik*, ambientes democráticos, comunidad de vida, innovación y visibilidad.

En cuanto a la evaluación de procesos, se fundamenta en los principios teóricos metodológicos de la teoría fundamentada, la teoría sociocultural, el cono de desarrollo de base, la cadena de cambios, con lo que se propone el modelo integrado del Doble cono de construcción de procesos.

El cono superior, representa el **Campo de Intervención**, al cual se establecieron tres categorías o campos: 1) *Lekil Jlumatik*; 2) Democracia; 3) Gobernanza. El Cono Inferior, representa el **Campo de Gestión**, se definieron las categorías o campos: 6) Consejo Directivo, 5) Dirección Estratégica y 4) Equipo Técnico.

Las variables correspondientes a los componentes del proyecto son: 1.- *Gobernanza Multinivel*, 2.- *Agencia Socioterritorial*, 3.- *Comunidad de Vida*, 4.- *Ambientes Democráticos*, 5.- *Innovación y Visibilidad*,

Este Sistema de indicadores se integra por veinticuatro elementos; de acuerdo al *Modelo de Doble Cono*, a doce de ellos se les dio el carácter de tangibles y a los otros doce de intangibles. Los indicadores tangibles son T.1.- *Implementación del Protocolo del C169*; T.2.- *Foro de Innovación (Congreso)*; T.3.- *Integración Funcional*; T.4.- *Laboratorio de Innovación Territorial*; T.5.- *Gobierno Abierto*; T.6.- *Agenda Política Municipal*; T.7.- *Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes*; T.8.- *Representatividad de los CMDRS*; T.9.- *Bankilales con Liderazgo*; T.10.- *Sistematización y visibilización del Proyecto*; T.11.- *Seguimiento y Evaluación* y T.12.- *Aplicación del Plan de Mejora Anterior*. Los intangibles son I.1.- *Gobernanza Socioterritorial*; I.2.- *Resiliencia ante los Cambios de Políticas que afectan al Proyecto*; I.3.- *Áreas de Planeación Municipal*; I.4.- *Fortalecimiento de Redes y Alianzas*; I.5.- *Apropiación del Conocimiento*; I.6.- *ACGT como Saberes Locales Actuales*; I.7.- *Replicabilidad y Buenas Prácticas*; I.8.- *Contenidos Significativos en la Escuela de Bankilales*; I.9. *Participación en la Elaboración de Proyectos de Continuidad*; I.10. *Seguimiento a la Teoría del Cambio*; I.11. *Transición Sociocrática* y I.12. *Eficiencia Patrimonial*.

Para la obtención de información se hicieron entrevistas a profundidad a 7 tipos de actores: 1) Bankilales, 2) Consejeras y Consejeros, 3) Integrantes Comité de Mujeres y Jóvenes, 4) Representantes OLAT-fase desarrollo, 5) Coordinadores del proyecto, 6) promotores del proyecto, 7) Integrantes Organizaciones Aliadas.

*Básicamente, los procesos de cambio social nos quieren llevar a algún sitio donde no estuvimos jamás. Los actores involucrados imaginan y visualizan la realidad futura de una manera que no es posible entender a plenitud desde el momento presente. Esto se debe en parte a una cuestión fundamental: siendo que el futuro es algo que no han experimentado en la actualidad (más allá de experimentarlo abstractamente) no tienen esa experiencia de vida futura instalada en ellos mismos.”*

Íñigo Retolaza Eguren. 2010.

Los componentes del proyecto “Gobernanza Multinivel y Democracia para la Construcción del *Lekil Jlumatik*” corresponden a las variables que orientan la evaluación de procesos: 1) Gobernanza multinivel; 2) *Lekil Jlumatik*; 3) Comunidad de Vida; 4) Ambientes democráticos y 5) Innovación y visibilidad.

El postulado metodológico de hacer equivalentes las variables a los componentes parte de la premisa de que para cada componente existe un objetivo específico que, al integrarse con el resto de los objetivos específicos de los demás componentes, se traduce en el objetivo general del proyecto. Así, al valorar cada variable se valora el cumplimiento de un objetivo específico, de tal suerte que al conjuntar todas las valoraciones individuales de las variables se valora el objetivo general del proyecto.

Los objetivos del proyecto están relacionados, al final de cuentas, con la aspiración a un cambio, la cual puede haberse constituido de manera intuitiva o de manera sistematizada; pero que independientemente de la manera como fue concebida, está inevitablemente coligada a un proceso, es decir a una sucesión de eventos derivados de la operación del proyecto.

De los anteriores razonamientos se desprende el corolario: resulta fundamental asimilar correctamente no solamente el concepto de cada componente/variable, sino poseer un conocimiento profundo de los procedimientos metodológicos que se requieren aplicar. En esta línea de pensamiento, en las páginas siguientes del presente capítulo se ponen a disposición del lector dos aparados en los que se amplía este tipo conocimientos: i) Eje teórico conceptual y ii) Eje metodológico.

## 2.1 Eje teórico conceptual

La metodología para evaluación de proyectos del AIE-IDESMAC y muy especialmente en lo referente a la evaluación de procesos, inicia con la recolección de información de campo mediante entrevistas estructuradas. En ese contexto, el análisis de los discursos y el procesamiento de la información surgida del acercamiento con los actores centrales del proyecto parten de considerar una serie de conceptos que se enmarcan tanto teórica como metodológicamente.

Como se ha señalado párrafos antes, las variables de la evaluación se definen a partir de los componentes del proyecto y los indicadores se definen a partir de las variables. De aquí que, en una primera aproximación, se establecen una serie de definiciones que tienen que ver tanto con variables como con indicadores.

## a. Gobernanza Multinivel

La gobernanza multinivel surge por la necesidad de establecer mecanismos de trabajo en conjunto en los distintos niveles de gobierno, para aplicar las políticas de forma más efectiva<sup>1</sup>.

El proceso de estructuración de un proceso de gobernanza multinivel (GM) se puede desglosar en tres pasos:

Paso 1. Iniciar el proceso de colaboración: A) Determinar cuáles son las necesidades de la autoridad local; B) Determinar quiénes son las principales partes interesadas; C) Determinar su nivel de participación; D) Desarrollar objetivos y una visión común.

Paso 2. Desarrollar el modelo de gobernanza multinivel (GM): A) Definir los procesos de coordinación y gobernanza; B) Desarrollar la estrategia de participación; C) Definir las responsabilidades y el proceso de toma de decisiones; D) Definir el proceso de evaluación.

Paso 3. Aplicar el modelo de gobernanza multinivel (GM): A) Movilizar a las partes interesadas y formalizar su compromiso; B) Evaluar y mejorar el modelo de GM3

El libro blanco del Comité de las regiones sobre la gobernanza multinivel menciona que es un proceso dinámico que posee una dimensión horizontal y una vertical que no diluye en manera alguna la responsabilidad política, sino que, por el contrario, si los mecanismos e instrumentos son pertinentes y se aplican de forma correcta, favorece el sentimiento de participación en las decisiones y la aplicación común<sup>2</sup>. La GM constituye más, por consiguiente, un «sistema de acción» político que un instrumento jurídico, y no puede comprenderse únicamente desde el ángulo del reparto de las competencias.

## b. Lekil Jlumatik

La traducción literal al castellano de *Lekil Jlumatik*, noción propia de las lenguas tseltal y tsotsil, es la de “Buenos Lugares”. Se trata de un término compuesto cuyas dos palabras deben analizarse para poder hacer más asequible su comprensión conceptual.

Al respecto, Hernández (2018) explica que *Lek* o *Lekil* (bien o bueno), como concepto, plantea la posibilidad de hacer bien las cosas, de alcanzar las cosas buenas, de hacer lo bueno para uno y para la comunidad. En el ideario de los pueblos mayenses, lo bueno está asociado al complemento, la unidad y al equilibrio. *Jlumatik* (superficie terrestre), es el espacio en el cual se desenvuelve la vida cotidiana de la humanidad y de otras comunidades de seres y objetos con los que se comparte la existencia física, es el espacio intermedio comprendido entre *Xibalba* (Inframundo) y *Vinajel* (Cielo), lugares que corresponden principalmente a las deidades, a las dimensiones espirituales o luminosas. Es, además, donde se asienta la casa, la comunidad, el lugar donde se siembra, el canal y vía de comunicación entre la vida física y la espiritual; es una entidad que debe ser procurada, cuidada, mejorada en tanto que tiene vida y por tal, es parte activa de los ciclos

---

<sup>1</sup> Consorcio Coopenergy, 2015. Guía para la gobernanza multinivel Para autoridades públicas locales y regionales [archivo pdf]. Consultado en: <https://www.eve.eus/EVE/media/EVE/proyectos%20energeticos/Gobernanza-multinivel-72>

<sup>23</sup> Dictámenes Comité de las Regiones. Libro Blanco del Comité de las Regiones sobre la Gobernanza Multinivel, consultado en: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:211:0001:0027:ES:PDF>, p.10

del cosmos. En base a lo anterior, *Lekil Jlumaltik* evoca al proceso constructivo de los Buenos Lugares; es decir, a los espacios socio-territoriales donde lleva a cabo el *Lekil kuxlejal* (la Buena Vida) de los pueblos tseltal y tsotsil.

De acuerdo al mismo autor (Hernández, op.cit), si bien la noción *Lekil Jlumaltik* no se encuentra tan difundida como la de *Lekil Kuxlejal*, paulatinamente ha ido extendiéndose como una referencia reflexiva entre las Consejeras y los Consejeros Municipales que fungen en el territorio atendido por el proyecto al que se aplica la presente evaluación. Es decir, que en la medida que los Buenos Lugares, son aquellos en los que, los diferentes aspectos de la vida puedan ser favorecidos (social, privada, espiritual, cultural, político, etc.), las Consejeras y los Consejeros están acordando impulsar su ejercicio público, de manera conjunta, para generar *Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial* destinados a reducir las desigualdades, como son las territoriales y las de género, que significan un lastre que impiden un crecimiento social armonioso.

Los *Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial*, se basan en el reconocimiento de que es posible la transformación local de la realidad por medio de la acción colectiva y la construcción de nociones propias a partir del aprendizaje social; es decir, representa una noción construida socialmente desde la perspectiva de cada lugar, lo cual la ubica como un medio para alcanzar la justicia global. El aprendizaje sociocultural y la interacción social se convierten en el motor de la creación de significados, por medio de la cual el sujeto activo, construye su propio aprendizaje (Atencio. et.al., 2018).

De lo anterior, se resalta la importancia que tiene la construcción del *Lekil Jlumaltik* para el territorio atendido. Y es en este contexto que, en su dimensión política, se vincula con los otros conceptos centrales del proyecto: la Gobernanza, la Democracia, el Gobierno Abierto y la Gestión Territorial.

### **c. Ambientes democráticos**

En su acepción literal, la democracia se refiere a un sistema de gobierno que es ejercido por el pueblo y para el pueblo. Es a partir del siglo XIX con el fortalecimiento de los Estados-Nación y la promulgación de los derechos del hombre, que se reconocen los derechos políticos, entre los que destacan la facultad y el derecho de elegir y ser elegidos para cargos públicos en un sistema democrático representativo. Esta democracia representativa que prevaleció en gran parte de la historia moderna en los países democráticos, consiste en una democracia indirecta en la que los ciudadanos eligen a los representantes que los gobiernan y representan, quienes finalmente son los que deciden las políticas y actos legislativos.

Las democracias representativas contemporáneas se caracterizan por una falta de plenitud en la participación electoral y el olvido del compromiso y responsabilidad por parte de los elegidos. Frente a estas imperfecciones se ha considerado una concepción más reciente denominada democracia participativa, que según consiste en una colaboración entre los ciudadanos y sus representantes.

En la democracia participativa hay una mayor influencia del ciudadano en la toma de decisiones, y se establecen canales legales para tal fin, como las consultas populares, los plebiscitos, referéndums, iniciativas legislativas populares, entre otros. La democracia participativa promueve el debate, la toma de conciencia y de responsabilidades, la sana

crítica, la cooperación entre individuos y grupos, y el despertar de la conciencia cívica, para lo que se debe estar informado de la actualidad política, y preparado, especialmente en valores democráticos. La libre expresión a través de marchas, denuncias, difusión por medios masivos son otras vías de participación.

#### **d. Comunidad de Vida**

Este concepto constituye un elemento fundamental para la construcción de la gobernanza multinivel. Su antecedente conceptual inmediato es el de “Comunidad de Aprendizaje”, que se refiere a un colectivo integrado por individuos comprometidos con el mismo a través de su participación activa en reuniones sistemáticamente orientadas a la socialización de sus formas de ver el mundo, con la finalidad de compartir un aprendizaje. La “Comunidad de Vida” representa un paso adelante, pues tiene como propósito llevar a la práctica lo aprendido, incorporando esta práctica a la Gestión Territorial<sup>3</sup>, efectuada o gobernada por actores ampliamente reconocidos por su liderazgo y legitimidad ante la comunidad, para proponer determinadas acciones de ocupación y utilización. Requiere la voluntad política de los actores territoriales con agencia social.

#### **e. Innovación y Visibilidad**

La gobernanza y la democracia representan el resultado neto de una red de interacciones y relaciones institucionales que se dan en un momento histórico determinado al interior de un Estado, entre sociedad y gobierno. En tanto momento, poseen un conjunto de características que pueden cambiar por diferentes factores, en menor o mayor magnitud, en alguno o varios momentos históricos posteriores; es decir, cambian en el tiempo, son dinámicas. Cuánto y en qué dirección van a cambiar tiene mucho que ver con los equilibrios del poder; por tanto, depende en buena medida de la capacidad que tienen los actores, que se confrontan para lograr dicho equilibrio, para: i) proyectar las causas sociopolíticas que defienden hacia otros actores que conforman su entorno; ii) desarrollar nuevas formas de institucionalidad que no sólo se adapten a la realidad, sino que la trasciendan y transformen creando nuevas condiciones que sean más favorables a las causas que defienden. Es decir, capacidad para visibilizar y para innovar.

Por las razones dadas en el párrafo anterior y en la medida que el proyecto que se ha evaluado tiene como objetivos consolidar la democracia y un nuevo estilo de gobernanza, los conceptos visibilidad e innovación constituyen, en conjunto, elementos básicos para el fortalecimiento del proyecto.

### **2.2. Eje metodológico:**

La presente evaluación se rige por los principios metodológicos que han sido establecidos por el Área Independiente de Evaluación del IDESMAC (AIE-IDESMAC), cuyo objetivo es

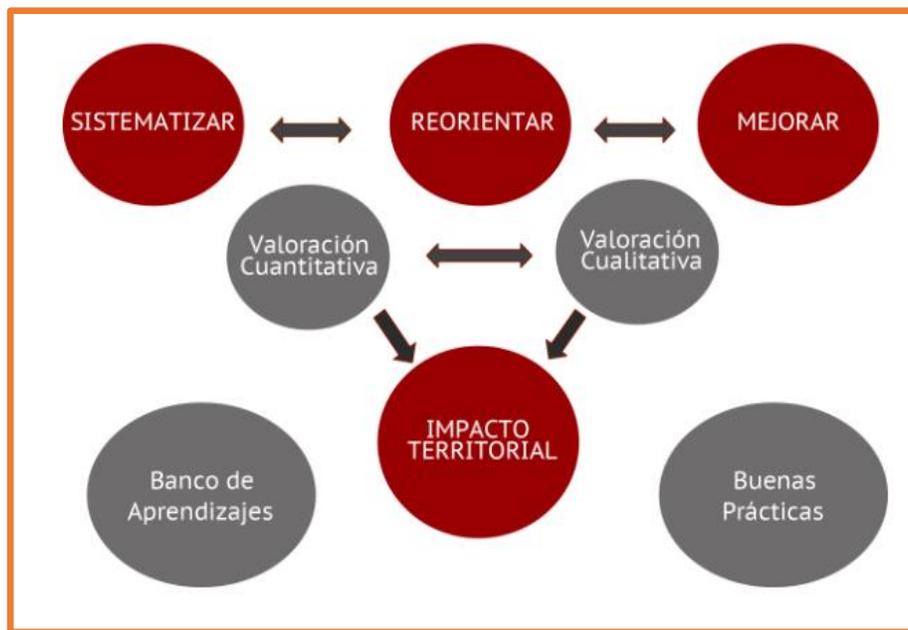
---

<sup>3</sup> De acuerdo con Atencio (2018), “la Gestión Territorial como una política pública de carácter sistémico, articula el Ordenamiento Territorial y la demarcación territorial; en el marco de un proceso que lleve a comprender mejor las dinámicas territoriales de los distintos espacios (Vallejo, 2015, p.7). La ordenación del territorio es la voluntad y la acción pública para mejorar la localización y disposición de los hechos en el espacio geográfico propio; especialmente de aquéllos a los que atribuimos un sentido estructurante o un mayor significado respecto a las necesidades y condiciones de vida de quienes lo habitan.”

el de “sistematizar, reorientar y mejorar de manera colaborativa procesos a través de la valoración cuantitativa y cualitativa de metas y objetivos, así como analizar el impacto en la sociedad y el territorio constituyendo un banco de aprendizajes y buenas prácticas” (AIE-IDESMAC, 2020).

La metodología a la que se hace referencia es una propuesta desarrollada por el IDESMAC, la cual ha ido perfeccionándose y para evaluar proyectos de desarrollo en México. La sistematización de la información obtenida durante la evaluación tiene el propósito de reorientar las acciones del proyecto mediante propuestas de mejora, lo cual es posible de efectuar porque la evaluación se realiza durante el proceso de ejecución del proyecto. La Figura 1, que se muestra a continuación, esquematiza su visión.

FIGURA 2. VISIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTO DEL AEI-IDESMAC.



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

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

La evaluación de procesos requiere de la aplicación de métodos más complejos que la valoración de metas. La evaluación de procesos se lleva a cabo, por otro lado, mediante un procedimiento que inicia con la comprensión del contexto teórico del proyecto para la elaboración de un Sistema de Indicadores. El enfoque teórico-metodológico, parte de un entramado conceptual que la integra y articula con conceptos provenientes de la Teoría Sociocultural de Vigotsky, del Cono de Desarrollo de la Fundación Interamericana de Desarrollo (Ritchey Vance, 2009) y de la “Cadena de Cambios” de GRIMORUM; ésta última

como derivación de la Teoría de Cambio (Retolaza- Eguren, 2010). La Teoría Fundamentada cumple como función la de constituirse como el enfoque analítico.

Con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a una muestra de actores del proyecto; la información así recolectada se incorpora a dos procedimientos: i) captura en una base de datos que se encuentra vinculada con fórmulas matemáticas diseñadas específicamente para realizar un cálculo de índices; ii) a la aplicación de los recursos de análisis cualitativo que proporciona la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*).

Teoría Fundamentada, Teoría Sociocultural, Cono de Desarrollo y Cadena de Cambios tienen como referente conceptual común el enfoque del constructivismo, por lo que éste se convierte en el nodo de vinculación donde se enlazan sus particulares conceptos: los cuales provienen respectivamente de los métodos de análisis social cualitativo, de la psicopedagogía y del desarrollo. Tal entramado conceptual se traduce en la propuesta metodológica del AIE-IDESMAC, cuya descripción es el objeto del siguiente apartado de este capítulo.

### **a. Teoría Fundamentada**

Según Corbin (2016),

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

Si bien estas palabras ofrecen definiciones precisas sobre esta teoría, se considera muy importante precisar que actualmente existen tres enfoques principales o escuelas, reconocidos por quienes apoyan sus investigaciones en la Teoría Fundamentada: 1) Clásica; 2) Reformulada y 3) Constructivista. De aquí que resulta importante precisar que es el tercero de estos enfoques con el que más se identifica el marco teórico metodológico del AIE-IDESMAC.

Desde luego, existen puntos de coincidencia entre las tres escuelas; así, por ejemplo, Juanillo (op.cit.) resalta que:

“...es posible apreciar características comunes en los distintos enfoques, como las técnicas de recolección de datos, utilización del método de comparación constante, implementación del muestreo teórico, saturación teórica y el desarrollo inductivo de la teoría”.

González Teruel (2006) subraya que en la Teoría Fundamentada “el procedimiento de investigación no es lineal sino iterativo”, lo cual es válido para los métodos de las tres escuelas. A pesar de las características comunes, posicionamientos de publicaciones recientes clasifican a la Escuela Clásica<sup>4</sup> dentro de la corriente del positivismo filosófico, al

---

<sup>4</sup> Glasser y Strauss la concibieron siendo investigadores de la Universidad de Chicago, que es ampliamente identificada con esta corriente filosófica.

tiempo que hacen pocos cuestionamientos a las reformulaciones realizadas por Strauss y Corbin y resaltan que las aportaciones de Charmaz hacen una importante diferencia en cuanto a la epistemología de la investigación.

Una discusión bien resumida sobre las características generales de cada una de estas escuelas, de lo teóricos que la formularon, de su evolución y de sus diferencias puede encontrarse en Juanillo (2019). Baste aquí señalar que dicho autor explica que:

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

Siguiendo a este mismo autor (Juanillo, *op.cit.*) la perspectiva desarrollada por Charmaz,

“considera que existen múltiples realidades sociales que se vinculan a un mundo empírico; mantiene las estrategias inductivas de la TF desarrollada por sus predecesores, pero establece un alejamiento de la objetividad del investigador, por lo que reconfigura el rol del investigador en la construcción de los datos y la teoría.” Explica que lo que hace diferente su enfoque del de Strauss y Corbin es que estos autores asumen un objetivo externo al apuntar hacia una recopilación de datos, proponer un conjunto de procedimientos técnicos, y respaldar su verificación, en tanto que Charmaz ubica su investigación en condiciones históricas, sociales y situacionales de su producción, al tiempo de reconocer los múltiples puntos de vista que presentan tanto al investigador como a sus participantes desde sus roles y realidades diversas. Como resultado de esta aproximación metodológica “el rol que asume el investigador en la propuesta de Charmaz, es lo que implica realzar no sólo un trabajo interpretativo que debe tener el investigador, sino que también cómo éste juega un papel al construir una teoría sujeta a las motivaciones, experiencias pasadas, interacciones y perspectivas de los investigadores como actores sociales... [y que]... para Charmaz, quienes realicen investigaciones a partir de la TFC deben ser conscientes de sus presuposiciones y cómo pueden afectar a la investigación que dirigen, por ello, la reflexividad contribuye a fomentar las interpretaciones tanto de investigadores como de quienes participan en sus investigaciones, para alcanzar este nivel de conciencia.” (Juanillo, *Ídem*)

### **Aplicación de la teoría en la metodología de evaluación.**

En obviada de lo anterior, se considera que es la escuela constructivista de Charmaz sobre la Teoría Fundamentada la más adecuada para incorporarse a la investigación cualitativa

de las evaluaciones de proyectos que se realizan por el Área Independiente de Evaluación del IDESMAC.

En el contexto del marco metodológico de AIE-IDESMAC, la aplicación de los conceptos de la Teoría Fundamentada viene aparejada por el análisis del discurso con el que los actores se expresaron durante la entrevista que se les aplica<sup>5</sup>. De ese modo, a partir de la Teoría Fundamentada se analiza la percepción general que tienen los actores sobre las prioridades de su contexto; a partir del análisis del discurso se analiza la semántica del lenguaje que usan cuando se refieren a esas prioridades. Es decir, que mediante la Teoría Fundamentada el evaluador detecta “qué” o “cuál” es la problemática prioritaria a resolver, desde la perspectiva de los actores, pero sobre todo la explicación que dan a la misma o de las posibles consecuencias que se derivarán de ella; en ese tenor, se procede a focalizar la investigación hacia ese “qué” o ese “cual”. Mediante el análisis del discurso se puede profundizar en indagar, por otra parte, las subjetividades individuales que subyacen a la respuesta o las explicaciones que dan a las preguntas; como una derivación de lo anterior, analizando el conjunto de discursos individuales se accede a un conocimiento más puntual sobre las inter subjetividades del colectivo entrevistado, como puede ser, por ejemplo, el llamado “sentimiento colectivo” más divulgado o, por contraparte, detectar contradicciones que den indicio de aquellas respuestas que por alguna razón no parecen emanar de manera espontánea, auténtica u honesta, por parte de los entrevistados.

## **b. Teoría Sociocultural**

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

En una época en la que la corriente dominante dentro de la psicología era considerar que los aprendizajes estaban relacionados únicamente con la capacidad individual de cada persona, Vigotsky planteó que la mente y sus funciones superiores<sup>6</sup> se originan en la interacción social y que, en ese sentido, los aprendizajes se producen en un contexto histórico y cultural determinado. Es decir, que a través de un proceso de construcción social e interacción con los demás llegamos a desarrollar la atención selectiva, la lectoescritura, el pensamiento lógico, matemático y abstracto.

Establecido lo anterior, se deduce que, si la actividad del sujeto se desarrolla siempre en este plano social, el proceso de aprendizaje del sujeto debe ser estudiado en su relación con el contexto social y cultural. Así, para Vigotsky el aprendizaje es una actividad de naturaleza social. En consecuencia, para él el concepto de aprendizaje debe poner en el centro de atención al sujeto activo de este proceso, porque las funciones psicológicas

---

<sup>5</sup> Para almacenar la información de las entrevistas, se solicita a los entrevistados su permiso para grabarlos. Los audios así obtenidos, más que una mera evidencia para respaldar el estudio, son una fuente invaluable de datos cualitativos para realizar el análisis, hacer observaciones y retroalimentar los documentos escritos.

<sup>6</sup> Vigotsky llamó funciones psíquicas superiores a “las funciones específicamente humanas”, como la estructura de la percepción, la atención voluntaria y la memoria voluntaria, los efectos superiores, el pensamiento, el lenguaje, la solución de problemas” (Pinaya, 2005:40); las cuáles se originan en el plano social y cultural, donde el sujeto desarrolla sus actividades.

superiores se forman en una interacción dialéctica entre el sujeto y el medio social (Pinaya, 2005:43).

Los conceptos antes descritos justifican, en sí mismos, su empleo para fundamentar teóricamente su aplicación a proyectos o actividades educativas con enfoque constructivista; pero aunque como tales se constituyen en conceptos auxiliares o de apoyo a la metodología de evaluación del AIE IDESMAC, las ideas que se incorporan con mayor peso en ese marco son las que sirven de base para definir las tres categorías que Vigotsky usa para explicar cómo el niño construye progresivamente sus aprendizajes<sup>7</sup>; tales categorías, a saber, son: Zona de Desarrollo Actual, Zona de Desarrollo Potencial y Zona de Desarrollo Próximo.

La noción de la Zona de Desarrollo Próximo aporta una fundamentación importante para comprender los procesos de la constitución subjetiva y de la apropiación cultural; ha sido uno de los conceptos más difundidos de la Teoría Sociocultural, en lo relativo al análisis de las prácticas educativas. Con tal de dar elementos para su comprensión y resumiendo a Vigotsky, se puede decir al respecto que sus planteamientos básicos eran los siguientes:

- i) dentro de la Zona de Desarrollo Actual el niño puede resolver los problemas que se le presentan, independientemente de la ayuda de otros;
- ii) la Zona de Desarrollo Potencial se refiere a todo lo que el niño podría lograr;
- iii) la distancia entre la Zona de Desarrollo Actual y la Zona de Desarrollo Potencial es la Zona de Desarrollo Próximo.

Por lo anterior, según Vigotsky, es en la última Zona donde el niño necesita recibir la colaboración de un adulto experimentado o un compañero de clase más capaz; con ello, el niño adquiere las habilidades necesarias para resolver problemas y desarrollar aprendizajes que por sí solo no podría o que le tomarían mucho tiempo lograrlo; el niño logra la independencia a medida que aprende; conforme pasa el tiempo, la Zona de Desarrollo Próximo termina por convertirse en la nueva Zona de Desarrollo Actual, con nuevas Zonas de Desarrollo Potencial por recorrer (cf. Pinaya op. cit.:44).

Por arriba de la Zona de Desarrollo Potencial el niño no tiene aún la capacidad de aprender, ni siquiera con ayuda; por el contrario, en la Zona de Desarrollo Actual tiene buen dominio (ya aprendió). Por tanto, no tiene caso tratar de enseñarle algo que se encuentre en ellas; la Zona donde si tiene caso intervenir o apoyar es en la Zona de Desarrollo Próximo, que se encuentra entre la Zona de Desarrollo Actual y la Zona de Desarrollo Potencial.

---

<sup>7</sup> Muchas décadas después, Woods, Bruner y Ross (1976, citado en Pinaya, 2005) retoman y adecúan para explicar el aprendizaje en otras etapas del ciclo del ser humano, recurriendo a hacer una metáfora; según la cual, las personas que guían al aprendiz hacen las veces de un andamio, razón por la cual a esta teoría también ha terminado por conocerse como *Teoría del Andamiaje*. Según Pinaya (op. cit.:48) *“el concepto de esta categoría (andamiaje) remite a una situación de interacción entre un sujeto experto, o más experimentado y otro novato, o menos experto, en el cual la interacción tiene por objetivo que el sujeto menos experto se apropie gradualmente del saber experto”*

## **Aplicación de la teoría en la metodología de evaluación.**

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

### **c. Cono de Desarrollo de Base**

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

Según las propias palabras de Ritchey-Vance (2009)

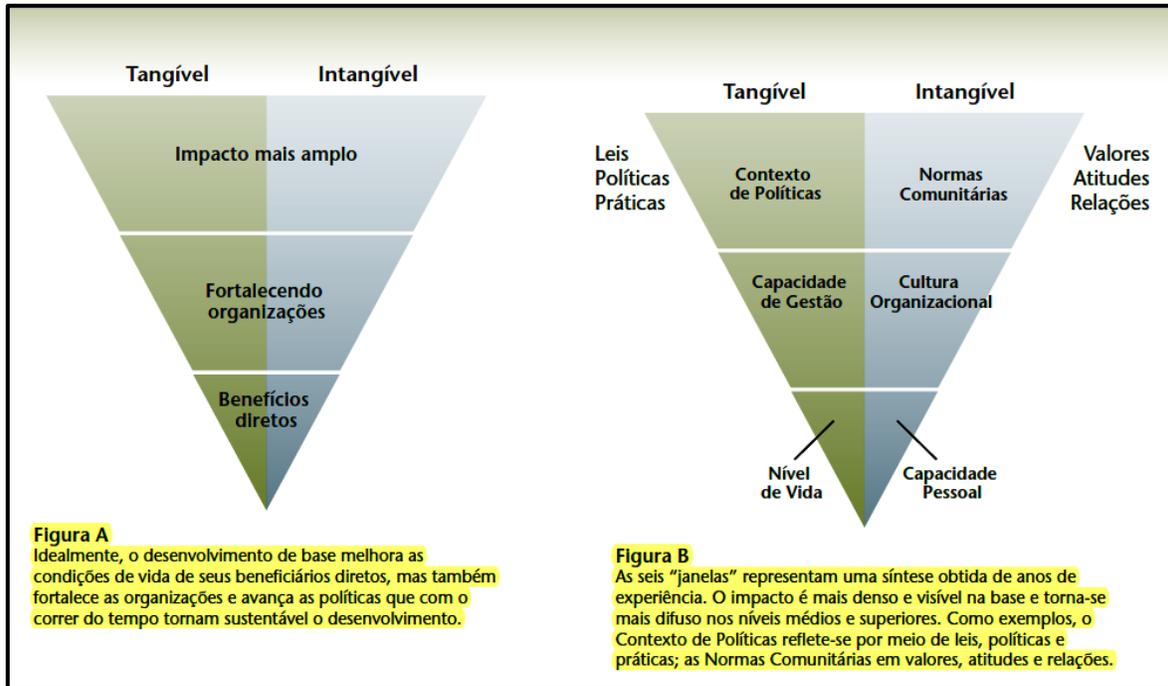
“...el enfoque de la evaluación es demasiado estrecho y las herramientas demasiado limitadas para reflejar el verdadero alcance y valor del trabajo de las ONG. El riesgo es que si lo que se mide es el progreso material a corto plazo, los donatarios (consciente o inconscientemente) adaptarán sus programas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

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

- 1) El desarrollo sostenible actúa en tres niveles: i) mejorar las condiciones de vida de los participantes; ii) fortalecer las organizaciones comunitarias y redes sociales; y iii) confrontar las políticas, prácticas y actitudes que perpetúan la pobreza.

- 2) Los efectos menos tangibles, tales como el autorrespeto, la tolerancia, la responsabilidad y la visión, son tan importantes al éxito a largo plazo como las mejoras concretas en producción, vivienda o ingresos.

FIGURA 3. CONO DE DESARROLLO DE BASE



Fuente: Ritchey-Vance (2009)

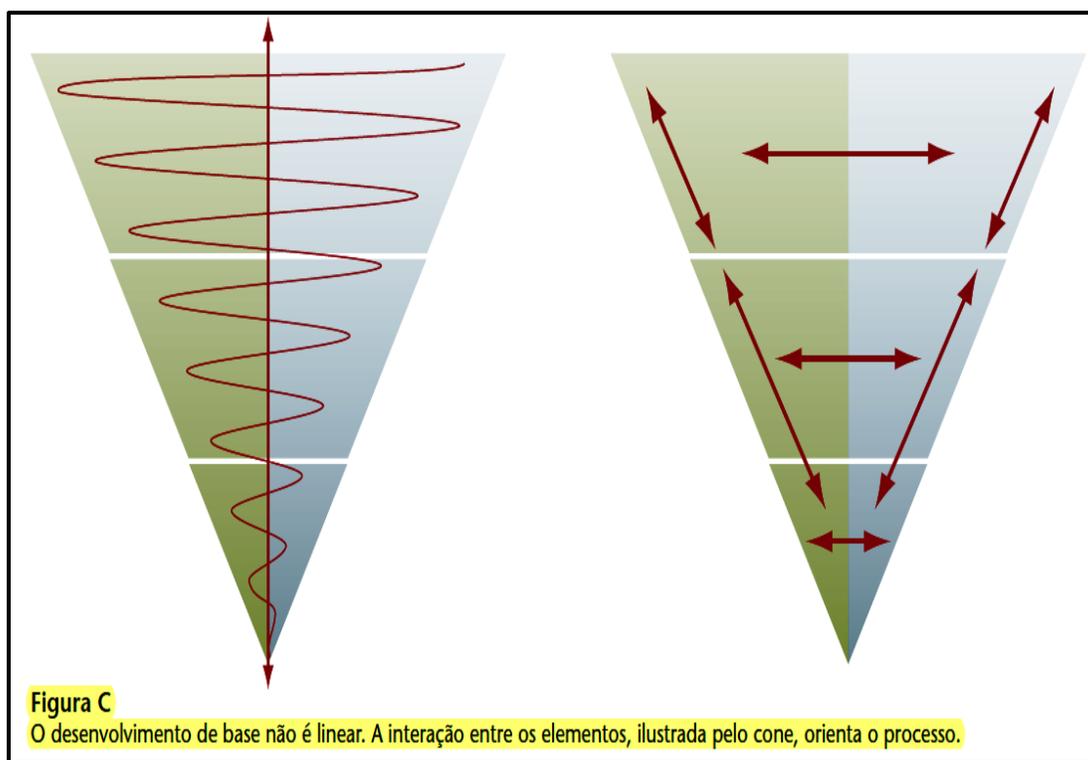
La Figura 2 se subdivide en otras dos: 2A y 2B. La Figura 2A ilustra que, idealmente, el Desarrollo de Base mejora las condiciones de vida de sus beneficiarios directos, pero también fortalece las organizaciones y crea un avance en las políticas que, con el tiempo, toman parte sustantiva en el desarrollo. La Figura 2B resalta las seis ventanas en las que Ritchey-Vance subdivide al cono, postulando que el impacto más fuerte y visible del proyecto se da en la base, pero se va tornando más difuso en los niveles medio y superior; así, por ejemplo, en el nivel superior el Contexto de Políticas se refleja por medio de leyes, políticas y prácticas, en tanto que las Normas Comunitarias en valores, actitudes y relaciones.

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

“en el extremo angosto del cono están los resultados más directamente evidentes in situ, en el núcleo del proyecto. El cono se ensancha hacia arriba para abarcar lo que sucede en el nivel organizativo y llega hasta la esfera de las políticas y prácticas que han o no cambiado como consecuencia del proyecto. Da igual peso a los productos tangibles y los aspectos intangibles. Las seis *ventanas* del cono, Figura [2]B, surgieron no de la teoría sino de las historias de cientos de organizaciones. Variables específicas desglosan cada una. Por ejemplo, las normas comunitarias están reflejadas en los valores, las actitudes y las relaciones.”

En un esquema (Figura 3) en el que resalta la existencia de interacciones complejas, *intra* e *inter* los diferentes niveles, la autora detalla la dinámica que tienen los beneficios sociales y el progreso material durante el proceso de desarrollo de base. Explica que el desarrollo de base no es lineal, por lo que la interacción entre los elementos es lo que orienta el proceso, señalando que “son cosas que el personal experimentado sobre el terreno entiende bien, pero que son difíciles de expresar con palabras [y que] “el Marco de Desarrollo de Base...permite reconocer estos impactos más amplios y los factores que los facilitan u obstaculizan. [...] Los indicadores del Cono no se concentran, como otras metodologías de evaluación, en los resultados finales a corto plazo... En cambio, ponen de relieve los procesos y los medios de desarrollo. Este hincapié en el proceso es importante ya que permite a las organizaciones concentrarse en los objetivos a largo plazo de alivio de la pobreza y desarrollo sostenible sin sesgar sus actividades hacia el logro de objetivos de efectos a corto plazo.” (Ritchey-Vance, 2009).

FIGURA 4. INTERACCIÓN ENTRE LOS ELEMENTOS DEL CONO DE DESARROLLO



Fuente: Ritchey-Vance (2009)

### Aplicación de la teoría en la metodología de evaluación.

Personalmente miembro fundador del IDESMAC, a fines de la primera década del presente siglo Arturo Arreola, junto con otros autores, retoma la propuesta metodológica del Cono Base de Desarrollo para adecuarla a evaluaciones de procesos de proyectos llevados a cabo por su equipo de trabajo.

Dicho autor, refiriéndose a un esquema original que se adapta y señalando como fuente de inspiración las adecuaciones previas a la metodología realizadas por Blauert y Zadeck (1999), que bien puede recuperarse para explicar cómo se aplica el Cono de Base de Desarrollo en la metodología empleada en la presente evaluación:

*“Concretamente, la estructura de este tipo de evaluación es codificar la experiencia práctica, en el sentido de que el desarrollo sustentable produce resultados en tres niveles: beneficios directos a las comunidades; fortalecimiento de las regiones, y un impacto más amplio a nivel estatal o nacional. Estos resultados son tangibles e intangibles... Tal estructura presenta tres escalas y dos tipos de impacto, los cuales forman seis ventanas que engloban los principales tipos de resultados que pueden ser observados y documentados.*

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

Arreola A. et. al (2009)

En última instancia, el marco metodológico conceptual que se aplica en esta evaluación es producto de varios años de desarrollo metodológico, hecho desde el IDESMAC, que retoma y adapta modelos de varios autores, enriqueciéndolos con sus aportaciones. Así, además de Blauert y Zadeck (1999), agrega también de Marion Ritchey Vance. El resultado final es una herramienta que combina dos vertientes metodológicas de investigación social: i) evaluación cuantitativa del sistema de indicadores, tomando como referencia para su cálculo el índice establecido *ad hoc* para cada uno de ellos; ii) análisis del discurso de los entrevistados, para confrontar sus ideas y sus percepciones respecto al proyecto, así como los impactos y aprendizajes más evidentes de su aplicación.

#### **d. Enfoque “Cadena de Cambios”**

El enfoque “Cadena de Cambio” es una propuesta metodológica propuesta por la empresa consultora colombiana Grimorium, para aplicarse a las evaluaciones de procesos de proyectos que estén destinados a fomentar algún tipo de desarrollo que involucre a una multitud de actores (rural, urbano, institucional, empresarial)

Este enfoque fue creado en el año 2007 por la empresa Grimorum de Colombia, con base en experiencias de sus consultores en la temática y a partir de distintos enfoques que sobre planificación seguimiento y evaluación han aplicado en espacios regionales y mundiales como la Red Latinoamericana y del Caribe de PSESReLAC, instituciones y organizaciones miembros del Fondo ACI-ERP (Estrategia nacional de Reducción de la Pobreza) de Honduras coordinado por la Agencia de Cooperación de Irlanda, TROCAIRE.

Se fundamenta filosóficamente en los principios de la Teoría de Cambio, la cual representa todo un enfoque de proyectos, que abarca desde sus fases de diseño hasta las de

evaluación, pasando por integración a un programa de amplio alcance, su implementación y su retroalimentación a partir del monitoreo de sus procesos.

De acuerdo con Espinosa, referido por Atencio (2018):

“el enfoque *Cadena de cambios* pone el énfasis desde una mirada prospectiva en la *hipótesis de cambio* para conseguir un sueño o apuesta de cambio social; este cambio o consecución de la situación final deseada se logra mediante el encadenamiento de cambios sucesivos en diferentes niveles y escalas, cambios que deben ejecutarse en distintos actores y sobre distintos aspectos y condiciones. Como herramienta metodológica, **cadena de cambios**, es una matriz con diversos planos y distintas categorías y variables, que ayuda a orientar, gráficamente, la identificación de “qué se debe ir cambiando en quiénes” para conseguir la transformación de la realidad.” [...] se centra en la o las hipótesis. ¿Cuáles son los distintos cambios que se deben conseguir en una secuencia de tiempo? ¿Qué hay que cambiar en quiénes? ¿Qué hacer con quiénes y cómo hacerlo?... **Las hipótesis son las acciones estratégicas para lograr el objetivo, sólo lo que es alcanzable.** Para lo cual se requiere: crear nuevo conocimiento, empoderamiento en la Teoría de Cambio y compromiso.”

Por su parte Retolaza-Eguren I. (2010:3-5) afirma que:

“Una Teoría de Cambio [TdeC] nos permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado...”

...Si además, este ejercicio prospectivo se hace con la participación de otros actores involucrados en el proceso, la calidad del ejercicio se multiplica debido a que: i) somos capaces de incorporar una multidiversidad de miradas, opiniones, supuestos, intereses y cuerpos de conocimiento que nos ayude a construir una visión (más) compartida y democrática de la realidad y por consiguiente del proceso de cambio en el que estamos embarcados y que nos afecta a unos y a otros de la misma y distinta manera; ii) el mismo acto de incorporar a actores de diverso posicionamiento identitario y político hace que el ejercicio ayude en el proceso político de lograr acuerdos de acción coordinada a partir de la construcción (y negociación) de significados compartidos.

Sobre la base de los razonamientos anteriores, e inspirándose en una antigua representación del Pueblo Nasa sobre “El camino de la vida”, mediante la cual se plantea la existencia de una correspondencia entre los sueños de cambio esperados por los Pueblos y el quehacer de las Instituciones que gestionan el desarrollo, que se proyecta al espectador mediante una alegoría de una “montaña reflejada en el lago” (Figura 4).

Basándose en esta imagen, Grimorium define una secuencia de procedimientos para diseñar sus proyectos de desarrollo. Desde una perspectiva metodológica, tales procedimientos significan una forma alternativa (entre las varias que existen) de construir

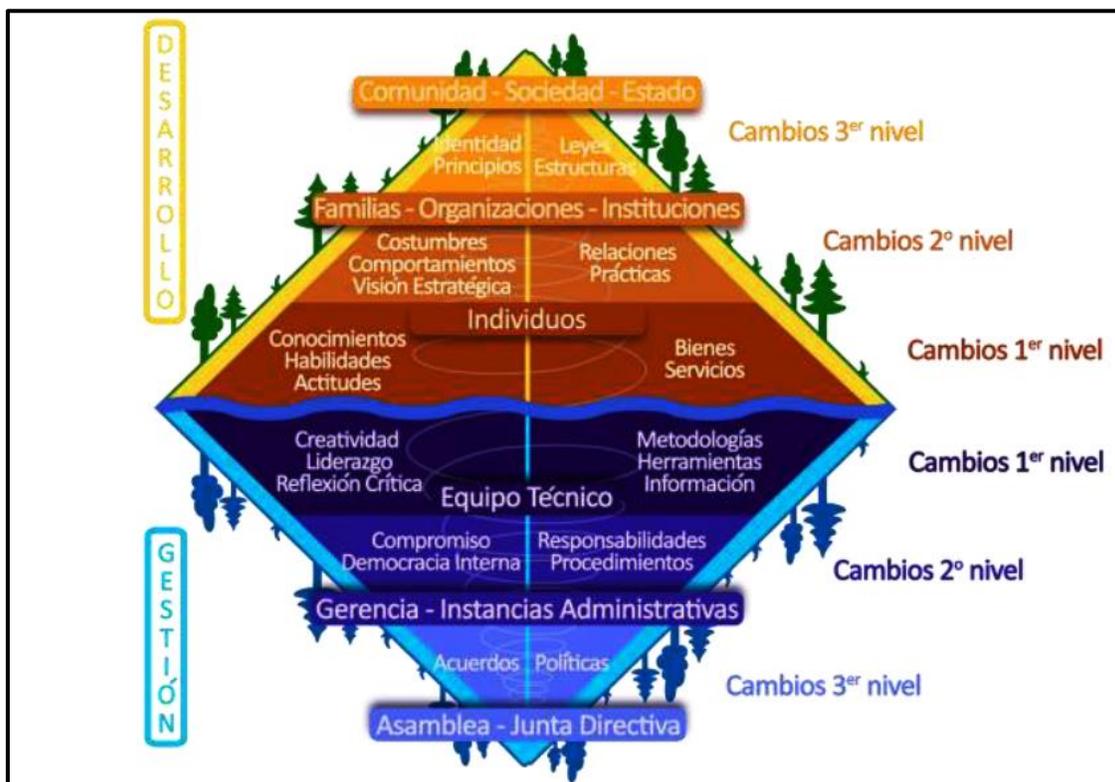
la Teoría de Cambio de un determinado proyecto de desarrollo de base, bajo dos principios definidos por mismo Grimorium:

“El logro está en empoderar a los individuos que puedan cambiar a las instituciones, para que estas puedan cambiar a los consejos, congresos o estado, y a su vez cambiar las leyes. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la construcción de una política pública tiene que ver con tres componentes: sector público, privado y social, es decir, un cambio solo se logra si se involucran estos tres poderes...

...Todo lo que NO está escrito en los acuerdos comunitarios, lo intangible es lo verdaderamente importante. Se deben formar a expertos en lo intangible, puesto que un espacio de concertación social, sin acuerdos comunitarios, no sirve.”

(Atencio, 2018)

FIGURA 5. REPRESENTACIÓN DE "EL CAMINO DE LA VIDA" DEL PUEBLO NASA



Fuente: Grimorium (Atencio, 2018)

### Aplicación de la teoría en la metodología de evaluación.

Una manera de acercarse a la explicación sobre cómo la Teoría de Cambio (y con ella el “Enfoque de Cadena de Cambios”) ha sido incorporada al bagaje teórico que compone el marco teórico metodológica para las evaluaciones del AIE-IDESMAC es recurrir a las siguientes reflexiones de un connotado especialista en la materia:

“... La utilización sistemática de una TdC como instrumento de monitoreo de proceso nos ayuda a: i) (des)aprender y a estar constantemente atentos a la revisión y actualización de los supuestos a partir de los cuales configuramos inicialmente nuestra TdC; ii) re-leer el contexto y sopesar si las condiciones de cambio establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto, emergente y complejo, nos obliga a determinar nuevas condiciones; iii) (re)definir nuevas estrategias que nos ayuden a encarar operativamente y de mejor manera lo mencionado en los puntos anteriores. ...” (Retolaza-Ereguren, 2010)

En especial los últimos dos puntos encajan perfectamente en el principio del Área de Evaluación Independiente, respecto a realizar evaluaciones de procesos para re-leer los contextos y redefinir estrategias de implementación del proyecto evaluado; especialmente cuando la evaluación es efectuada en un punto intermedio de su implementación.

Es por lo anterior que se puede afirmar que la Teoría de Cambio “cae naturalmente” en la metodología del AIE-IDESMAC. Pero, si los anteriores argumentos por sí solos pueden justificar retomarla, conviene precisar que el “Enfoque de Cadena de Cambios” aporta el punto de intersección idóneo con la propuesta del Cono de Desarrollo de Base. Ese punto lo es la imagen de “La Montaña Reflejada en la Laguna”, como se discutirá en el siguiente apartado.

### 2.3. El modelo integrado: Doble Cono de Construcción de Procesos

Se han descrito en las páginas anteriores, de manera sucesiva, las Teorías y Modelos que han servido de base para construir el modelo de evaluación de procesos del AID-IDESMAC: Teoría Sociocultural de Vigotsky, Cono de Desarrollo de Base y Enfoque de Cadena de Cambios.

La integración, la del Cono de Desarrollo de Base y de la del “Camino de la Vida” del Pueblo Nasa, es la que da origen al Doble Cono de Construcción de Procesos. En el que en el Cono Invertido de la parte superior representa los campos relacionados con los territorios y los actores del proyecto; en tanto el Cono Inferior representa los campos relacionados con la organización ejecutante del proyecto.

La concepción general de este modelo está enmarcada en la Teoría de Cambio, en tanto que la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) se incorpora como herramienta teórica de investigación cualitativa, para fundamentar la aplicación y el análisis de las entrevistas semi estructuradas a los actores; esto es, para analizar el discurso de los entrevistados, que se dividen en dos tipos que corresponden a cada Cono, es decir: i) los actores territoriales que se “ubican” en el Cono Invertido Superior y ii) los actores que pertenecen al equipo técnico que ejecuta el proyecto, que se ubican en el Cono Inferior.

En el presente apartado se ofrece una explicación sobre la manera como estos elementos se integran para construir el **Doble Cono de Construcción de Procesos**. El resultado de tal integración es un modelo que en la práctica requiere de una amplia capacidad de abstracción para lograr comprender su complejidad conceptual, que se intenta sintetizar en los siguientes incisos:

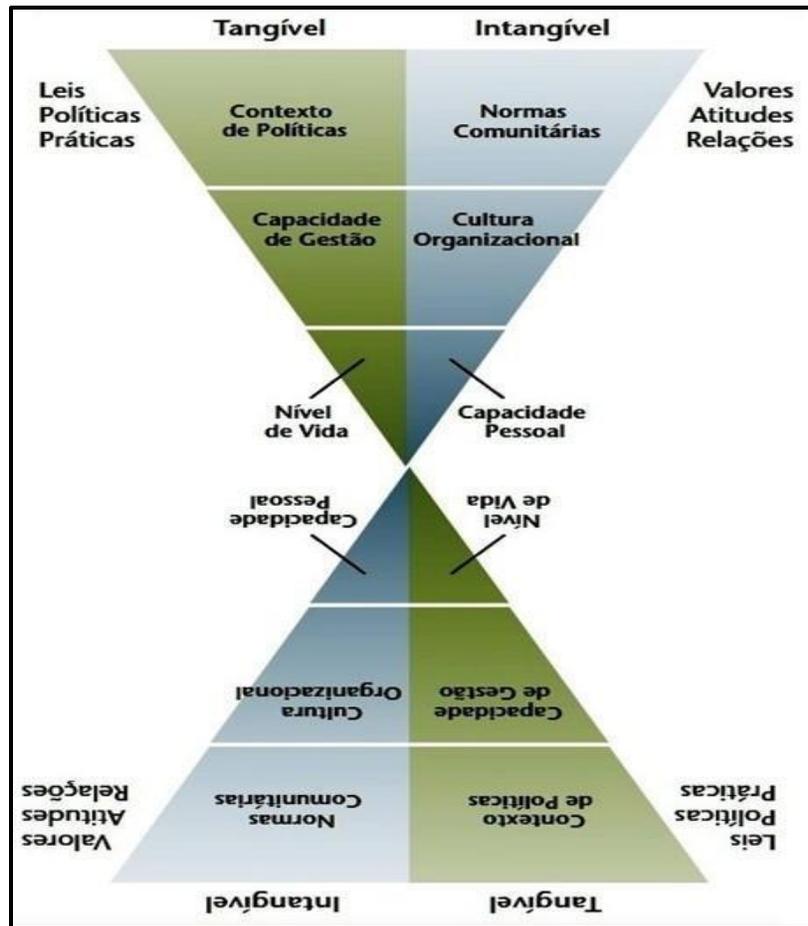
- i) Las tres zonas (actual, próxima y potencial) que postula Vigotsky en su Teoría Sociocultural son analogados a los tres niveles del Cono Base de Ritchey Vance.
- ii) El resultado de esta integración es un cono en el que: ii.i) la Zona Actual de Vigotsky corresponde a las dos ventanas inferiores, a las que Ritchey-Vance define como las que visualizan los impactos del proyecto relacionados con los beneficiarios directos; ii.ii) la Zona Próxima de Vigotsky corresponde a las dos ventanas intermedias, a las que Ritchey-Vance define como las que visualizan los impactos del proyecto relacionados con organizaciones, ii.iii) la Zona Potencial de Vigotsky corresponde a las dos ventanas superiores, a las que Ritchey-Vance define como las que visualizan los impactos del proyecto relacionados con las instituciones de segundo o mayor nivel.
- iii) Culminado este primer paso de integración, se retoma la alegoría del “Camino de la Vida” del Pueblo Nasa, propuesto por Grimorium, pero bajo la forma no de una montaña reflejada en una laguna, sino como un Cono de Desarrollo de Base con un reflejo que inicia en su parte inferior o más angosta. Es decir, conformando un Doble Cono unido por sus dos conos justo en sus cúspides, manteniendo los tres niveles que Grimorium define para “La Montaña” (Individuos, Instituciones y Estado) y los tres niveles que define para “La Laguna” (Equipo Técnico, Instancias Administrativas y Junta Directiva), renombrándolos indistintamente (como se señaló en el párrafo anterior) Zona Actual, zona Próxima (de Construcción) y zona Potencial.

Partiendo de estas definiciones, el Modelo de Doble Cono de Construcción de Procesos puede representarse como se muestra en la Figura 6.

En esta metodología de evaluación se trabaja con dos Campos: el de **Intervención** y el de **Gestión**. Cada uno comprende tres Zonas, que son denominadas: actual, próxima y potencial; cada una de ellas ligada a una Categoría; cada Categoría de éstas tiene anidado un indefinido número de indicadores, que conceptualmente están ligados al eje teórico de la Categoría. Este ordenamiento trae por consecuencia que el promedio de las valoraciones de los indicadores de una Categoría es igual a la valoración de esa Categoría y el promedio de las valoraciones de las tres Categorías de un Campo representa el valor de dicho Campo.

Los campos o Categorías del Campo de Intervención tienen que ver con el territorio en el que el proyecto se ejecuta. Las tres zonas análogas del Campo de Gestión se encuentran “dentro de” los límites físicos o simbólicos que separan a la instancia ejecutora del proyecto de su contexto institucional, ya que representan sus espacios institucionales.

FIGURA 6. DOBLE CONO DE CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS



Fuente: Modificado de Ritchey-Vance (2009)

### Zona Actual

Es la medida que refiere al estado en que se encuentra el sistema socio-territorial (la comunidad, el municipio, la región) en el momento actual. Representa lo que históricamente han podido construir los grupos sociales de manera autogestiva. Es propiamente un diagnóstico situacional que permite reconocer fortalezas y debilidades internas, así como la forma en que se ha respondido a los desafíos externos. La representación del Zona Actual es la línea basal de la construcción de los Acuerdos de Colaboración; sirve de referencia, es el punto de partida sobre el que se proyectan las nuevas nociones orientadas a la transformación de la realidad local.

### Zona Próxima (de Construcción)

Similar a la Zona de Desarrollo Próximo, representa un espacio de construcción colectiva para la transformación de la realidad; refiere a los acuerdos sociales y culturales que el grupo realiza con base al reconocimiento de sus fortalezas cuyo propósito es modificar el estado actual de las cosas. En concordancia con lo establecido en la planificación, el Zona Próximo

de Construcción (CPC) significa un cambio dirigido por los actores sociales que es mediado por los facilitadores de manera colaborativa.

Este Zona, concebido como el espacio en el que existe una mayor interacción entre el sistema socio-territorial y el contexto, debe ser construido prioritariamente en las áreas en las que es posible actuar, de ahí que los cambios esperados se suceden a partir de que las nociones se convierten en acciones sociales, de aprendizajes culturales y modificaciones territoriales. El CPC representa la trayectoria que se acuerda seguir entre el Zona Actual y el Cambio Potencial, es la síntesis de lo que se quiere y se puede hacer socialmente con el acompañamiento de una facilitación externa. Es el ámbito del consenso en las nociones de futuro y propiamente el espacio de ejecución de los Acuerdos de Colaboración.

### **Zona Potencial**

Constituye el umbral de las aspiraciones y deseos de los actores con respecto a su futuro. En él se encuentran nociones que generalmente afirman la igualdad, la equidad, la no violencia, la autosuficiencia, la autogestión y la sustentabilidad, Son los grandes objetivos y propósitos que un grupo social tiene, ello permite que continúen articulados, con identidad cultural propia. Los alcances del Zona Potencial son indefinidos, ya que corresponden en muchos casos a utopías imaginadas, pero posibles. Históricamente, el incremento en el aprendizaje de la Zona Actual, deviene necesariamente en una nueva Zona Potencial. El sistema socio-territorial tiene en cuenta o es desafiado por las nociones que están en el contexto, la aparición de nociones emergentes depende en gran medida del aprendizaje que se da en las oportunidades y amenazas.

## **2.4. Procedimiento de evaluación.**

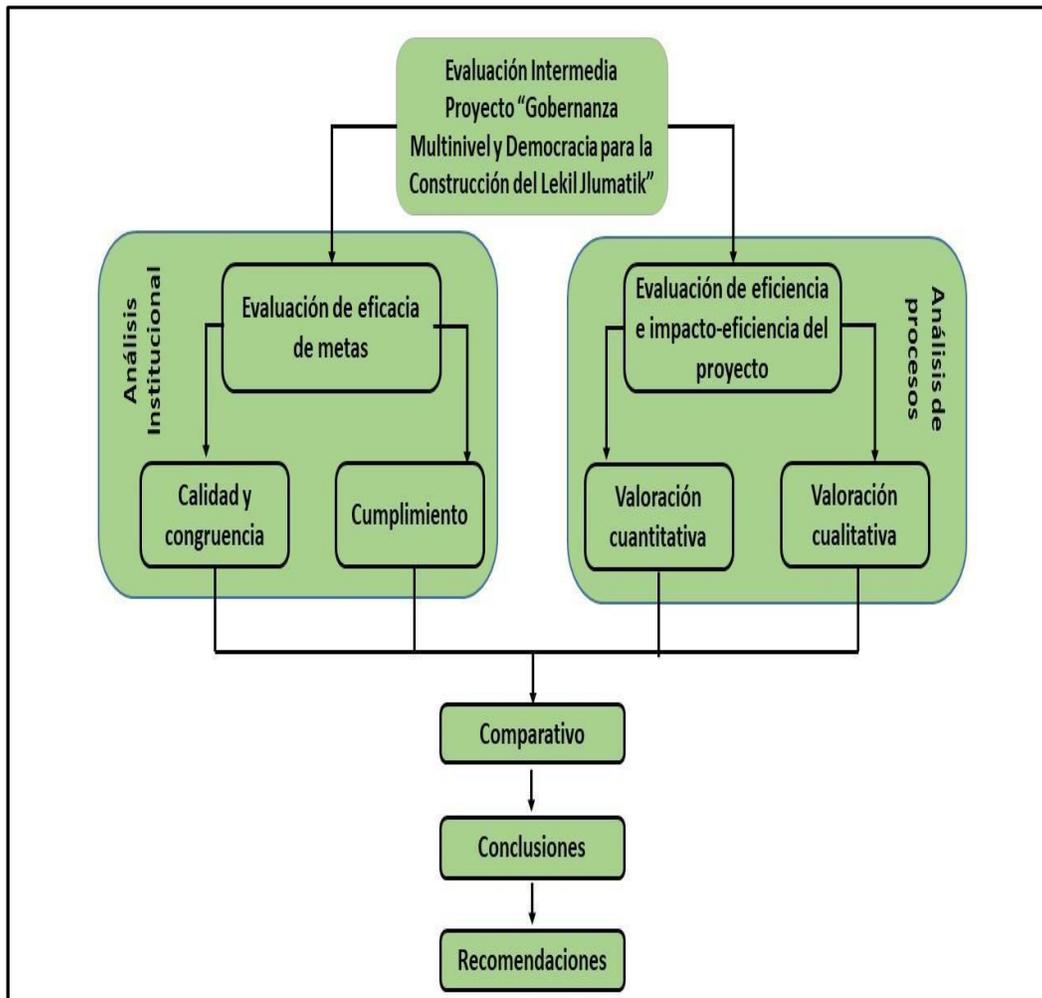
En virtud de las consideraciones expresadas en los anteriores apartados, la ruta de trabajo para realizar esta evaluación intermedia se rige por dos ejes de trabajo. El primero de ellos se identifica con la *evaluación de metas* y emplea como instrumento teórico-metodológico la revisión documental; el segundo se identifica con la *evaluación de procesos* y emplea como instrumento teórico-metodológico la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a una muestra de actores involucrados en el proyecto basado en un sistema de indicadores.

La ruta para evaluar las metas está diseñada para valorar: i) su cumplimiento; y ii) su coherencia y su congruencia. En la Figura siguiente se esquematiza la ruta general.

Este marco de evaluación se corresponde plenamente con el método definido por el AIE-IDESMAC para realizar las evaluaciones a los proyectos institucionales ejecutados por la misma OSC.

Dicho lo anterior, los siguientes apartados se dedican a dar una aproximación más detallada de los ejes de trabajo de esta ruta.

FIGURA 7. RUTA PARA LA EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia

## A. Evaluación de Metas

La evaluación de las metas está regida por la revisión de los avances sobre el cumplimiento de las metas del proyecto y que puede observarse a través de los documentos generados por el equipo técnico durante la ejecución del proyecto. Esto es, se revisa el total los documentos que respaldan el cumplimiento de las metas comprometidas y los documentos que se han alcanzado a generar hasta el momento. Esta revisión documental tiene como propósito confrontar, con las metas del proyecto, la congruencia de los informes técnicos, las estadísticas oficiales, las actas, las memorias de talleres los talleres y de las actividades; también de documentos audio visuales y en general todo tipo de producto emanado del proyecto.

Debido a que la presente evaluación tiene carácter intermedio, la revisión comprende las metas comprometidas con la Fundación Kellogg para el primer y segundo año; al cierre de la evaluación. En tal sentido, la evaluación de metas para el segundo año lleva la intención de sentar una referencia a considerar durante la evaluación *ex post* del proyecto, que se planea realizar hasta 2021.

Concretamente, se realiza la revisión total de los documentos que avalan el alcance de las siguientes metas:

### **Metas Año 2**

- **Meta 1.** Formalización de 8 Consejos Microrregionales en Chenalhó y Tenejapa y concluir con la reactivación de 3 más en Pantelhó, San Juan Cancuc, y Sitalá
- **Meta 2.** Formar la 6ta Generación de Bankilales
- **Meta 3.** Realizar el 2do Foro Anual de Innovación Socioterritorial (Congreso)
- **Meta 4.** Realizar 2 eventos de la Comunidad de Aprendizaje (Implementación de la Agenda)
- **Meta 5.** Fortalecer y/o habilitar las Áreas de Planeación en 3 municipios (Pantelhó, San Juan Cancuc y Santiago El Pinar)
- **Meta 6.** Implementar los Círculos de Aliados Municipales en Mitontic, Pantelhó y Aldama
- **Meta 7.** Elaborar 9 Planes Operativos Anuales 2019
- **Meta 8.** Diseñar e Implementar la estrategia de recaudación de fondos para Los Altos de Chiapas (elaborados 6 proyectos)
- **Meta 9.** Diseñar e implementar la Aceleradora para los proyectos piloto de alto impacto y de las OLAT
- **Meta 10.** Realizar el 2do Encuentro de Gobierno Abierto en Santiago El Pinar y San Juan Cancuc
- **Meta 11.** Realizar el 1er Encuentro de Gobierno Abierto en Sitalá y Mitontic
- **Meta 12.** Diseñar los Protocolos para el cumplimiento del Convenio 169 de la OIT en municipios (San Juan Cancuc y Santiago El Pinar)
- **Meta 13.** Realizar la evaluación externa de medio término del proyecto

## **B. Evaluación de Procesos**

Para la obtención de información consistente con el marco metodológico del AEI-IDESMAC, se diseñó una guía de “entrevista semiestructurada” para aplicarse a los siete tipos de actores involucrados en este proyecto, los integrantes de: Consejos Municipales, Comités de Mujeres, Comités de Jóvenes, Escuela de Bankilales, Organizaciones para la Acción Territorial y equipo técnico (coordinadores y promotores). Las preguntas que guiaron la entrevista se derivaron, en esencia, de aplicar la metodología del “*Modelo Integrado de*

*Doble Cono de Construcción de Procesos*”, a la cual aquí denominaremos como *Modelo del Doble Cono*, en aras de simplificar la lectura.

## 2.5. Proceso de construcción del Sistema de indicadores.

### *Paso 1. Definición de variables.*

Consta de dos etapas, orientadas a cada uno de los Conos del modelo.

1a) Campo de Intervención. Se realiza retomando los componentes establecidos en el proyecto, mismos que derivan de sus objetivos específicos.

Ubicados los objetivos específicos, a cada uno de ellos se le vincula con una o más variables, en tanto que se cumpla la premisa práctica de que, al parametrizarla(s), de alguna manera se acceda a la posibilidad de obtener una valoración que, vista como herramienta metodológica, se constituya en una base sólida para esclarecer el cumplimiento del objetivo específico en particular. De ese modo, se construye la relación mostrada en la Tabla 1, que se muestra a continuación.

**TABLA 1. VARIABLES A MEDIR EN EL CAMPO DE INTERVENCIÓN**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Componente</b>	<b>Variable(s) asignada(s)</b>
I. Conformar y/o consolidar estructuras multinivel (Asambleas comunitarias, Consejos Microrregionales, Municipales y Juntas Intermunicipales) favoreciendo su institucionalización.	<i>C1. Gobernanza multinivel</i>	<i>V1. Gobernanza Multinivel</i>
II. Diseñar e implementar una Agenda para la Acción Socioterritorial y la Colaboración multinivel.	<i>C2. Lekil jlumaltik (Agenda para la Acción Territorial).</i>	<i>V2. Agencia Socioterritorial</i>
III. Promover el establecimiento de Ambientes Democráticos mediante el fortalecimiento y/o habilitación de las Áreas de Planeación Municipal y el impulso a Sistemas de Gobierno Abierto que aseguren el cumplimiento de los Acuerdos y Derechos de los pueblos originarios.	<i>C4. Ambientes Democráticos</i>	<i>V3. Ambientes Democráticos.</i>
IV. Fortalecer procesos de innovación socioterritorial mediante la consolidación del Laboratorio de Innovación Social y la Comunidad de Vida.	<i>C5. Innovación y Visibilidad Socioterritorial</i> <i>C3. Comunidad de Vida</i>	<i>V4. Innovación y Visibilidad</i> <i>V5. Comunidad de Vida.</i>

*Fuente: Elaboración propia*

Como puede observarse en la Tabla anterior, la denominación dada a cada una de las variables a medir refleja el espíritu del objetivo específico con el que se corresponde; la lógica que guía esta acción es la de que cada variable tiene, como finalidad última, medir el cumplimiento de tal objetivo específico. El criterio aplicado para cambiar un poco el nombre de la variable, en relación al componente, es el de no duplicar el nombre asignado a las categorías en las que se agrupan las variables.

1b) Campo de Gestión. La incorporación de un segundo cono al modelo original del Cono de Desarrollo de Base, formulado por Ritchey Vance (2009), implica incorporar una o más variables orientadas a la evaluación de los procesos que cursan específicamente al interior de la instancia que ejecuta el proyecto; dicho de otra forma, se incorpora(n) una o más variables destinadas a medir las categorías ubicadas en la parte inferior del Modelo de Doble Cono.

Para el caso de la presente evaluación, se incorpora solamente una variable, la cual tiene como propósito valorar el conocimiento, capacidades y habilidades que poseen los actores que juegan un rol como gestores o instrumentadores del proyecto; es decir, una variable destinada a medir la capacidad de gestión institucional.

**TABLA 2. VARIABLE A MEDIR EN EL CAMPO DE GESTIÓN**

<b>Objetivo</b>	<b>Variable(s) asignada(s)</b>
Valorar el conocimiento, capacidades y habilidades que poseen los actores involucrados en la gestión/instrumentación del proyecto	<i>Variable 6.- Gestión Institucional.</i>

*Fuente: Elaboración propia*

### *Paso 2. Definición de indicadores.*

Si la definición de las variables pasa por encontrar equivalencia con los objetivos específicos, la definición de los indicadores pasa por establecer una relación de equivalencia con las metas, si bien el procedimiento no es tan directo, puesto que lo que se evalúa son los procesos y no las metas en sí mismas, ya que éstas se evalúan por separado y siguiendo un procedimiento específico de revisión de documentos.

En realidad, el procedimiento que se efectúa para construir los indicadores requiere de hacer otras consideraciones; una de las principales es que los indicadores que finalmente queden establecidos deben ser adecuados para realizar un análisis evolutivo del proyecto, por lo que no pueden prescindir de incorporar y/o tomar en cuenta al Sistema de Indicadores de la evaluación inicial realizada al mismo. Así mismo, durante el procedimiento de asignación de indicadores a los diferentes niveles o Categorías que conforman al Doble Cono, necesariamente se tienen que ir haciendo un acercamiento de “prueba y error” que terminan por aportar al evaluador una serie de matices conceptuales que no debe descuidar, sino hacer patentes en esos indicadores<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Esta forma de acercamiento de “prueba y error” termina por repercutir, incluso, en la modificación de muchas de las preguntas propuestas originalmente para guiar la entrevista. Esto, porque se trata de un proceso de definición encadenado, en el que el cambio en un eslabón tiene como consecuencia, la mayoría de las veces, otro cambio (mayor o menor) en el eslabón siguiente.

Explicado lo anterior, se comprende que el primer paso del procedimiento fue revisar los indicadores de la evaluación inicial, para seleccionar de éstos los que mantenían vigente su vinculación con las metas comprometidas para cumplirse durante los dos primeros años de este proyecto, pues se pueden considerar adecuados para dar continuidad a la evaluación los procesos en su fase intermedia. De este paso se desprendieron 18 indicadores<sup>9</sup>.

Considérese que en la Evaluación inicial no se realizó el ejercicio de definir ni las categorías ni las variables a las cuáles se adscriben de manera simultánea los indicadores. Por tal razón, el siguiente paso efectuado en esta evaluación intermedia fue realizar un ejercicio en el que, de manera iterativa, se fueron acomodando los indicadores en sus respectivas variables y categoría. Y puesto que, como se señaló antes, los indicadores están relacionados con las metas del proyecto y las variables a medir se encuentran relacionadas con los objetivos específicos, fue posible establecer sin ninguna dificultad la relación entre indicadores y variables. Para el caso de las categorías, se recurrió a la Teoría Sociocultural de Vigotsky, mediante la cual se definieron los zonas potencial, próximo y actual del Cono Superior, que representa el **Campo de Intervención**, como: 1) *Lekil Jlumatik*; 2) Democracia; 3) Gobernanza. En el mismo orden, pero en el Cono Inferior, que representa el **Campo de Gestión**, se definieron: 6) Consejo Directivo, 5) Dirección Estratégica y 4) Equipo Técnico<sup>10</sup>.

El par de Conos invertidos y unidos en un vértice, sobre el cual se define una tangente que los separa o los une (según se quiera ver), para formar una sola figura simétrica. Como si fuera la superficie de un espejo, la tangente al mismo tiempo de separarlos los convierte en una especie de reflejo, uno del otro. De aquí que, para evitar confusiones en la interpretación de sus indicadores resulta pertinente diferenciar entre los indicadores que quedan comprendidos en el Cono Superior y los que quedan comprendidos en el Cono Inferior; pues cada campo termina siendo un contexto específico para los indicadores que contiene anidados y, debido a ello, no diferenciarlos genera riesgos innecesarios de malinterpretar el significado de sus valoraciones.

Los 18 indicadores que se habían propuesto hasta ese momento fueron distribuidos de la siguiente manera en el recién diseñado Doble Cono: i) sobre el eje vertical, en las 6 Categorías; ii) sobre el eje horizontal, en cuanto a su situación de tangibilidad, a la izquierda los tangibles y a la derecha los intangibles. Con ese primer arreglo de indicadores, con la perspectiva que proporciona para el análisis el tener frente a uno una primera aproximación al Doble Cono y considerando las recomendaciones que hace Ritchey Vance (2009) respecto a no recargar de indicadores al cono<sup>11</sup>, se propusieron 6 indicadores nuevos, para tener como resultado un Sistema de Indicadores compuesto por 24 elementos.

---

<sup>9</sup> El número total de indicadores para la evaluación inicial era de 19 indicadores (11 tangibles y 8 intangibles), de los que se descartaron 3, al haber perdido su vigencia para cumplir el propósito de valorar los procesos generados por el proyecto a nivel de su etapa intermedia.

<sup>10</sup> Los números invertidos son reflejo de que el segundo cono se encuentra geoméricamente invertido, respecto al primer cono.

<sup>11</sup> .- La razón principal que expone Ritchey Vance para hacer esta recomendación es que un número demasiado grande de indicadores eleva de manera drástica la complejidad del análisis, llegándolo incluso a hacer inmanejable.

Este Sistema de indicadores se integra por veinticuatro elementos; de acuerdo al *Modelo de Doble Cono*, a doce de ellos se les dio el carácter de tangibles y a los otros doce de intangibles. Para diferenciarlos, a la denominación de los primeros se le ha agregado una letra "T" y a los segundos una letra "I". Su numeración de los indicadores deriva de su distribución final a los lados del Doble Cono, después de aplicar todo el procedimiento de ordenamiento. Ha sido de tal modo que han quedado como sigue: los tangibles son T.1.- *Implementación del Protocolo del C169*; T.2.- *Foro de Innovación (Congreso)*; T.3.- *Integración Funcional*; T.4.- *Laboratorio de Innovación Territorial*; T.5.- *Gobierno Abierto*; T.6.- *Agenda Política Municipal*; T.7.- *Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes*; T.8.- *Representatividad de los CMDRS*; T.9.- *Bankilales con Liderazgo*; T.10.- *Sistematización y visibilización del Proyecto*; T.11.- *Seguimiento y Evaluación* y T.12.- *Aplicación del Plan de Mejora Anterior*. Los intangibles son I.1.- *Gobernanza Socioterritorial*; I.2.- *Resiliencia ante los Cambios de Políticas que afectan al Proyecto*; I.3.- *Áreas de Planeación Municipal*; I.4.- *Fortalecimiento de Redes y Alianzas*; I.5.- *Apropiación del Conocimiento*; I.6.- *ACGT como Saberes Locales Actuales*; I.7.- *Replicabilidad y Buenas Prácticas*; I.8.- *Contenidos Significativos en la Escuela de Bankilales*; I.9. *Participación en la Elaboración de Proyectos de Continuidad*; I.10. *Seguimiento a la Teoría del Cambio*; I.11. *Transición Sociocrática* y I.12. *Eficiencia Patrimonial*.

Puesto que la relación que existe entre objetivos específicos y metas del proyecto es la misma que existe entre variables y metas, cada variable es un elemento integrador de un pequeño grupo de indicadores; como corolario, la medición conjunta de los indicadores da como resultado la valoración de la variable. La Figura 8 muestra la manera como han quedado integrados los indicadores en las variables.

Puestos a observarlos desde la perspectiva de su ordenamiento en variables, los indicadores quedaron distribuidos de la siguiente forma:

**Variable 1.- Gobernanza Multinivel**, que tiene que ver el establecimiento de los mecanismos que tienen las sociedades locales para hacer valer sus intereses y puntos de vista en el trabajo conjunto con los distintos niveles de gobierno, influyendo con ello en la aplicación de políticas públicas convenientes a ellas; comprende a los indicadores: T.3. *Integración Funcional*, T.8. *Representatividad del CMDRS* e I.1. *Gobernanza Socioterritorial*.

**Variable 2.- Agencia Socioterritorial**, que abarca los indicadores T.9. *Bankilales con liderazgo*, I.2. *Resiliencia ante los cambios de política que afectan el proyecto*, I.4. *Fortalecimiento de redes y alianzas* e I.7. *Replicabilidad y buenas prácticas*. Los cuáles se conjuntan en este concepto que se relaciona con la capacidad operativa que tienen los actores locales para influir en la concreción de acciones territoriales con objetivos claros, que logren consolidarse en el tiempo a partir de su legitimidad y resistencia ante los embates que les acarrearán de manera permanente los actores y factores extra territoriales.

**Variable 3.- Comunidad de Vida**, esta variable se relaciona con uno de los enfoques principales del proyecto que es el *Lekil Jumaltik* evoca al proceso constructivo de los Buenos Lugares; es decir, a los espacios socio-territoriales donde lleva a cabo el *Lekil kuxlejaj* (la Buena Vida) de los pueblos tsel'tal y tsotsil. Le corresponden cuatro indicadores: el T.6. *Agenda Política Municipal*, I.5. *Apropiación del conocimiento*, I.6. *ACGT como saberes actuales* e I.8. *Contenidos significativos en la Escuela de Bankilales*.

**Variable 4.- Ambientes Democráticos**, que refiere a estimar las condiciones que existen en los espacios de toma de decisión, ubicados a nivel donde se expresan las acciones cotidianas de los actores, para lograr que con su participación conjunta y plural incrementen su capacidad de incidencia sobre la gestión y/o apropiación social de los elementos que conforman el territorio; especialmente de aquellos que les proporcionan mejores condiciones de vida y que, al poder acceder a ellos, propician su independencia y su empoderamiento. A esta variable corresponden los indicadores: *T1. Implementación del Protocolo del C169, T.5 Gobierno Abierto, T.7. Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes y I.5 Áreas de Planeación Municipal.*

**Variable 5.- Innovación y Visibilidad**, debido a que se orienta a valorar qué tanto han contribuido las acciones estratégicas emprendidas por el proyecto, para darle visibilidad ante los actores territoriales involucrados en su operación; así como aquellas que se orientan a fomentar la construcción colectiva, de esos mismos actores con la facilitación de la instancia ejecutora, de vías novedosas para alcanzar el objetivo general de construir el Lekil Jlumatik. Los indicadores correspondientes son: *T.2. Foro de Innovación (Congreso) y T.4. Laboratorio de Innovación Territorial.*

**Variable 6.- Gestión Institucional**, relacionada con la mejora consistente de la eficiencia y la eficacia de la organización encargada para instrumentar el proyecto; corresponden a esta variable los indicadores *T.10. Sistematización y visibilización del proyecto, T.11. Seguimiento y Evaluación, T.12. Aplicación del Plan de Mejora Anterior, I.9. Participación en la Elaboración del proyecto, I.10. Seguimiento a Teoría del Cambio, I.11. Transición Sociocrática e I.12. Eficiencia Patrimonial.*

FIGURA 8. INTEGRACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN EN VARIABLES



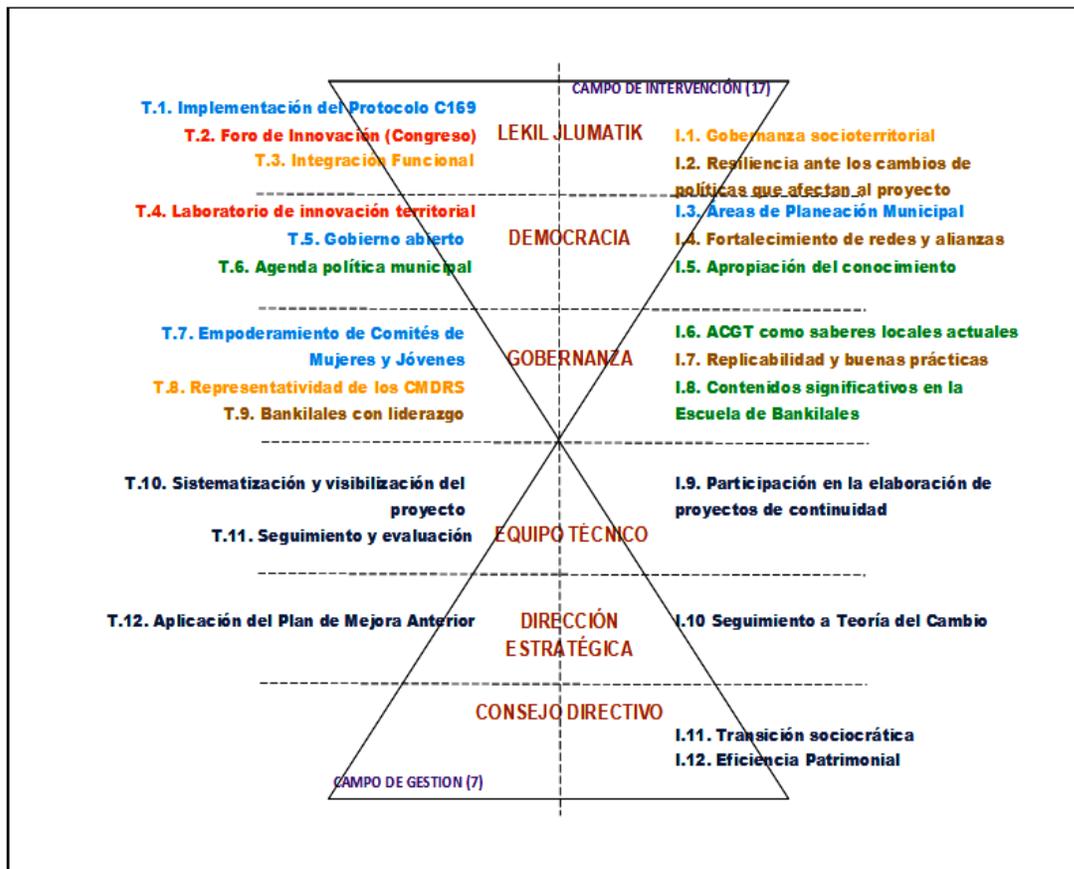
Fuente: Elaboración propia

La lógica de ordenar los indicadores en categorías es diferente a la que se aplica cuando se les ordena en variables. En cualquiera de los dos casos, por categorías o variables, los agrupamientos resultantes son formas de estructuración anidada, mediante las cuáles resulta posible valorar las categorías o las variables, en la medida que la anidación de indicadores permite definir al promedio de las valoraciones de los mismos como valoración del grupo; es decir, como valoración de la categoría o de la variable puesta a medir.

Cuando se habla de categorías los indicadores son agrupados de acuerdo a los postulados teóricos en los que se fundamenta la metodología de evaluación, en tanto que cuando se habla de su agrupamiento en variables, el ordenamiento resultante está directamente relacionado con la secuencia de orden que dictan los objetivos y las metas del proyecto.

El resultado final de estos ejercicios fue la terminación del Modelo de Doble Cono, tal como fue empleado para realizar la presente evaluación intermedia. La Figura 9, que se muestra a continuación muestra este modelo.

FIGURA 9. ORDENAMIENTO DE LOS INDICADORES EN CATEGORÍAS DEL MODELO INTEGRADO DE CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Paralelamente a la aplicación del procedimiento para construirlos, los indicadores fueron definidos de la siguiente forma:

*T.1.- Implementación del Protocolo del C169.-* Los actores involucrados en el proyecto identifican el establecimiento de acciones municipales y comunitarias que den cumplimiento al convenio sobre pueblos indígenas y tribales (169) de la OIT

*T.2.- Foro de Innovación (Congreso).-* Integración multinivel de los Comités vinculados al objetivo común de construir el *Lekil Jlumatik* en los Altos, en un órgano colegiado para tomar decisiones sobre acciones concretas a escalas microrregional, municipal y regional; retomando como ejes la visibilización de la gobernanza y la democracia.

*T.3.- Integración Funcional.-* Espacios de relación y cooperación entre comunidades, microrregiones, municipio y región, orientados a favorecer la transmisión e intercambio de conocimientos, competencias y valores que posibiliten el enriquecimiento y colectivo, de manera activa y basada en el apoyo mutuo para el bien común.

*T.4.- Laboratorio de Innovación Territorial.-* Desarrollo sistematizado de procesos estratégicos que permitan comprender mejor las dinámicas territoriales, en la búsqueda de soluciones nuevas a los desafíos que enfrentan los actores locales; todo, mediante procesos inclusivos que permiten definir las problemáticas y sus soluciones, adecuadas al contexto territorial particular

*T.5.- Gobierno Abierto.-* Se encuentran consolidadas la transparencia y rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno.

*T.6.- Agenda Política Municipal.-* Las políticas públicas municipales incorporan: i) principios de defensa de los derechos de los Pueblos Originarios, sustentabilidad y territorialidad; criterios de programación anual en cumplimiento con los fundamentos de los ACGT.

*T.7.- Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes.-* Los Comités de mujeres y jóvenes constituidos en el contexto del proyecto son capaces de ejercer, de manera independiente, acciones en la toma de decisiones encaminadas a mejorar sus condiciones de vida.

*T.8.- Representatividad de los CMDRS.-* El porcentaje de comunidades y la diversidad de actores que integran el CMDRS y que operan como un espacio de articulación asociado a las acciones que se definieron en los ACGT y POAs.

*T.9.- Bankilales con Liderazgo.-* Los graduados de la Escuela de Bankilales actúan socialmente para coordinación y/o gestión de los ACGT, los CMDRS y los proyectos que se implementan en los territorios.

*T.10.- Sistematización y visibilización del Proyecto.-* Se han logrado desarrollar capacidades para: i) procesar, analizar y sistematizar la información recopilada o generada durante la operación del proyecto; ii) identificar la intención y el contenido de los materiales de difusión propios del proyecto.

*T.11.- Seguimiento y Evaluación.-* Se conocen los instrumentos y mecanismos que la instancia ejecutante del proyecto posee para el seguimiento y evaluación de los avances, los logros, los resultados y las fallas en las acciones y estrategias implementadas.

*T.12.- Aplicación del Plan de Mejora Anterior.-* Se tiene implementado un sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Mejora propuesto en la evaluación previa del proyecto.

*I.1.- Gobernanza Socioterritorial.-* Capacidad de decisión e influencia que los actores territoriales no gubernamentales adquieren para el procesamiento de asuntos públicos. Formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales.

*I.2.- Resiliencia ante los Cambios de Políticas que afectan al Proyecto.-* Capacidad de adaptar las estructuras y roles organizativos de los actores territoriales no gubernamentales cuando cambian de orientación las políticas públicas (gubernamentales o no gubernamentales)

*I.3.- Áreas de Planeación Municipal.-* Los actores territoriales reconocen acciones de planeación específica de espacios del territorio municipal, basadas en los ACGT, concebidas para implementar tareas organizadas de beneficio colectivo. En tal contexto, saben de actividades relacionadas con formular, instrumentar y evaluar planes municipales e intermunicipales.

*I.4.- Fortalecimiento de Redes y Alianzas.-* Fortalecimiento de relaciones colaborativas relativamente duraderas entre organizaciones territoriales y territorializadas que, al actuar de manera conjunta, buscan generar sinergias.

*I.5.- Apropiación del Conocimiento.-* Proceso institucionalizado para permitir, producir, transformar y utilizar los saberes propios y aprendizajes atribuibles a su participación en este proyecto, teóricos y empíricos, implícitos y explícitos; para mejorar la práctica y difundirlos como conocimiento estratégico para construir el Lekil Jlumatik en Los Altos.

*I.6.- ACGT como Saberes Locales Actuales.-* Los actores territoriales del proyecto identifican, explican y aplican los ACGT como una construcción colectiva, resultado de la reflexión local.

*I.7.-Replicabilidad y Buenas Prácticas.-* Los actores territoriales han desarrollado y hecho propios un banco de conocimientos y experiencias eficaces, que al replicarlos en diferentes niveles y escalas territoriales y temporales fortalecen los valores comunes que hacen sostenibles los procesos incentivados por el proyecto.

*I.8.-Contenidos Significativos en la Escuela de Bankilales.-* Los contenidos de la Escuela de Bankilales generan experiencias y aprendizajes que son aprovechados por los alumnos para beneficio de su comunidad, pues les encuentran sentido en su potencial de aplicación en la construcción del Lekil Jlumatik.

*I.9. Participación en la Elaboración de Proyectos de Continuidad.-* Se desarrolla capacidad de análisis autocrítico del proyecto y se aplica de manera continua en tareas destinadas a proyectar los resultados hacia acciones para su continuidad en el futuro.

*I.10. Seguimiento a la Teoría del Cambio.-* Se reconocen actitudes de apropiación e internalización del Modelo de Cambio y Gestión implícito en la Teoría de Cambio del Proyecto.

*I.11. Transición Sociocrática.-* Reconoce una tendencia interna a realizar tomas de decisiones: i) cada vez colectivas e interactivas; ii) basadas en la capacidad de los integrantes del equipo para cumplir diferentes roles.

*I.12. Eficiencia Patrimonial.-* Se desarrollan estrategias que permiten el cumplimiento de la meta para la adquisición y mantenimiento del patrimonio necesario para la sostenibilidad del proyecto.

La valoración de los procesos implica cualificar y cuantificar los veinticuatro indicadores. Para la valoración cuantitativa se aplicó la fórmula establecida en el diseño del sistema de indicadores; al mismo tiempo, se efectúa un análisis del discurso de los actores entrevistados, con tal de obtener una visión de sus percepciones respecto a los efectos que ha tenido (o no ha tenido) el proyecto sobre la realidad socioterritorial y, con ello, construir una visión hermenéutica del proyecto.

Para la valoración cualitativa del proceso y para entender la importancia epistémica del lenguaje de los actores y de la información que subyace en sus discursos, es necesario seleccionar referentes teóricos, para guiar este ejercicio. Para esta evaluación intermedia, estos referentes son los de *gobernanza multinivel* y *Lekil Jlumatik*, en torno a los cual se articulan, principalmente, las temáticas de Democracia Participativa, Derechos de los Pueblos Originarios y Convenio 169, Gestión Territorial y ACGT, Construcción y Difusión de Saberes, Bankilales (Representatividad y Liderazgo), Consejos Municipales y Microrregionales, Comités de Mujeres y Jóvenes.

## 2.6. Selección de actores a entrevistar

Se identificaron siete tipos de actores: a) Bankilales; b) Consejeros y Consejeras; c) integrantes de Comités de Jóvenes; d) integrantes de Comité de Mujeres, e) representantes de OLAT-fase de desarrollo; f) integrantes del equipo técnico; g) integrantes de organizaciones aliadas.

TABLA 3. TIPOS DE ACTORES ENTREVISTADOS

Tipo de actor	Cantidad de entrevistas
1. Bankilales <sup>1</sup>	5
2. Consejeras y Consejeros	3
3. Integrantes Comité de Mujeres y Jóvenes	4
4. Representantes OLAT-fase desarrollo	2
5. Coordinadores del proyecto <sup>2</sup>	3
6. Promotores del proyecto	2
7. Integrantes Organizaciones Aliadas	3
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

<sup>1</sup>- Se subdividen en representantes de 2 generaciones que cubren periodo de este proyecto: respectivamente 2 y 3 entrevistados para la 5ª. Generación (2019) y 6ª. Generación (2020)

<sup>2</sup>- Se subdividen en 1 Coordinador de proyecto, 2 Coordinadores de Escuela y 2 promotores

*Fuente Elaboración propia*

El muestreo tuvo la premisa de seleccionarlos buscando un equilibrio en cuanto a su homogénea distribución geográfica, así como en su adscripción sectorial y/o de género.

La selección de los candidatos a entrevistar con los perfiles de actores territoriales fue un poco más difícil de hacer que la que se hizo para el caso de los actores territorializados; porque representan una cantidad de personas mayor a la de estos último, pero como además tienen sus sitios de residencia en localidades dispersas en los nueve municipios que cubre territorialmente el proyecto, fue necesario buscar que representaran la heterogeneidad espacial. Fue por esas circunstancias que la selección de la muestra se hizo más minuciosa y diversificada, respecto a los siete tipos de actores que se circunscriben en ellos; los territorializados, al tratarse únicamente de dos tipos de actores, ser relativamente pocos en número y estar concentrados geográficamente en la ciudad de San Cristóbal de Las Casas, permitieron aplicar entrevistas que cubrieron, como muestra, un porcentaje más elevado de ambos tipos, especialmente en lo que respecta a los entrevistados que forman parte del equipo de trabajo de la institución ejecutora<sup>12</sup>.

Además de existir dificultades de accesibilidad a varias comunidades, que obligan a siempre avisar encontrarla y perder el día en el viaje la llegada de una visita a la persona que se busca, se consideró siempre un principio de respeto personal, que implica asumir siempre que los candidatos a entrevistar se encuentra realizando actividades al momento de llegar a buscarlos; de ahí que las entrevistas se organizaron en base a citas previas, hechas preferentemente de manera telefónica; aunque también hubo necesidad de hacerlas de manera personal, aprovechando algún recorrido cercano y desviándose, ya que en Los Altos de Chiapas existen problemas o interferencias de señal en los dispositivos celulares.

La selección de los entrevistados de cada tipo se realizó en base a los criterios siguientes:

- A. La muestra de Bankilales se seleccionó a partir de las listas completas de estudiantes que cursaron la Escuela de Bankilales durante los años que comprende el proyecto que se evalúa (2019 y 2020). La muestra consistió, por tanto, de cinco personas pertenecientes a la 5ª Generación y cinco pertenecientes a la 6ª Generación. Tienen como característica común a ambos segmentos de esta muestra el hecho que todos son actores del proyecto, pero son diferentes en la fase y nivel de participación, ya que el primer segmento se conforma de Bankilales egresados y el segundo con candidatos a ser Bankilales<sup>13</sup>.
- B. Considerando que existen tres tipos de Consejeros (Territoriales, Mujeres y Jóvenes), el criterio para seleccionar la muestra fue elegir tres Consejeros(as)

---

<sup>12</sup> Debe considerarse que los integrantes entrevistados del equipo ejecutor del proyecto, si bien en el contexto general de la evaluación representan un porcentaje elevado de un tipo específico de actores dentro de la muestra, resultan adecuados por su número vistos desde la necesidad de abarcar las tres categorías definidas para el Campo de Gestión del Proyecto. Esto, debido a la indivisibilidad de sus roles al interior del equipo, que significan una razón de peso para suponer que tienen enfoques diferenciados respecto a la forma de instrumentación del proyecto y, por tanto, resulta muy importante para la evaluación incorporar las opiniones de todos ellos.

<sup>13</sup> Se pide al lector no dejar de considerar que Los Bankilales son propuestos por los Consejeros y que al capacitarse en La Escuela de Bankilales (o "Bankilaletik") están siendo proyectados a constituirse en Consejeros. Por esta razón y porque no estaban especificados esos datos en las listas entregadas al evaluador por parte de la instancia ejecutora, durante las entrevistas no fue raro encontrar que algunos de los actores entrevistados han fungido con ambos roles, en diferente o en una misma etapa de su vida.

territoriales, tres Consejeras y tres Consejeros(as) jóvenes. Para dar más certidumbre a que su elección fuera producto del azar, se enlistaron los municipios en orden alfabético ascendente (de la Z a la A) y alternadamente se le fueron asignando los Consejeros extraídos al azar de las listas proporcionadas por el IDESMAC: un(a) territorial, una mujer y un(a) joven. Este diseño de muestra tuvo que ser ligeramente modificado, debido a que la contingencia de la pandemia de coronavirus COVID 19, que se desencadenó durante el periodo de entrevistas permitió entrevistar solamente a dos consejeras mujeres y dos consejeros jóvenes, por lo que se decidió reagrupar a estos dos grupos en uno solo<sup>14</sup>.

- C. Por lo que se refiere a los representantes de OLAT en fase de desarrollo, se eligieron directamente a aquellos que se encontraban realizando sus gestiones de apoyo financiero, en los días en que se realizaba esta evaluación.
- D. El margen de elección es más limitado para los candidatos a entrevistar del equipo del IDESMAC, por lo que se realizó de manera más dirigida: i) el Coordinador General del Proyecto; ii) la Coordinadora de la instrumentación de La Bankilaetik-6ª Generación; iii) el ex Coordinador de la instrumentación de La Bankilaetik-5ª Generación; iv) dos promotores del proyecto a nivel comunitario.
- E. Finalmente, para el caso del Círculo de Aliados se usaron dos criterios: i) elegir a las que tienen un alto nivel de involucramiento en el proyecto; ii) solicitar a sus directivas que designaran a la persona que consideraran más adecuada para ser entrevistada.

## 2.6. Instrumento de campo: entrevista semi-estructurada.

El instrumento de trabajo que es la Guía de la Entrevista semi-estructurada se encuentra estrechamente relacionado con la estructura orgánica diseñada para el Sistema de Indicadores y sus vínculos con las categorías, más que con los que también tiene con las variables. Siguiendo tal lógica, las primeras preguntas de la Guía corresponden al Indicador *T.1 Implementación del Protocolo C169*, que se ubica en el ángulo superior izquierdo del Doble Cono; en ese mismo tenor, las últimas preguntas corresponden al *I.12. Eficiencia Patrimonial*.

Desde un punto de vista metodológico, resulta muy importante dejar establecido que el instrumento es una guía de la entrevista y de ninguna manera un cuestionario rígido. Esto es, se concibe como una herramienta semiestructurada diseñada para la obtención de información de campo. Esta manera de concebirlo conlleva al entrevistador a ser cuidadoso en su aplicación; por ejemplo, en que las entrevistas se realicen sin presionar al entrevistado a cuantificar y a ajustarse a detalles de la pregunta, procurando siempre crearle un ambiente de confianza que promueva un diálogo franco, pues un instrumento aplicado en un

---

<sup>14</sup> . Este reagrupamiento ha tenido como ventaja el hecho de que se ajusta y da mayor coherencia al diseño del sistema de indicadores, donde se les había agrupado precisamente en el indicador T.7. Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes.

ambiente relajado reditúa generalmente en la obtención de mayor espontaneidad expresiva del entrevistado y en mayor cantidad de datos subyacentes en su discurso.

Los cuadros que se muestran a continuación representan una visión sintética y bastante ilustrativa del procedimiento llevado a cabo para construir los indicadores, sus índices, así como las preguntas que les corresponden y los criterios para diseñar las fórmulas matemáticas destinadas a parametrizar las respuestas dadas por los entrevistados a dichas preguntas.

TABLA 4. SISTEMA DE INDICADORES.

<b>INDICADOR</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>T.1. Implementación del Protocolo C169</b>	<b>4. AMBIENTES DEMOCRÁTICOS</b>	Conoce el Convenio sobre pueblos indígenas y tribales (169) de la OIT e identifica el establecimiento de acciones municipales y comunitarias que le den cumplimiento.	Conoce al menos dos aspectos relacionados con el Convenio 169 de la OIT, mediante las que se favorece el respeto a los derechos de los Pueblos Originarios locales y se respeta su cultura.	1.- ¿Conoce el protocolo del Convenio 169 OIT? 2.- ¿Podría mencionarme dos aspectos importantes del Convenio 169 y del protocolo de implementación? 3.- ¿Participó en los talleres que se hicieron para su difusión? 4.- ¿Hubo discusiones en el seno del CMDRS o Microrregión sobre el protocolo? 5.- ¿Existen comités, mecanismos ciudadanos para la implementación del presupuesto?	1= Identifica al menos dos formas de respeto intercultural (están en las respuestas 2, 4 y 5) que pueden ser atribuidas a la implementación del Convenio 169 de la OIT. 0.5= Identifica al menos una forma de respeto intercultural atribuible a dicho Convenio 0= Ninguna de las anteriores.
<b>T.2. Foro de Innovación (Congreso)</b>	<b>5. INNOVACIÓN Y VISIBILIDAD</b>	Integración multinivel de los Comités vinculados al objetivo común de construir el Lekil Jlumatik en los Altos, en un órgano colegiado para tomar decisiones sobre acciones concretas a escalas microrregional, municipal y regional; retomando como ejes la visibilización	Existen evidencias concretas de que el Congreso o Foro de Innovación es funcional y útil para la innovación territorial.	6. ¿Sabe usted qué es el Foro de Innovación o Congreso? 7. ¿Ha participado en alguna de sus sesiones? 8. ¿Podría darme dos ejemplos de problemas comunitarios o municipales que hayan sido resueltos por el Congreso y varias organizaciones o niveles de gobierno?	1: Responde afirmativo a las tres preguntas, con conocimiento de dos ejemplos en (8). 0.5: No alcanza a ofrecer dos ejemplos en (8) y responde afirmativo a (6 o 7); o da dos ejemplos en (8). 0: No se cumple con ningún supuesto anterior.

		de la gobernanza y la democracia.			
<b>T.3. Integración Funcional</b>	<b>1. GOBERNANZA MULTINIVEL</b>	Espacios de relación y cooperación entre comunidades, microrregiones, municipio y región, orientados a favorecer la transmisión e intercambio de conocimientos, competencias y valores que posibiliten el enriquecimiento y colectivo, de manera activa y basada en el apoyo mutuo para el bien común.	Se reconocen tres espacios de relación y cooperación entre actores de las tres escalas con diferentes roles en los espacios de gobernanza.	9. ¿Usted en lo personal ha participado en algún intercambio de conocimientos y/o colaboración con otras personas de la <u>comunidad</u> ? (espacio de relación y cooperación 1) 10. Explique por favor. 11. Sabe usted si las personas de su comunidad reconocen que los consejeros del CMDRS son interlocutores de ellos en el CMDRS de su <u>municipio</u> ? (espacio de relación y cooperación 2) 12. Explique por favor. 13. ¿Reconoce si los <u>Bankilales</u> tienen influencia en la solución de problemas de la <u>comunidad</u> ? (espacio de relación y cooperación 3) 14. Explique por favor. 15. ¿Todos los Bankilales siguen viviendo en su localidad y municipio?	1= Si al menos tres de las respuestas a (9), (11), (13) y (15) son afirmativas y al mismo tiempo son bien argumentadas (10), (12) y (14). 0.5: Si dos respuestas a (9), (11), (13) y (15) son negativas y al mismo tiempo sólo logra argumentar bien dos de las respuestas a (10), (12) o (14). 0: Si tres o más de las respuestas a (9), (11), (13) y (15) son negativas.
<b>T.4. Laboratorio de innovación territorial</b>	<b>5. INNOVACIÓN Y VISIBILIDAD</b>	Desarrollo sistematizado de procesos estratégicos que permitan comprender mejor las dinámicas territoriales, en la búsqueda de	Se tiene noción de al menos tres estrategias innovadoras de gestión, que tienen que ver con la organización, manejo o defensa	25. ¿Sabe usted si se está llevando a la práctica un sistema de evaluación del proyecto, en la que participen activamente los consejeros? 26. Explique 27. ¿Podría mencionar tres estrategias de gestión del	1= Si la respuesta (25) es afirmativa y bien explicada y además refiere tres estrategias (27). 0.5= Contesta afirmativo en (25) aunque con dudas al explicar y además refiere adecuadamente

		soluciones nuevas a los desafíos que enfrentan los actores locales; por ser esos procesos inclusivos, permiten definir problemáticas y soluciones, adecuadas al contexto territorial particular	del territorio, en el marco de lo establecido en los ACGT.	territorio (organización, manejo, defensa) planteado en los ACGT, que se estén llevando a cabo en el territorio?	una estrategia y otra de manera parcial (27). 0= No se cumple con los supuestos anteriores.
<b>T.5. Gobierno abierto</b>	<b>4. AMBIENTES DEMOCRÁTICOS</b>	Se encuentran consolidadas la transparencia y rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno.	Se reconoce la existencia de un Gobierno Abierto, que actúa con transparencia y brinda acceso a la información.	28. ¿Ha escuchado hablar del Gobierno Abierto? 29. ¿Considera que hay condiciones de Gobierno Abierto? 30. ¿Participó? 31. ¿Podría decirme que fue lo más importante para usted del evento?	1: Respuesta afirmativa y suficiente a las preguntas (28), (29) y (31) 0.5: Se responde sólidamente a (29) aunque vagamente a (28) y (31). 0: No se cumple con ningún supuesto anterior.
<b>T.6. Agenda política municipal</b>	<b>3. COMUNIDAD DE VIDA</b>	Las políticas públicas municipales incorporan principios de defensa de los derechos de los Pueblos Originarios, sustentabilidad y territorialidad, en cumplimiento con los fundamentos de los ACGT.	Los ACGT y los POA como instrumento operativo de los mismos son un referente central para la Administración Municipal, como base para proponer políticas públicas destinadas a atender problemas locales.	32. ¿Conoce algún acuerdo municipal o política pública que refiera a los ACGT? 33. ¿Cuál? 34. ¿Conoce los POA's? 35. ¿Podría nombrarme 3 cosas que sean parte del POA? 36. ¿Participó en su elaboración?	1= Responde afirmativo a al menos tres de las preguntas (32), (33), (34) y (35). 0.5= Responde afirmativo a solamente dos de las preguntas (32), (33), (34) y (35). 0= Responde negativo a más de dos de las preguntas formuladas.

<p><b>T.7.</b> Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes</p>	<p><b>4. AMBIENTES DEMOCRÁTICOS</b></p>	<p>Los Comités de mujeres y jóvenes de los municipios son capaces de ejercer, de manera independiente, tomas de decisión y acciones encaminadas a mejorar sus condiciones de vida.</p>	<p>Fortalecidos los Comités de Mujeres y Jóvenes en los CMDRS.</p>	<p>47. ¿Existe Comité de Jóvenes en el CMDRS de su municipio?  48. ¿Existe Comité de Jóvenes en la localidad donde usted vive?  49. ¿Podría describir dos acciones en las que alguno de esos Comités haya resuelto problemas de sus representados?  50. ¿Existe Comité de Mujeres en el CMDRS de su municipio?  51. ¿Existe Comité de Mujeres en la localidad donde usted vive?  52. ¿Podría describir dos acciones en las que alguno de esos Comités haya resuelto problemas de sus representados?  53. ¿Tiene el Comité de Mujeres/Jóvenes de este municipio relación con los Comités análogos?</p>	<p>1: Si describe las cuatro acciones que se le solicitan en (49) + (52) y contesta afirmativamente (53).  0.5: Si describe dos acciones que se le solicitan en (49) + (52) (una para cada pregunta) o contesta afirmativamente (53).  0: Si no describe acciones en (49) o (52) o contesta al mismo tiempo negativamente a (47) y (48), o al mismo tiempo negativamente a (51) y (52).</p>
<p><b>T.8.</b> Representatividad de los CMDRS</p>	<p><b>1. GOBERNANZA MULTINIVEL</b></p>	<p>El porcentaje de comunidades y la diversidad de actores que integran el CMDRS y que operan como un espacio de articulación asociado a las acciones que se definieron en los ACGT y POAs.</p>	<p>Los actores del proyecto enumera al menos dos aspectos concretos de la representatividad del CMDRS</p>	<p>54. ¿Conoce cómo fueron elegidos los Consejeros del CMDRS?  55. ¿Sabe Usted si en el CMDRS se toman como referentes los ACGT?  56. ¿Sabe Usted si en el CMDRS se realiza el ejercicio de elaborar el POA para operar las acciones derivadas de los ACGT?</p>	<p>1: Si responde afirmativamente a (54), (55) y (56).  0.5: Si responde con detalles a al menos una de las tres preguntas y menciona a otra, aunque nada más fuera vagamente.  0: Si no sabe dar dos o tres respuestas.</p>

<b>T.9. Bankilales con liderazgo</b>	<b>2. AGENCIA SOCIOTERRITORIAL</b>	Los graduados de la Escuela de Bankilales actúan socialmente para coordinar y/o gestionar los ACGT, cooperando con los Consejeros del CMDRS, en relación a los proyectos que se implementan en los territorios.	Los actores del proyecto encuentran bien definidas al menos dos cualidades, para la gestión o liderazgo, en el perfil general de los graduados de la escuela de Bankilales.	57. ¿Conoce la Escuela de Bankilales? 58. ¿Qué aprenden allí? 59. ¿Sabe cuántos Bankilales son miembros del CMDRS? 60. ¿Conoce Bankilales que se dediquen a ser gestores fuera del CMDRS?	1= Contesta afirmativamente a (57) y explica con detalles el resto de las preguntas. 0.5= Contesta afirmativamente a (57) y explica con dudas el resto de las preguntas. 0= Ninguna de las anteriores.
<b>T.10. Sistematización y visibilización del proyecto</b>	<b>6. GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	Se han logrado desarrollar capacidades para: i) procesar, analizar y sistematizar la información recopilada o generada durante la operación del proyecto; ii) identificar la intención y el contenido de los materiales de difusión propios del proyecto.	Los actores del proyecto conocen al menos 2 documentos de la sistematización del proyecto y al menos 2 materiales de difusión; reconociendo su utilidad como vehículos de difusión.	74. Menciona dos documentos que conozcas, en los que se sistematicen los resultados del proyecto 75. Menciona al menos dos materiales de difusión del proyecto 76. ¿Consideras que los materiales de difusión son adecuados y comprensibles para los actores territoriales?	1= Reconoce al menos dos documentos que se hayan generado a partir de la sistematización del proyecto y también (al menos) dos materiales de difusión del proyecto. 0.5= Reconoce un documento generado a partir de la sistematización del proyecto y también (al menos) uno de los materiales de difusión del proyecto. 0= Ninguna de las anteriores.
<b>T.11. Seguimiento y evaluación</b>	<b>6. GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	Se conocen los instrumentos y mecanismos que la instancia ejecutante del proyecto posee para el seguimiento y evaluación de los avances, los logros, los resultados y las	Los instrumentadores del proyecto identifican herramientas, instancias o mecanismos internos que el IDESMAC	77. ¿Cómo da el IDESMAC seguimiento a este proyecto? 78. ¿Cómo lo evalúa? 79. ¿Conoce las Hipótesis de la Teoría de Cambio para este proyecto?	1= Los integrantes del equipo técnico conocen con claridad las herramientas formales para el seguimiento a este proyecto. 0.5= Los integrantes del equipo técnico dan seguimiento a las

		fallas en las acciones y estrategias implementadas.	emplea para fortalecer el seguimiento y evaluación del proyecto.		acciones de este proyecto con herramientas no formales. 0= Ninguna de las anteriores.
<b>T.12. Aplicación del Plan de Mejora Anterior</b>	<b>6. GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	Se tiene implementado un sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Mejora propuesto en la evaluación previa del proyecto.	El equipo de trabajo ha internalizado el Plan de Mejora propuesto en la Evaluación Inicial y le da seguimiento sistemático, tanto en su monitoreo como en la definición de acciones operativas del proyecto.	82. ¿Consideras útil darle seguimiento al Plan de Mejora de este Proyecto? 83. ¿Puedes describir tres aspectos de ese Plan de Mejora que se hayan llevado a la práctica desde que inició el proyecto?	1= Se han llevado a la práctica al menos tres aspectos del Plan de Mejora, al cual se le considera útil. 0.5= Se han llevado a la práctica al menos dos aspectos del Plan de Mejora, pero existen dudas sobre su utilidad. 0= Ninguna de las anteriores.
<b>I.1. Gobernanza socioterritorial</b>	<b>1. GOBERNANZA MULTINIVEL</b>	Capacidad de decisión e influencia que los actores territoriales no gubernamentales adquieren para el procesamiento de asuntos públicos. Formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales.	Coexisten al menos cuatro instrumentos o mecanismos de la Gobernanza multinivel que denotan agencia social.	16. ¿Considera usted que las decisiones de las Asambleas Comunitarias representan las aspiraciones de la mayoría de sus integrantes? 17. ¿Considera usted que las decisiones de los Consejos Microrregionales representan las aspiraciones de la mayoría de sus integrantes? 18. ¿Considera usted que las decisiones de los CMDRS representan las aspiraciones de la mayoría de sus integrantes?	1: Si las respuestas a (16), (17) y (18) son afirmativas y bien argumentadas; y además (19) y (20) se contestan asertivamente. 0.5: Si al menos dos respuestas a las tres primeras preguntas son negativas o (19) y (20) NO son asertivas. 0: Si responde a tres o más preguntas en sentido negativo o NO asertivo.

				19. ¿Participan organizaciones/instituciones para tomar decisiones importantes para la comunidad? 20. ¿Cuáles?	
<b>I.2. Resiliencia ante los cambios de políticas que afectan al proyecto</b>	<b>2. AGENCIA SOCIOTERRITORIAL</b>	Capacidad de adaptar las estructuras y roles organizativos de los actores territoriales no gubernamentales cuando cambian de orientación las políticas públicas (gubernamentales o no gubernamentales)	Muestra capacidad de adaptación (conectividad, acumulación de capital (saberes) y capacidad de innovación) a cambios en el entorno económico y/o sociopolítico en el que se ejecuta el proyecto.	21. ¿Usted cree que el proyecto continuaría sin problemas si cambiara el gobierno o la manera de pensar de los gobernantes? 22. ¿Por qué? 23. ¿Cree usted que la organización que se ha logrado formar en torno al proyecto pudiera resultar afectada en caso de que por alguna razón el proyecto tuviera dificultades económicas para continuar? 24. ¿Por qué?	1= Contesta asertivamente a (21) y (23) y explica satisfactoriamente (22) y/o (24). 0.5= Contesta asertivamente a (21) o (23) y explica satisfactoriamente su porqué. 0= Ninguna de las anteriores.
<b>I.3. Áreas de Planeación Municipal</b>	<b>4. AMBIENTES DEMOCRÁTICOS</b>	Los actores territoriales reconocen acciones de planeación específica de espacios del territorio municipal, basadas en los ACGT y con involucramiento de la sociedad civil local, concebidas para implementar tareas organizadas de beneficio colectivo. En tal	Los ACGT han logrado generar iniciativas en la sociedad municipal para atender los problemas que afectan a varias comunidades tanto de su municipio como de otros, usando las herramientas de la planeación e incorporando enfoques de	37. ¿Existen Consejos u otros espacios para la planeación en su municipio? 38. ¿Usted participa? 39. ¿Hay espacios intermunicipales para planear estrategias? 40.- ¿Considera que el consejo de planeación es un espacio democrático en el que participan por igual hombres, mujeres y jóvenes?	1: Si las respuestas a (37), (38) y (39) son afirmativas y bien argumentadas; y además la respuesta a 4 se contesta asertivamente. 0.5: Si al menos dos respuestas a las tres primeras preguntas son negativas <b>o</b> (40) NO es asertiva. 0: Si (37), (38) y (39) tienen respuestas negativas o si dos de ellas son negativas y (40) NO es asertiva.

		contexto, saben de actividades relacionadas con formular, instrumentar y evaluar planes municipales e intermunicipales.	sustentabilidad, de territorialidad y de derechos.		
<b>I.4. Fortalecimiento o de redes y alianzas</b>	<b>2. AGENCIA SOCIOTERRIT ORIAL</b>	Se aprecia fortaleza y relativa duración en las relaciones colaborativas entre las organizaciones territorializadas que, al actuar de manera conjunta, buscan generar sinergias entre sus proyectos.	Identifica cuando menos dos acciones de colaboración entre los actores territoriales y territorializados que se abocan a construir el Lekil Jlumatik con otras organizaciones aliadas.	41. ¿Considera buena la relación de IDESMAC con otra OSC o institución? 42. ¿Podría mencionarme dos trabajos que realice IDESMAC con otra OSC o institución? 43. Sabe si los aliados reconocen y replican los protocolos, los ACGT y la alineación de proyectos sociales?	1= Contesta afirmativamente a (41) y explica con detalles y fluidamente (42) y (43) 0.5= Contesta afirmativamente a (41) y explica con dudas (42) y (43). 0= Ninguna de las anteriores.
<b>I.5. Apropiación del conocimiento</b>	<b>3. COMUNIDAD DE VIDA</b>	Proceso institucionalizado para permitir, producir, transformar y utilizar los saberes: propios y de otros, teóricos y empíricos, implícitos y explícitos; para mejorar la práctica y difundirlos como conocimiento	Identifica dos saberes o conocimientos surgidos o atribuibles a su participación en este proyecto y que considere de utilidad para avanzar la construcción del Lekil Jlumatik.	44. ¿Ha participado en algún espacio de capacitación o formación realizado en el marco del proyecto? 45. ¿Utiliza los conocimientos derivados de esta participación para apoyar la gestión territorial? 46. ¿Podría nombrar dos ejemplos de lo anterior?	1= Contesta afirmativamente (44) y (45) y da los ejemplos pedidos en (46). 0.5= Contesta negativo (44) y aunque contesta afirmativo (45) sólo da un ejemplo en (46). 0= Ninguna de las anteriores.

		estratégico para construir el Lekil Jlumatik en Los Altos.			
<b>I.6. ACGT como saberes locales actuales</b>	<b>3. COMUNIDAD DE VIDA</b>	Los actores territoriales del proyecto identifican, explican y aplican los ACGT como una construcción colectiva, resultado de la reflexión local.	Los actores locales explican por lo menos tres acciones relacionadas con los ACGT que, desde su propia perspectiva, han sido apropiados por las personas de la comunidad y llevados a la práctica, como acciones concretas y cotidianas.	61. ¿Me podría describir tres acciones incluidas en los ACGT que se lleven a cabo en su comunidad? 62. ¿Sabe usted cuál fue el proceso para la elaboración de los ACGT? 63. ¿Cuál fue el papel del IDESMAC? 64. ¿Cuál fue la participación de usted? 65. ¿Considera que los ACGT reflejan la realidad de su comunidad? 66. ¿En qué?	1= Describe las tres acciones solicitadas en (61); responde (65) en afirmativo explicando bien (66); sabe correctamente (62) y (63). 0.5= Parcialmente describe las acciones solicitadas en (61); responde (65) en afirmativo pero no explica bien (66); no contesta correcto en (62). 0= Ninguna de las anteriores.
<b>I.7. Replicabilidad y buenas prácticas</b>	<b>2. AGENCIA SOCIOTERRITORIAL</b>	Los actores territoriales consideran que han hecho propio un banco de experiencias eficaces y conocimientos que, al replicarlos en diferentes niveles y escalas territoriales y temporales, fortalecen los valores comunes que hacen sostenibles los procesos	De manera práctica, los actores territoriales replican conocimientos y experiencias aprendidos en el proyecto, convencidos de las bondades de aplicar los principios de los derechos culturales, la cohesión social y la sustentabilidad,.	67. ¿Considera usted que las recomendaciones y las acciones impulsadas por este proyecto deben replicarse en su comunidad? 68. ¿Por qué? 69. ¿Considera usted que esas recomendaciones están destinadas a mejorar sus condiciones de vida o prefiere no aplicarlas porque no las considera buenas para su comunidad? 70. ¿Por qué?	1= Contesta afirmativamente a las preguntas (67) y (69) y explica satisfactoriamente la (68) y la (70). 0.5= Contesta afirmativamente a una de las preguntas (67) o (69) y explica bien su porqué. 0= Ninguna de las anteriores.

		incentivados por el proyecto.			
<b>I.8. Contenidos significativos en la Escuela de Bankilales</b>	<b>3. COMUNIDAD DE VIDA</b>	Los contenidos de la Escuela de Bankilales generan experiencias y aprendizajes que son aprovechados por los alumnos para beneficio de su comunidad, pues encuentran viabilidad a su potencial de aplicación para construir el Lekil Jlumatik.	Describe al menos tres temas de la Escuela de Bankilales que hayan sido llevados a la práctica.	71. ¿Cuáles fueron los tres temas de la Escuela de Bankilales que le parecieron más aplicables a la realidad? Explíquelos de dos formas 72. de la manera como se lo enseñaron en la escuela; 73. de la manera como aplica usted ese aprendizaje en la vida real.	1: Explica de manera detallada los tres temas de (71) o los explica de manera general, pero (además) explica bien a (73). 0.5: Explica de manera detallada un tema de la Escuela de Bankilales (71) y de manera vaga, pero con certeza (73). 0: Ninguna de las dos anteriores.
<b>I.9. Participación en la elaboración de proyectos de continuidad</b>	<b>6. GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	Capacidad desarrollada de análisis autocrítico relativo al proyecto, con aplicación continua de ejercicios de planeación y proyección de sus resultados, orientados a dar continuidad del mismo, en el futuro.	Explica por lo menos 2 formas de involucrarse en la elaboración de proyectos de continuidad.	80. ¿Participa usted de alguna manera en elaborar proyectos de continuidad? 81. ¿Es permanente esta participación?	1= Responde afirmativo a (80) y (81). 0.5= Responde afirmativo a (80), pero no a (81). 0= Ninguna de las anteriores.

<p><b>I.10</b> <b>Seguimiento a</b> <b>Teoría del</b> <b>Cambio</b></p>	<p><b>6. GESTIÓN</b> <b>INSTITUCIONAL</b></p>	<p>Se reconocen actitudes de apropiación e internalización del Modelo de Cambio y Gestión implícito en la Teoría de Cambio del Proyecto.</p>	<p>Los integrantes de la institución ejecutora del proyecto cuentan con conocimientos y herramientas para el seguimiento de la Teoría de Cambio del proyecto.</p>	<p>84. ¿Consideras que tú y el resto de sus compañeros tienen las condiciones laborales adecuadas en la institución para ejecutar eficaz y eficientemente este proyecto? 85. ¿Incluyes en tu respuesta el aspecto de capacitación? 86. ¿Hay una organización clara en los roles del trabajo? 87. ¿Existe buen flujo de información sobre el proyecto hacia todos los miembros del equipo? 88. ¿Qué tiene que ver en estos procesos la Teoría de Cambio?</p>	<p>1= Contesta afirmativamente a 4 o 5 de las preguntas. 0.5= Contesta afirmativamente a 2 o 3 de las preguntas. 0= Contesta afirmativamente menos de dos preguntas</p>
<p><b>I.11 Transición</b> <b>Sociocrática</b></p>	<p><b>6. GESTIÓN</b> <b>INSTITUCIONAL</b></p>	<p>Los actores de la organización ejecutante perciben una tendencia interna a realizar tomas de decisiones cada vez colectivas e interactivas y basadas en la capacidad de los integrantes del equipo para cumplir diferentes roles.</p>	<p>Los miembros del equipo de trabajo, de la institución ejecutante, consideran que son tomados en cuenta en al menos 2 espacios de decisión participativa para tomar decisiones sobre los proyectos.</p>	<p>89. ¿En cuántos tipos de reuniones de la Institución participas? 90. ¿Participas en la toma de decisiones que se hacen en esas reuniones? 91. ¿Sientes que tus superiores jerárquicos toman en cuenta tus opiniones? 92.- En general ¿Sientes que la institución valora tu esfuerzo y tu trabajo?</p>	<p>1= Participa en al menos dos reuniones internas donde se toman decisiones ligadas a la institución ejecutante (89); siente que toman en cuenta sus opiniones (91) y que se le valora su trabajo (92). 0.5= No participa en reuniones (89) o responde negativo a (91) y (92). 0= No participa en la toma de decisiones ligada a la institución ejecutante</p>

<b>I.12 Eficiencia Patrimonial</b>	<b>6. GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	Se han logrado desarrollar en los integrantes del equipo del proyecto la motivación de colaborar, de manera personal con la instancia ejecutante, para ayudar a adquirir y/o incrementar el patrimonio del proyecto; para de esta forma lograr la sostenibilidad del mismo.	Los actores ligados a la ejecución del proyecto consideran importante su contribución personal a la instancia ejecutante para buscar u operar mecanismos, internos orientados a salvaguardar los recursos disponibles y/o a buscar nuevos financiamientos a los proyectos que ejecutan sus integrantes.	93. ¿Has tenido iniciativa de hacer algo para contribuir al incremento del patrimonio del proyecto o para mejorar la eficiencia de su aplicación? 94. Menciona dos actividades u objetivos en los que se usa el dinero del proyecto en que trabajas. 95. ¿Consideras que sea necesaria tu participación para la búsqueda de nuevos financiamientos para los proyectos de la institución donde se realiza este proyecto?	ni siente reconocido su trabajo. 1: Respuesta afirmativa y asertiva a las tres preguntas 0.5: Se responde de manera afirmativa a la primera y asertiva a la última. 0: No se cumple con ningún supuesto anterior.
------------------------------------	---------------------------------	---	---	---	--

Fuente: *Elaboración propia*

## CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE METAS

El presente Capítulo se presentan los resultados obtenidos de la revisión documental de los productos elaborados por el proyecto que corresponde al cumplimiento de las metas comprometidas para el periodo 2019-2020.

Se obtuvo un cumplimiento del 81.5 %, de un total de 195 documentos revisados.

Siete de las metas cumplen con más del 90%: **Meta 2.** Formar la 6ta Generación de Bankilales, **Meta 4.** Realizar 2 eventos de la Comunidad de Aprendizaje (Implementación de la Agenda); **Meta 6.** Implementar los Círculos de Aliados Municipales en Mitontic, Pantelhó y Aldama; **Meta 7.** Elaborar 9 Planes Operativos Anuales 2019, **Meta 8.** Diseñar e Implementar la estrategia de recaudación de fondos para Los Altos de Chiapas (elaborados 6 proyectos; **Meta 10.** Realizar el 2do Encuentro de Gobierno Abierto en Santiago El Pinar y San Juan Cancuc y **Meta 13.** Realizar la evaluación externa de medio término del proyecto.

Cuatro metas se encuentran entre el 75 y el 90%: **Meta 1.** Formalización de 8 Consejos Microrregionales en Chenalhó y Tenejapa y concluir con la reactivación de 3 más en Pantelhó, San Juan Cancuc, y Sitalá; **Meta 3.** Realizar el 2do Foro Anual de Innovación Socioterritorial (Congreso); **Meta 9.** Diseñar e implementar la Aceleradora para los proyectos piloto de alto impacto y de las OLAT; **Meta 12.** Diseñar los Protocolos para el cumplimiento del Convenio 169 de la OIT en municipios (San Juan Cancuc y Santiago El Pinar)

Se revisaron los documentos que fueron enlistados por la instancia ejecutora del proyecto en el Informe Narrativo Anual II para el Proyecto: “Fortalecimiento de la gobernanza multinivel y la democracia para la construcción del Lekil jlumaltik en Los Altos de Chiapas.” (Grant Reference No. P0131071 de la Fundación Kellogg). El procedimiento consistió básicamente en revisar los documentos que se presentaron como evidencia del trabajo realizado y luego hacer una valoración porcentual de consistencia, aplicando una función simple de división aritmética en las que las evidencias fungieron como numerador y los resultados comprometidos en el proyecto como denominador, multiplicándose por cien.

En total se revisaron 195 documentos probatorios o evidencias para el conjunto de las metas consideradas. Reconociendo que tal número es grande y representa un importante esfuerzo por documentar el proyecto, su valoración cuantitativa se sintetiza en los cuadros 1 al 13 que se presentan en las siguientes páginas.

La valoración general de la evaluación documental de metas se establece en un 81.5%, desglosado de la siguiente manera:

**TABLA 5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE METAS**

METAS	Porcentaje
Meta 1. Formalización de 8 Consejos Microrregionales en Chenalhó y Tenejapa y concluir con la reactivación de 3 más en Pantelhó, San Juan Cancuc, y Sitalá	(82.8%)
Meta 2. Formar la 6ta Generación de Bankilales	(97.9%)
Meta 3. Realizar el 2do Foro Anual de Innovación Socioterritorial (Congreso)	(75%)
Meta 4. Realizar 2 eventos de la Comunidad de Aprendizaje (Implementación de la Agenda)	(100%)
Meta 5. Fortalecer y/o habilitar las Áreas de Planeación en 3 municipios (Pantelhó, San Juan Cancuc y Santiago El Pinar)	(50%)
Meta 6. Implementar los Círculos de Aliados Municipales en Mitontic, Pantelhó y Aldama	(96.6%)
Meta 7. Elaborar 9 Planes Operativos Anuales 2019	(100%)
Meta 8. Diseñar e Implementar la estrategia de recaudación de fondos para Los Altos de Chiapas (elaborados 6 proyectos)	(100%)
Meta 9. Diseñar e implementar la Aceleradora para los proyectos piloto de alto impacto y de las OLAT	(86.8%)
Meta 10. Realizar el 2do Encuentro de Gobierno Abierto en Santiago El Pinar y San Juan Cancuc	(91.6%)
Meta 11. Realizar el 1er Encuentro de Gobierno Abierto en Sitalá y Mitontic	(0%)
Meta 12. Diseñar los Protocolos para el cumplimiento del Convenio 169 de la OIT en municipios (San Juan Cancuc y Santiago El Pinar)	(83.3%)
Meta 13. Realizar la evaluación externa de medio término del proyecto	(95%)
Promedio	81.5%

### Meta 1. Formalización de 8 Consejos Microrregionales en Chenalhó y Tenejapa y concluir con la reactivación de 3 más en Pantelhó, San Juan Cancuc, y Sitalá

La valoración final para esta meta es de 82.8%.

Se recomienda cuidar de que las listas de asistencia sean totalmente firmadas y aunque vayan acompañando a la minuta de acuerdos, asegurarse que se les agregue la fecha de celebración del evento.

Observaciones:

#### Chenalhó:

En una carpeta se presentaron como evidencias de una séptima reunión una minuta y una lista de asistencia que no correspondían al evento citado, sino era una duplicación de las de otra reunión, del mismo municipio.

La mayoría de las listas de asistencia no cuentan con fecha.

Pantelhó: Se presentaron un total de 4 Informes, 5 minutas y 5 listas de asistencia; pero se descartó un elemento de cada uno debido a que correspondían a otros proyectos de IDESMAC en el territorio.

Tenejapa: Tres de los cuatros informes no van acompañados de minutas o listas de asistentes que los respalden documentalmente. Basándose en las fotos que acompañan y en lo que dice que se informa, se encuentra que en uno de los eventos no llegaron los convocados. Debido a eso no se considera reunión efectuada. Se hace notar que es recurrente la falta de fecha en las listas de asistencia.

Cancuc: La calidad descriptiva de los informes, pero sobre todo por las fotos de las reuniones que lleva insertas se consideran evidencia efectiva de que se efectuaron los eventos, aún cuando solamente dos vayan respaldados con minutas y con listas de asistencia. Pero la falta de éstos hace bajar la calificación en 20%.

Sitalá. Las fotografías se toman como evidencia de que se efectuó la reunión cuyo informe no se acompañó con Minuta y lista de asistencia. Se hace notar que es recurrente la falta de fecha en las listas de asistencia.

TABLA 6. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 1.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.1.1 Realización de las sesiones ordinarias de Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable en Chenalhó y Tenejapa, así como de Consejo Microrregional en San Juan Cancuc y Pantelhó</b>	<b>R.1.1</b> Se han llevado a cabo siete sesiones ordinarias en las microrregiones de Yabteclum y Cabecera en el municipio de Chenalhó, cinco en las microrregiones Pocolum y Jomanichim en Tenejapa, cuatro en Pantelhó, diez en San Juan Cancuc y cuatro en Sitalá	<b>D.1.1</b> Se presentaron <b>57 documentos</b> consistentes con las metas.	<b>90.6%</b>
		Chenalhó: 16 documentos (4 Informes, 6 Minutas de Acuerdo y 6 Listas de Asistencia) como evidencias de las reuniones <b>(85.7%)</b>	
		En Tenejapa: 6 documentos (4 informes, 1 minuta y 1 lista de asistencia) como evidencias de las reuniones <b>(87.5%)</b>	
		En Pantelhó 11 documentos (3 Informes, 4 minutas y 4 listas de asistencia) como evidencias de las reuniones <b>(100.0%)</b>	
		En San Juan Cancuc 14 documentos: 11 informes, 2 minutas y 2 listas de asistencias como evidencias de las reuniones <b>(80.0%)</b> .	
		En Sitalá 10 documentos: 4 informes, 3 minutas y 3 listas de asistencias como evidencias de las reuniones <b>(100.0%)</b> .	

<b>A.1.2 Integración de los comités ambientales en Mitontic y Santiago El Pinar.</b>	<b>R.1.2</b> Se han realizado talleres para el monitoreo de suelos en Tenejapa, Sitalá y San Juan Cancuc en el marco del proyecto “Programa Agua y Suelos para la Agricultura: del análisis de suelos a la conformación de dominios de recomendación” implementado por el Grupo Autónomo para la Investigación Ambiental (GAIA)	Se encontró en dos documentos (Informe y Minuta de acuerdos) evidencia suficiente de la formación del Comité Ambiental de Santiago el Pinar. En Mitontic se encontró evidencia (Minuta e informe) de la invitación a conformarlo en una siguiente reunión; pero no de su conformación.	<b>75%</b>
		Total 4 documentos (2 por municipio)	

## Meta 2. Formar la 6ta Generación de Bankilales

La valoración final para esta meta es de 97.9% ya que no se completaron las 8 Memorias. Probablemente por la obligada suspensión de actividades derivada de la pandemia COVID 19.

Se recomienda ordenar la documentación relacionada con las evidencias de asistencia. Convendría no llevar las listas de asistencia por separado, sino en un formato en el que se pueda observar la asistencia a cada sesión, ya que con listas separadas se dificulta la labor de verificación.

**TABLA 7. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 2**

<b>Actividades Realizadas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Documentos probatorios</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>A.2.1 Diseño y emisión de la convocatoria para la 6ta generación de Bankilaetik</b>	<b>R.2.1</b> Inscritos 38 Bankilaetik en la 6ta generación de los cuales 27 concluyeron.	Kardex	100%
<b>A.2.2 Reformulación del Diseño Curricular de la Escuela de Bankilaetik</b>	<b>R.2.2</b> Incorporado en el diseño metodológico la enseñanza de habilidades tecnológicas (Office Word y Excel)	Curricula	100%
<b>A.2.3 Nombramiento de Bankilales en los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable</b>	<b>R.2.3</b> Identificados los facilitadores de la Escuela de Bankilaetik	Oficios	100%

<b>A.2.4 Integración de los kardex de los alumnos de la Escuela.</b>	<b>R.2.4</b> Se han realizado visitas a experiencias de campo a partir del módulo II.	Se encontró evidencia indirecta en las Memorias	100%
	<b>R.2.5</b> Se han realizado los eventos de intercambio con la Escuela de Liderazgos Entrañables de las Consejeras coordinado por COFEMO	Se encontró evidencia indirecta en las Memorias	100%
<b>A.2.5 Realización de 7 de 8 módulos de la Escuela.</b>	<b>R.2.6</b> Sistematizados 7 de 8 módulos realizados de la 6ta Generación de la Escuela	7 Memorias que dan fe del contenido de los Módulos. Sin embargo, no presentan las Cartas Descriptivas de los mismos.	87.5%

### Meta 3. Realizar el 2do Foro Anual de Innovación Socioterritorial (Congreso)

La valoración de esta Meta es del 75%

Al momento de instrumentarse las políticas de sanidad para evitar la propagación del contagio del COVID19 la instancia ejecutora del proyecto tenía realizados todos los preparativos para llevar a cabo el Congreso, sin embargo, no se llevó a cabo el evento y no hay fecha prevista para su realización. Depende de las condiciones de seguridad que se establezcan.

TABLA 8. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 3.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.3.1 Llevadas a cabo tres reuniones preparatorias con Consejeras y Consejeros de los municipios de Aldama, Chalchihuitán, Mitontic, Tenejapa, Pantelhó, San Juan Cancuc, Sitalá y Santiago El Pinar.</b>	<b>R.3.1</b> Se contó con la participación de 23 Consejeras y Consejeros en el diseño del Congreso.	2 Ayudas de memoria y una relatoría 3 listas de asistencia	100
<b>A.3.2 Realizadas las reuniones de las Comisiones de Integración de los Acuerdos, OIT 169, Negociación con el Gobierno</b>	<b>R.3.2</b> Elaborados los informes de las Comisiones de Integración de los Acuerdos, OIT 169, Negociación con el Gobierno.	Un informe Una Memoria	100
<b>A.3.3 Elaborado el documento metodológico del Congreso</b>	<b>R.3.3</b> Se ha integrado la propuesta del Congreso, identificado los temas y experiencias asociadas.	Documento Word: "Segundo Congreso de Consejeras y Consejeros de Los Altos de Chiapas"	100

<b>A.3.4 Presentada la propuesta del Congreso en el Comité Mexicano de la UICN</b>	<b>R.3.4</b> Se ha acordado la realización del Foro de Pueblos Originarios de la UICN en el marco del Congreso de Consejeras y Consejeros.	No se ha realizado el Congreso. Está suspendido debido a la contingencia sanitaria	0
--	--	--	---

#### Meta 4. Realizar 2 eventos de la Comunidad de Aprendizaje (Implementación de la Agenda)

La valoración de esta Meta es del 100%

Se cuenta con la documentación comprobatoria completa. Se recomienda elaborar las Memorias y presentarlas en los respectivos CMDRS, con la finalidad de retroalimentar a los participantes en su motivación de seguir colaborando en el futuro en este tipo de eventos.

**TABLA 9. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 4**

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.4.1 Realizados tres eventos de la Comunidad de Aprendizaje, distribuidos de la siguiente manera: el día 5 de junio en los municipios de Chenalhó, Tenejapa, Santiago El Pinar, San Juan Cancuc y Sitalá en el marco del Día Mundial del Medio Ambiente; el 9 de noviembre en Santiago El Pinar, Sitalá, Pantelhó y San Juan Cancuc en el marco de la presentación del Informe del Convenio 169 OIT y el 21 de febrero en los municipios de Pantelhó, San Juan Cancuc y Santiago El Pinar en el marco del día Internacional de la Lengua Materna.</b>	<b>R.4.1</b> Se contó con la participación de 300 personas de cinco municipios,	Fotografías, Informes y ayudas de Memoria para cada uno de los eventos (tanto del 5 de junio como del 21 de febrero).  Folleto General del 5 de junio Día Mundial del Medio Ambiente	100
<b>A.4.2 Realizadas las memorias de los tres eventos de la Comunidad de Vida</b>	<b>R.4.2</b> Se ha integrado un documento de sistematización de las Comunidades de Vida	Un documento de sistematización de aprendizaje	33

## Meta 5. Fortalecer y/o habilitar las Áreas de Planeación en 3 municipios (Pantelhó, San Juan Cancuc y Santiago El Pinar)

El avance de esta meta se encuentra en un 50%

TABLA 10. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 5.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.5.1 Identificados actores clave para la toma de acuerdos con los ayuntamientos municipales</b>	<b>R.5.1</b> Se ha establecido una ruta crítica para la implementación de las Áreas de Planeación en los municipios.	Se recibió evidencia indirecta en los documentos de Cancuc	50%
<b>A.5.2 Realizadas tres reuniones con los Ayuntamientos de Santiago El Pinar, Pantelhó y San Juan Cancuc</b>	<b>R.5.2</b> Se ha integrado un documento metodológico de las Áreas de Planeación Municipal el cual constituye la base para la integración de las mismas.	Un documento metodológico ampliamente detallado	50%

## Meta 6. Implementar los Círculos de Aliados Municipales en Mitontic, Pantelhó y Aldama

Se encontró faltante la evidencia de una reunión comprometida en A.6.1. En todos los demás casos la comprobación es completa, por lo que el cumplimiento de esta meta se valora en 96.6%

TABLA 11. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 6.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.6.1 Realizadas 11 reuniones de trabajo con organizaciones aliadas de Mitontic y Pantelhó</b>	<b>R.6.1</b> Se han firmado las actas de conformación de los Círculos de Aliados Municipales en Santiago El Pinar, San Juan Cancuc, Pantelhó, Mitontic y Tenejapa, con la participación de nueve organizaciones	10 listas de asistencia Fotografías de 10 eventos 9 Minutas 10 informes	90.9%
<b>A.6.2 Llevadas a cabo dos reuniones de seguimiento de la alianza municipal de Santiago El Pinar</b>	<b>R.6.2</b> Establecido un acuerdo interinstitucional para el fortalecimiento de la Casa de las Mujeres de Santiago El Pinar y la reactivación del Circulo de Alimentación Escolar	Ayuda de memoria del Seminario y Documento de Sistematización del Seminario	100

<b>A.6.3 Realizadas cuatro reuniones de fortalecimiento organizacional del Círculo de Aliados</b>	<b>R.6.3</b> Se ha establecido un	4 listas de Asistencia y Minutas de Acuerdos	100
	<b>R.6.4</b> Se han incorporado Impacto Textil y FONCET a la alianza		

## Meta 7. Elaborar 9 Planes Operativos Anuales 2019

El cumplimiento de esta meta se valora en 100%

TABLA 12. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 7.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.7.1 Elaborados nueve Planes Operativos Anuales</b>	<b>R.7.1</b> Identificados 84 proyectos de los cuales	Nueve Documentos de Sistematización, en el que se identifican los 84 proyectos	100
<b>A.7.2 Integradas 84 fichas de proyectos</b>	<b>R.7.2</b> Elaborados 12 proyectos que se implementarán a través de la Aceleradora	6 proyectos	100

## Meta 8. Diseñar e Implementar la estrategia de recaudación de fondos para Los Altos de Chiapas (elaborados 6 proyectos)

El cumplimiento de esta meta se valora en 100%

TABLA 13. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 8.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.8.1 Realizada una propuesta para la estrategia de financiamiento de los proyectos identificados en el marco de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial.</b>	<b>R.8.1</b> Se cuenta con el documento de la estrategia de recaudación de fondos para Los Altos de Chiapas	Se cuenta con una estrategia elaborada	100%
<b>A.8.2 Identificados seis proyectos en cuatro municipios</b>	<b>A.8.2</b> Se ha integrado una cartera de seis proyectos que han iniciado su	Seis proyectos	100

para su financiamiento	implementación en los territorios
---------------------------	--------------------------------------

## Meta 9. Diseñar e implementar la Aceleradora para los proyectos piloto de alto impacto y de las OLAT

Debido a que solamente se entregaron 14 fichas el cumplimiento de esta meta se valora en 86.8%

TABLA 14. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 9.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.9.1 Realizado el documento metodológico de la Aceleradora</b>	<b>R.9.1</b> Se cuenta con el diseño metodológico de la Aceleradora de proyectos de alto impacto.	Documento sobre el diseño metodológico	100
<b>A.9.2 Identificados 18 proyectos para su implementación</b>	<b>R.9.2</b> Se cuenta con las fichas de 19 proyectos	14 fichas de proyectos	73.7

## Meta 10. Realizar el 2do Encuentro de Gobierno Abierto en Santiago El Pinar y San Juan Cancuc

Se ha valorado esta meta en 91.6%

TABLA 15. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 10.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.10.1 Realización de una reunión de preparación del evento en Santiago El Pinar</b>	<b>R.10.1</b> Se acordó la realización del Encuentro de Gobierno Abierto en coordinación el Ayuntamiento de Santiago El Pinar	10 invitaciones a funcionarios de dependencias de diferentes niveles de gobierno	100%
<b>A.10.2 Visitas de información y coordinación con representantes de las instituciones federales y estatales involucradas en los municipios.</b>	<b>R.10.2</b> Se contó con la participación de 55 personas, así como de tres dependencias de gobierno y dos organizaciones de la sociedad civil.	Fotos e informes de las visitas	100%
<b>A.10.3 Realizado el Encuentro de Gobierno</b>	<b>R.10.3</b> Se llevó a cabo la 1ra Feria	Memoria y fotografías	100%

<b>Abierto en Santiago El Pinar</b>	Microrregional de Chancolom en conjunto con 17 organizaciones		
<b>A.10.4 Participación en tres sesiones del mecanismo de coordinación de San Juan Cancuc “Dialogando el territorio</b>		Listas de asistencia, fotos y Minuta de Acuerdos de dos reuniones	66.6%

### Meta 11. Realizar el 1er Encuentro de Gobierno Abierto en Sitalá y Mitontic

Esta Meta se valora en 0%

TABLA 16. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 11.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
<b>A.11.1 No se realizaron actividades para esta meta</b>	No hay	No hay	<b>0%</b>

### Meta 12. Diseñar los Protocolos para el cumplimiento del Convenio 169 de la OIT en municipios (San Juan Cancuc y Santiago El Pinar)

No se recibieron más que dos Memorias de los Talleres Comprometidos. En todos los demás casos la comprobación es completa, por lo que el cumplimiento de esta meta se valora en 83.3%

TABLA 12. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 5.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
A.12.1 Realizados dos talleres de capacitación con CEMDA para la integración de los Protocolos Locales de CLPI en Los Altos de Chiapas	<b>R.12.1</b> Integrado un Protocolo de Consentimiento Libre, Previo e Informado para Los Altos de Chiapas.	Protocolo	100
A.12.2 Efectuados cuatro talleres de CPLI en San Juan Cancuc y dos en Pantelhó para el pilotaje del Protocolo	<b>R.12.2</b> Iniciado el pilotaje del Protocolo de Consentimiento Libre, Previo e Informado en dos municipios.	Memorias de los dos talleres	50
A.12.3 Presentada la Moción sobre soberanía alimentaria y seguridad en	<b>R.12.3</b> Aceptada la Moción para su votación y eventual aprobación en el próximo	Fotocopia	100

el marco del Congreso Mundial de la Naturaleza de la UICN.	Congreso Mundial de la Naturaleza a realizarse en Marsella, Francia
--	---

### Meta 13. Realizar la evaluación externa de medio término del proyecto

Esta Meta se valora en 95%

TABLA 17. VALORACIÓN DOCUMENTAL DE LA META 5.

Actividades Realizadas	Resultados	Documentos probatorios	Porcentaje
A.13.1 Elaboración de los Términos de Referencia y contratación del equipo consultor.	<b>R.13.1</b> Se determinaron 24 indicadores para la evaluación	Se encuentran descritos en el Documento General de la Evaluación de Segundo Término	100%
A.13.2 Definición del sistema de indicadores de los campos de intervención y gestión del proyecto	<b>R.13.2</b> Realización de 22 entrevistas a Consejeras, Consejeros, Bankilales, Organizaciones aliadas y Equipo Técnico de IDESMAC	Se encuentran descritos en el Documento General de la Evaluación de Segundo Término	100%
A.13.3 Análisis de la información e integración del documento de evaluación ex ante del proyecto	<b>R.13.3.</b> Se cuenta con el documento de evaluación de medio término	Se encuentran descritos en el Documento General de la Evaluación de Segundo Término	85%

## CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DE PROCESOS

Continuando con la aplicación de la metodología desarrollada por el Área de Evaluación Independiente del IDESMAC, el análisis de procesos (tema que trata en el presente Capítulo), fue estructurado en dos partes: i) valoración cuantitativa, basada en la medición de los índices diseñados para el sistema de indicadores; ii) valoración cualitativa, basada en analizar el discurso de los entrevistados.

El resultado final de esta evaluación de procesos obtuvo, para su fase cuantitativa, una **valoración general de 64.3%**, la cual se puede estimar también subdividiéndola en los dos campos que comprende la aproximación metodológica desde la construcción del Doble Cono: **65.9% para el Campo de Intervención y 60.5% para el Campo de Gestión**, que a tal nivel alcanzado pueden considerarse muy satisfactorias para el proyecto, por cuanto a que han más que duplicado las valoraciones que como línea base se dieron en la evaluación inicial que se aplicó a este mismo proyecto, cuando tales campos fueron valorados en 24% y 28%, respectivamente.

Las valoraciones al interior del **Campo de Intervención**, o Cono Superior del Modelo de Doble Cono para Construcción de Procesos que rige esta evaluación son, respectivamente para sus Zonas Actual, Próxima y Potencial: en la Categoría Gobernanza de **79.2%**; en la Categoría Democracia es **49.6%**; en la Categoría *Lekil Jlumatik* es **69.5%**.

Las valoraciones para las Zonas Actual, Próxima y Potencial del **Campo de Gestión** (Cono Inferior del Modelo) son: en la Categoría Equipo Técnico de **71.1%**; en la Categoría Dirección Estratégica de **56.9%**; en la Categoría Consejo Directo de **50.0%**.

La otra faceta de la evaluación de procesos, la del análisis cualitativo, enfoca las entrevistas desde la Teoría Fundamentada, por lo que se orienta de forma especial a analizar el discurso de los entrevistados, rescatando expresiones literales de sus respuestas<sup>1</sup>, hurgando en la semántica de aquellas que por su reiteración constante nos indican que forman parte ya del discurso colectivo; en ellas se encuentra no solamente el sentido explícito, sino también el implícito que otorgan a sus palabras cuando afirman, matizan o incluso llegan a contradecir a su posicionamiento más formal respecto a algún tema específico, el cual en ocasiones no les resulta fácil de externar en forma espontánea en un espacio de entrevista<sup>1</sup>.

### 4.1. Muestreo de Actores para Entrevista

En esta evaluación se aplicaron un total de 22 entrevistas, 14 a actores territoriales y 8 a actores territorializados. Estas dos agrupaciones de actores comprenden, en el primero de los casos, a los y las integrantes de los Comités de Jóvenes, de los Comités de Mujeres, de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable y de las OLAT en fase de desarrollo de proyectos; en el segundo, a los miembros de los equipos técnicos del IDESMAC (subdivididos en dos tipos: coordinadores y promotores), así como de las Organizaciones Aliadas.

Debido a que el periodo de trabajo de campo que se realizó esta evaluación coincidió con la emergencia de la pandemia de coronavirus COVID-19 que se desarrolló en el año 2020, en la práctica se resintió como una situación imprevista la limitación de tiempo para contactar a los candidatos a entrevistar; por esa razón y con la intención de completar el número de entrevistas programadas, se optó por acudir a los suplentes (que ya estaban previstos) cuando se llegaron a presentar dificultades para encontrar a los candidatos de primera mano.

*Foto 1. Entrevistando a un actor territorial (Manuel Melecio Sántiz López)*



*Foto: Pedro Antonio Martínez Gómez*

## 4.2. Resultados generales de la evaluación de procesos.

El resultado final de esta evaluación de procesos obtuvo, para su fase cuantitativa, una **valoración general de 64.3%**, la cual se puede estimar también subdividiéndola en los dos campos que comprende la aproximación metodológica desde la construcción del Doble Cono: **65.9% para el Campo de Intervención y 60.5% para el Campo de Gestión**, que a tal nivel alcanzado pueden considerarse muy satisfactorias para el proyecto, por cuanto a que han más que duplicado las valoraciones que como línea base se dieron en la evaluación inicial que se aplicó a este mismo proyecto, cuando tales campos fueron valorados en 24% y 28%, respectivamente.

Las valoraciones al interior del **Campo de Intervención**, o Cono Superior del Modelo de Doble Cono para Construcción de Procesos que rige esta evaluación son, respectivamente para sus Zonas Actual, Próxima y Potencial: en la Categoría Gobernanza de **79.2%**; en la Categoría Democracia es **49.6%**; en la Categoría *Lekil Jlumatik* es **69.5%**.

Las valoraciones para las Zonas Actual, Próxima y Potencial del **Campo de Gestión** (Cono Inferior del Modelo) son: en la Categoría Equipo Técnico de **71.1%**; en la Categoría Dirección Estratégica de **56.9%**; en la Categoría Consejo Directo de **50.0%**.

Estas grandes valoraciones tienen varianza, como agrupaciones que son de indicadores. Es decir, diferencias de magnitud que al analizarlas nos ofrecen “pistas” o indicaciones sobre el o los caminos que resulta conveniente seguir para mejorar el desempeño del proyecto. De eso trata el presente apartado.

Desde luego, en la medida en que esas valoraciones generales se van desglosando en categorías, variables e indicadores, van aflorando las diferencias que existen entre las facetas o los múltiples puntos de vista que comprende un proyecto concebido de manera compleja, como es éste. Estas diferencias en ocasiones llegan a ser muy contrastantes, y esta evaluación se orienta precisamente a describirlas y analizarlas, con tal de construir un cuerpo teórico que ofrezca una explicación integral de las mismas, a partir de la cual se puedan emitir una serie de conclusiones y recomendaciones para dar continuidad o reorientar las estrategias y acciones que se han estado implementando desde su inicio hasta esta etapa intermedia.

Para dar una perspectiva inicial sobre las grandes valoraciones obtenidas durante esta Evaluación Intermedia se ha construido una gráfica radial que se ilustra en la siguiente página (Figura 10).

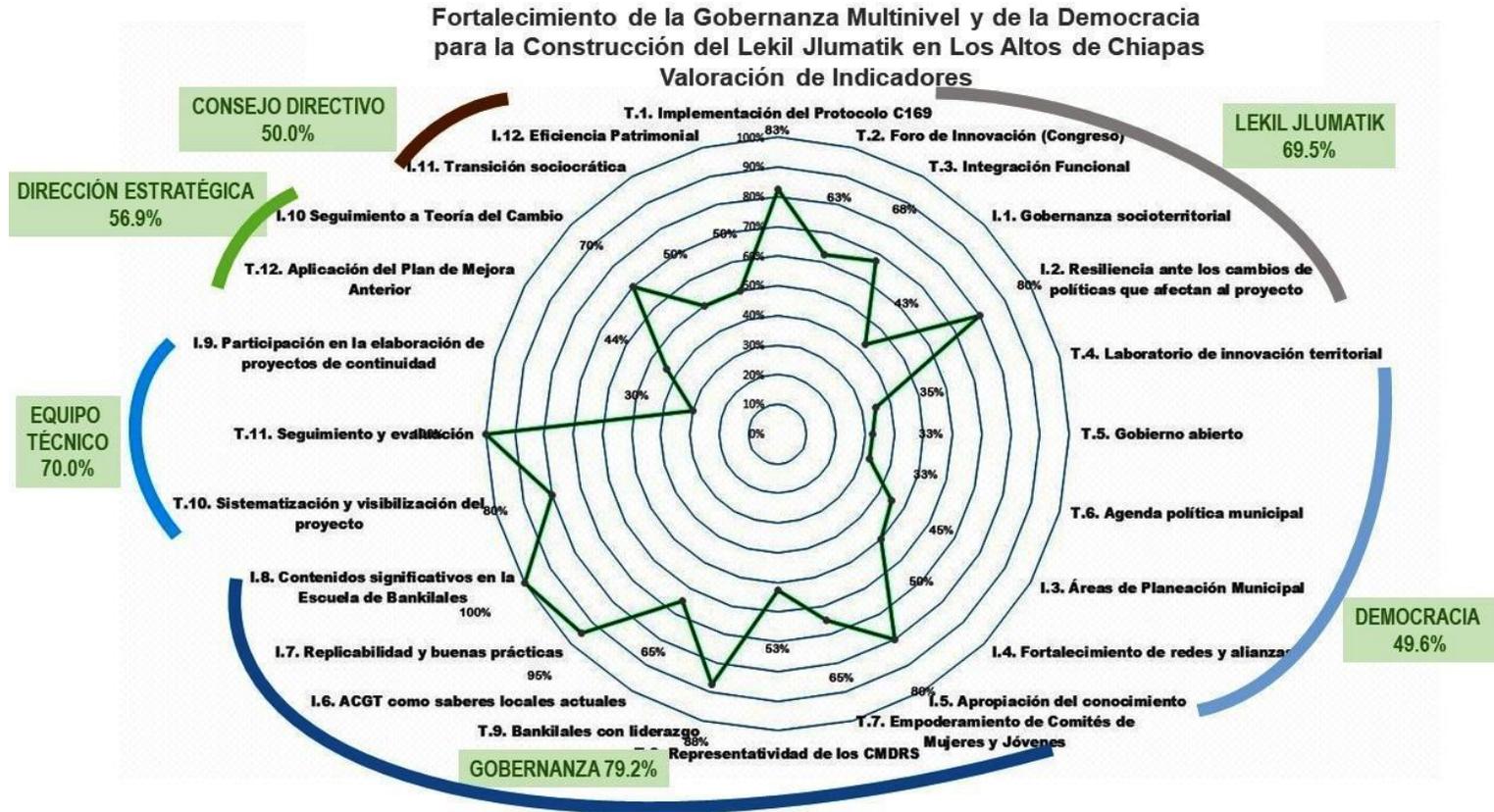
En ella se puede observar que las mayores valoraciones a los indicadores de esta evaluación intermedia se concentran en la Categoría Gobernanza del **Campo de Intervención**, con continuidad de magnitud con algunos de los indicadores de la Categoría Equipo Técnico del **Campo de Gestión**. Es decir, en lo que sería de las 6:30 a las 9:00 si esa gráfica radial fuera la carátula de un reloj.

Por el contrario, las valoraciones más bajas están relacionadas con los indicadores de la Categoría Democracia del **Campo de Intervención**, los cuáles invariablemente implican algún tipo de interacción con otros sectores diferentes a los de las sociedades locales; es decir, con el gobierno o con los actores territorializados. Las bajas valoraciones dadas a estos indicadores solamente encuentran un equivalente en los indicadores que se encuentran anidados en la Categoría Consejo Directivo, del **Campo de Gestión** y se reflejan en una valoración muy similar entre las dos Categorías.

La manera como se distribuyen las valoraciones de indicadores señaladas en los párrafos anteriores permite definir, por sí solas y a grandes rasgos, el nivel de impacto que ha tenido el proyecto en cuanto a sus zonas actual, próxima y potencial; por tanto, del avance de los procesos para lograr acercarse a la construcción de sus Hipótesis de Cambio, en el contexto de la realidad. Esto es, que permiten anotar, por un lado, que los procesos que han resultado más favorecidos por el proyecto que se evalúa son los que se relacionan con sus Zonas Actuales: Gobernanza y Equipo Técnico, respectivamente para el **Campo de Intervención** y para el **Campo de Gestión**; por otro lado, que la segunda zona donde se observan mayores fortalezas en los procesos son, la Zona Potencial para el **Campo de intervención** y la Zona Próxima para el **Campo de Gestión**. Por omisión: las debilidades a nivel de Campo son: para el de Intervención su Zona Próxima y para el de Gestión su Zona Potencial.

Los datos anteriores representan una de las bases principales para definir las estrategias de acción para el último año de ejecución del proyecto.

FIGURA 10. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE INDICADORES



Elaboración propia

TABLA 18. VALORACIÓN DE LAS CATEGORÍAS E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN

CAMPO	CATEGORÍA	INDICADOR	VALOR
CAMPO DE INTERVENCIÓN 65.9%	LEKIL JLUMATIK 69.5%	T.1. Implementación del Protocolo C169	84.1%
		<b>T.2. Foro de Innovación (Congreso)</b>	<b>65.9%</b>
		T.3. Integración Funcional	70.5%
		I.1. Gobernanza socioterritorial	45.5%
		I.2. Resiliencia ante los cambios de políticas que afectan al proyecto	81.8%
		<b>T.4. Laboratorio de innovación territorial</b>	<b>40.9%</b>
	DEMOCRACIA 49.6%	<b>T.5. Gobierno abierto</b>	<b>34.1%</b>
		<b>T.6. Agenda política municipal</b>	<b>38.6%</b>
		I.3. Áreas de Planeación Municipal	47.7%
		I.4. Fortalecimiento de redes y alianzas	54.5%
		<b>I.5. Apropiación del conocimiento</b>	<b>81.8%</b>
	GOBERNANZA 79.2%	T.7. Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes	65.9%
T.8. Representatividad de los CMDRS		56.8%	
T.9. Bankilales con liderazgo		88.6%	
<b>I.6. ACGT como saberes locales actuales</b>		<b>68.2%</b>	
<b>I.7. Replicabilidad y buenas prácticas</b>		<b>95.5%</b>	
<b>I.8. Contenidos significativos en la Escuela de Bankilales</b>		<b>100.0%</b>	
CAMPO DE GESTIÓN 60.5%	EQUIPO TÉCNICO 70.0%	T.10. Sistematización y visibilización del proyecto	80.0%
		T.11. Seguimiento y evaluación	100.0%
		I.9. Participación en la elaboración de proyectos de continuidad	30.0%
	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 56.9%	T.12. Aplicación del Plan de Mejora Anterior	43.8%
		I.10 Seguimiento a Teoría del Cambio	70.0%
	CONSEJO DIRECTIVO 50.0%	I.11. Transición sociocrática	50.0%
	I.12. Eficiencia Patrimonial	50.0%	

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Resultados Generales por Campos

El análisis de los indicadores del **Campo de Intervención** se realiza por separado del análisis de los indicadores del **Campo de Gestión**. Se ha visto en el Capítulo Teórico Conceptual que cada uno de esos dos campos se conciben como un par de Conos invertidos y unidos en un vértice, sobre el cual se define una tangente que los separa o los une (según se quiera ver), para formar una sola figura simétrica. Como si fuera la superficie de un espejo, la tangente al mismo tiempo de separarlos los convierte en una especie de reflejo, uno del otro. De aquí que, para evitar confusiones en la interpretación de sus indicadores resulta pertinente diferenciar entre los indicadores que quedan comprendidos en el Cono Superior y los que quedan comprendidos en el Cono Inferior; pues cada campo termina siendo un contexto específico para los indicadores que contiene anidados y, debido a ello, no diferenciarlos genera riesgos innecesarios de malinterpretar el significado de sus valoraciones.

#### A. Indicadores del Campo de Intervención

TABLA 19. VALORACIONES A LOS INDICADORES (CAMPO DE INTERVENCIÓN)

INDICADOR	Valoración (%)
I.8. Contenidos significativos en la Escuela de Bankilales	100.0
I.7. Replicabilidad y buenas prácticas	95.5
T.9. Bankilales con liderazgo	88.6
T.1. Implementación del Protocolo C169	84.1
I.2. Resiliencia ante los cambios de políticas que afectan al proyecto	81.8
I.5. Apropiación del conocimiento	81.8
T.3. Integración Funcional	70.5
I.6. ACGT como saberes locales actuales	68.2
T.2. Foro de Innovación (Congreso)	65.9
T.7. Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes	65.9
T.8. Representatividad de los CMDRS	56.8
I.4. Fortalecimiento de redes y alianzas	54.5
I.3. Áreas de Planeación Municipal	47.7
I.1. Gobernanza socioterritorial	45.5
T.4. Laboratorio de innovación territorial	40.9
T.6. Agenda política municipal	38.6
T.5. Gobierno abierto	34.1
Promedio	65.9%

Fuente: elaboración propia

Lo que primero resalta es que diez de diecisiete indicadores del Campo de Instrumentación se valoran en el tercio más alto de calificación posible. También es destacable señalar que estos han quedado ordenados de acuerdo a una tendencia en la que se valoran más las acciones de compromiso mutuo, como integrantes de una misma sociedad, que las que implican una relación con el sector gubernamental. Tan marcada resulta esta tendencia que las valoraciones más altas [I.8. *Contenidos significativos en la Escuela de Bankilales* (100.0%) y I.7. *Replicabilidad y buenas prácticas* (95.5%)] triplican a las valoraciones más bajas [T.5. *Gobierno abierto* (34.1%) y T.6. *Agenda política municipal* (38.6%)].

Tal tendencia ya se había señalado en el apartado en el que se tratan las valoraciones a las Categorías, pero es más evidente al revisar las valoraciones individuales de indicadores. *T.7. Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes* es el más bajo de estos indicadores ligados a la sociedad y también posee una valoración muy buena (**65.9%**).

La valoración dada a los indicadores *T.8. Representatividad de los CMDRS (56.8%)* y *I.4. Fortalecimiento de redes y alianzas (54.5%)*, que continúan en el orden descendente de la Tabla, puede ser explicada en base a la misma lógica señalada, en tanto que ambos aluden ya a una interacción de las instituciones de la sociedad local con el gobierno y con organizaciones de la sociedad civil (territorializadas) y con las últimas en el caso de *I.4*. Tal interacción, más esporádicas y de menor trascendencia que las relaciones más fuertes que se requiere establecer en los procesos que aluden los cinco indicadores que se valoran más bajo. Por eso, por el escaso grado de acercamiento institucional con otros sectores que implican, se atribuye que su valoración se encuentra en el rango de 50 a 60%, en tanto que las valoradas más bajo entre 30 y 50%.

## B. Indicadores del Campo de Gestión

La valoración general al Campo de Gestión es de **61.0%**. La valoración realizada a los indicadores de este campo corresponde a aquellos actores que se encuentran involucrados en la ejecución y seguimiento del proyecto que se evalúa.

La evaluación hecha al **Campo de Gestión** tiene como propósito proporcionar a la instancia ejecutante elementos para dar seguimiento a su proceso de evolución institucional en el contexto de la Teoría y las Hipótesis de Cambio que se formularon de manera participativa y de manera exclusiva entre sus integrantes (sin la participación de los actores territoriales).

TABLA 20. VALORACIONES A LOS INDICADORES (CAMPO DE GESTIÓN)

INDICADOR	Valoración
T.11. Seguimiento y evaluación	100.0%
T.10. Sistematización y visibilización del proyecto	80.0%
I.10 Seguimiento a Teoría del Cambio	70.0%
I.11. Transición sociocrática	50.0%
I.12. Eficiencia Patrimonial	50.0%
T.12. Aplicación del Plan de Mejora Anterior	43.8%
I.9. Participación en la elaboración de proyectos de continuidad	30.0%
Promedio	60.5%

*Fuente: elaboración propia*

Para este caso de valoraciones individuales a indicadores del **Campo de Gestión**, no parece haber un ordenamiento regido por una lógica tan evidente como lo ha sido para el caso de las valoraciones a los Indicadores del Campo de Intervención.

#### 4.4. Resultados Generales por Categorías

En el contexto de la aplicación del marco metodológico del AIE-IDESMAC, la aproximación a la evaluación de los procesos mediante el enfoque de *Categorías* nos permite visualizar el avance de los procesos del proyecto concebidos al amparo de la Teoría de Cambio y de su o sus Hipótesis de Cambio.

Por lo que respecta a las valoraciones otorgadas a los indicadores y la manera como éstas influyen en la valoración de la categoría en la que se encuentran anidados, se puede resaltar lo siguiente: i) las categorías que se hayan circunscritas al **Campo de Intervención**, se encuentra una tendencia a la homogeneidad en las valoraciones a los indicadores; ii) en las categorías circunscritas al **Campo de Gestión**, excepto en la de “Consejo Directivo”, las valoraciones de los indicadores son heterogéneas.

Puesto que la menor valoración se otorgó a los indicadores de la Categoría Democracia, desde la perspectiva de Vigotsky se puede decir que los avances de procesos de este proyecto tienen una debilidad en su Campo Próxima; la Campo Cercana (Gobernanza) tiene una valoración media y la Campo Potencial (*Lekil Jlumatik*) una buena, por lo que se puede postular que el patrón de valoración a nivel Categorías, parece indicar que las acciones del proyecto encuentran factores limitantes que se encuentran en las dos primeras Categorías pero no en la tercera. Lo anterior, se puede detallar de la siguiente manera:

a. Por lo que respecta al **Campo de Intervención**:

- La valoración dada a la Categoría Gobernanza es alta porque es consecuencia que casi todos los indicadores que la conforman no solamente tienen una valoración también alta, sino que existe un patrón homogéneo de valoración alta en el conjunto de valoraciones de los indicadores.
- La valoración dada a la categoría Democracia es media-baja, porque el conjunto de indicadores que conforma esa categoría tiene una valoración homogéneamente media-baja
- La valoración dada a la Categoría *Lekil Jlumatik* es media-alta, porque el conjunto de indicadores que conforma esa categoría tiene una valoración homogéneamente media-alta

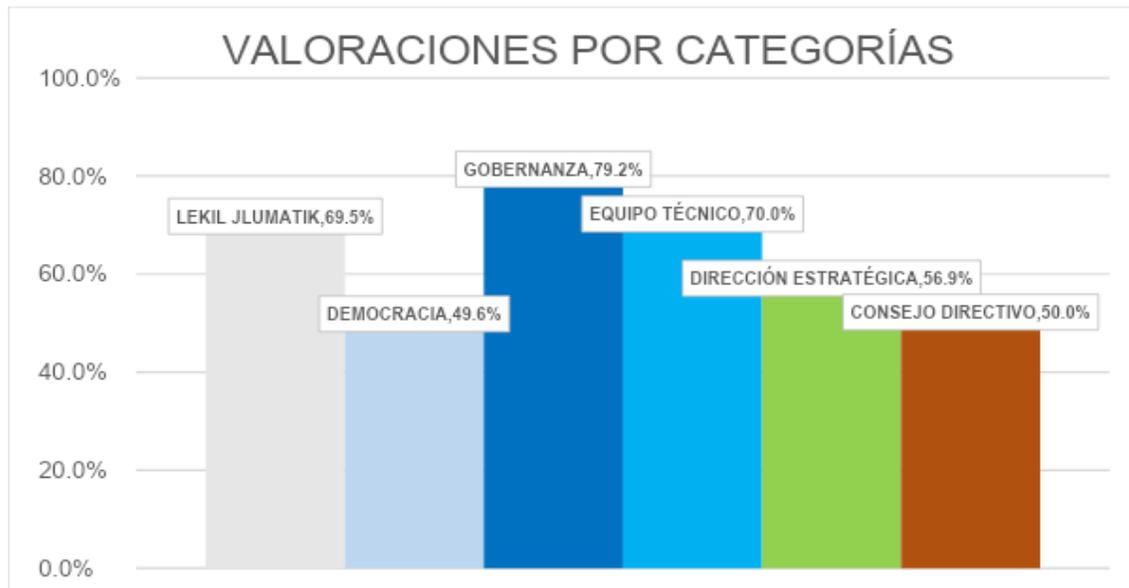
b. Por lo que respecta al **Campo de Gestión**:

- A pesar de que la valoración a la Categoría Equipo Técnico es alta, en el conjunto de indicadores que la conforman hay valoraciones hay una valoración muy baja (en “participación”).
- A pesar de que la valoración a la Categoría Dirección Estrategia es Media, en los dos indicadores que la conforman hay una valoración alta y otra baja.
- La valoración dada a la categoría Consejo Directivo es media, porque todos sus indicadores tienen valoración media.

A partir de las observaciones hechas en los párrafos anteriores, se puede señalar que, a pesar de que las valoraciones hechas a los dos campos (intervención y gestión) no distan

mucho entre sí ni con la valoración general al proyecto, a nivel de las valoraciones de las categorías si se aprecian ya diferencias notables, si bien éstas se encuentran más acentuadas entre las categorías incluidas en el campo de intervención. Así, tanto la más alta como la más baja de las valoraciones entre las seis categorías se encuentran en este último campo y tienen entre ellas una diferencia de más de 30 puntos; esto es, que la más alta corresponde a la Categoría “Gobernanza” (**79.2%**) y la más baja a la Categoría “Democracia” (**49.6%**). En ese mismo campo, la Categoría “Lekil Jlumatik” ha sido muy bien valorada, puesto que el **69.5%** alcanzado resulta muy, por donde se le quiera ver.

GRÁFICA 1. ANIDAMIENTO DE INDICADORES EN CATEGORÍAS



Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta al Campo de Gestión, se observa en primera aproximación que no existe una diferencia tan amplia entre las valoraciones dadas a las tres Categorías que le quedan comprendidas. No obstante, muestran una tendencia a ser más bajas, en general que las otorgadas a las Categorías del Campo de Intervención, pero además una disminución paulatina conforme se pasa de su Campo Actual (**70.0%**) a su Campo Próxima (**56.9%**) y de ésta a su Campo Potencial (**50.0%**). Patrón de valoraciones que puede interpretarse como una llamada de atención para aquellos integrantes de la instancia ejecutante del proyecto que ocupan niveles importantes en la toma de decisiones estratégicas para la integración funcional efectiva de la misma.

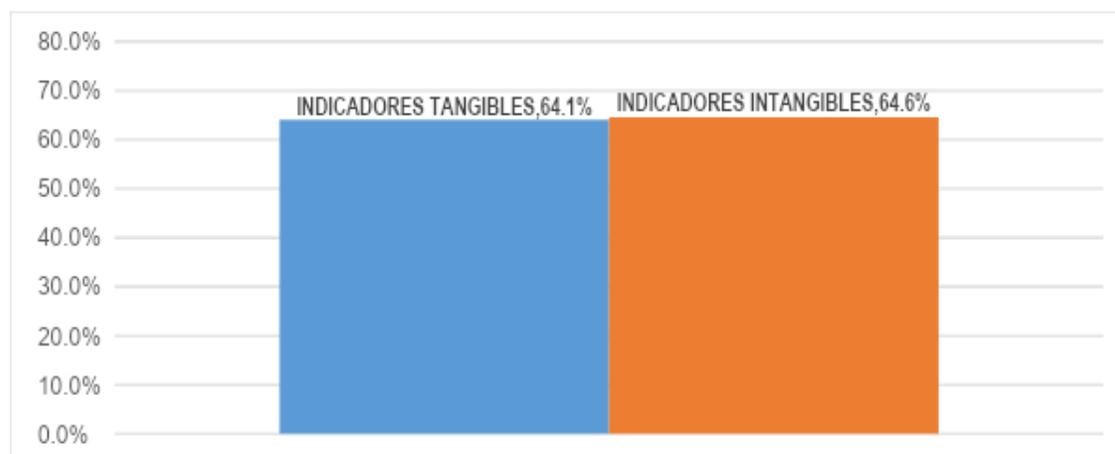
Cabe señalar, respecto a las valoraciones que se dan a los indicadores del Campo de Gestión, que en el análisis por tipo de actores se encontró que, en términos relativos, la valoración de los promotores representa poco más del 80% que la de los coordinadores del proyecto y que en el análisis por género el grupo correspondiente a las mujeres tendió a dar calificaciones bajas, especialmente a los indicadores anidados en las Categorías de Dirección Estratégica y Consejo Directivo.

Más allá de denominar a las valoraciones como “Alta”, “Media-Alta”, “Media”, “Media-Baja” o “Baja” el significado que dichos calificativos tienen, desde la perspectiva teórico-metodológica del Doble Cono, las valoraciones a las Categorías dan a ver la existencia de cierta debilidad por el lado institucional, que si bien para el caso del Campo de Intervención en alguna medida se palian con fortalezas comunitarias, para el Caso del Campo de Gestión requieren de apuntalar con mayor decisión las acciones de la Dirección Estratégica y el Consejo Directivo orientadas a un mayor involucramiento, en especial de los integrantes del equipo que tienen roles en las áreas más operativas, en actividades que les proporcionen una mayor identificación y compromiso con los valores de la institución<sup>15</sup>.

#### 4.5. Resultados Generales por Ámbitos

El ámbito tangible para esta evaluación intermedia del proyecto ha sido valorado en el **64.1%**; para el ámbito intangible se valora en un **64.6%**.

GRÁFICA 2. AGRUPAMIENTO DE INDICADORES EN ÁMBITOS



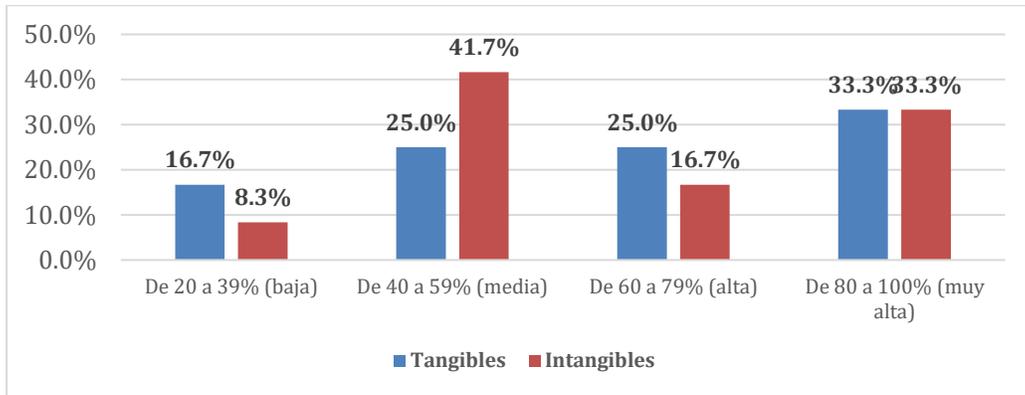
Fuente: Elaboración propia

En conjunto, la diferencia entre estas valoraciones no es significativa, por lo que para apreciar de mejor manera cómo se ha recurrido a revisar los indicadores en rangos de valoración. Para eso se ha construido la gráfica 3 en la cual se puede apreciar que: en el rango de valoraciones muy altas se concentra la tercera parte de las valoraciones de indicadores tangibles y la tercera parte de las valoraciones de los indicadores intangibles (i); no obstante las valoraciones de los indicadores tangibles se encuentran más homogéneamente distribuidas entre los rangos, en tanto que las de los intangibles tienen una alta concentración (41.7%) en el rango de valoraciones medias (ii). Ligado a esta última concentración de las valoraciones intangibles, la mayor parte (58.3%) de las valoraciones de los tangibles son altas o muy altas, en tanto que en esos mismos rangos se ubica apenas

<sup>15</sup> . Entran dentro de estas actividades las relacionadas con el Plan de Mejora, Teoría de Cambio, Transición Sociocrática y Eficiencia Patrimonial, cuyos índices recibieron valoraciones bajas.

la mitad de las valoraciones de los intangibles (iii). En el rango de valoraciones bajas hay más indicadores tangibles que intangibles (iv).

GRÁFICA 3. COMPARATIVA DE DECREMENTO DE VALORACIONES, SEGÚN ÁMBITOS



Fuente: Elaboración propia

En términos cualitativos, se destaca el hecho de que en los rangos más bajos de valoración, de acuerdo a este ordenamiento, se encuentra que independientemente del ámbito al que se circunscriban, en las valoraciones medias se concentra la mayor parte de los indicadores del **Campo de Gestión**.

#### Conclusiones:

En términos de sus valoraciones generales, no existe diferencia significativa entre los indicadores tangibles y los intangibles; es decir, son prácticamente iguales y como corolarios también casi iguales a la valoración general del proyecto (puesto que ésta es un promedio de todas las valoraciones de los indicadores). No obstante, analizados con más detalle, las valoraciones dadas por los entrevistados a los indicadores intangibles hacen que éstas se concentren en el rango medio, siendo menos concentradas en el rango bajo y el alto, pero similares a las de los indicadores tangibles en el rango de muy altas.

La mayor parte de los indicadores del Campo de Gestión se ubican en el rango de valoraciones medias.

#### Recomendaciones:

Se hace una especial recomendación de atender con mayor esfuerzo las acciones tendientes a elevar las valoraciones de los indicadores intangibles del Campo de Gestión, ya que al elevarlas se dará un fuerte impulso para trasladar las valoraciones del rango medio al rango alto, teniendo un efecto importante en las valoraciones generales del proyecto. Recuérdese que estas valoraciones se hacen más subjetivamente, por lo que la recomendación implica realizar mucho trabajo de participación entre los actores involucrados.

Lo anterior sin descuidar los indicadores tangibles que se encuentran en el rango bajo y medio, pues tienen más que ver con un trabajo de mayor acercamiento a las instancias de gobierno, que es en donde se han detectado menos indicios de los impactos del proyecto.

## 4.6. Resultados Generales por Variables

En el contexto de la aplicación del marco metodológico del AIE-IDESMAC, la aproximación a la evaluación de los procesos que se realiza anidando los indicadores en *Variables* nos permite valorar los procesos del proyecto más vinculados con sus aspectos operacionales. Esto, porque las variables son definidas retomando los componentes del proyecto, que a su vez se desprenden de los objetivos específicos del mismo; considerando que, por un lado, las metas derivan de esos mismos objetivos específicos y, por otro lado, los indicadores se definen a partir de las metas, de forma lógica los indicadores quedan finalmente anidados en las variables tal y como las metas se anidan en los objetivos específicos.

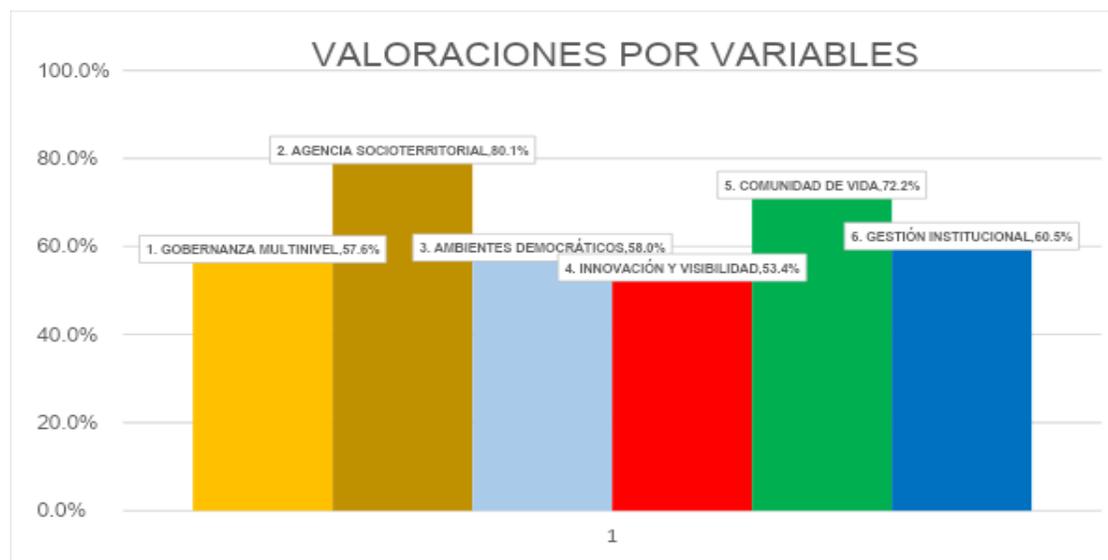
TABLA 21. AGRUPAMIENTO DE INDICADORES Y VALORACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE	INDICADOR	VALOR
1. GOBERNANZA MULTINIVEL 57.6%	T.3. Integración Funcional	70.5%
	T.8. Representatividad de los CMDRS	56.8%
	I.1. Gobernanza socioterritorial	45.5%
2. AGENCIA SOCIOTERRITORIAL 80.1%	T.9. Bankilales con liderazgo	88.6%
	I.2. Resiliencia ante los cambios de políticas que afectan al proyecto	81.8%
	I.4. Fortalecimiento de redes y alianzas	54.5%
	I.7. Replicabilidad y buenas prácticas	95.5%
3. AMBIENTES DEMOCRÁTICOS 58.0%	T.1. Implementación del Protocolo C169	84.1%
	T.5. Gobierno abierto	34.1%
	T.7. Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes	65.9%
	I.3. Áreas de Planeación Municipal	47.7%
4. INNOVACIÓN Y VISIBILIDAD 53.4%	T.2. Foro de Innovación (Congreso)	65.9%
	T.4. Laboratorio de innovación territorial	40.9%
5. COMUNIDAD DE VIDA 72.2%	T.6. Agenda política municipal	38.6%
	I.5. Apropiación del conocimiento	81.8%
	I.6. ACGT como saberes locales actuales	68.2%
	I.8. Contenidos significativos en la Escuela de Bankilales	100.0 %
6. GESTIÓN INSTITUCIONAL 60.5%	T.10. Sistematización y visibilización del proyecto	80.0%
	T.11. Seguimiento y evaluación	100.0 %
	T.12. Aplicación del Plan de Mejora Anterior	43.8%
	I.9. Participación en la elaboración de proyectos de continuidad	30.0%
	I.10 Seguimiento a Teoría del Cambio	70.0%
	I.11. Transición sociocrática	50.0%
	I.12. Eficiencia Patrimonial	50.0%

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la Tabla anterior, las valoraciones de las variables estudiadas tienen un balance general positivo; es decir, que tales resultados pueden catalogarse como buenos, vistos en su generalidad, puesto que por tratarse de una evaluación intermedia resulta aceptable incluso la valoración más baja, que corresponde a la Variable “*Innovación y Visibilidad*”, ya que con su 48.8% indica un avance del proceso adecuado para encontrarse el proyecto cursando todavía su segundo año de implementación. Apuntalan esta buena percepción de la valoración el hecho de que otras tres variables (“*Gobernanza Multinivel*”, “*Ambientes Democráticos*” y “*Gestión Institucional*”) han sido valoradas entre el 50 y el 66% (mitad y tercera parte de la valoración óptima) y las otras dos, “*Comunidad de Vida*” y “*Agencia Socio-territorial*”, obtuvieron una valoración superior al 66%.

GRÁFICA 4. ANIDAMIENTO DE INDICADORES EN VARIABLES



Fuente: Elaboración propia

Nótese que, en otro lugar de este documento, el conjunto de indicadores que conforman la sexta de las variables (“*Gestión Institucional*”) se ha destinado a valorar el Campo de Gestión; es decir, que no es coincidencia que ambos se valoren en el 60.5%. Dicho Campo se subdivide en tres Categorías, por lo que se remite al lector al apartado de “Evaluación por Categorías”, donde podrá informarse de manera detallada sobre esta valoración.

Por lo anterior, en el presente apartado la atención se orienta más a las cinco variables relacionadas con el Campo de Intervención. Dentro de este marco, se destaca que las dos variables que obtuvieron las valoraciones más altas de la tabla fueron: “*Agencia Socioterritorial*” (80.1%) y “*Comunidad de Vida*” (72.2%). Lo que tienen en común estas variables y que no tienen las otras tres variables del Campo del Cono Superior es que refieren a una cualidad *exclusiva* de las instituciones sociales; es decir, que las variables “*Gobernanza Multinivel*” (57.6%), “*Ambientes Democráticos*” (58.0%) y “*Gestión Institucional*” (60.5%) refieren más bien a la relación que tienen las instituciones sociales con el Estado. Dado que las últimas tres variables han obtenido valoraciones menores a las otras dos, se puede postular que el proyecto ha tenido hasta este momento un mayor impacto en los procesos de fortalecimiento de la institucionalidad civil que en incidir en las relaciones entre el Estado y la sociedad; es decir, que los valoraciones a las variables permiten afirmar que se va requerir la aplicación de esfuerzos adicionales de la instancia

ejecutora del proyecto para cumplir más eficientemente los objetivos específicos de construcción de gobernanza, democracia y de relaciones de gestión con el Estado. La valoración a las otras dos variables, hasta el momento de cerrar esta evaluación, muestran que los impactos obtenidos por las acciones del proyecto tienden a ser bastante más positivos en el empoderamiento (término estrechamente relacionado con el concepto “agencia”) y en la construcción de una Comunidad de Vida (concepto que implica la creación o el mejor desempeño de las relaciones humanas al interior de las sociedades locales).

Desde luego, se debe tener presente que en el territorio donde se desarrolla el proyecto es muy extenso y heterogéneo en sus múltiples componentes; en ese sentido las valoraciones a las variables que se miden presentan variaciones a nivel municipal y local. No estamos frente a un lienzo de un solo color, sino lleno de matices, de los cuáles algunos de ellos se tratarán cuando se aborde el análisis de las valoraciones dadas individualmente a los indicadores. En todo caso, lo que aquí se resalta es que, a nivel de variables, las mejor valoradas son las que tienen que ver con las instituciones sociales, en tanto que los actores entrevistados dieron un menos valor a aquellos indicadores que implican relaciones de las sociedades locales con el Estado. Esta tendencia no es cosa menor y se considera que representa un hito de la evaluación, en tanto que la fortaleza de las instituciones sociales, así como el tipo de relaciones que se establecen con el Estado a partir de esa fortaleza, tienen una incidencia definitiva en los procesos de gobernanza y de democracia.

#### 4.7. Resultados Generales por Actores.

La valoración global de **64.3%** que alcanzó el proyecto es el resultado de promediar las valoraciones de todos los indicadores que fueron entrevistados, las cuáles han sido disímbolas<sup>16</sup> como puede observarse en la Figura 4, que se muestra a continuación.

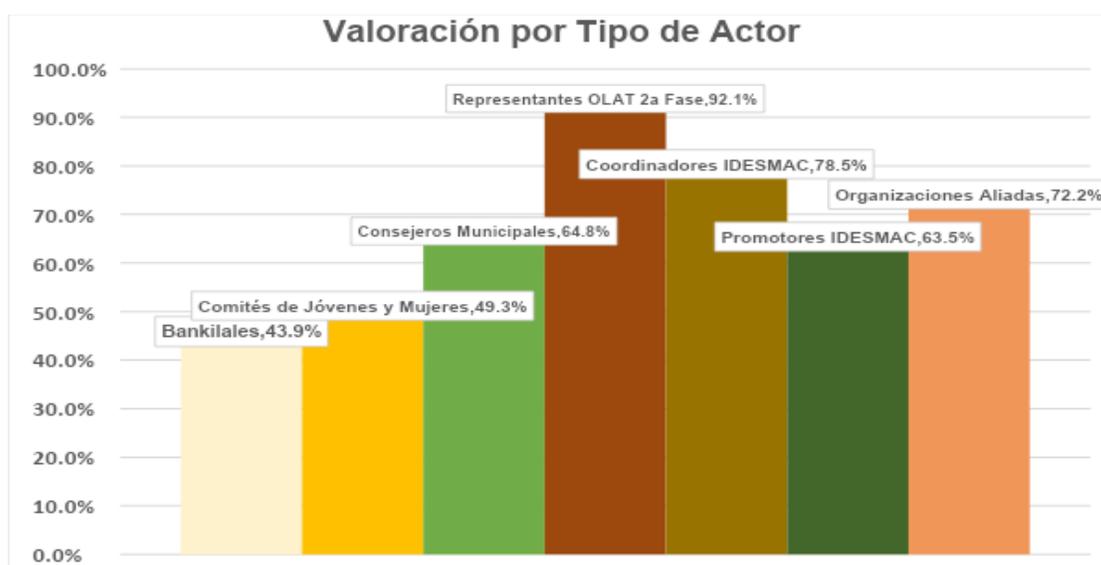
Los cuatro agrupamientos de actores que se muestran a la derecha de dicha Gráfica son los actores territoriales; los otros tres agrupamientos corresponden a los actores territorializados. La valoración o promedio para el primero de esos dos conjuntos, en cuanto a evaluación general de los procesos del proyecto es de **62.5%**, en tanto que el segundo conjunto los valora en **71.4%**.

Los anteriores son valores que por su magnitud pueden considerarse muy buenos para una evaluación intermedia. No es raro que los actores territorializados otorguen valoraciones superiores a las que dan los actores territoriales, en tanto que los primeros son finalmente juez y parte de la valoración, puesto que incluyen a actores que tienen que tienen responsabilidades directas con el proceso de su ejecución, tanto en sus aspectos operativos como con la toma de decisiones.

---

<sup>16</sup> . Durante el análisis a menudo se encontró que la base de datos obtenida del trabajo de campo tiene el potencial informativo para hacer un estudio más detallado; no obstante, en términos de los tiempos para cumplir los objetivos de esta evaluación fue necesario ajustar la profundidad del análisis a un nivel intermedio.

GRÁFICA 5. VALORACIONES DEL PROYECTO, SEGÚN TIPO DE ACTOR



Fuente: Elaboración propia

Bajando al detalle de ambos conjuntos (territoriales y territorializados) se encuentran algunas características de las valoraciones que deben de tenerse presentes para no caer en hacer afirmaciones precipitadas. Esto es, que tras los promedios se encuentran escondidas las varianzas, que entre los actores territoriales ha resultado ser muy amplia, pues para los Bankilales la valoración es de **43.9%** mientras que para los representantes de las OLAT es de **92.1%**. Estas valoraciones contrastan con las de los actores territorializados, en las que la valoración más baja es la de los promotores de la instancia ejecutante (**63.5%**) y la más alta (**78.5%**) es la de los Coordinadores de la misma; es decir, la varianza de valoraciones entre los actores territoriales es grande y entre los territorializados es pequeña.

La explicación posible que encuentra el evaluador a que la valoración más alta, incluso que todos los actores territorializados, la hayan dado los representantes de las OLAT en fase de desarrollo de proyectos es que este agrupamiento de actores se liga a dos circunstancias que tienen influencia en sus valoraciones; una de ellas objetiva y la otra subjetiva. Objetivamente, se trata de personas que han pasado por muchas etapas en su relación con IDESMAC y en ese tenor han desarrollado un alto grado de compromiso y afinidad con el proyecto que se evalúa; pues no hay que olvidar que éste tiene como antecedentes a otros proyectos, en los que los actuales representantes de OLAT han jugado diferentes roles (Consejeros, estudiantes de la Escuela de Bankilales o la Escuela de Formación de OLAT's). Subjetivamente, al momento de realizar las entrevistas con ellos habían pasado ya algunas pruebas de selección para ser beneficiarios de un financiamiento para arrancar sus respectivos proyectos; lo cual crea una expectativa y una motivación que resulta favorable para dar una valoración alta.

En el caso contrario se encuentran los Bankilales, quienes han dado a este proyecto la valoración más baja en cuanto a sus procesos. Explica esta situación el mismo argumento, pero en sentido inverso, que se ofrece para explicar la alta valoración de los representantes

de las OLAT: los Bankilales son personas recientemente incorporadas al proyecto, generalmente muy jóvenes que desconocen la mayor parte de las características del proyecto. Hay que tener presente que las fórmulas matemáticas para realizar las valoraciones cuantitativas están basadas en contabilizar y procesar las respuestas afirmativas o asertivas, por lo que se descuentan tanto las respuestas negativas como aquellas en las que ni siquiera pudieron decir “Si” o “No”, por desconocimiento del tema de la pregunta. Esto no quiere decir, de ningún modo, que esté hecho mal el cálculo; quiere decir que su baja valoración refleja el desconocimiento que tienen los más jóvenes respecto al proyecto, debido a su poca experiencia en el mismo.

La valoración más baja que dan los actores territorializados es la de los promotores de la instancia ejecutante. La cual se explica porque en estos actores recaen algunas desventajas derivadas de que la mayor parte de sus responsabilidades se encuentran en el trabajo en campo y por tal razón se ven privados de las oportunidades de mayor conocimiento de los aspectos más teóricos y/o administrativos del proyecto; frecuentemente, por tener que salir a desarrollar sus actividades en campo, se ven imposibilitados para llegar a las reuniones de capacitación o en las que pudieran retroalimentarse de conocimientos sobre la manera en que se toman las decisiones que atañen al proyecto.

Por su parte, las Organizaciones Aliadas muestran una valoración alta, reflejo de que se encuentran comprometidas con el mismo. De hecho, en todos los casos manifestaron que consideran que el trabajo que se realiza de ninguna manera genera competencia, sino complementariedad y, en ese sentido, sinergias que encuentran en los ACGT un sólido nodo de vinculación institucional.

Para el caso de las valoraciones efectuadas por los Comités de Jóvenes y Mujeres, éstas se han visto afectadas porque no hay muchas respuestas afirmativas o asertivas a las preguntas relacionadas con el Comité de Jóvenes. Durante el diseño de las preguntas orientadas a valorar el indicador *T.7. Empoderamiento de los Comités de Mujeres y de Jóvenes* se hace la diferencia entre ambos Comités, por lo que en el análisis individual de este indicador se puede encontrar una explicación más detallada. Lo que aquí se puede dejar asentado es que, en general, son los Comités de Mujeres los que tienen la mejor funcionalidad en el territorio, entre estos dos Comités. De hecho, si se aplicara un índice orientado a valorarlos de manera separada y exclusiva, es seguro que las mujeres darían una buena valoración al proyecto, como actrices; a costa de una caída mayor en la valoración de los jóvenes, excepto en algunos lugares como Santiago El Pinar, donde los jóvenes (ellos y ellas) son el motor del cambio.

Los Consejeros representan el punto medio, por cuanto a las valoraciones dadas por los actores territoriales. Su buena valoración al proyecto tiene que ver con el hecho de que poseen más información sobre las actividades y gestiones que se desarrollan en el seno del CMDRS, pues tienen mayores facilidades para acceder a esos espacios.

De las entrevistas se supo también que casi todos los Consejos Municipales y Comités de Jóvenes no se sesionan con la regularidad esperada; más aún, que en algunos municipios definitivamente no sesionan.

### **Conclusiones:**

Aunque en lo particular los actores que cumplen el rol de ser representantes de las OLAT, por tanto, actores territoriales, han otorgado las valoraciones más altas al proyecto, los tipos de actores que otorgan valoraciones más altas al proyecto son los territorializados; es decir, en orden de mayor a menor valoración: coordinadores de IDESMAC, integrantes de Organizaciones Sociales Aliadas y promotores de IDESMAC.

De la conclusión anterior se desprende el corolario de que los dos tipos de actores que dieron más altas valoraciones son los que tienen como rol principal el de ser ejecutores del proyecto.

La baja valoración dada al proyecto dentro del tipo de actores Comités de Mujeres y Jóvenes refleja la poca funcionalidad detectada para estos últimos, pues la revisión transversal de respuestas afirmativas para el indicador T.7 Fortalecimiento de Comités de Mujeres y de Jóvenes ha dejado claro que las mujeres han logrado un mejor desempeño y un fortalecimiento importante de sus propios liderazgos.

La baja valoración dada por los estudiantes de la Escuela de Bankilales se debe, en mucho, a que varios de ellos son demasiado jóvenes y por esa causa desconocen aspectos básicos del proyecto.

Quienes tienen una valoración que representa la general del proyecto son los consejeros, lo cual refleja no solamente una relación más larga y permanente con el proyecto, sino también su trayectoria de servicio a la comunidad, que han desarrollado de manera personal e independiente de este proyecto (son personas con un alto nivel de agencia socio territorial)

#### **Recomendaciones:**

Incrementar esfuerzos destinados a fortalecer los Comités de Jóvenes.

Definir con mayor cuidado los perfiles de candidatos a cursar el Diplomado de la Escuela de Bankilales.

Desarrollar nuevas estrategias dentro del proyecto, que tengan como finalidad fortalecer el conocimiento profundo de los alcances de su labor, así como las capacidades operativas de sus promotores comunitarios.

### **4.8. Resultados Generales por Género**

En el presente apartado se presentan y se analizan las valoraciones dadas por las y los entrevistados a los indicadores definidos para evaluar este proyecto; separando por un lado las que dieron las mujeres y por otro las que dieron los hombres.

En todos los agrupamientos de actores que fueron referidos en el apartado anterior, que vistos desde el punto de vista estadístico representan una muestra, se procuró incluir un porcentaje de mujeres representativo del universo de trabajo. En términos absolutos, el número de mujeres entrevistadas para esta evaluación fueron ocho, en tanto el número de hombres fue de catorce. Es por lo anterior que la proporción mujeres: hombres ocupada

para las entrevistas es de 4/7 y aunque no se dispone de datos exactos se considera aproximada a la proporción de mujeres y hombres integradas (os) al proyecto<sup>17</sup>.

Separar las valoraciones que del proyecto han realizado las mujeres y los hombres resulta un ejercicio interesante, dado que generalmente dan valoraciones diferentes, que al integrarse en un promedio general se pierden de vista. Por tal razón, ofrecen la oportunidad de tener información de base más detallada, para cuando se aborde una evaluación del proyecto con enfoque de género<sup>18</sup>.

Se observa, en lo general que mientras la valoración general hecha por el conjunto de mujeres y hombres entrevistados alcanzó el **64.3%**, esa misma valoración referida únicamente a las mujeres entrevistadas fue del **53.1%** y referida a los hombres entrevistados fue del **62.1%**. No obstante, al hurgar en los detalles, se detectan comportamientos diferenciados entre las valoraciones a los indicadores del sistema; es decir, no hay un patrón evidente respecto a las tendencias de valoración que las mujeres dan a los indicadores en relación a los hombres (por ejemplo, que tiendan a ser menores o tiendan a ser mayores) y por esa razón la heterogeneidad se oculta tras los promedios.

Las Tablas 10 y 11 han sido ordenadas: primero de acuerdo a los ámbitos de los indicadores y después de mayor a menor valoración por parte de las mujeres. A partir de ese ordenamiento se pueden hacer algunas deducciones que conviene tener presentes para proponer algunas recomendaciones viables.

**TABLA 22. ORDENAMIENTO DE INDICADORES TANGIBLES SEGÚN VALORACIÓN POR GÉNERO**

<b>INDICADOR</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
T.10. Sistematización y visibilización del proyecto	100.0%	78.6%
T.11. Seguimiento y evaluación	100.0%	100.0%
T.1. Implementación del Protocolo C169	93.8%	71.4%
T.9. Bankilales con liderazgo	75.0%	89.3%
T.7. Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes	68.8%	57.1%
T.3. Integración Funcional	62.5%	67.9%
T.2. Foro de Innovación (Congreso)	56.3%	64.3%
T.8. Representatividad de los CMDRS	56.3%	50.0%
T.4. Laboratorio de innovación territorial	37.5%	35.7%
T.6. Agenda política municipal	37.5%	35.7%
T.5. Gobierno abierto	31.3%	28.6%
T.12. Aplicación del Plan de Mejora Anterior	0.0%	37.5%
<b>Promedio</b>	<b>59.9%</b>	<b>59.7%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>17</sup> . No se cuantificó el número total de hombres y mujeres vinculados al proyecto, debido a que los registros de la institución que lo opera se encontraban en proceso de integración, al momento de la evaluación.

<sup>18</sup> . Con esta precisión, el evaluador quiere dejar de manifiesto que no debiera de confundirse el enfoque de este apartado con un enfoque de género; es más, tampoco se pretende que sea, pues se tiene consciencia que un análisis de este tipo incorpora una serie de elementos analíticos que están fuera de las posibilidades de esta evaluación. Esto es, no se indagan ni se tratan de explicar las razones por las cuáles son diferenciadas las respuestas entre mujeres hombres, sino simplemente se presentan y se señalan, esperando que sean de alguna utilidad, por mínima que ésta sea, para que alguien especialista en dicho enfoque de género les dé sentido e interpretación más adecuada desde esa área del conocimiento.

Aplicando un enfoque de los **Campos de intervención y de gestión**, llama la atención que los indicadores que se anidan en ellos han quedado colocados en los extremos de ambas tablas. Para el caso de los indicadores tangibles, *T.10. Sistematización y visibilización del proyecto* y *T.11. Seguimiento y evaluación* ocupan los dos primeros sitios, con 100% de valoración femenina, en tanto que *T.12. Aplicación del Plan de Mejora Anterior* el último sitio, con 0% de valoración femenina. Para el caso de los indicadores intangibles, los tres que se anidan en el **Campo de Gestión** (*I.9. Participación en la elaboración de proyectos de continuidad*, *I.10 Seguimiento a Teoría del Cambio* y *I.11. Transición sociocrática*) han quedado relegados a los últimos sitios, todos con la misma valoración femenil de 0%.

Al promediar las valoraciones que las y los entrevistados(as) dan a los indicadores que se anidan en el **Campo de Gestión** (T.10 a T.12 e I.9 a I.12) se encuentra que las valoraciones son muy contrastantes: mujeres valoran en **35.7%** y hombres en **64.8%**. La razón se señaló en el párrafo anterior: hay cuatro indicadores que fueron valorados con cero, por las mujeres.

TABLA 23. ORDENAMIENTO DE INDICADORES INTANGIBLES SEGÚN VALORACIÓN POR GÉNERO

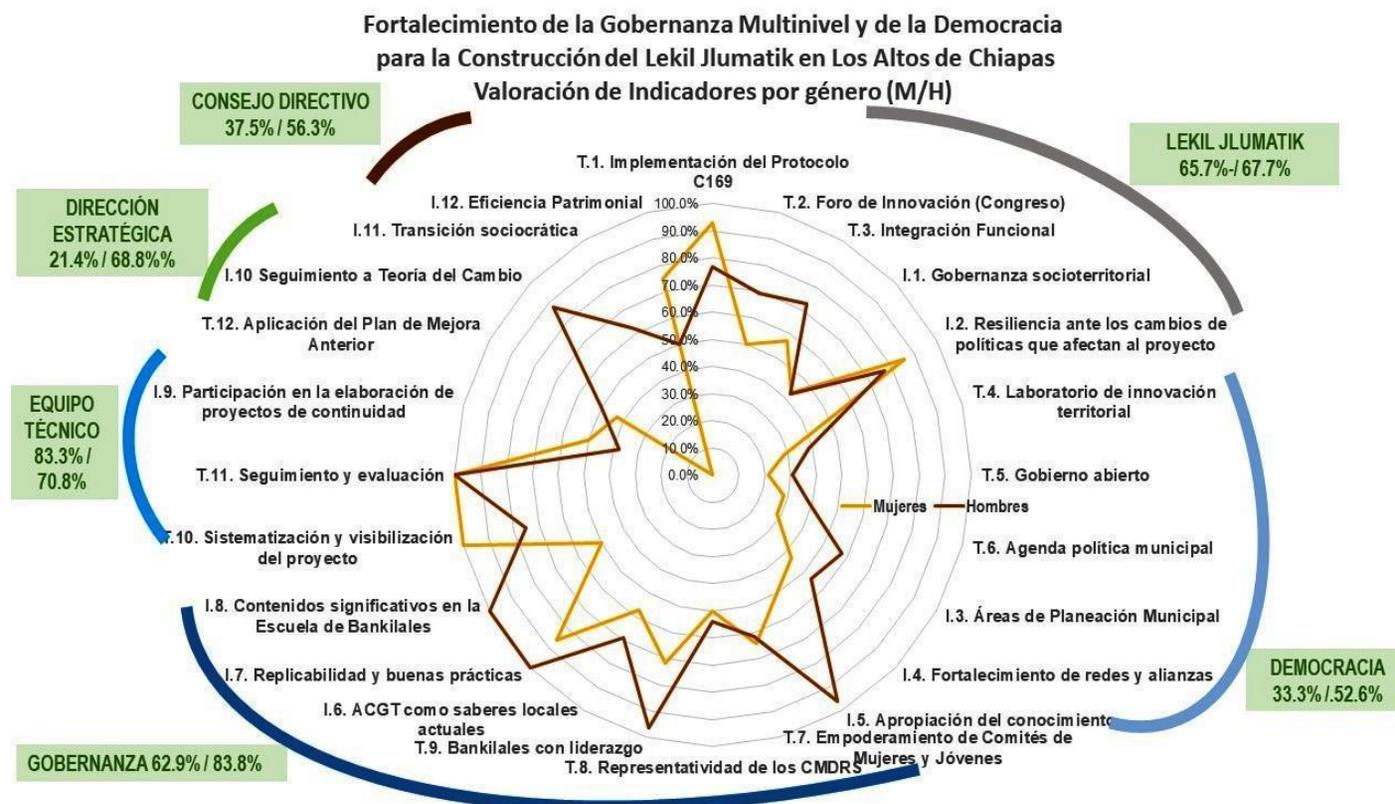
INDICADOR	Mujeres	Hombres
I.2. Resiliencia ante los cambios de políticas que afectan al proyecto	87.5%	71.4%
I.7. Replicabilidad y buenas prácticas	87.5%	92.9%
I.8. Contenidos significativos en la Escuela de Bankilales	75.0%	75.0%
I.6. ACGT como saberes locales actuales	62.5%	64.3%
I.5. Apropiación del conocimiento	56.3%	89.3%
I.1. Gobernanza socioterritorial	50.0%	39.3%
I.4. Fortalecimiento de redes y alianzas	50.0%	50.0%
I.12. Eficiencia Patrimonial	50.0%	50.0%
I.3. Áreas de Planeación Municipal	37.5%	53.6%
I.9. Participación en la elaboración de proyectos de continuidad	0.0%	37.5%
I.10 Seguimiento a Teoría del Cambio	0.0%	87.5%
I.11. Transición sociocrática	0.0%	62.5%
<b>Promedio</b>	<b>46.4%</b>	<b>64.4%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En el intermedio de esos extremos han quedado los indicadores que se anidan en el **Campo de Intervención** y, nótese, conservando la misma tendencia que ya ha sido descrito en otras partes de este documento, respecto a que los mejor valorados son los indicadores que se relacionan exclusivamente con instituciones locales y los menos valorados los que aluden a relaciones institucionales entre sociedad y gobierno.

Por lo que se refiere a un enfoque desde los Ámbitos, se destaca que en los indicadores tangibles la valoración que dan mujeres (**59.9%**) y hombres (**59.7%**) son prácticamente iguales, pero tratándose de los indicadores intangibles las valoraciones difieren notablemente, ya que mujeres dan una valoración de **46.4%** y hombres de **64.4%**.

FIGURA 11. VALORACIÓN DE INDICADORES POR GÉNERO



Elaboración propia

Cuando el examen se realiza a nivel de Categorías, se encuentra que, excepto por la del *Lekil Jlumatik*, las valoraciones dadas por las mujeres difieren notablemente a las dadas por los hombres y siempre en el sentido de hacerlo más bajo. La gráfica circular (Figura 11), mostrada en la página anterior, resulta muy elocuente, en este sentido, puesto que, en la gráfica que muestra las valoraciones generales de los indicadores se encuentra que puede interpretarse que el proyecto muestra un impacto menor en el Campo de Gestión y sus tres Categorías, que separa las valoraciones del que no baja tan drásticamente en las categorías del Campo de Gestión

## 4.9. Resultados Generales por Indicadores

En el Capítulo 2 Marco Metodológico ha quedado descrito con detalle el proceso mediante el cual se definieron los indicadores de este proyecto. En los apartados anteriores de este capítulo se han vertido los resultados obtenidos a partir de enfocarlos como subconjuntos dentro de un conjunto más amplio en el que se anidad y se ordenan, que también han sido descritos en el Capítulo del Marco Metodológico, los cuáles a saber son los siguientes: Campos, Categorías, Ámbitos y Variables. Como se explicó en ese mismo Capítulo, la valoración de cada indicador se definió promediando las valoraciones individuales a las respuestas dadas por los actores durante la entrevista; estas últimas fueron obtenidas mediante el desarrollo de fórmulas matemáticas que se aplicaron a bloques de preguntas<sup>19</sup> que se aplicaron a manera de entrevista dirigida, usando las herramientas estadísticas de Excel®. Esto es, que al haber 24 indicadores se aplicaron 24 fórmulas matemáticas a 24 bloques de preguntas, obteniendo 24 valoraciones: una por indicador.

Dado que la Guía de la Entrevista Semiestructurado consistió de 95 preguntas, siendo 24 los bloques el promedio de cada uno de ellos fue cuatro preguntas; aunque en realidad el número fue variable, pues dependiendo de las necesidades de indagación que requiere cada indicador ese número fluctuó entre dos y siete, ya que en ocasiones se pidió solamente una afirmación o una negación y en otras ocasiones se requirió más explicación o fue necesario que especificaran algo, para evitar confusiones.

### A. INDICADORES TANGIBLES

#### Indicador tangible 1.- Implementación del Protocolo C169

*Definición:* Conoce el Convenio sobre pueblos indígenas y tribales (169) de la OIT e identifica el establecimiento de acciones municipales y comunitarias que le den cumplimiento.

Este indicador es uno de los que pueden considerarse centrales para este proyecto, pues a pesar de que por su solo nombre ya está refiriendo a una acción operativa concreta del

---

<sup>19</sup> . La Guía de la Entrevista Semiestructurado consistió de 95 preguntas. Es por ello que siendo 24 los bloques el promedio de cada uno de ellos fue cuatro preguntas. Debe aclararse que en realidad el número de preguntas fue variable, entre dos y siete, pues dependiendo de las necesidades de indagación que requiere cada indicador, en ocasiones se pidió solamente una afirmación o una negación y en ocasiones se requirió más explicación.

proyecto, tal acción deriva de principios conceptuales fundamentales para el mismo, los derechos: los humanos y los de los pueblos originarios que al incorporarse a los ACGT juegan un rol trascendente para los ejes gobernanza y democracia en el territorio atendido.

La valoración de este indicador (**84.1%**) se obtuvo indagando si los entrevistados conocen al menos dos aspectos relacionados con el Convenio 169 de la OIT, mediante las que se favorece el respeto a los derechos de los Pueblos Originarios locales y se respeta su cultura. En ese sentido, a la respuesta de cada entrevistado se dio una valoración de 100% cuando identificó al menos dos formas de respeto intercultural, que puedan atribuirse a la implementación del Convenio 169 de la OIT (que es una de las líneas de acción de este proyecto); se dio 50% cuando identificó sólo una forma de respeto intercultural; se dio 0% cuando dijo no conocer alguna.

Partiendo de la línea base que representa la evaluación *inicial*, en la cual se valoró a este indicador en **1%**, se puede afirmar que los resultados arrojados en esta evaluación intermedia evidencian que el proyecto ha obtenido resultados más que sobresalientes.

**TABLA 24. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.1. IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO C169**

IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO C169	% SI
¿Conoce el protocolo del Convenio 169 OIT?	77.3
¿Podría mencionarme 2 aspectos importantes del Convenio 169 y del protocolo de implementación?	63.6
¿Participó en los talleres que se hicieron para su difusión?	63.6
¿Hubo discusiones en el seno del CMDRS o Microrregión sobre el protocolo?	81.8
¿Existen comités, mecanismos ciudadanos para la implementación del presupuesto?	45.5

*Fuente: Elaboración propia*

La valoración recibida por este indicador lo coloca como el cuarto más alto entre todas las valoraciones realizadas en esta evaluación. De los porcentajes de respuestas afirmativas dadas a las preguntas que se hicieron para estimar dicha valoración se observa que se tiene un amplio conocimiento del protocolo entre todos los actores entrevistados; pero más destacable resulta conocer que ha sido un tema que efectivamente se trata en el seno de los Consejos. Y aunque un poco más de la mitad de los entrevistados reconocieron que no se han formado aún comités o mecanismos para poder decir que se ha logrado concretar su implementación, se considera que el **45.5%** de respuestas afirmativas es un resultado que da cuenta de que se está haciendo un esfuerzo con buenos resultados, por tratarse de una valoración ubicada al término del segundo año de tres que dura el proyecto.

## Conclusiones

En función de las respuestas a las entrevistas, se concluye que entre los y las entrevistados(as) existe un nivel elevado de conocimiento del Convenio 169 de la OIT. Especialmente cuando opinan denotan que no solamente comprenden conceptualmente su

contenido, sino que han generado un sentido de compromiso en torno a su implementación, al menos en sus círculos cercanos, donde sienten que pueden incidir.

Lo anterior se percibe con mayor intensidad en las comunidades donde ha permeado con más profundidad el trabajo de los promotores, no solamente de la instancia ejecutante del proyecto sino también de los de las organizaciones que complementan con sus propios proyectos la divulgación del conocimiento de este Convenio y de los ACGT.

## **Recomendaciones**

La instrumentación en el territorio del Protocolo del Convenio 169 de la OIT se encuentra inevitablemente influido por el contexto político, económico y social de cada municipio que atiende el proyecto. En las conversaciones que se sostuvieron con los actores territoriales generalmente salió a relucir que la posibilidad de avanzar en la implementación va ligada al convencimiento de los actores; ese sentido, pensando en impulsarlo se sugiere tener presentes que las visiones entre los representantes del poder político civil en el municipio y el de las autoridades tradicionales no siempre son coincidentes; en ese contexto, no se debe perder de vista que los avances más evidentes del proyecto se han logrado con actores territoriales que están más ligados a la sociedad local que al gobierno local. Es decir, que para avanzar en la creación de mecanismos participativos y dialógicos, que consoliden espacios de toma de decisiones democráticas para resolver situaciones que impactan a la ciudadanía, como lo pueden ser los Comités para la implementación de este Protocolo, es menester incrementar la cantidad de acciones focalizadas a convencer a los actores gubernamentales locales de las ventajas que tiene dicha implementación. Sería ideal que a estos Comités se incorporaran no solamente Consejeros, sino también funcionarios locales.

## **Indicador tangible 2.- Foro de Innovación (Congreso)**

***Definición:** Integración multinivel de los Comités vinculados al objetivo común de construir el Lekil Jlumatik en los Altos, en un órgano colegiado para tomar decisiones sobre acciones concretas a escalas microrregional, municipal y regional; retomando como ejes la visibilización de la gobernanza y la democracia.*

Se realizaron preguntas a los actores del proyecto en relación a la existencia de evidencias concretas de que el Congreso o Foro de Innovación es funcional y útil para la innovación territorial. La valoración del indicador fue de 100% cuando el entrevistado respondió de modo afirmativo a las dos primeras y el conocimiento de los dos ejemplos solicitados en la última; 50% cuando respondió afirmativamente a una de las dos primeras preguntas y alcanzó a ofrecer al menos un ejemplo; 0% cuando no cumplió con ninguna de las condiciones para darle las valoraciones ya descritas.

En esta evaluación del proyecto se observa que la valoración de este indicador ha alcanzado **65.9%**, que resulta ser una valoración extremadamente por arriba de la que se otorgó en la evaluación *inicial* al indicador-antecedente de este, que es el de “*Gestión e innovación territorial*” el cual apenas alcanzó una valoración del **1%**

**TABLA 25. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.2. FORO DE INNOVACIÓN**

FORO DE INNOVACIÓN (CONGRESO)	SI (%)
¿Sabe usted qué es el Foro de Innovación o Congreso?	95.5%
¿Ha participado en alguna de sus sesiones?	63.6%
¿Podría darme dos ejemplos de problemas comunitarios o municipales que hayan sido resueltos por el Congreso y varias organizaciones o niveles de gobierno?	63.6%

*Fuente: Elaboración propia*

Puede observarse en la tabla 12 que a pesar de que uno de cada tres de ellos entrevistados no ha tenido una participación directa en este evento, que en el marco de este proyecto se celebra cada determinado tiempo, la existencia de un Congreso es reconocida por prácticamente todos (**95.5%**) los entrevistados. No debiera considerarse, sin embargo, que tal reconocimiento garantiza que también se conocen las acciones que se derivan del evento, puesto que el porcentaje de quienes pueden describir acciones o problemas que se hayan derivado a partir de celebrarlo es el mismo (**63.6%**) que el porcentaje de quienes participan. Esto es, que los porcentajes de respuestas afirmativas pueden interpretarse en el sentido de que quienes no asisten al Congreso pierden noción de las acciones de seguimiento.

Los resultados de la entrevista, por tanto, muestran que hay una buena difusión del evento, pero para que el proyecto pueda garantizar que las acciones de seguimiento sean conocidas, por quienes por alguna circunstancia no se incorporan al evento, deben de hallarse otros mecanismos o actividades de difusión post-evento.

### **Conclusiones**

El Congreso es ampliamente reconocido por los actores involucrados en el proyecto, pero solamente han asistido dos terceras partes de ellos. Al no asistir, tienden a perder noción del seguimiento de las acciones que en el territorio se dan a los acuerdos tomados en su seno.

### **Recomendaciones:**

Efectuar al menos tres acciones de difusión informativas, dirigidas específicamente a actores territoriales que no participen presencialmente del Congreso: una para darles a conocer los acuerdos del Congreso y dos para informarles sobre su implementación en el territorio (una a los seis meses y otra al año). Un efecto colateral esperado para estas acciones es la de recordar y motivar a los actores encargados de implementarlas de no abandonar el seguimiento y evaluación.

### **INDICADOR TANGIBLE 3.- INTEGRACIÓN FUNCIONAL**

**Definición:** Espacios de relación y cooperación entre comunidades, microrregiones, municipio y región, orientados a favorecer la transmisión e intercambio de conocimientos,

competencias y valores que posibiliten el enriquecimiento y colectivo, de manera activa y basada en el apoyo mutuo para el bien común.

Para la medición de este indicador, se realizaron preguntas para saber si se reconocen espacios de relación y cooperación entre actores de al menos tres escalas del territorio (local, microrregional y municipal). Se valoró en 100% cuando respondieron afirmativamente y con argumentos al menos tres de las cuatro respuestas que se les formularon; cuando dos respuestas fueron negativas, se les otorgó 50%, a condición de que argumentara bien las dos restantes; se les otorgó 0% si tres o más de las respuestas fueron negativas.

Este indicador no se consideró en la evaluación *inicial*; por lo que no hay referente de línea base. En esta evaluación ha alcanzado un valor de **70.5%**, porcentaje que al confrontarse con los resultados que se muestran en la Tabla 14 dan cuenta de que los actores territoriales, especialmente los Consejeros, están logrando integrar sus actividades como tales con los aprendizajes que este proyecto promueve que se difundan hacia otros actores territoriales que no tienen una vinculación directa con el proyecto.

**TABLA 26. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.3. INTEGRACIÓN FUNCIONAL**

INTEGRACIÓN FUNCIONAL	SI (%)
¿Usted en lo personal ha participado en algún intercambio de conocimientos y/o colaboración con otras personas de la comunidad?	90.9
Explique por favor	90.9
Sabe usted si las personas de su comunidad reconocen que los Consejeros del CMDRS son interlocutores de ellos en el CMDRS de su municipio?	72.7
Explique por favor	72.7
¿Reconoce si los Bankilales tienen influencia en la solución de problemas de la comunidad?	68.2
Explique por favor	77.3
¿Todos los Bankilales siguen viviendo en su localidad y municipio?	63.6

Fuente: *Elaboración propia*

## Conclusiones

Al complementarse la información cuantitativa que nos ofrece la Tabla 14 con los comentarios que hicieron los actores durante la entrevista, se puede concluir que la mayoría de Consejeros y Bankilales han logrado mantenerse como actores activos del proyecto; sobre todo porque: i) cumplen su rol de ser vectores de capacitación y comunicación en las comunidades donde residen (**90.9%**); ii) mantienen presencia en los CMDRS y en otros ámbitos de participación a escalas de localidad y municipalidad (**68.2% a 72.7%**).

Dentro del mismo esquema de comparar los porcentajes obtenidos y el análisis de las respuestas, se explica la ausencia de uno de cada tres Bankilales en sus lugares de residencia por a la estacionalidad de la oferta de empleo que ofrece la economía local, basada principalmente en el sector primario.

## Recomendaciones:

Evaluar, o en su momento comprobar empíricamente, cuál de las alternativas que se presentan a continuación resulta más eficiente para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo del proyecto (los “sueños” que llevan a postular la Teoría y las Hipótesis de Cambio): i) proporcionar más capacitación a los Consejeros y Bankilales que han logrado mayor integración funcional en los procesos sociales del territorio; ii) incrementar el esfuerzo de formación y capacitación de nuevos actores clave, con fines de integrarlos a dichos procesos socioterritoriales; iii) una combinación de las dos estrategias anteriores.

#### INDICADOR TANGIBLE 4.- LABORATORIO DE INNOVACIÓN TERRITORIAL

**Definición:** Desarrollo sistematizado de procesos estratégicos que permitan comprender mejor las dinámicas territoriales, en la búsqueda de soluciones nuevas a los desafíos que enfrentan los actores locales; por ser esos procesos inclusivos, permiten definir problemáticas y soluciones, adecuadas al contexto territorial particular.

Aunque este indicador no se incluyó como tal en la evaluación *inicial*, encuentra puntos de coincidencia con el que en ese entonces se denominó “*Gestión e Innovación Territorial*”, el cual también considera a los ACGT como ejes operativos del proyecto para promover procesos de gestión del territorio. Durante la evaluación inicial, tal indicador fue valorado en **1%**, que resulta incongruente con el **40.9%** que alcanzó en esta evaluación el indicador derivado (o sea, éste).

Dicha valoración fue obtenida a partir de las respuestas que los entrevistados dieron a las tres preguntas, que se muestran en la Tabla 15, a partir de aplicar a las respuestas individuales de cada actor los siguientes criterios: se asignó como valor el 100% cuando la respuesta a la primera pregunta fue afirmativa y fueron bien argumentadas las tres estrategias ligadas a ella; 50% cuando el entrevistado ofreció una respuesta con dubitaciones y refirió de manera parcial sus estrategias; se le otorgó 0% cuando no cumplió con los supuestos anteriores.

**TABLA 27. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.4. LABORATORIO DE INNOVACIÓN TERRITORIAL**

LABORATORIO DE INNOVACIÓN TERRITORIAL	% SI
¿Sabe usted si se está llevando a la práctica un sistema de evaluación del proyecto, en la que participen activamente los Consejeros?	40.9
Explique	40.9
¿Podría mencionar tres estrategias de gestión del territorio (organización, manejo, defensa) planteado en los ACGT, que se estén llevando a cabo en el territorio?	68.2

*Fuente: Elaboración propia*

El fortalecimiento de la gobernanza, que es un eje principal del proyecto que se evaluó, pasa necesariamente por un proceso de innovación territorial, para el cual se cuenta con los Acuerdos Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT). Los actores entrevistados están conscientes de este instrumento, pues la mayoría de ellos (68.2%) mostraron tener el conocimiento de acciones específicas que se derivaron de dichos acuerdos, para la

gestión del territorio, que han sido llevadas a cabo es regido en por el diseño de instrumentos.

Donde se comienza a tener dificultades para llevar hasta su final esperado al proceso de gestión territorial es al pasar a la etapa de evaluación de dichas acciones. Esta situación quedó de manifiesto a través de expresiones durante las entrevistas. De hecho, entre los representantes de las organizaciones aliadas se manifestaron expresiones que se considera importante resaltar aquí:

*“...No, yo creo que no hacen evaluación, si acaso en las OLAT, creo; pero yo creo que a lo más que llegan los Consejeros es a dar un acompañamiento en las acciones que se llevan a cabo, pero no evaluación... entonces si la intención de IDESMAC es que los Consejos evalúen los proyectos esto requiere también de la voluntad de las organizaciones que llevan esos proyectos y las organizaciones no están reconociendo. Yo creo que no les gustan que los evalúen...”*

GCZ

Y como, por otro lado, solamente cuatro de cada diez actores (**40.9%**) entrevistados dijeron que en los Consejos se hace evaluación, ante la inconsistencia de las estadísticas con los discursos de los actores territoriales, se hizo para este indicador una revisión especial de la base de datos, encontrando que entre los actores territoriales entrevistados, los dijeron que sí hacen evaluaciones son los representantes de las OLAT y un Consejero; todas las demás respuestas positivas están dadas por actores territorializados (solamente 2 de 8 dijeron “No”).

Por lo anterior, se considera pertinente sugerir al lector contextualizar el porcentaje de respuestas afirmativas (40.9%) que se presenta.

### **Conclusiones**

La confrontación de la información de campo que conducen a los resultados cuantitativos y cualitativos de este indicador permiten concluir en que, para el caso de este indicador, resulta más objetivo lo siguiente: i) en lo cuantitativo, considerar el significado de la valoración inversa ( $100-40.9=59.1\%$ ), dado que representan a trece actores, de los cuáles once de ellos (la mitad de la muestra) se encuentran incluidos en los tipos de actores territoriales ii) en lo cualitativo, tener en cuenta los argumentos que expresaron los actores territoriales, respecto a las razones sobre sus respuestas negativas a la pregunta de si se está llevando a cabo algún protocolo de evaluación al interior del CMDRS.

### **Recomendaciones**

Aplicar nuevos esfuerzos de motivación y capacitación dirigidos a los Consejeros, traducidos en líneas de acción del proyecto, por cuanto a reforzar aquellas que tienen que ver con el seguimiento a los proyectos que se logran gestionar a través del Consejo.

## Indicador tangible 5.- Gobierno abierto

**Definición:** Se encuentran consolidadas la transparencia y rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno.

El grado de avance que se logre en la apertura de un gobierno (visto como ente unitario o como un colectivo de actores que lo conforman, investidos de su propia individualidad), determina la forma que tome la gobernanza en un territorio determinado. El proyecto que se evaluó tiene como uno de sus objetivos a mediano plazo el contribuir a la construcción de una forma de gobernanza en Los Altos de Chiapas en el que se dé preponderancia a los intereses de la sociedad. Desde luego, tampoco puede haber condiciones favorables para el ejercicio de la democracia sin un gobierno abierto, de ahí la importancia que tiene la valoración de este indicador.

La valoración de este indicador, puesta en **34.1%** da cuenta de que las acciones realizadas en favor de esta causa y de manera contributiva por el proyecto ha tenido un avance relativamente importante, partiendo de la línea base del proyecto, pues se le valoró en **11%** en la evaluación *inicial*. Y no obstante que la triplica, comparativamente al resto de los 17 indicadores anidados en el Campo de Intervención del proyecto queda ubicado en último lugar y penúltimo de todo el sistema de indicadores.

**TABLA 28. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.5. GOBIERNO ABIERTO**

GOBIERNO ABIERTO	% Si
¿Ha escuchado hablar del Gobierno Abierto?	68.2
¿Considera que hay condiciones de Gobierno Abierto?	31.8
¿Participó?	59.1
¿Podría decirme que fue lo más importante para usted del evento?	40.9

*Fuente: Elaboración propia*

Del análisis transversal cuantitativo, construido sobre la base de las respuestas afirmativas, se encuentra que siete de cada diez entrevistados (**68.2%**) no desconoce el término; es decir, al menos lo ha escuchado. No obstante, del análisis cualitativo de las respuestas dadas por los entrevistados se desprende el conocimiento de que solamente una minoría de los actores territoriales identifica que el concepto de Gobierno Abierto va más allá del evento público que se organiza en el contexto del proyecto evaluado; es decir, fue capaz de reconocer que se trata de una forma de relación que se establece entre los actores territoriales (sociales y gubernamentales) basada en el compromiso de transparencia y rendición de cuentas que tienen los segundos para con los primeros.

Pero para fines de la valoración, para este indicador la fórmula matemática se diseñó dando mayor peso a saber si los entrevistados reconocen la existencia de un Gobierno Abierto, que actúa con transparencia y brinda acceso a la información. Es decir, que si bien la valoración máxima (100%) la obtuvo quien respondió afirmativamente a las tres preguntas formuladas, para dar la valoración media (50%) bastó con que respondieran sólidamente (aunque fuera vagamente a las otras dos) a la que pregunta de si consideran que existen condiciones en el territorio (su localidad) para ejercer el Gobierno Abierto. De ahí que sea significativo, para la valoración final de este indicador, el **31.8%** otorgado en esta pregunta específica. Las expresiones recuperadas de la entrevista respaldan este bajo porcentaje,

puesto que los actores tendieron a hablar de desencuentros entre las autoridades municipales y los representantes del CMDRS, lo cual influye en el descenso de valoración de este indicador en la presente evaluación del proyecto. Véase por ejemplo la siguiente:

*“... Si ,ese tema lo hemos llevado a cabo , pero nos nombraron de otro nombre , un gobierno que nos sirva, creo que así se llama el módulo que llevamos, esa parte lo hemos discutido , pero no se puede llevar acabo , acabo acá del municipio , de eso se trata mucho de las políticas , de irle a decir al presidente , sabes qué presidente sabemos que tenemos derechos de que el trabajo que sea transparente , va a decir el presidente ustedes quienes son para que me vengan a decir a dar órdenes, que mientras es presidente pues que se cree que es presidente, solo hemos analizado más todavía no lo hemos aplicado...”*

Finalmente, respecto al evento de Gobierno Abierto el análisis transversal de la pregunta ha encontrado que solamente cuatro de cada diez (**40.9%**) supieron dar una opinión sobre el evento. Se trata de un porcentaje menor en un 50% al porcentaje de participación en el mismo (**59.1%**), por lo que se considera que en realidad refleja el parecer de los actores que estuvieron involucrados en su organización, pero que hay un segmento que fue y sigue sin poder dar una opinión respecto a su significado; se dice esto porque la mayor parte de los entrevistados conciben el “Gobierno Abierto” como una especie de feria a la que acuden dependencias gubernamentales a hablar de los apoyos que brindan, pero pocos entrevistados ven que exista algún tipo de trascendencia hacia el ejercicio político, una vez que termina el evento.

## **Conclusiones**

La valoración dada a este indicador, así como los comentarios expresados por los entrevistados, dan a ver que se requiere todavía un importante esfuerzo para desencadenar los procesos institucionales adecuados para acceder a un gobierno abierto. El territorio atendido por el proyecto es heterogéneo y se han tenido logros en el acercamiento a algunas las autoridades municipales, pero además de que la mayor parte de los representantes gubernamentales municipales no parecen tener disposición para la transparencia y la rendición de cuentas, la experiencia que han dejado los cambios de administración municipal es que el proceso de construcción de un gobierno abierto está sujeto a avances y retrocesos ligados a dichos cambios de actores gubernamentales.

En la mejor de las percepciones se puede decir que la valoración que se le otorgó al indicador ha mejorado, puesto que triplica la valoración que se le otorgó en la evaluación *inicial*; es innegable, no obstante, que en esta evaluación se encuentra en los niveles más bajos de la tabla de valoraciones del sistema de indicadores.

## **Recomendaciones**

Dado que el apoyo y la voluntad política de las autoridades del Ayuntamiento es fundamental para lograr un Gobierno Abierto, lo recomendable es procurar un acercamiento de los Consejeros con las presidencias municipales, pero también un acercamiento de la

instancia ejecutora del proyecto a los maestros de primaria y secundaria. En el primer caso, buscando incidir no solamente en las cabezas de la administración municipal, sino también en el Cabildo; en el segundo caso buscando crear réplicas del evento de Gobierno Abierto dentro de las escuelas, en los que se promueva de manera lúdica el contenido de los ACGT (especialmente el tema “por un gobierno que nos sirva”).

Tener siempre presente que las autoridades municipales son un factor esencial para concretar la propuesta de Gobierno Abierto y que uno de los objetivos del CMDRS es lograr ser funcionalmente más eficiente; lo cual no puede prescindir de pasar por establecer lazos de cordialidad y de empatía (que en este caso puede encontrarse en los ACGT) entre la sociedad y el gobierno locales.

### Indicador tangible 6.- Agenda política municipal

*Definición:* Las políticas públicas municipales incorporan principios de defensa de los derechos de los Pueblos Originarios, sustentabilidad y territorialidad, en cumplimiento con los fundamentos de los ACGT.

Se les preguntó a los actores si conocían los ACGT y a los Programas Operativos Anuales (POA) como instrumento operativo de los mismos y como referente central para proponer políticas públicas, en el contexto de la Administración Municipal. Se otorgó 100% de valoración cuando el entrevistado respondió afirmativamente a al menos tres de cuatro preguntas eje (no incluye una que pide detalles); 50% cuando respondió en afirmativo a dos de esas preguntas y 0% cuando respondió negativamente a más de dos de las preguntas formuladas.

Aplicando los criterios anteriores, este indicador alcanzó un **38.6%**, con lo cual experimentó un incremento muy fuerte, ya que, en la evaluación *inicial* su antecesor, el indicador “Alineación de políticas municipales y ACGT”, fue valorado con **2%**. Sin embargo, sigue manteniéndose debajo de la valoración general de los indicadores del proyecto, ya que se ubica como el segundo más bajo en el Campo de Intervención.

**TABLA 29. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.6. AGENDA POLÍTICA MUNICIPAL**

AGENDA POLÍTICA MUNICIPAL	% SI
¿Conoce algún acuerdo municipal o política pública que refiera a los ACGT?	40.9
¿Cuál?	40.9
¿Conoce los POA´s?	63.6
¿Podría nombrarme 3 cosas que sean parte del POA?	50.0
¿Participó en su elaboración?	45.5

*Fuente: Elaboración propia*

La valoración de este indicador implica, sobre todo, valorar el conocimiento que tienen los actores del proyecto de los instrumentos de planeación de los que se les ha ido habilitando durante muchos años; dado el hecho de que en la muestra de entrevistados se incluyen a gestores territorializados del mismo, no es conveniente dar por hecho que el **40.9%** de respuestas afirmativa representen un porcentaje similar de actores territoriales. Lo más importante de valorar este indicador es comprobar si se sabe aplicar ese conocimiento; las

respuestas ofrecidas en ese sentido evidencian que el hecho de que los entrevistados tengan conocimiento (**63.6%**) de los instrumentos no implica necesariamente que hayan participado en su elaboración (**45.5%**) o en aplicarlos en los procesos de planeación (**50.0%**).

## Conclusiones

La baja valoración a este indicador es consistente con la reiterada declaración de los actores territoriales de que muchas autoridades municipales no apoyan a los CMDRS. Aunque sería aventurado afirmar que la valoración alcanzada es definitiva (puede incrementarse en el futuro), debe ponerse atención en remediar el problema que representa la poca participación de Consejeros (ya no se diga del resto de los actores territoriales) en la elaboración de los POA`s.

## Recomendaciones

La incorporación de los ACGT a las agendas políticas municipales se encuentra estrechamente ligada a la construcción de un gobierno abierto. En ese sentido, se hace extensiva para el caso de este indicador T.6 la recomendación hecha en el apartado del indicador T.5, aunque con matices, ya que en este último caso requiere la participación de los regidores y del síndico mientras que para el primer caso requiere el involucramiento de las áreas operativas, en especial de las Direcciones. Finalmente, puede irse haciendo esa incorporación de manera paralela, por un lado, a la incorporación de prácticas de transparencia y democracia y por otro lado al fortalecimiento de las prácticas de planeación y programación administrativa.

## Indicador Tangible 7.- Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes

Definición: Los Comités de mujeres y jóvenes de los municipios son capaces de ejercer, de manera independiente, tomas de decisión y acciones encaminadas a mejorar sus condiciones de vida.

Se hicieron preguntas dirigidas a conocer si los actores territoriales consideran si por efecto de este proyecto han visto fortalecidos los Comités de Mujeres y Jóvenes en los CMDRS. La valoración de 100% fue otorgada a quienes describieron las cuatro acciones que se le solicitan en las preguntas tercera y sexta de la tabla y contestó afirmativamente la séptima; 50% cuando solamente pudo describir dos acciones de esas mismas preguntas y 0% cuando no pudo describir acciones que hayan resuelto problemas.

Aplicando los criterios anteriores, la valoración para este indicador ha alcanzado el **65.9%**, que representa un alza importante respecto al **42%** de la evaluación *inicial*. En el análisis transversal de las respuestas afirmativas o asertivas que se dieron en las entrevistas, cuyos resultados se muestran en la Tabla 16 no dejan margen a duda de que las mejores valoraciones entre los dos tipos de Comités indagados corresponden a los de las mujeres (**69.7%**) que a los de jóvenes (**51.5%**)

Tabla 16. Porcentaje de respuestas afirmativas a cada pregunta formulada para valorar el Indicador T.7. Empoderamiento de los Comités de Mujeres y Jóvenes

EMPODERAMIENTO DE LOS COMITÉS DE MUJERES Y JÓVENES	% SI
¿Existe Comité de Jóvenes en el CMDRS de su municipio?	54.5
¿Existe Comité de Jóvenes en la localidad donde usted vive?	45.5
¿Podría describir dos acciones en las que alguno de esos Comités haya resuelto problemas de sus representados?	54.5
¿Existe Comité de Mujeres en el CMDRS de su municipio?	72.7
¿Existe Comité de Mujeres en la localidad donde usted vive?	63.6
¿Podría describir dos acciones en las que alguno de esos Comités haya resuelto problemas de sus representados?	72.7
¿Tiene el Comité de Mujeres/Jóvenes de este municipio relación con los Comités análogos?	50.0

Fuente: Elaboración propia

Y si bien el discurso de los entrevistados es variable, dependiendo del municipio y/o la localidad, el conjunto de los entrevistados tendió a señalar que es menor participación de los jóvenes en relación al de las mujeres. Esa participación, según pudo apreciarse, se encuentra ligada no solamente a la inquietud personal para participar en los procesos sociales de su comunidad, por parte de miembros de esos sectores; depende también de la permisividad que les de el *status quo*. Las expresiones de los actores que se transcriben a continuación, recogidas de las entrevistas, así lo muestran:

Pueden casos de apoyo:

*“...En Santiago el Pinar los jóvenes han logrado una buena relación intergeneracional, porque el Consejo de Mujeres hay mujeres adultas y jóvenes, casi que 50 y 50%. y las jóvenes cuentan con el aval adulto, de las mujeres adultas, eso es muy claro, claro que las que se mueven para la gestión son ellas, y las jóvenes ya lograron tener la casa municipal de mujeres en Santiago, ahí es muy claro que pues si, en Cancuc por ejemplo ahora ya se está fortaleciendo más la participación de jóvenes en el consejo de mujeres, a través del grupo de danza...”*

GCZ

Lo que saltó a la evidencia durante las entrevistas es que, en la mayoría de los municipios que son atendidos por el proyecto, existen factores sociopolíticos, incluso culturales, que están obstaculizando la incorporación de los jóvenes a la vida pública.

Entrevistado: *“...pero una de las otras que está pasando hoy en día, de perder la identidad de nuestros usos y costumbres, es por la diferencia, motivos que está llevando, tanto migración, tanto esto de la discriminación hacia los pueblos indígenas.*

Entrevistador: *¿Tú sientes que todavía hay discriminación?*

Entrevistado: *Si, influye todavía mucho. Entonces tiene que ver mucho esas dos adversidades que hay con todo. Muchos jóvenes buscan, cuando vienen a la ciudad se encuentran con esta, la postura no. Es que hay muchos jóvenes que quieren seguir estudiando, pero llegan a encontrarse con estas cosas que no es para ti, no. Hay muchas maneras que están matando sus sueños no.*

Entrevistador: *¿Cómo qué manera?*

Entrevistado: *Lo verbal digamos no, es que es esto, no puedes, no es para ti*

Entrevistador: *¿Sigue habiendo?*

Entrevistado: *Si sigue habiendo, me ha tocado verlo*

ALS

Los alcances de esta evaluación no llegan a percibir las causas más profundas de esta ausencia o falla; pero, a través de las entrevistas efectuadas dentro de su contexto, se ha logrado captar que existe una tendencia en los jóvenes y en las mujeres en señalar que los hombres adultos no les abren espacios y que se sienten bloqueados por algunas autoridades locales.

No obstante, lo anterior, un resultado alentador es que también hubo muchos comentarios que indican que la formación de liderazgos femeninos ya es patente; debiéndose reconocer que el mérito de ese progreso corresponde al trabajo de la Organización Aliada COFEMO:

*“...Pues me eligieron también porque yo también que aprendí que primero que salí de un taller de COFEMO, y me aprendí sobre del liderazgo también, por eso que me empoderaron un poco aquí en el COFEMO, y primero que yo entre a COFEMO, y luego ya conocí IDESMAC y así pues, y ya después de que formé mi grupo también, por eso me eligieron como representante de grupo; están viendo que yo sé un poco ya, me eligieron quedarme...”*

Lil

De acuerdo a las mismas entrevistas, se encontró que el activismo con el que se han desempeñado muchas mujeres no encuentra un activismo paralelo para conformar liderazgos juveniles.

## **Conclusiones**

La mayoría de los actores entrevistados reconocen que los Comités de Jóvenes no han sido constituidos en sus comunidades y no tienen representación en sus respectivos Consejos.

Las resoluciones en diversas materias de interés público que se dan en el territorio, se concentra en manos de hombres adultos; la falta de incorporación de jóvenes a los procesos de participación en los espacios públicos hicieron caer la valoración de este indicador.

Al menos en el discurso todos los entrevistados apoyan la propuesta de tratar de hacer equitativos los derechos de las mujeres y los hombres. Lo cual no quiere decir que no hayan señalado que, en la realidad cotidiana, continúan dándose prácticas que van en contra de lograr ese propósito. No obstante, en un balance general, los niveles de participación femenina han ido en incremento.

Las mujeres van muy adelantadas, en relación a los jóvenes, en lo que se refiere a conquistar espacios de participación ciudadana. Gracias al trabajo realizado por el personal de la Organización Aliada COFEMO, los Comités de Mujeres se han ido empoderando con

mucho más dinamismo que los Comités de Jóvenes. En todo caso, los Comités de Jóvenes que más avances han logrado son aquellos en los que hay una sólida presencia de jóvenes mujeres.

A pesar que existe buena disposición de los actores varones involucrados en el proyecto, respecto a incorporar a las mujeres a la toma de decisiones, también existe un acuerdo (que los incluye) de que casi todos los hombres que habitan en el territorio tienen un acendrado machismo. En este sentido, son muchas y más intensas las quejas que pudieron captarse de las entrevistas hechas a las mujeres.

### **Recomendaciones**

Realizar autodiagnósticos participativos sobre liderazgos, a nivel microrregional, para definir estrategias de apoyo a la creación de nuevos líderes, para los Comités de Mujeres y Jóvenes.

Impulsar de cualquier forma posible la canalización de proyectos dirigidos específicamente a mujeres. Aplicar estrategias de concientización dirigidas específicamente a los hombres, a fin de dar gestión positiva a las propuestas femeniles que se realicen, pues en la evaluación se ha detectado que las actitudes machistas suelen obstaculizar los proyectos de las mujeres.

Incorporar nuevas acciones de capacitación, destinadas a potenciar el empoderamiento femenino a nivel microrregional; sea por parte de la instancia ejecutora o por convenio de esta con las organizaciones de la sociedad civil aliadas que se han especializado en trabajar con mujeres.

### **Indicador Tangible 8.- Representatividad de los CMDRS**

Definición: El porcentaje de comunidades y la diversidad de actores que integran el CMDRS y que operan como un espacio de articulación asociado a las acciones que se definieron en los ACGT y POAs.

El CMDRS representa un potencial para desplegar acciones en pro de la gobernanza y la democracia, pues un Consejo consolidado representa un espacio en el que se establecen las condiciones institucionales adecuadas para el intercambio de pareceres y acuerdos entre los actores territoriales y los actores territorializados que, con sus acciones, inciden en el tipo de desarrollo territorial; es decir, representa la institución intersectorial a escala municipal donde se suman esfuerzos para crear sinergias para materializar los objetivos del proyecto que se evalúa.

Para la medición de este indicador se solicitó a los actores del proyecto que enumeraran al menos dos aspectos concretos de la representatividad del CMDRS. La valoración máxima se les otorgó cuando dieron respuesta afirmativa a las tres preguntas que se les formularon; 50% cuando respondieron con detalles a al menos una de las tres preguntas y mencionaron a otra, aunque nada más fuera vagamente; se les asignó 0% cuando no supieron dar respuestas.

Siguiendo el procedimiento anterior, este indicador obtuvo **56.8%** de valoración, que no tiene referencia en la línea base, debido a que no se consideró en la evaluación *inicial*.

**TABLA 30. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.8. REPRESENTATIVIDAD DE LOS CMDRS**

REPRESENTATIVIDAD DE LOS CMDRS	% SI
¿Conoce cómo fueron elegidos los Concejeros del CMDRS?	72.7
¿Sabe Usted si en el CMDRS se toman como referentes los ACGT?	63.6
¿Sabe Usted si en el CMDRS se realiza el ejercicio de elaborar el POA para operar las acciones derivadas de los ACGT?	59.1

*Fuente: Elaboración propia*

La valoración de este indicador se encuentra por debajo del promedio de las valoraciones de esta evaluación. No obstante, las respuestas afirmativas que fueron dadas por los y las entrevistados(as) indican que los entrevistados tienen en general un buen conocimiento sobre los aspectos que le dan representatividad ante la sociedad local; conocen bien cómo se han elegido (**72.7%**) y conocen también que los ACGT (**63.3%**) y los POA's (**59.1%**) son los instrumentos de los que se valen los Concejeros para impulsar la gestión de proyectos.

No se omite señalar, como colofón, que las entrevistas permitieron visualizar que en estos espacios de gobernanza es reconocida la participación cada vez mayor de las mujeres.

### **Conclusiones**

El reconocimiento a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable es relevante porque los Consejos son espacios institucionales propicios para hacer crecer la gobernanza y a democracia. Se traduce para esta evaluación en una valoración que se considera acorde con la fase de avance del proyecto; es menester señalar, sin embargo que el porcentaje otorgado deberá ser más alto en la evaluación final para seguir considerando que el valor del indicador corresponde al de un desempeño aceptable.

Del diálogo con los actores territoriales durante las entrevistas, se ha podido conocer que, aunque hay avances importantes en algunos municipios, es frecuente que autoridades locales ejerzan acciones que desfavorecen los procedimientos que se realizan en el CMDRS. Esto es, que son un factor para impedir que se avance a un ritmo más rápido e incluso llegan a provocar regresiones.

### **Recomendaciones:**

La funcionalidad y representatividad de los CMDRS se encuentran influidos por el contexto político, económico y social de cada municipio en particular, lo cual deriva de visiones diferentes sobre la manera de ejercer el poder político en cada municipio. Considerando lo anterior y al espíritu que guía los objetivos y orientaciones de este proyecto, que es el de facilitar mecanismos dialógicos, se recomienda:

Fortalecer la representatividad de los CMDRS en dos sentidos: hacia sus representados y hacia las autoridades municipales. Siendo prioridad la atención a los representados, para

consolidar este indicador se sugiere a la instancia ejecutora que practique un seguimiento más cercano, mediante sus promotores, a las reuniones que fomenten el mayor acercamiento de los Consejeros hacia los Comités de Mujeres y de Jóvenes, promoviendo la transmisión los saberes relativos a la instrumentación de los ACGT y los POA.

Fomentar la participación activa de los Comités de Jóvenes y de Mujeres, en tanto que con su presencia fortalecen la gobernanza y la democracia.

Diseñar un ente institucional ciudadano autónomo que se encargue de dar seguimiento cercano del trabajo de los Consejeros, con visión de mediano y largo plazos; que esté dirigido a retroalimentar la motivación de defender el interés común y el establecimiento de alianzas colaborativas con otros actores.

### Indicador Tangible 9.- Bankilales con liderazgo

**Definición:** Los graduados de la Escuela de Bankilales actúan socialmente para coordinar y/o gestionar los ACGT, cooperando con los Concejeros del CMDRS, en relación a los proyectos que se implementan en los territorios.

Este indicador fue diseñado para conocer cuál fue el alcance que tiene la Escuela de Bankilales para el desarrollo de conocimientos y actitudes de los Consejeros Territoriales, que contribuya a la realización de su encomienda con mayor capacidad posible. Los actores del proyecto encuentran bien definidas al menos dos cualidades, para la gestión o liderazgo, en el perfil general de los graduados de la escuela de Bankilales.

*Fuente: Elaboración propia*

La valoración de este indicador se logró mediante la aplicación de un conjunto de cuatro preguntas, de las cuáles la primera requiere dar una respuesta afirmativa o negativa y las otras tres requieren una explicación. Así, el primer requisito para no recibir 0% era dar respuesta afirmativa en la primera; después se consideró la seguridad al dar los detalles, dando 50% a quien contestó con dudas y 100% a quien contestó con certidumbre

**TABLA 31. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.9. BANKILALES CON LIDERAZGO**

BANKILALES CON LIDERAZGO	% SI
¿Conoce la Escuela de Bankilales?	100.0
¿Qué aprenden allí?	95.5
¿Sabe cuántos Bankilales son miembros del CMDRS?	68.2
¿Conoce Bankilales que se dediquen a ser gestores fuera del CMDRS?	68.2

Siguiendo estos principios, el indicador Escuela de Bankilales se ha colocado entre los que han obtenido las valoraciones más altas durante la presente evaluación, pues se le otorgó en esta evaluación (**88.6%**), que representa el doble del que se le otorgó en la evaluación *inicial* (**44%**).

El análisis transversal de respuestas afirmativas da cuenta que todos (**100%**) los entrevistados conocen la Escuela de Bankilales y solamente alguno no supo decir (**4.5%**) lo que ahí los estudiantes van a aprender. Respecto al conocimiento de qué es lo que hacen

en sus comunidades los estudiantes (Bankilales) una vez que egresan de la Escuela, como es de esperar ese queda reservado de forma casi exclusiva a los actores territoriales (**68.2%**), pues desde su localidad tienen más cercanía con el CMDRS y son los que pudieron decir quiénes de los Bankilales siguen realizando labores de gestión y qué tan integrados o no siguen a los Consejos.

### Indicador Tangible 10.- Sistematización y visibilización del proyecto

*Definición:* Se han logrado desarrollar capacidades para: i) procesar, analizar y sistematizar la información recopilada o generada durante la operación del proyecto; ii) identificar la intención y el contenido de los materiales de difusión propios del proyecto.

Se les preguntó a los actores del proyecto si reconocen la existencia de al menos dos documentos que se hayan generado a partir de la sistematización del proyecto y también (al menos) dos materiales de difusión del proyecto. Se les dio 100% de valoración cuando reconocieron a los cuatro, pero 50% cuando solamente reconocieron un documento generado a partir de la sistematización del proyecto y uno de los materiales de difusión del proyecto; no alcanzando estos mínimos, se les dio 0%.

Fue a partir de lo anterior que en esta evaluación ha obtenido la valoración **80.0%**, que por sí misma se considera muy buena pero que además muestra un incremento de más del doble desde que se realizó la evaluación *inicial* cuando se le valoró en **35%**. No se puede omitir señalar que una diferencia a tomar en cuenta entre esas dos valoraciones es que en aquella ocasión este indicador se integró o anidó en el Campo de Gestión, pero en esta en el Campo de Intervención; lo cual significa que en esta evaluación la valoración se ha realizado en base a la opinión de toda la muestra de entrevistados y no sólo de los actores que trabajan para la instancia ejecutante.

Tanto para el caso de los materiales de sistematización como para el de difusión, el análisis transversal de respuestas ofrece resultados muy favorables: respectivamente **90.9%** y **77.3%**. Aunque no deja de sentirse un poco incongruente que la valoración de los materiales de difusión esté por debajo de la de los documentos de sistematización, puesto que precisamente en su nombre llevan su objetivo y si los de difusión se valoran más bajos quiere decir que algo está fallando en el cumplimiento de dicho objetivo. Quizá en ello tenga que ver su calidad, puesto que diez entrevistados cuatro consideran que no son adecuados o no son comprensibles (40.9%= 100.0% - **59.1%**).

Como puede observarse en la Tabla 14 a pesar de que aproximadamente la mitad de los y las entrevistados(as) reconocen

TABLA 32. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.10. SISTEMATIZACIÓN Y VISIBILIZACIÓN DEL PROYECTO

SISTEMATIZACIÓN Y VISIBILIZACIÓN DEL PROYECTO	% SI
Menciona dos documentos que conozcas, en los que se sistematicen los resultados del proyecto	90.9
Menciona al menos dos materiales de difusión del proyecto	77.3
¿Consideras que los materiales de difusión son adecuados y comprensibles para los actores territoriales?	59.1

Fuente: Elaboración propia

## Indicador Tangible 11.- Seguimiento y evaluación

**Definición:** Se conocen los instrumentos y mecanismos que la instancia ejecutante del proyecto posee para el seguimiento y evaluación de los avances, los logros, los resultados y las fallas en las acciones y estrategias implementadas.

La valoración de este indicador estuvo fundamentada en la identificación, por parte de quienes son instrumentadores del proyecto, de las herramientas, instancias o mecanismos internos que la instancia ejecutora emplea para fortalecer el seguimiento y evaluación del proyecto. Cuando los integrantes del equipo técnico conocen con claridad las herramientas formales para su seguimiento a este proyecto se les otorgó un valor de 100 al bloque de respuestas de este indicador; cuando esos mismo actores declararon que dan seguimiento a las acciones de este proyecto con herramientas no formales se les valoró en 50% y si no respondieron satisfactoriamente con alguno de los criterios anteriores se le valoró con 0%.

Merced a que la totalidad de los entrevistados contestó satisfactoriamente a las tres preguntas formuladas, la valoración de este indicador alcanzó el **100.0%**; una de las dos más altas de toda la Tabla, junto con el indicador *I.8 Contenidos Significativos en la Escuela de Bankilales* (100.0%). Por ser el valor máximo posible, significa que la instancia ejecutora ha logrado transmitir a sus integrantes, en el tiempo que lleva el proyecto, no solamente el conocimiento sobre cuáles son las instancias internas empleadas para dar seguimiento y evaluar sus proyectos sino, sobre todo, que el eje conceptual eje para esas instancias es la Hipótesis de su Teoría de Cambio.

TABLA 33. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	% SI
¿Cómo da el IDESMAC seguimiento a este proyecto?	100.0
¿Cómo lo evalúa?	100.0
¿Conoce las Hipótesis de la Teoría de Cambio para este proyecto?	62.5

Fuente: Elaboración propia

La valoración dada a este indicador cuadruplica a la que se le otorgó al indicador “*Seguimiento a Teoría del Cambio*” que es su antecesor inmediato y fue valorado en **28%** en la evaluación *inicial*. Los porcentajes transversales a la pregunta son estimulantes, por cuanto al conocimiento que tienen todos (**100.0%**) de los mecanismos evaluatorios de los que dispone la instancia ejecutora, pero no tanto (**62.5%**) por lo que se refiere al conocimiento de la Hipótesis de Cambio; siendo significativo que su desconocimiento se concentre en los promotores, quienes dijeron conocer de su existencia porque escuchan que la mencionan algunos integrantes del equipo técnico, pero reconocen que en realidad no saben de qué se trata.

## Indicador Tangible 12.- Aplicación del Plan de Mejora Anterior

**Definición:** Se tiene implementado un sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Mejora propuesto en la evaluación previa del proyecto.

Las preguntas se realizaron de manera exclusiva a los integrantes del equipo de trabajo y tuvieron la intención de conocer si ellos han logrado aplicar y dar seguimiento sistemático al Plan de Mejora propuesto a partir de la evaluación *inicial*. Se les ha dado la valoración máxima cuando han llevado a la práctica al menos tres aspectos del mismo; la mitad si han llevado a la práctica al menos dos aspectos en él, pero manifiestan dudas sobre su utilidad; 0 cuando no lo incorporaron a sus actividades de trabajo.

**TABLA 34. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR T.12. APLICACIÓN DEL PLAN DE MEJORA ANTERIOR**

APLICACIÓN DEL PLAN DE MEJORA ANTERIOR	% SI
¿Consideras útil darle seguimiento al Plan de Mejora de este Proyecto?	75.0
¿Puedes describir tres aspectos de ese Plan de Mejora que se hayan llevado a la práctica desde que inició el proyecto?	12.5

*Fuente: Elaboración propia*

En la evaluación **inicial** no se incorporó este indicador en las valoraciones. La valoración obtenida para este indicador en esta evaluación (**43.8%**) podría catalogarse media y todavía aceptable, considerando que el proyecto todavía se encuentra en una fase intermedia de su instrumentación. Sin embargo, los resultados que muestra la Tabla\_\_ invitan a tener más cautela, en tanto que el porcentaje (**75.0%**) o elemento que la eleva representa más el buen deseo de no dejar a un lado al Plan de Mejora y el elemento que lo baja (**12.5%**) representa el hecho concreto de que no se está llevando a la práctica.

## **B. ANÁLISIS INDICADORES INTANGIBLES**

### **Indicador Intangible 1.- Gobernanza socioterritorial**

*Definición:* Capacidad de decisión e influencia que los actores territoriales no gubernamentales adquieren para el procesamiento de asuntos públicos. Formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales.

La valoración del indicador *I.1* (**45.5%**) ha experimentado un decremento en esta evaluación, respecto a la que le fue otorgada (**48%**) en la evaluación *inicial* del proyecto. Se trata de una tendencia que de ninguna manera debería subestimarse, ya que es el único indicador cuya valoración desciende en un contexto en el que todos suben; representándole con ello un drástico descenso en la tabla de valoración de indicadores, puesto que en línea base ocupaba, en el Campo de Intervención, el segundo sitio de mayor a menor; en esta evaluación cayó al decimocuarto de diecisiete.

El bloque de preguntas orientadas a valorar este indicador en específico fue diseñado teniendo en mente explorar el nivel de agencia social, como reflejo de la coexistencia de espacios donde coexisten instrumentos o mecanismos de la gobernanza multinivel<sup>20</sup>. De

<sup>20</sup> . Las preguntas se orientaron a conocer quiénes son las personas o los grupos con la agencia social para la toma de decisiones importantes en las comunidades, quienes participan en los

las respuestas dadas a las cinco preguntas que se muestran en la tabla de valoración transversal se realizó una valoración apegándose a los siguientes criterios: 100% si las tres primeras respuestas se dieron en sentido afirmativo y bien argumentadas, al tiempo de responder asertivamente a las dos últimas; 50% si al menos dos respuestas a las tres primeras preguntas fueron negativas o las dos últimas no fueron asertivas; 0% si responde a tres o más preguntas en sentido negativo o NO asertivo.

**TABLA 35. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.1. GOBERNANZA SOCIOTERRITORIAL**

GOBERNANZA SOCIOTERRITORIAL	% SI
¿Considera usted que las decisiones de las Asambleas Comunitarias representan las aspiraciones de la mayoría de sus integrantes?	81.8%
¿Considera usted que las decisiones de los Consejos Microrregionales representan las aspiraciones de la mayoría de sus integrantes?	40.9%
¿Considera usted que las decisiones de los CMDRS representan las aspiraciones de la mayoría de sus integrantes?	63.6%
¿Participan organizaciones/instituciones para tomar decisiones importantes para la comunidad?	72.7%
¿Cuáles?	Diversas

*Fuente: Elaboración propia*

Puede observarse en la tabla que existe un buen nivel de reconocimiento de los CMDRS como espacios donde se representan las aspiraciones de la mayoría de sus integrantes (**63.6%**); ese nivel se encuentra, sin embargo, por debajo del reconocimiento a las instituciones locales tradicionales ligadas con el acceso a la tierra y a los usos y costumbres: las Asambleas Comunitarias, que siguen siendo los espacios más reconocidos (**81.8%**) para ejercer la gobernanza. La diferencia a favor de ellas se considera un factor muy favorable para la cohesión socioterritorial, en tanto que se trata del espacio donde se manifiesta la regencia de los valores comunitarios sobre los individuales, que es esencia de las culturas de los pueblos originarios.

Los que no ven levantar la valoración son los Consejos Microrregionales, puesto que aunque un porcentaje de valoración es regular (**40.9%**), debe tenerse presente que en la muestra hay actores territorializados, que tienden a alimentar los porcentajes de valoración afirmativa. De hecho, en la evaluación inicial se señala que “... *Es necesario coadyuvar a la reactivación de las sesiones de los consejos microrregionales [...] en relación con los Consejos Microrregionales, los actores locales reconocen que hace falta la reactivación de las sesiones; hay algunos en los del municipio de Pantelhó, Cancuc, Chenalhó y Sitalá que empiezan de nuevo a sesionar...*” (Atencio, 2018: 30-31)

### **Conclusiones:**

espacios comunitarios de toma de decisiones (Asambleas Comunitarias, Consejos Microrregionales y Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable).

El descenso de la valoración de este indicador en esta evaluación intermedia corrobora la afirmación que se hace en el documento final de la evaluación *inicial*, respecto a que la línea de base de este indicador en un punto de partida elevado implica un reto para el proyecto (Atencio, 2018: 30).

Si bien el reconocimiento que los CMDRS tienen una representatividad que les permite aspirar a jugar un rol importante en la construcción de la gobernanza socio territorial, los indicios recogidos durante las entrevistas de campo indican que no se ha logrado aún desarrollar el potencial deseable, frente a situaciones adversas que han ido presentándose, como son la lejanía empática en varios municipios con las autoridades civiles y el retraso en la consolidación de los Consejos Microrregionales

### **Recomendaciones:**

De ninguna manera el CMDRS pretende sustituir a las Asambleas Comunitarias de este importantísimo rol, que es fundamental para la manutención de la cohesión social. Se recomienda no perder de vista que tienen una agencia social muy alta y en ese sentido pueden llegar a constituirse en una base de apoyo institucional local muy favorable para alcanzar los objetivos de gobernanza del proyecto.

Derivado del punto anterior, retomando el criterio de agencia para la gobernanza y sin dejar de empeñar esfuerzos para acercarse políticamente a las autoridades civiles, se recomienda incrementar el trabajo con los actores que tienen un papel clave en el círculo de las autoridades tradicionales, con el objetivo de difundir e integrar en sus principios los ACGT.

Se recomienda incrementar el trabajo de capacitación y acompañamiento que realizan la instancia ejecutora y las OSC Aliadas a los CMDRS y a los Comités, para la reactivación de las sesiones de los Consejos Microrregionales.

Se recomienda realizar un monitoreo permanente del cumplimiento de las metas del proyecto relacionadas con los CMDRS, como una medida para revertir la tendencia al descenso de este indicador, teniendo siempre presente que se relaciona con uno de los objetivos fundamentales del proyecto.

### **Indicador Intangible 2.- Resiliencia ante los cambios de políticas que afectan al proyecto**

Definición: -Capacidad de adaptar las estructuras y roles organizativos de los actores territoriales no gubernamentales cuando cambian de orientación las políticas públicas (gubernamentales o no gubernamentales)

Para la medición de este indicador, se les plantearon a los actores preguntas relativas a la capacidad de adaptación que consideran que tienen las organizaciones en las que juegan algún rol relacionado con el proyecto que se evalúa; esto, ante hipotéticos cambios políticos y económicos en su entorno.

La valoración efectuada se basó en los siguientes criterios: se le otorgó 100% cuando contestó asertivamente a los cuestionamientos amplios que se le hicieron en la primera y

en la tercera pregunta y las explicó también satisfactoriamente en la segunda y cuarta preguntas); pero si solamente pudo contestar y explicar cualquiera pero solo de ellas se le otorgó 50%; no lograr contestar ninguna le representó 0% de valoración.

Aplicando dichos criterios, la valoración hecha a partir de la información obtenida en campo de esta evaluación arroja un porcentaje del **81.8%**, la cual no tiene referencia con algún indicador medido durante la evaluación *inicial*.

**TABLA 36. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.2. RESILIENCIA ANTE LOS CAMBIOS DE POLÍTICAS QUE AFECTAN AL PROYECTO.**

RESILIENCIA ANTE LOS CAMBIOS DE POLÍTICAS QUE AFECTAN AL PROYECTO	% SI
¿Usted cree que el proyecto continuaría sin problemas si cambiara el gobierno o la manera de pensar de los gobernantes?	72.7%
¿Por qué?	86.4%
¿Cree usted que la organización que se ha logrado formar en torno al proyecto pudiera resultar afectada en caso de que por alguna razón el proyecto tuviera dificultades económicas para continuar?	27.3%
¿Por qué?	GGG

Fuente: *Elaboración propia*

Las afirmaciones dadas a las preguntas específicas señaladas en la Tabla 23 dan a ver que la mayor parte de los actores entrevistados consideran que existe buena capacidad, por parte de las instancias orgánicas construidas en el contexto de este proyecto, para superar una coyuntura política o económica desfavorable. Opinan también que el proyecto mismo posee esa capacidad.

Se hace hincapié en señalar que el **72.7%** de afirmaciones a la primera pregunta coincide con la apreciación hecha en la tercera pregunta, pues el **27.3%** obtenido en esta última refiere a una respuesta negativa. Debe puntualizarse también que las expresiones más amplias captadas durante las entrevistas matizan esas afirmaciones, pues todos los actores fueron cuidadosos en señalar que, para poder sobrevivir, una organización debe de haberse alcanzado un nivel mínimo de consolidación. Así, hubo expresiones como las siguientes:

*“...Sí podríamos, pero sería más difícil porque no entenderíamos, porque no es igual dar un mensaje... los mensajes son difíciles de entender, en cambio hablando ya en persona es más fácil entender las cosas...” AGDC*

Es decir, que los entrevistados concordaron en la apreciación de que no se pueden hacer generalizaciones, pues hay organizaciones locales que no soportarían un cambio político y/o económico, debido a que: i) no están aún lo suficientemente consolidadas para poder desempeñarse de manera autónoma; ii) se sitúan en un contexto municipal en el que no tienen todas las condiciones favorables que desearían. Por cualquiera de las razones

anteriores, o en algunos casos debido a ambas, requieren todavía ser acompañadas por el IDESMAC, durante algún tiempo.

## **Conclusiones**

Aunque los actores entrevistados coinciden, en términos generales, que el proyecto ha logrado consolidar a varias organizaciones e instancias institucionales, aclaran que la madurez alcanzada por cada organización y el contexto político de cada lugar definen la capacidad de resistir y persistir ante los embates que pudieran provenir en algún momento de cambios políticos y económicos.

Entre los actores que tienen una perspectiva más amplia del proyecto (integrantes de la instancia ejecutante del proyecto y de las OSC Aliadas) se comentó, de manera recurrente, que en los municipios de Santiago El Pinar, San Juan Cancuc y Sitalá es en donde se percibe la existencia de organizaciones locales que tienen mayor capacidad de resiliencia.

## **Recomendaciones**

Dada que la resiliencia va de la mano con la fortaleza de los CMDRS, sus Comités y sus representaciones Microrregionales, se recomienda fortalecer el empoderamiento de los Consejeros, en especial en las Microrregiones. Esto porque, al hacerlo, se abre una vía para fortalecer el trabajo colaborativo en las organizaciones de actores territoriales y, con ello, el de los espacios locales de gobernanza.

Se recomienda no cesar el seguimiento a los líderes actuales y la preparación de los líderes emergentes, retroalimentando especialmente a aquellos que ya tienen varios años de haber egresado de la Escuela de Bankilales, tanto en este espacio de capacitación como en el de las OLAT, orientados a la formación de líderes.

## **Indicador Intangible 3.- Áreas de Planeación Municipal**

Definición: Los actores territoriales reconocen acciones de planeación específica de espacios del territorio municipal, basadas en los ACGT y con involucramiento de la sociedad civil local, concebidas para implementar tareas organizadas de beneficio colectivo. En tal contexto, saben de actividades relacionadas con formular, instrumentar y evaluar planes municipales e intermunicipales.

Para valorar este indicador, se hicieron preguntas orientadas a indagar el conocimiento de los y las entrevistados(as) respecto a acciones que se han realizado, dentro de este proyecto, para atender los problemas que afectan a sus comunidades, sean de su municipio o de otros, sobre la ase de los enfoques de sustentabilidad, de territorialidad y de derechos que se encuentran inscritos en los ACGT.

Para evitarle el riesgo de caer en confusión sobre el término, se considera pertinente hacer notar al lector que el término áreas de planeación municipal no implica que éstas deban de estar enmarcadas en la institucionalidad gubernamental. Pueden serlo, desde luego, pero conviene aclarar que se conciben como áreas que pueden llegar incluso a instaurarse de manera independiente por miembros de la sociedad local, siempre que lo hagan de manera

colectiva y con la intencionalidad de proporcionar un beneficio comunitario. Es decir, se trata de áreas en las que se concreta la gestión territorial.

La valoración final del indicador se logró partir de promediar las respuestas individuales al bloque de preguntas que se muestran en la Tabla 24, aplicando las siguientes pautas: se le ha dado 100% cuando las tres primeras respuestas fueron afirmativas y bien argumentadas, siempre que la respuesta a la cuarta sea asertiva; 50% cuando esta última NO es asertiva y las tres primeras afirmativas y argumentadas o cuando siendo asertiva alguna de las tres primeras preguntas se respondió de forma negativa; 0% en el caso de que la última no haya sido asertiva y tenga dos o más respuestas negativas en las otras.

A partir de lo anterior, se otorgó un valor de **47.7%** en esta evaluación intermedia del proyecto, el cual se encontró que casi triplica a la que recibió en la evaluación *inicial*, cuando apenas se registró en **18%**.

El significado de este incremento en las valoraciones se interpreta en el sentido de que se han fortalecido de manera importante los procesos de gestión territorial. Procesos que, considerando los comentarios vertidos por los actores a través de las entrevistas, principalmente están siendo impulsados de manera independiente por miembros de la sociedad local, más que por iniciativas de las autoridades civiles locales.

Lo cual, al final de cuentas, nos viene a mostrar con ejemplos concretos (muchos se pueden dar), que el proyecto ha logrado demostrar que se puede hacer una gestión territorial apegada a los ACGT, sin depender necesariamente de la intervención gubernamental.

**TABLA 37. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.3. ÁREAS DE PLANEACIÓN MUNICIPAL**

ÁREAS DE PLANEACIÓN MUNICIPAL	% SI
¿Existen Consejos u otros espacios para la planeación en su municipio?	54.5%
¿Usted participa?	40.9%
¿Hay espacios intermunicipales para planear estrategias?	27.3%
¿Considera que el consejo de planeación es un espacio democrático en el que participan por igual hombres, mujeres y jóvenes?	31.8%

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo a las pautas que se señalaron antes, la respuesta a la pregunta cuatro define la mitad de la valoración que se le ha dado a este indicador, es por ello que el **31.8%** de respuestas asertivas represente un peso importante, a pesar de que los espacios intermunicipales de planeación territorial sean escasos (**27.3%**). Traducidos los números a significados de la realidad, se quiere decir que para hacer esta valoración se ha dado mayor ponderación a que los consejos de planeación se consideren espacios democráticos para hombres, mujeres y jóvenes a que el territorio que abarquen pase los límites municipales; lo cual se considera adecuado en un contexto como lo es el de Los Altos de Chiapas, en donde siguen privando los usos y costumbres tradicionales que restringen la participación de los jóvenes y principalmente de las mujeres.

## Conclusiones

Las valoraciones de esta evaluación intermedia muestran que el proyecto ha logrado fomentar con buenos resultados una gestión territorial apegada a los ACGT, a través de la construcción de áreas de planeación municipal.

Las áreas de planeación municipal que se están construyendo en el territorio, impulsadas por este proyecto, no dependen necesariamente de la intervención gubernamental; de aquí que los procesos de gobernanza se van consolidando en la medida en que lo hacen las áreas de planeación municipal.

Las áreas de planeación municipal no deben concebirse aisladas de la apertura de espacios democráticos, como son los CMDRS, los Comités de Mujeres y de Jóvenes, puesto que es en estos espacios donde se retroalimentan y hacen sinergia los procesos de gestión territorial y gobernanza.

## Recomendaciones

Difundir hacia otras localidades del territorio atendido las historias de éxito que se derivan de la decisión de implementar áreas de planeación municipal en las localidades pioneras de esta fase del proyecto.

Establecer dentro del proyecto tareas de seguimiento y evaluación, tanto por parte de los CMDRS como de la instancia ejecutora del proyecto, a las áreas de planeación municipal. Tal seguimiento debe considerar la manutención de ofertas de apoyo material y de asesoría, condicionadas a tener una contraparte colaborativa para que puedan seguir accediendo a ellas los actores locales que han brindado su esfuerzo en construirlas; el hacerlo de esta manera, tiene como propósito fortalecerlas y constituir las como áreas piloto, para que inspiren su replicación en otras localidades y otros municipios atendidos por el proyecto.

### INDICADOR INTANGIBLE 4.- FORTALECIMIENTO DE REDES Y ALIANZAS

Definición: Se aprecia fortaleza y relativa duración en las relaciones colaborativas entre las organizaciones territorializadas que, al actuar de manera conjunta, buscan generar sinergias entre sus proyectos.

Para la medición de este indicador, se valoró el reconocimiento mutuo entre las organizaciones territorializadas, así como las coincidencias conceptuales y prácticas de sus propuestas de acción territorial para construir, en el caso de esta evaluación, el Lekil Jlumatik. Se formularon en este bloque tres preguntas, a cuyas respuestas se otorgó valor de 100% cuando la primera se contestó afirmativamente, tras lo cual se explicó detallada y fluidamente las otras dos; 50% si contestó afirmativamente a la primera, pero explicó con dudas las dos últimas; 0% si no cumplió con ninguno de estos dos criterios.

TABLA 38. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.4. FORTALECIMIENTO DE REDES Y ALIANZAS.

FORTALECIMIENTO DE REDES Y ALIANZAS	% SI
¿Considera buena la relación de IDESMAC con otra OSC o institución?	68.2%
¿Podría mencionarme dos trabajos que realice IDESMAC con otra OSC o institución?	59.1%
¿Sabe si los aliados reconocen y replican los protocolos, los ACGT y la alineación de proyectos sociales?	50.0%

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la Tabla 25 destaca la apreciación de los actores entrevistados, respecto a que la instancia ejecutora sostiene buenas relaciones con sus aliadas; fueron menos quienes pudieron explicar los proyectos en los que se ve materializada esta buena relación y menos aún quienes tienen conocimiento de si las OSC Aliadas se alinean a los ACGT, pero sin duda todavía son buenos los porcentajes obtenidos, dado que no bajan de la mitad de afirmaciones.

Al final, la valoración alcanzada para este indicador fue del **54.5%**, que denota un avance sustancial en este aspecto, desde el inicio del proyecto, en tanto que en la evaluación *inicial* se le valoró en **5%**.

Más allá de las buenas relaciones que se tengan con las organizaciones aliadas, existen resultados positivos de hacerlas. El siguiente fragmento de entrevista con uno de los representantes de los Comités de Jóvenes ilustra que, en la práctica, de esas alianzas se han logrado sinergias en el proyecto:

*“...claro que hay resultados, imagínate en algunos casos, hasta han superado el trabajo de IDESMAC, la visibilización de la escuela de liderazgo... como la réplica del Bankilal pero de mujeres [se refiere a la Escuela de Liderazgos Entrañables de COFEMO], tiene un impacto más amplio que el de bankilales, están mucho más empoderadas las chavas, o las señoras, aparte han ido vinculando cosas. Se han vinculado con Impacto Textil [otra OSC Aliada], y ya podía responder con proyectos específicos, están fortaleciendo, todo esto, y también la parte del autoestima, han hecho comités de herbolaria, y han tenido cursos de textil, en varios municipios. Si tú ves, por ejemplo, Santiago El Pinar ¡Ya hasta hay chavas que tienen sus propias OLAT! Que tienen ese proceso ¡De resultados han tenido un montón!...”*

ALS

Con lo cual, para los propósitos de esta evaluación, se logra complementar una panorámica amplia de las relaciones entre actores territorializados, que en los casos revisados muestra signos positivos desde todos los ángulos; es decir, que a partir de las expresiones de los

representantes de OSC Aliadas se logra obtener la perspectiva desde “el otro lado”, que ratifica las respuestas cuantificadas en la tabla en el sentido de que se han tenido avances importantes en este aspecto del proyecto; pero también matiza en el sentido de que hay también en el territorio OSC que no han acudido aún a las convocatorias que les hacen, para adherirse a los ACGT, para complementar y no competir proyectos.

### **Conclusiones:**

La buena relación institucional con algunas Organizaciones de la Sociedad Civil que coinciden en el territorio, con la instancia ejecutante del proyecto que se está evaluando en este documento, ha permitido establecer acciones conjuntas que tienen como ejes a los ACGT. Gracias a la interacción y colaboración entre OSCs se logran sinergizar las acciones individuales de cada una de ellas, con las acciones de las otras, de tal suerte que se maximizan resultados positivos para todas.

La intensidad de la colaboración entre las OSC Aliadas y la instancia ejecutante de este proyecto no ha pasado desapercibida por los actores territoriales, quienes reconocen la importancia de la disposición a colaborar y toman ejemplo para sus propios proyectos. En ese sentido, los lazos de colaboración entre OSC tienen impacto positivo en el fortalecimiento de la gobernanza multinivel.

Especialmente en la consolidación de los Comités de Mujeres se puede apreciar los beneficios de trabajar en complementariedad con Organizaciones Aliadas, pues se reconoce entre la gran mayoría de los a potenciación de los alcances organizativos del proyecto, lo cual es atribuible a la alianza que se ha realizado con COFEMO.

### **Recomendaciones**

Mantener la misma línea que hasta ahora, que ha sido la de hacer de IDESMAC un espacio de colaboración, de diálogo y abierto a las propuestas de convergencia.

### **Indicador Intangible 5.- Apropiación del conocimiento**

Definición: Proceso institucionalizado para permitir, producir, transformar y utilizar los saberes: propios y de otros, teóricos y empíricos, implícitos y explícitos; para mejorar la práctica y difundirlos como conocimiento estratégico para construir el *Lekil Jlumatik* en Los Altos.

Los conocimientos derivados de esta participación para apoyar la gestión territorial permiten que los habitantes del Municipio construyan espacios de gobernanza; en ese tenor es que se ha incluido este indicador para valorar si los actores que han sido entrevistados tienen claridad sobre la importancia que tienen los conocimientos que ha ido adquiriendo a partir de su involucramiento con este proyecto. Esto es, se busca verificar si existe dicha claridad y con ella la del alineamiento de tales conocimientos con los objetivos que el proyecto se ha planteado para el largo plazo.

Por lo anterior, la valoración de este indicador parte de indagar la capacidad que tienen los entrevistados de identificar dos conocimientos o saberes atribuibles a su participación en el proyecto, así como la relación y utilidad que tienen esos saberes para avanzar la construcción del *Lekil Jlumatik*. Al bloque de preguntas que le corresponde se aplicaron los

siguientes criterios de valoración: 100% si se responde afirmativamente a las dos primeras preguntas y da los ejemplos pedidos en la última; 50% si contesta negativo a la primera pregunta, afirmativo a la segunda y sólo da un ejemplo a la última; 0% cuando no se cubren ninguno de los supuestos anteriores.

**TABLA 39. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.5. APROPIACIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

APROPIACIÓN DEL CONOCIMIENTO	% SI
¿Ha participado en algún espacio de capacitación o formación realizado en el marco del proyecto?	86.4%
¿Utiliza los conocimientos derivados de esta participación para apoyar la gestión territorial?	86.4%
¿Podría nombrar dos ejemplos de lo anterior?	81.8%

*Fuente: Elaboración propia*

La valoración de este indicador, que no tiene precedente de valoración en la evaluación *inicial*, fue de **81.8%** que es el mismo que el porcentaje de valoración de la tercera pregunta, donde se nombran y explican los saberes que los entrevistados reconocen que son aplicados para apoyar la gestión territorial.

### **Conclusiones**

Considerando que se trata de una valoración intermedia, la valoración obtenida por este indicador en este ejercicio permite afirmar que el proyecto ha logrado excelentes resultados.

### **Recomendaciones.**

Como una estrategia para replicación de los saberes que ya han sido apropiados y aplicados por colectivos de actores con mayor experiencia de avance en este proyecto, se recomienda diseñar e instrumentar un programa especial de difusión, que aborde una temática como o similar a la siguiente: “Construcción del *Lekil Jlumatik* aplicando saberes apropiados que vienen de nuestro trabajo en los ACGT”. Este programa estaría específicamente dirigido hacia las comunidades del territorio que tengan una incorporación incipiente al proyecto, aplicando la táctica de proyectarles videos cortos y amenos, editados a manera de documentales, en espacios públicos de debate.

### **Indicador Intangible 6.- ACGT como saberes locales actuales**

*Definición:* Los actores territoriales del proyecto identifican, explican y aplican los ACGT como una construcción colectiva, resultado de la reflexión local.

Como se sabe, los ACGT surgen de los saberes locales; sin embargo, ya han pasado algunos años desde su elaboración, por lo que resulta conveniente constatar si actualmente siguen siendo parte del cuerpo de saberes locales. Es por eso que, mediante este indicador se indaga si los conocimientos que fueron empleados en la elaboración de los ACGT siguen replicándose como saberes de los actores territoriales y si mantienen un peso específico importante para la toma de decisiones que tienen que ver con la gestión del territorio atendido.

Por lo dicho en el párrafo anterior, la valoración de este indicador resulta de especial utilidad para monitorear la vigencia de los ACGT.

Para hacer la valoración se aplicó un bloque de seis preguntas a los actores, diseñado para solicitarles una explicación de al menos tres acciones relacionadas con los ACGT que ellos consideren que las personas de su comunidad los hayan hecho propios para llevarlos a la práctica de acciones concretas y cotidianas. Pero más allá de eso, las preguntas buscaron ratificar que quienes se han apropiado del conocimiento no hayan perdido el referente de los ACGT, así como tampoco el del proceso mediante el cual estos fueron elaborados por actores de su comunidad (independientemente de que él se haya involucrado o no en dicha elaboración).

Se otorgó un valor de 100% cuando el entrevistado fue capaz de describir tres acciones relacionadas con los ACGT, sabiendo explicar el origen de éstos, así como los procesos que llevaron a su elaboración y cómo se involucraron en ellos tanto actores territorializados como territoriales que se encuentran en su entorno inmediato. 50% cuando solamente describió parcialmente las acciones solicitadas y explica solamente de forma general tanto los procesos como los roles de los actores involucrados; 0% cuando no fue capaz de acercarse siquiera a una descripción parcial de los solicitado en las preguntas.

**TABLA 40. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.6. ACGT COMO SABERES LOCALES ACTUALES**

ACGT COMO SABERES LOCALES ACTUALES	% SI
¿Me podría describir tres acciones incluidas en los ACGT que se lleven a cabo en su comunidad?	31.8%
¿Sabe usted cuál fue el proceso para la elaboración de los ACGT?	63.6%
¿Cuál fue el papel del IDESMAC?	50.0%
¿Cuál fue la participación de usted?	59.1%
¿Considera que los ACGT reflejan la realidad de su comunidad?	77.3%
¿En qué?	68.2%

*Fuente: Elaboración propia*

Aplicando los anteriores criterios, este indicador obtuvo una valoración del **68.2%**, que casi ha duplicado a la que se le adjudicó durante la evaluación inicial, cuando se ubicó en un **36%**. Con la valoración actual queda ubicada como la undécima valoración de mayor a menor, un poco arriba sobre el promedio de todas las valoraciones, que se considera como valoración general del proyecto (64.3%). Por las razones esgrimidas en los párrafos iniciales de este apartado, en esta valoración se ha ponderado con mayor peso a las dos últimas preguntas.

Pese a la buena valoración obtenida, hay que hacer notar que las respuestas afirmativas a la primera pregunta no han sido lo suficientemente altas, como para evitar que sea la más baja de la tabla 27. Esto es, que de acuerdo a los criterios de valoración que fueron descritos arriba, ese **31.8%** que se obtuvo denota que la mayoría de los entrevistados no alcanzaron a describir las tres acciones descritas en los ACGT que se llevan a cabo en su comunidad,

e incluso ni siquiera dos (es decir, unos describieron dos y otros describieron uno o nada). Se hace notar al lector que tal porcentaje no quiere decir que no conozcan los acuerdos (situación contradictoria con el porcentaje de afirmaciones dadas respondiendo a la pregunta cinco, que fue de un muy satisfactorio **77.3%**), sino que no alcanzan a recordar tres acciones que se lleven a concretar en la realidad (o sea, se acuerdan de dos o de una). Desde luego, mucho depende el tiempo que lleva involucrado en el proyecto cada actor en particular; pues de la misma manera como much@s de ellos han participado desde antes de la elaboración de los ACGT, existe también una nueva generación de jóvenes que van incorporándose. Varios de ellos muy inquietos, en muchos sentidos, que pueden considerarse una veta o especie de “promesa” para la proyección de los ACGT hacia el futuro. Véase a manera de ilustración la siguiente conversación sostenida con una joven estudiante de la Escuela de Bankilales, todavía menor de edad:

Entrevistador: *¿Tú sabes si estos de los acuerdos la gente haya lo están incorporando a su cultura a sus saberes o no sabe de los acuerdos?*

Entrevistada: *Si cuidamos a nuestra madre tierra como ella nos cuida*

Entrevistador: *¿La mayoría de la gente si sabe de los acuerdos y si los quiere aplicar o no sabe de los acuerdos?*

Entrevistada: *No se*

Entrevistador: *¿Tú sabes cómo se hicieron los acuerdos?*

Entrevistada: *Si*

Entrevistador: *¿Cómo se hicieron?*

Entrevistada: *A través de asambleas de diferentes municipios*

Entrevistador: *¿cuál fue el papel de IDESMAC en esos acuerdos?*

Entrevistada: *Pues juntar todos los pueblos originarios que les falta en esa comunidad y qué necesidad hay algo así*

Entrevistador: *¿Tú participaste?*

Entrevistada: *No yo era muy chiquita*

Entrevistador: *¿Y si piensas que los acuerdos están de acuerdo con la realidad de la comunidad?*

Entrevistada: *Algunos no*

Entrevistador: *¿Por ejemplo cuáles no?*

Entrevistada: *Por ejemplo, cuidemos a nuestra madre tierra como ella nos cuida porque la basura la tiran en cualquier lugar*

Entrevistador: *¿Cuál otro?*

Entrevistada: *Dinero y trabajo*

Entrevistador: *¿ese no funciona?*

Entrevistada: *No, bueno en las mujeres no; sólo en los hombres*

Entrevistador: *¿Consideras que lo que has aprendido en el proyecto lo debes de hacer en la comunidad?*

Entrevistador: *Pues si para dar a conocer que es lo que aprendo para que se animen los jóvenes a cambiar*

Entrevistador: *¿Cambiar, pero conservando la cultura?*

Entrevistada: *Pues sí, es que nosotros ya no queremos poner nuestro traje regional. Y más los hombres*

Entrevistador: *¿Por qué?*

Entrevistada: *No sé, les da pena en cambio las mujeres si. A mí me gusta poner mi traje*

Entrevistador: *¿Y porque no lo traes aquí?*

Entrevistador: *Pues a veces hay frío*

Entrevistador: *¿Si consideras que lo que estás aprendiendo aquí te va a servir para mejorar tus condiciones de vida?*

Entrevistada: *Sí*

Entrevistador: *¿Por qué?*

Entrevistada: *Porque, bueno hay muchas cosas que puedo hacer porque tengo una hermana que no ha escuchado sobre sus derechos y no ha conocido los Acuerdos, pero cuando me dijo mi papá que viniera a Bankilaletik ahí me cambio la vida. Yo era muy tímida, miedosa y si me puede servir de muchas cosas y que tal si decido seguir estudiando la universidad; si ya conozco todos sus Acuerdos, ¡La puedo hacer ahí también!*

EMH

Analizando sobre el eje de las capacidades de replicación y de la utilidad de los ACGT, del anterior fragmento de entrevista es posible desprender deducciones interesantes; especialmente porque quien las expresa es una muchacha muy joven, que ha logrado captar no solamente el sentido de los ACGT, sino su historia y su actualización, así como las limitaciones y potencialidades que tienen para ella, desde su perspectiva de joven mujer. Esto es, que sin entrar en detalles podemos señalar que nos muestra que la Escuela de Bankilales juega un papel nodal para la proyección a futuro de los ACGT, los cuáles son todavía perfectibles a la luz de los cambios culturales que se van sucediendo en los procesos micro-históricos del territorio, en los que para este caso se destacan los del empoderamiento femenino.

Ahondando en la respuesta a la pregunta cinco, no hay que perder de vista que dentro del porcentaje de respuestas negativas se incluyen tanto los que argumentan esa respuesta como quienes prefirieron no afirmar porque reconocieron no conocer lo suficiente la situación como para dar una respuesta afirmativa. Entre los que argumentan que no están ya actualizados se encuentra uno de los representantes de las organizaciones aliadas:

Y aunque estadísticamente hablando seis de cada diez (**59.1%**) de los actores entrevistados estuvo presente en algún momento de la elaboración de los acuerdos, e incluso por un lado algunos de los que no participaron conocen cuál fue el proceso para elaborarlos (**63.6%**), uno de esos seis parece haber olvidado cuál fue el papel que jugó la instancia ejecutora de este proyecto durante el proceso de elaboración de los ACGT, ya que solamente cinco (**50.0%**) pudieron explicarlo.

## **Conclusiones**

Los saberes que fueron empleados para elaborar participativamente los ACGT siguen manteniendo vigencia en la cultura de la mayoría de los actores territoriales. Es satisfactorio constatar que la mayor parte de los entrevistados de alguna manera reconocen el proceso de su elaboración, pero la mitad de los actores tienen dificultades para ubicar el rol que

jugaron en ese proceso los promotores de su elaboración (la instancia ejecutora del proyecto).

Se tiene todavía un buen trecho de camino por recorrer, para concretar en la práctica las acciones establecidas como lineamientos en los ACGT, ya que la mayor parte de los actores no logró nombrar tres de ellas que se estén llevando a la realidad de su entorno inmediato.

### **Recomendaciones**

Aunque es relativamente pequeño porcentaje de actores que contestaron negativamente a la pregunta de si consideran que los ACGT reflejan la realidad de su comunidad, se recomienda no perderlo de vista; en especial analizando los argumentos que hace para actualizarlos uno de los actores territorializados, representante de una de las OSC Aliadas de la entidad ejecutante del proyecto.

Se debe priorizar una evaluación específica destinada a analizar qué lineamientos de los ACGT, en qué magnitud y en dónde se están concretando efectivamente en la realidad.

### **Indicador Intangible 7.- Replicabilidad y buenas prácticas**

Definición: Los actores territoriales consideran que han hecho propio un banco de experiencias eficaces y conocimientos que, al replicarlos en diferentes niveles y escalas territoriales y temporales, fortalecen los valores comunes que hacen sostenibles los procesos incentivados por el proyecto.

Para valorar este indicador se hicieron preguntas referidas a saber si los actores territoriales replican conocimientos y experiencias aprendidos en el proyecto, convencidos de las bondades de aplicar los principios de los derechos culturales, la cohesión social y la sustentabilidad,.

Las fórmulas matemáticas que se construyeron, para dar una valoración a este indicador, partieron de integrar en la ecuación aplicada a cuatro reactivos los siguientes criterios de asignación cuantitativa: 100.0% cuando contestó afirmativamente a las preguntas inquisitivas la primera y la tercera) y de forma satisfactoria a las preguntas explicativas (segunda y cuarta); 50% cuando contestó afirmativamente a una de las preguntas inquisitivas y satisfactoriamente a su correspondiente explicativa. 0% cuando no supo responder a al menos uno de los pares de preguntas anteriormente descritos.

La valoración de este indicador alcanzó el **95.5%**, en tanto que los resultados correspondientes la evaluación inicial fue del **61%**. Aunque debe señalarse que en aquella ocasión se decidió integrarlo dentro del **Campo de Gestión**, en tanto que en la presente evaluación ha sido integrado en el **Campo de Intervención**; es decir, que con ello cambia su interpretación y estrictamente los hace no comparables, pues para esta ocasión las buenas prácticas se refieren a las de los actores territoriales y no a los integrantes de la instancia ejecutora del proyecto, como fue en la evaluación *inicial*.

**TABLA 41. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.7. REPLICABILIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS**

REPLICABILIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS	% SI
¿Considera usted que las recomendaciones y las acciones impulsadas por este proyecto deben replicarse en su comunidad?	95.5%
¿Por qué?	90.9%
¿Considera usted que esas recomendaciones están destinadas a mejorar sus condiciones de vida o prefiere no aplicarlas porque no las considera buenas para su comunidad?	95.5%
¿Por qué?	86.4%

*Fuente: Elaboración propia*

Como puede observarse en la tabla, los cuatro porcentajes de respuestas afirmativas o asertivas son altos. Lo cual puede interpretarse en el sentido de que se encuentran de acuerdo en extender las prácticas propuestas por el proyecto lo a todas las comunidades del territorio que sean posibles.

### **Conclusiones:**

Los actores consideran que los lineamientos del proyecto son bien vistos, por todos los actores, por considerarlos beneficiosos para las comunidades a quienes va dirigido.

### **Recomendaciones**

La replicabilidad de las buenas prácticas está sujeta a que ya se haya comprobado que efectivamente pueden ser aplicadas en otros espacios o realidades locales. Es recomendable hacerlo de esa forma, para disminuir los riesgos de fracaso que siempre acompañan a los intentos de transferir experiencias de un lugar a otro, por más cercanos que éstos se encuentren uno de otro.

Merced al razonamiento anterior, aquí también se retoma la recomendación hecha para el indicador I.6, hecha en el sentido de realizar una evaluación específica para analizar qué lineamientos de los ACGT se están concretando efectivamente en la realidad.

### **Indicador Intangible 8.- Contenidos significativos en la Escuela de Bankilales**

Definición: Los contenidos de la Escuela de Bankilales generan experiencias y aprendizajes que son aprovechados por los alumnos para beneficio de su comunidad, pues encuentran viabilidad a su potencial de aplicación para construir el *Lekil Jlumatik*.

Para valorar este indicador se hicieron preguntas a los entrevistados(as), sobre la percepción que tienen respecto a la trascendencia que han tenido o no han tenido en su realidad cotidiana los conocimientos ligados al plan de estudios de la Escuela de Bankilales. Afortunadamente, prácticamente todos los actores entrevistados han tenido algún contacto previo con la Escuela de Bankilales, durante el curso de este proyecto o del proyecto que

le antecedió<sup>21</sup>, sea como estudiantes, como instructores, como promotores o como aliados. De aquí que la valoración que finalmente se le ha otorgado no tenga sesgos mayores de desconocimiento del tema.

De acuerdo a las respuestas que dieron, se otorgó valor 100.0% cuando logró explicar de manera detallada los tres temas que le fueron requeridos en la primera pregunta o los explica de manera general pero (además) da pormenores en la última pregunta; en caso de que no de esos pormenores o responda negativamente, se le valora con 50% si explicó los tres temas de la primera pregunta; si no llegó a dar una respuesta que cumpliera los preceptos anteriores le fue asignado 0%.

**TABLA 42. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA VALORAR EL INDICADOR I.8. CONTENIDOS SIGNIFICATIVOS EN LA ESCUELA DE BANKILALES**

CONTENIDOS SIGNIFICATIVOS EN LA ESCUELA DE BANKILALES	% SI
¿Cuáles fueron los tres temas de la Escuela de Bankilales que le parecieron más aplicables a la realidad?	86.4%
Explíquelos de dos formas	
de la manera como se lo enseñaron en la escuela;	77.3%
de la manera como aplica usted ese aprendizaje en la vida real.	81.8%

Fuente: Elaboración propia

La razón por la cual se le ha valorado con un **100.0%** es porque las fórmulas matemáticas están diseñadas para arrojar una valoración a cada uno de los entrevistados y después promediar las valoraciones de todos los entrevistados. Así, para el caso de esta valoración, la aparente<sup>22</sup> inconsistencia se encuentra precisamente en que el sistema, forzado por las mismas acotaciones a las que está sujeto por aplicarse solamente tres valores (100, 50 y 0), redondeó a 100 la valoración de cada uno de los veintidós entrevistados<sup>23</sup>.

### Indicador Intangible 9.- Participación en la elaboración de proyectos de continuidad

**Definición:** *Capacidad desarrollada de análisis autocrítico relativo al proyecto, con aplicación continua de ejercicios de planeación y proyección de sus resultados, orientados a dar continuidad del mismo, en el futuro.*

<sup>21</sup> El proyecto antecesor a este que se evalúa, tuvo un periodo de ejecución que fue de 2016 a 2018; funcionó bajo el título "Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas". También integraba a la Escuela de Bankilales.

<sup>22</sup> Es aparente, porque para todos los indicadores se aplica el mismo sistema de redondeo por persona (no puede ser de otra forma porque solamente se pueden dar tres valores: 100, 50 y 0); la circunstancia que hace ver aquí esa pequeña variación se debe a que todos los entrevistados fueron valorados en 100 (una casualidad excepcional).

<sup>23</sup> Debido a que para cada persona las valoraciones a las preguntas solamente pueden darse en tres porcentajes (100, 50 y 0), es necesario indicar al sistema una serie de condiciones de redondeo; siendo una de esas condiciones de redondeo la de que asigne 100 (no 50) cuando la aplicación individual (es decir, a cada entrevistado) de los criterios de valoración preestablecidos arroje 75% o más de respuestas afirmativas.

Este indicador se encuentra integrado dentro del Campo de Gestión; es decir, en el Cono Inferior del Modelo Metodológico aplicado en esta evaluación. Para valorarlo, se hicieron dos preguntas orientadas directamente a indagar han participado o involucrado en la elaboración de proyectos de continuidad. Se otorgó un valor de 100 cuando respondió afirmativamente a ambas; 50% cuando afirmó en la primera pero negó en la segunda; 0% cuando negó en ambas.

Ha sido valorada con un **30.0%** en esta evaluación del proyecto, sin referente en la evaluación *inicial*.

**TABLA 43. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.9. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE CONTINUIDAD**

PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE CONTINUIDAD	% SI
¿Participa usted de alguna manera en elaborar proyectos de continuidad?	40.0%
¿Es permanente esta participación?	20.0%

*Fuente: Elaboración propia*

Del análisis transversal de afirmaciones se observa que, para elaborar los proyectos hay un 40% de participación, y es ocasional (20%).

### **Conclusiones**

La elaboración de proyectos de seguimiento se encuentra centralizada en las personas de la instancia ejecutora que tienen mayor jerarquía.

### **Recomendaciones**

Involucrar a todo el equipo en la elaboración de las propuestas ya sea participando en la elaboración conjunta o delegando en algunos de ellos su elaboración, ajustando la estructura orgánica si fuera necesario.

### **Indicador Intangible 10.- Seguimiento a Teoría del Cambio**

Definición: -Se reconocen actitudes de apropiación e internalización del Modelo de Cambio y Gestión implícito en la Teoría de Cambio del Proyecto.-.

Este indicador se encuentra integrado dentro del Campo de Gestión; es decir, en el Cono Inferior del Modelo Metodológico aplicado en esta evaluación. Para su medición se preguntó a los integrantes de la institución ejecutora del proyecto si sienten que cuentan con los conocimientos, las condiciones de ambiente laboral y las herramientas suficientes para incorporarse al seguimiento de la Teoría de Cambio del proyecto.

Se le otorgó valor de 100.0% a aquellos entrevistados que contestaron con cuatro o cinco afirmaciones al bloque de cinco preguntas que se diseñó específicamente para este indicador; 50% cuando tales afirmaciones fueron 2 o 3; 0% cuando se respondió afirmativo a menos de dos preguntas.

**TABLA 44. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.10. SEGUIMIENTO A TEORÍA DEL CAMBIO**

SEGUIMIENTO A TEORÍA DEL CAMBIO	% SI
¿Consideras que tú y el resto de sus compañeros tienen las condiciones laborales adecuadas en la institución para ejecutar eficaz y eficientemente este proyecto?	60.0%
¿Incluyes en tu respuesta el aspecto de capacitación?	80.0%
¿Hay una organización clara en los roles del trabajo?	80.0%
¿Existe buen flujo de información sobre el proyecto hacia todos los miembros del equipo?	60.0%
¿Qué tiene que ver en estos procesos la Teoría de Cambio?	60.0%

*Fuente: Elaboración propia*

La valoración alcanzada para este indicador fue del **70.0%**. Se trata de una valoración satisfactoria, tanto vista por el lado de que es un valor que representa más del doble de la del **28%**, el cual fue alcanzado en la evaluación *inicial*; tanta vista considerando que al momento de realizar las entrevistas el proyecto se encontraba en su fase intermedia. Lo cual quiere decir que, si se mantiene la tendencia al alza, existe una buena posibilidad de que en la evaluación final se alcance una valoración alta. Lo anterior, desde luego, pensando en mantener el mismo ritmo y tendencia al alza en la valoración.

el análisis transversal de afirmaciones muestra que la fortaleza de esta valoración se encuentra en la capacitación y la organización de los roles de trabajo (**80.0%**); hay una excelente percepción de los integrantes del equipo técnico, respecto a esos aspectos y también hay un buen grado de conocimiento del personal respecto a la vinculación de esas cualidades institucionales con la Teoría del Cambio.

Para este nivel intermedio de ejecución del proyecto también resulta bueno ese **60.0%** de afirmaciones sobre un buen flujo de información y condiciones laborales positivas. Si bien cabe aquí señalar que tanto en estos dos últimos aspectos, para el evaluador es motivo de atención el haberse percatado que entre quienes contribuyeron a que no se alcanzara un 100% de respuestas afirmativas siempre se encontró al menos un promotor, cuando no los dos que se entrevistaron.

Expresiones como la siguiente ratifican la impresión del evaluador, de que cualquier ejercicio destinado a mejorar estas valoraciones para una futura evaluación, pasa necesariamente por la incorporación de los promotores a las dinámicas de capacitación y en general de participación; a un nivel más equitativo al de a otros miembros del equipo.

### **Conclusiones:**

El seguimiento a la Teoría del Cambio por parte de la instancia ejecutora del proyecto ha logrado avances notables durante la primera parte de este proyecto, los cuáles son percibidos de manera favorable por el equipo administrativo y técnico encargado de operarlo.

De las entrevistas aplicadas para esta evaluación al equipo de trabajo se recogieron algunas expresiones que señalan que el seguimiento a la Teoría de Cambio ha sido más intuitivo que sistemático.

Las respuestas afirmativas que dieron una buena valoración a este indicador están concentradas en los coordinadores, lo cual indica que hay un desfase entre los promotores, respecto a su actualización en algunos aspectos del seguimiento de la Teoría del Cambio

### **Recomendaciones**

Enfocar hacia los promotores del equipo técnico y en general a los miembros del equipo técnico que no tengan más de un año integrados al mismo, un seminario en el que se les ponga al tanto de los detalles de la Teoría del Cambio que se diseñó para este proyecto, a principios de 2019.

Establecer al interior del equipo una estrategia para procurar la participación de los promotores en las reuniones de toma de decisiones técnicas del proyecto. Esta recomendación está hecha en el sentido de ofrecerles un espacio de información que les sea de utilidad, para que ellos mismos contextualicen las actividades que están su responsabilidad tienen encomendado realizar, en el marco del proyecto.

Se integrará al Plan de Mejora un tópico relativo a dar seguimiento sistemático a la Teoría del Cambio d este proyecto.

### **Indicador Intangible 11.- Transición Sociocrática**

*Definición. Los actores de la organización ejecutante perciben una tendencia interna a realizar tomas de decisiones cada vez colectivas e interactivas y basadas en la capacidad de los integrantes del equipo para cumplir diferentes roles.*

Este indicador se encuentra integrado dentro del Campo de Gestión; es decir, en el Cono Inferior del Modelo Metodológico aplicado en esta evaluación. Para valorarlo, durante la entrevista a integrantes del equipo técnico de la institución ejecutante, se les hicieron cuatro preguntas respecto a (1) si participan en reuniones al interior de la institución, (2) si consideran que son tomados en cuenta para tomar decisiones sobre los proyectos, (3) si sienten que sus superiores jerárquicos toman en cuenta sus opiniones y (4) si se sienten valorados por su trabajo.

Se asignó una valoración de 100% a quienes contestaron afirmativamente a tres o cuatro preguntas; 50% cuando respondió de modo afirmativo a solamente dos; 0% cuando afirmó solamente en una o en ninguna.

La valoración de este indicador fue de **50.0%**; sin referente en la evaluación *inicial*

**TABLA 45. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.11. TRANSICIÓN SOCIOCRÁTICA.**

TRANSICIÓN SOCIOCRÁTICA	% SI
¿En cuántos tipos de reuniones de la Institución participas?	40.0%
¿Participas en la toma de decisiones que se hacen en esas reuniones?	40.0%
¿Sientes que tus superiores jerárquicos toman en cuenta tus opiniones?	60.0%
En general ¿Sientes que la institución valora tu esfuerzo y tu trabajo?	80.0%

Fuente: *Elaboración propia*

Del bloque de preguntas que fue aplicado para valorar este indicador, la que recibió mayor cantidad de respuestas afirmativas (**80.0%**) es la que habla de sentir reconocido el esfuerzo empeñado en el trabajo, en tanto que las que menos respuestas afirmativas recibieron (**40%**) fueron las que hablan de la participación en reuniones y tomas de decisiones. El que se tome en cuenta la opinión de uno ha quedado en el 60% de las respuestas afirmativas, sin concentrarse en una sección del equipo en específico.

### **Conclusiones**

La transición sociocrática que se propone como un objetivo ligado al cambio y en general a la evolución de la organización interna para el trabajo de la instancia ejecutora del proyecto no se ve inalcanzable, en la medida que la gran mayoría de los integrantes del equipo se sienten valorados en su esfuerzo de trabajo y, aunque en menor medida, tomados en cuenta en sus opiniones. Abrir más las (no crear más) reuniones ha sido detectado, dentro de esta evaluación, como un punto a mejorar para lograr transitar a una organización con una gobernanza interna más sólida, si lo que se pretende es asumir un modelo sociocrático.

### **Recomendaciones:**

Este indicador, va de la mano con el anterior *I.10 Seguimiento a la Teoría del Cambio*, de manera que para hacer efectiva una recomendación requiere vincularse con aquel, por cuanto se refiere a promover una participación más activa; especialmente en el nivel de reuniones de equipo operativo, en las que se les transmita puntual y oportunamente la información ya digerida y generalizada que fue tratada en los Comités Técnicos.

### **Indicador Intangible 12.- Eficiencia Patrimonial**

**Definición:** *-Se han logrado desarrollar en los integrantes del equipo del proyecto la motivación de colaborar, de manera personal con la instancia ejecutante, para ayudar a adquirir y/o incrementar el patrimonio del proyecto; para de esta forma lograr la sostenibilidad del mismo-*.

Para valorar este indicador se hicieron preguntas referidas a evaluar la disposición que tienen los actores ligados a la ejecución del proyecto para contribuir más estrecha y personalmente para buscar, operar o salvaguardar los recursos disponibles en la institución o a buscar nuevos financiamientos a los proyectos que ejecutan sus integrantes.

Se aplicó a los actores que son miembros del equipo de trabajo de la instancia ejecutante un bloque de tres preguntas, y a partir de las respuestas afirmativas o asertivas que ofrecieron se hizo la siguiente valoración al indicador: se otorgó un valor de 100 cuando las tres se respondieron en ese sentido; 50% cuando solamente dos fueron afirmativas y/o asertivas; 0% no se cumplió con ningún supuesto anterior.

La valoración de este indicador alcanzó el **50.0%**, en tanto que los resultados correspondientes a la evaluación *inicial* fue del **1%**. Una diferencia demasiado grande para poder hacer comparaciones.

**TABLA 46. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS A CADA PREGUNTA FORMULADA PARA VALORAR EL INDICADOR I.12. EFICIENCIA PATRIMONIAL.**

EFICIENCIA PATRIMONIAL	% SI
¿Has tenido iniciativa de hacer algo para contribuir al incremento del patrimonio del proyecto o para mejorar la eficiencia de su aplicación?	60.0%
Menciona dos actividades u objetivos en los que se usa el dinero del proyecto en que trabajas.	60.0%
¿Consideras que sea necesaria tu participación para la búsqueda de nuevos financiamientos para los proyectos de la institución donde se realiza este proyecto?	60.0%

*Fuente: Elaboración propia*

### **Conclusiones:**

Los integrantes del equipo técnico han podido desarrollar de manera sustancial su sentido de patrimonialidad en el transcurso del proyecto, con respecto a la evaluación inicial. Todavía se presentan algunas reservas, pero estas son más a causa de que la intensidad de trabajo les hace ver las actividades de búsqueda de financiamiento como una actividad que corresponde a otras áreas de la institución que por falta de interés por hacerlo.

La evaluación no consideró elementos suficientes para explicar si el enorme crecimiento experimentado en el sentido de patrimonialidad de los integrantes de la institución ha sido un resultado de este proyecto o si se debe a otros factores, o a una combinación de otros factores con las acciones de este proyecto. Esta duda está fundamentada, sobre todo, en el hecho de que durante parte del segundo semestre del 2019 y algunos meses del 2020 funcionó un área pensada precisamente para impulsar ese sentido de patrimonialidad. En ese sentido se postula (no se concluye), que es muy posible que el surgimiento de tal área hizo visible la importancia del sentido de patrimonialidad a los integrantes del proyecto, motivándolos a incrementar su compromiso, en ese sentido

### **Recomendaciones**

Rescatar la idea de desarrollar un área específica para buscar financiamiento para futuros proyectos de la instancia ejecutante. Concebida más como una interfase entre las potenciales fuentes de financiamiento y los integrantes de la institución.

Como quiera que la diferencia cuantitativa entre las valoraciones realizadas en la Evaluación Inicial y la obtenida en esta Evaluación Intermedia son grandes (ver Capítulo 5), se ha recurrido a analizar las posibles causas de este comportamiento hacia la alza.

## CAPÍTULO 5. PLAN DE MEJORA

Derivadas de las recomendaciones generales al proyecto, se propone el siguiente plan de mejora centrado en la atención por indicadores.

### 5.1. Campo de Intervención.

1. Incrementar la cantidad de acciones focalizadas a convencer a los actores gubernamentales locales en la instrumentación en el territorio del Protocolo del Convenio 169 de la OIT.
2. Efectuar al menos tres acciones de difusión informativas, dirigidas a actores territoriales que no participen presencialmente del Congreso, para darles a conocer los Acuerdos del Congreso y para informarles sobre su implementación en el territorio. Se recomienda que participen lo actores encargadas de implementarlas para dar seguimiento a los acuerdos.
3. Procurar un acercamiento de los Consejeros con las presidencias municipales, pero también un acercamiento de la instancia ejecutora del proyecto a los maestros de primaria y secundaria. En el primer caso, buscando incidir en la administración municipal y el Cabildo; en el segundo caso buscando crear réplicas del evento de Gobierno Abierto dentro de las escuelas, en los que se promueva de manera lúdica el contenido de los ACGT, especialmente el tema *por un gobierno que nos sirva*.
4. Impulsar la canalización de proyectos dirigidos específicamente a mujeres. Incorporar nuevas acciones de capacitación, destinadas a potenciar el empoderamiento femenino a nivel microrregional; sea por parte de la instancia ejecutora o por convenio de esta con las organizaciones de la sociedad civil aliadas que se han especializado en trabajar con mujeres.
5. Promover las capacitaciones y formaciones sobre el tema de género, dirigidas específicamente a los hombres, a fin de dar gestión positiva a la participación de las mujeres que se realicen, pues en la evaluación se ha detectado que las actitudes machistas suelen obstaculizar los proyectos de las mujeres.
6. Fortalecer la representatividad de los CMDRS en dos sentidos: hacia sus representados y hacia las autoridades municipales. Siendo prioridad la atención a los representados, para consolidar este indicador se sugiere a la instancia ejecutora que practique un seguimiento más cercano, mediante sus promotores, a las reuniones que fomenten el mayor acercamiento de los Consejeros hacia los Comités de Mujeres y de Jóvenes, promoviendo la transmisión los saberes relativos a la instrumentación de los ACGT y los POA.
7. Fomentar la participación activa de los Comités de Jóvenes y de Mujeres, en tanto que con su presencia fortalecen la gobernanza y la democracia.
8. Diseñar un ente institucional ciudadano autónomo que se encargue de dar seguimiento cercano del trabajo de los Consejeros, con visión de mediano y largo

plazos; que esté dirigido a retroalimentar la motivación de defender el interés común y el establecimiento de alianzas colaborativas con otros actores.

9. Incrementar el trabajo de capacitación y acompañamiento que realizan la instancia ejecutora y las OSC Aliadas a los CMDRS y a los Comités, para la reactivación de las sesiones de los Consejos Microrregionales.
10. Realizar un monitoreo permanente del cumplimiento de las metas del proyecto relacionadas con los CMDRS, como una medida para revertir la tendencia al descenso de este indicador, teniendo siempre presente que se relaciona con uno de los objetivos fundamentales del proyecto.
11. Fortalecer el empoderamiento de los Consejeros, en especial en las Microrregiones. Esto porque, al hacerlo, se abre una vía para fortalecer el trabajo colaborativo en las organizaciones de actores territoriales y, con ello, el de los espacios locales de gobernanza.
12. No cesar el seguimiento a los líderes actuales y la preparación de los líderes emergentes, retroalimentando especialmente a aquellos que ya tienen varios años de haber egresado de la Escuela de Bankilales, tanto en este espacio de capacitación como en el de las OLAT, orientados a la formación de líderes.
13. Difundir hacia otras localidades del territorio atendido las historias de éxito que se derivan de la decisión de implementar áreas de planeación municipal en las localidades pioneras de esta fase del proyecto.
14. Establecer dentro del proyecto tareas de seguimiento y evaluación, tanto por parte de los CMDRS como de la instancia ejecutora del proyecto, a las áreas de planeación municipal. Tal seguimiento debe considerar la manutención de ofertas de apoyo material y de asesoría, condicionadas a tener una contraparte colaborativa para que puedan seguir accediendo a ellas los actores locales que han brindado su esfuerzo en construirlas; el hacerlo de esta manera, tiene como propósito fortalecerlas y constituir las como áreas piloto, para que inspiren su replicación en otras localidades y otros municipios atendidos por el proyecto.
15. Diseñar e instrumentar un programa especial de difusión, que aborde una temática como o similar a la siguiente: “Construcción del Lekil Jlumatik aplicando saberes apropiados que vienen de nuestro trabajo en los ACGT”. Este programa estaría específicamente dirigido hacia las comunidades del territorio que tengan una incorporación incipiente al proyecto, aplicando la táctica de proyectarles videos cortos y amenos, editados a manera de documentales, en espacios públicos de debate.
16. La replicabilidad de las buenas prácticas está sujeta a que ya se haya comprobado que efectivamente pueden ser aplicadas en otros espacios o realidades locales. Es recomendable hacerlo de esa forma, para disminuir los riesgos de fracaso que siempre acompañan a los intentos de transferir experiencias de un lugar a otro, por más cercanos que éstos se encuentren uno de otro.

## 5.2. Campo de Gestión

1. Identificar estrategias para mejorar la organización y el desarrollo de las actividades del equipo operativo a fin de asegurar una transición sociocrática.
2. Enfocar hacia los promotores del equipo técnico y en general a los miembros del equipo técnico que no tengan más de un año integrados al mismo, un seminario en el que se les ponga al tanto de los detalles de la Teoría del Cambio que se diseñó para este proyecto, a principios de 2019.
3. Establecer al interior del equipo una estrategia para procurar la participación de los promotores en las reuniones de toma de decisiones técnicas del proyecto. Esta recomendación está hecha en el sentido de ofrecerles un espacio de información que les sea de utilidad, para que ellos mismos contextualicen las actividades que están su responsabilidad tienen encomendado realizar, en el marco del proyecto.
4. promover una participación más activa de los integrantes del equipo; especialmente en el nivel de reuniones de equipo operativo, en las que se les transmita puntual y oportunamente la información que fue tratada en los Comités Técnicos.
5. Rescatar la idea de desarrollar un área específica para buscar financiamiento para futuros proyectos de la instancia ejecutante. Concebida más como una interfase entre las potenciales fuentes de financiamiento y los integrantes de la institución.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evaluación concluye que:

1. Los indicadores mejor valorados son los vinculados con el desarrollo de capacidades organizativas y operativas de los actores territoriales que no requieren mantener acuerdos con el sector gubernamental.
2. Los indicadores menos valorados son los que implican una relación con el sector gubernamental.
3. Vistos de las perspectivas de las Categorías de sus Campos, las que presentaron una mayor valoración corresponden a los de la Zona Actual del Doble Cono de Construcción de Procesos, para ambos Campos. No obstante, cada Campo tiene diferentes fortalezas en las valoraciones dadas al resto de sus Zonas.
4. Desde la perspectiva de las variables, se destaca que, aunque la valoración a la Gestión Institucional es menor a las dos variables que tienen relación con los procesos de desarrollo de las capacidades de los actores territoriales, por otro lado es mayor a la mitad de las variables, que tienen que ver con democracia, gobernanza y construcción del *Lekil Jlumatik*.
5. La consolidación de las OLAT y del Círculo de Aliadas representa un alto potencial de avance de procesos.

Las principales recomendaciones al proyecto son:

- La notable incidencia del proyecto en los procesos de organización socioterritorial debe de tomarse como base para el desarrollo de los procesos democráticos.
- Se recomienda redoblar los esfuerzos de vinculación sectorial; especialmente con el sector gubernamental.
- El Campo de Gestión requiere un esfuerzo adicional para incentivar la participación del personal operativo. El de Intervención lo requiere en las acciones de consolidación de los CMDRS, especialmente en lo que refiere a su relación con las autoridades civiles municipales.
- Se recomiendan acciones más dirigidas a fomentar la democracia y la gobernanza en los municipios en donde todavía se presentan dificultades para vincular los ACGT con los procesos de planeación municipal.
- Mantener el esfuerzo en la formación de nuevos cuadros de actores territoriales, a través de La escuela de Bankilales y de las OLAT; si bien siendo

## 5.1. Conclusiones derivadas de la Evaluación

El avance del proyecto es consistente con el periodo de ejecución. Tanto en el Campo de Intervención como en el de Gestión, los avances ocurren en más del 50%. El campo de gestión cuenta con un mayor número de indicadores, en los que se refleja la mayor concentración de actividades del proyecto. En este campo, el resultado es de 65.9% mejor valorado que al Campo de Gestión (61.0%).

Desde la perspectiva de la Teoría Sociocultural de Vigotsky, el proyecto está teniendo una incidencia mayor en las Zonas Actuales de sus dos Conos o Campos: la Categoría Gobernanza del Campo de Intervención y la Categoría Equipo Técnico del Campo de Gestión. La menor incidencia la está teniendo, por otro lado, en la Zona Próxima del Campo de Intervención y en la Zona Potencial del Campo de Gestión; es decir, respectivamente en las Categorías Democracia y Consejo Directivo.

Lo anterior plantea que, encontrándose las fortalezas de la construcción de las Hipótesis de Cambio en ambas bases de los Conos o Campos, el fortalecimiento de las Zonas Próxima y Potencial requiere concebir estrategias diferentes para uno y otro Campo, puesto que para el Campo de Intervención la segunda fortaleza se encuentra en la Zona Potencial y para el Campo de Gestión la segunda fortaleza se encuentra en el Campo Próximo.

El proyecto ha tenido una mayor incidencia en aquellos componentes cuyas acciones se encuentran vinculadas con el fortalecimiento de los conocimientos y de las capacidades de los actores territoriales, cuyo rol es el de construir el *Lekil Jlumatik* "desde abajo". Estos componentes son *Agencia Socioterritorial* (80.1%) y *Comunidad de Vida* (72.2%), es decir que el proyecto ha tenido hasta este momento un mayor impacto en los procesos de fortalecimiento de la institucionalidad civil que en incidir en las relaciones entre el Estado y la sociedad

Destaca la participación de los representantes de las OLAT como uno de los actores con mayor incidencia en el proyecto. Así como los Coordinadores del Equipo Ejecutor del Proyecto. En contraste, la baja valoración dada al proyecto por los integrantes de Comités de Mujeres y Jóvenes refleja la poca funcionalidad detectada para estos últimos, pues las mujeres han logrado un mejor desempeño y un fortalecimiento importante de sus propios liderazgos.

Por otra parte, se enuncian las siguientes conclusiones organizadas por indicadores.

1. Entre las (o) entrevistadas(os) existe un nivel elevado de conocimiento del Convenio 169 de la OIT; comprenden conceptualmente su contenido y tienen sentido de compromiso en torno a su implementación, al menos en sus círculos cercanos, donde sienten que pueden incidir.

Lo anterior se percibe con mayor intensidad en las comunidades donde ha permeado con más profundidad el trabajo de los promotores, tanto de IDESMAC como de Círculo de Aliados.

2. El Congreso es ampliamente reconocido por los actores involucrados en el proyecto, pero solamente han asistido dos terceras partes de ellos. Los que no asisten tienden

a perder noción del seguimiento de las acciones que en el territorio se dan a los acuerdos tomados en su seno.

3. La mayoría de Consejeros y Bankilales han logrado mantenerse como actores activos del proyecto; sobre todo porque: i) cumplen su rol de ser vectores de capacitación y comunicación en las comunidades donde residen (**90.9%**); ii) mantienen presencia en los CMDRS y en otros ámbitos de participación a escalas de localidad y municipalidad (**68.2%** a **72.7%**).

La estacionalidad de la oferta de empleo en la economía local limita la presencia permanente en el territorio de uno de cada tres Bankilales.

4. Existe una tendencia de los actores territorializados a dar una buena valoración al indicador T.4. Laboratorio de Innovación Territorial, que no tiene correspondencia con la valoración de los actores territoriales, que tienden a dar respuestas valoraciones bajas.
5. Se requiere todavía un importante esfuerzo para desencadenar los procesos institucionales adecuados para acceder a un gobierno abierto. El territorio atendido por el proyecto es heterogéneo y se han tenido logros en el acercamiento a las autoridades civiles de algunos municipios, pero no de todos, pues la mayor parte de ellos no tienen la mejor disposición para la transparencia y la rendición de cuentas; aparte de que los cambios de administración municipal afectan los avances del proyecto.
6. Muchas autoridades municipales no apoyan a los CMDRS; debe ponerse atención en remediar el problema que representa la poca participación de Consejeros en la elaboración de los POA`s.
7. Los Comités de Jóvenes tienden a no constituirse, por lo que generalmente no tienen representación en sus respectivos Consejos.

Las resoluciones en diversas materias de interés público que se dan en el territorio, se concentran en manos de hombres adultos; la falta de incorporación de jóvenes a los procesos de participación en los espacios públicos es evidente.

En la realidad cotidiana, continúan dándose prácticas que limitan la participación de las mujeres en las decisiones públicas. No obstante, en un balance general, los niveles de participación femenina han ido en incremento.

Gracias al trabajo realizado por el personal de la Organización Aliada COFEMO, las mujeres van muy adelantadas, en relación a los jóvenes, en lo que se refiere a conquistar espacios de participación ciudadana.

Aunque hay avances importantes en algunos municipios, es frecuente que autoridades locales ejerzan acciones que desfavorecen los procedimientos que se realizan en el CMDRS. Esto es, que son un factor que limita un avance más rápido de este proyecto.

8. Si bien el reconocimiento que los CMDRS tienen una representatividad que les permite aspirar a jugar un rol importante en la construcción de la gobernanza socio territorial, es común que se presenten situaciones adversas para que terminen de

consolidarse como son la lejanía empática en varios municipios con las autoridades civiles y el retraso en la consolidación de los Consejos Microrregionales

9. Existe consenso en los entrevistados, respecto a que la madurez alcanzada por cada organización y el contexto político de cada lugar definen la capacidad de resistir y persistir ante los embates que pudieran provenir en algún momento de cambios políticos y económicos.

En los municipios de Santiago El Pinar, San Juan Cancuc y Sitalá es en donde se percibe la existencia de organizaciones locales que tienen mayor capacidad de resiliencia.

10. El proyecto ha logrado fomentar con buenos resultados una gestión territorial apegada a los ACGT, a través de la construcción de áreas de planeación municipal.

Las áreas de planeación municipal que se están construyendo en el territorio, impulsadas por este proyecto, no dependen necesariamente de la intervención gubernamental; de aquí que los procesos de gobernanza se van consolidando en la medida en que lo hacen las áreas de planeación municipal.

11. La buena relación institucional con algunas Organizaciones de la Sociedad Civil que coinciden en el territorio, con la instancia ejecutante del proyecto que se está evaluando en este documento, ha permitido establecer acciones conjuntas que tienen como ejes a los ACGT, con lo que se logra una sinergia de las acciones individuales de cada una de ellas.

La intensidad de la colaboración entre las OSC Aliadas y la instancia ejecutante de este proyecto no ha pasado desapercibida por los actores territoriales, quienes reconocen la importancia de la disposición a colaborar y toman ejemplo para sus propios proyectos.

Especialmente en la consolidación de los Comités de Mujeres se puede apreciar los beneficios de trabajar en complementariedad con Organizaciones Aliadas, pues se reconoce entre la gran mayoría de los a potenciación de los alcances organizativos del proyecto, lo cual es atribuible a la alianza que se ha realizado con COFEMO.

12. Los saberes que fueron empleados para elaborar participativamente los ACGT siguen manteniendo vigencia en la cultura de la mayoría de los actores territoriales. La mayor parte de los entrevistados de alguna manera reconocen el proceso de su elaboración, pero la mitad de los actores tienen dificultades para ubicar el rol que jugó en ese proceso la instancia ejecutora del proyecto.

13. Los actores consideran que los lineamientos del proyecto son bien vistos, por todos los actores, por considerarlos beneficiosos para las comunidades a quienes va dirigido.

14. La elaboración de proyectos de seguimiento se encuentra centralizada en las personas de la instancia ejecutora que tienen mayor jerarquía.

15. El seguimiento a la Teoría del Cambio por parte de la instancia ejecutora del proyecto ha sido más intuitivo que sistemático, pero de cualquier manera ha logrado avances notables durante la primera parte de este proyecto, los cuáles son

percibidos de manera favorable por el equipo administrativo y técnico encargado de operarlo.

Los promotores del IDESMAC tienen un desfase de actualización en el seguimiento de la Teoría del Cambio

16. La transición sociocrática que se propone como un objetivo ligado al cambio y en general a la evolución de la organización interna para el trabajo de la instancia ejecutora del proyecto no se ve inalcanzable, en la medida que la gran mayoría de los integrantes del equipo se sienten valorados en su esfuerzo de trabajo.
17. Los integrantes del equipo técnico han podido desarrollar de manera sustancial su sentido de patrimonialidad en el transcurso del proyecto, con respecto a la evaluación inicial. Todavía se presentan algunas reservas, pero estas son más a causa de que la intensidad de trabajo les hace ver las actividades de búsqueda de financiamiento como una actividad que corresponde a otras áreas de la institución que por falta de interés por hacerlo.

## 5.2. Recomendaciones derivadas de la Evaluación

Si bien es deseable incrementar las valoraciones de todos los indicadores del proyecto, la presente evaluación ofrece datos e información relevante para focalizar estrategias de atención a las áreas que requieren un mayor esfuerzo para hacer más eficientes los procesos de gobernanza y democracia para construir el *Lekil Jlumatik*.

La evaluación por campos permite recomendar que la atención prioritaria del proyecto, aplicada con vistas a elevar las valoraciones de los indicadores del Campo de Intervención, para la evaluación final del proyecto, deberá centrarse en incrementar las valoraciones de los que se encuentran anidados en Categoría de Democracia. Si se hace de esta forma, se estará impulsando indirectamente el incremento de las valoraciones de la Zona Potencial de este Campo, que es la Categoría *Lekil Jlumatik*.

La recomendación más importante que se deriva del análisis de las valoraciones en función de las variables es la de atender con mayor vehemencia y a pesar de los muchos que se presentan por la poca disponibilidad que tienen los actores del sector gubernamental, aquellos aspectos del proyecto que tienen que ver con su convencimiento de los beneficios que ofrecen los ACGT para un mejor desarrollo del territorio que gobiernan.

No se pierda de vista que la Variable Gestión Institucional comprende exactamente los mismos indicadores que tiene el Campo de Gestión. Es importante, porque desde la perspectiva de variables se aprecia que, sin que esto no quiera decir que se desatiendan los procesos de organización Sociocrática al interior de la instancia ejecutante del proyecto, no son los que urge atender, pues existen tres variables más cuya valoración es inferior a ella.

Se hace una especial recomendación de atender con mayor esfuerzo las acciones tendientes a elevar las valoraciones de los indicadores intangibles del Campo de Gestión,

ya que al elevarlas se dará un fuerte impulso para trasladar las valoraciones del rango medio al rango alto, teniendo un efecto importante en las valoraciones generales del proyecto. Recuérdese que estas valoraciones se hacen más subjetivamente, por lo que la recomendación implica realizar mucho trabajo de participación entre los actores involucrados.

Lo anterior sin descuidar los indicadores tangibles que se encuentran en el rango bajo y medio, pues tienen más que ver con un trabajo de mayor acercamiento a las instancias de gobierno, que es en donde se han detectado menos indicios de los impactos del proyecto.

Incrementar esfuerzos destinados a fortalecer los Comités de Jóvenes.

Definir con mayor cuidado los perfiles de candidatos a cursar el Diplomado de la Escuela de Bankilales.

Desarrollar nuevas estrategias dentro del proyecto, que tengan como finalidad fortalecer el conocimiento profundo de los alcances de la labor, así como las capacidades operativas de los promotores comunitarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arreola, A. *et. al.* De las metas a los procesos: la evaluación de proyectos de desarrollo rural exitosos en el área del Corredor Biológico Mesoamericano-Chiapas, *Revista de Geografía Agrícola*, núm. 42, enero-junio, 2009, pp. 51-64
- Atencio V. Sol (2018). Memoria del Taller: Teoría de Cambio para el Proyecto “Fortalecimiento de la Gobernanza Multinivel y la Democracia para la Construcción del Lekil Jlumatik en Los Altos de Chiapas”. IDESMAC, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 50 pp + vi.
- Atencio S., Ortíz A. y P. Torres (2018) Evaluación Final del Proyecto: “Implementación del Sistema Civil de Innovación y Gestión Territorial Municipal en los Altos de Chiapas”. IDESMAC, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 141 pp + viii.
- Blauert, J. y S. Zadeck 1999. *Mediación para la Sustentabilidad. Construyendo Políticas desde las Bases*. Plaza y Valdés. México.
- De la Cuesta Benjumea, Carmen (2006) “La teoría fundamentada como herramienta de análisis”. *Cultura de los cuidados*. Año X, nº 20, 2º semestre 2006, pp. 136-140
- González-Teruel, Aurora (2015). “Estrategias metodológicas para la investigación del usuario en los medios sociales: análisis de contenido, teoría fundamentada y análisis del discurso”. *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 321-328. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.mar.12>
- Hernández A. (2018). Construir el lekil Jlumatik, *Diversidad* (Revista del Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C.), N° 16, Año VIII, Julio-Diciembre de 2018, pp 6-16
- IDESMAC (2020). Sitio web del “Área Independiente de Evaluación del IDESMAC” (<http://www.idesmac.org.mx/index.php/evaluacion>). Fecha de consulta: 2020.
- Juanillo-Maluenda, H.. (2019). Posicionamiento del investigador de enfermería en la utilización de la teoría fundamentada constructivista. *Enfermería universitaria*, 16(2), 205-215. <https://dx.doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2019.2.638>
- Pinaya Flores B.V. (2005). *Constructivismo y prácticas de aula en Caracollo*. PINSEIB/PROEIB Andes/Plural Editores, 1a. Ed., La Paz, Bolivia, 141 pp.
- Retolaza-Eguren I. (2010) *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD-Hivos, Guatemala, 49 pp.
- Ritchey Vance, Marion. (2009). “Medidas que concuerdan con la misión: cómo surgió el marco de Desarrollo de Base”. *Revista Desarrollo de Base* Vol. 30, N°1, 20-29. Interamerican Foundation, Arlington (VA)