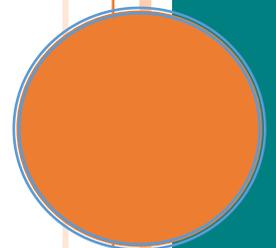




Evaluación de Mediano Plazo
Proyecto: Gobernanza y Cohesión Socio
Territorial en Nueve Microrregiones de
Calakmul, Campeche



Evaluadora: Sol Atencio Villalobos
Agosto 2018



INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	4
Capítulo I. Proyecto	5
1.1. Breve descripción del Proyecto	5
1.2 Descripción de los Actores del Proyecto	7
1.3 Antecedentes. Evaluación I Año del proyecto (2016-2017)	9
1.3.1. Resultados Generales	9
1.3.2. Recomendaciones de evaluación del primer año de ejecución del proyecto	11
1.4. Proyecto Gobernanza y Cohesión Socio-Territorial II Año (2017-2018)	15
1.4.1 Evaluación de seguimiento	15
Capítulo II. Marco Teórico-Metodológico	17
2.1 Eje teórico-Conceptual.	17
2.3. Herramientas y Procesos de Evaluación	27
2.3. Sistema de Indicadores.	28
Capítulo III. Evaluación De Metas	38
3.1. Valoración de calidad y Congruencia	41
3.2 Resultado De Cumplimiento De Metas	52
Capitulo IV. Evaluación de Procesos	57
4.1. Muestreo de Actores para Entrevista	59
4.2. Resultados Evaluación de Proceso	60
4.3. Análisis por Indicadores	63
4.4. Resultados Generales por Variables	95
4.5. Resultados Generales por Categorías	97
4.6. Resultados Generales por Ámbitos	98
4.7. Resultados Generales por Género	100
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	102
Bibliografía	110
ANEXOS	112

RESUMEN EJECUTIVO

Para la realización de esta evaluación de mediano plazo, se retomaron los indicadores que se definieron para evaluar el proyecto en su ejecución a lo largo de tres años, esto quiere decir, que se realizó la evaluación de proceso con base en 19 indicadores: once tangibles y ocho intangibles los cuales se definieron a partir del referente teórico que guía el diseño y ejecución del proyecto; esto nos permite obtener las bases sobre las cuales se realizó el análisis de los resultados. En este sentido se recuperan 3 conceptos fundamentales: gobernanza, cohesión social y cohesión territorial, los cuales se ven complementados por nociones conceptuales que describen las dinámicas y los procesos socio-políticos que se han desarrollado en el territorio de Calakmul, estos son el de democracia, legitimidad, gobierno abierto, territorialidad y diálogo intercultural.

Con base en este principio teórico-metodológico se establecieron las categorías de gobernanza, cohesión y participación, en correspondencia con las categorías de campo potencial, campo próximo y campo actual de la teoría de los campos de Vigotsky. También se definieron 6 variables: 1) Fortalecimiento de las Estructuras Locales; 2) desarrollo Sustentable; 3) Unidad Socio-Territorial; 4) Empoderamiento de Actores Locales; 5) Participación Ciudadana y 6) Fortalecimiento Institucional.

Metodológicamente, esta evaluación tomó como base lo planteado en la Teoría Fundamentada para el análisis y sistematización de las entrevistas semi estructuradas a profundidad, mismas que fueron revisadas y reestructuradas para la medición de los procesos del segundo año de ejecución, tomando en consideración las nuevas dinámicas territoriales y los avances de las acciones y estrategias parte del proyecto para este periodo de su ejecución.

La evaluación de metas se realizó por medio de la revisión documental de un total 27 de productos emanados del comité técnico, de los cuales se hizo un análisis de calidad para valorar la redacción, presentación y orden de los productos y un análisis de congruencia o coherencia que nos permitió constatar que lo que se informa en el documento Informe Final II, se comprueba efectivamente con la documentación. Finalmente se evalúa el avance en el cumplimiento de las metas. La valoración general de metas de un 66.67%.

Para el análisis de proceso se realizó la valoración en dos secciones: una valoración cuantitativa de los 19 indicadores, una valoración por variables, categorías, ámbitos, actores y por género; y un análisis cualitativo de los resultados y los discursos emanados de las entrevistas aplicadas. La valoración general de avance en el proceso del proyecto es del 43%.

INTRODUCCIÓN

El presente documento describe la evaluación del segundo año de ejecución del proyecto “Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche” implementado por el Instituto Para El Desarrollo Sustentable En Mesoamérica A.C. (IDESMAC). Esta evaluación tiene como finalidad mostrar los alcances, logros, avances del proyecto, pero también las falencias y los retos por venir en la tercera y última etapa de ejecución. El propósito de la evaluación es sentar las bases para el establecimiento de estrategias articuladas que coadyuven a enfrentar los desafíos en las etapas venideras.

Actualmente Calakmul, se constituye como un verdadero laboratorio social y político donde las comunidades diversas y heterogéneas, han trabajado de la mano de la sociedad civil organizada, para crear condiciones de autogestión, desarrollo de capacidades, fomento a la participación y fortalecimiento del capital humano y social pero estos procesos siguen siendo aún incipientes, y es allí donde el proyecto evaluado tiene su eje de trabajo central.

A través de entrevistas a profundidad con los principales actores del proyecto, como los miembros del equipo técnico, autoridades y representantes territoriales, sociales y políticos, se obtuvo la información que permitió hacer una valoración de los procesos del proyecto en el territorio. De igual manera se hace un análisis comparativo sobre los resultados del primer año de ejecución y los que resultan de la evaluación de este segundo año del proyecto.

En el presente documento encontraremos en primer lugar una descripción del proyecto así como la propuesta teórica-metodológica de la evaluación, en donde se plantean los referentes conceptuales del proyecto, los conceptos teóricos que le dan sustento a la metodología de evaluación, además de los procesos, herramientas y el diseño del sistema de indicadores.

El primer ámbito de la evaluación está referida a la valoración de las metas, en esta parte, se llevó a cabo la revisión documental de los productos generados durante el periodo evaluado y se hace una valoración de la calidad y congruencia de estos productos, así como el avance en el cumplimiento de las metas.

Posteriormente se realiza la evaluación de proceso que consta de dos partes: evaluación cuantitativa del sistema de indicadores tomando como referencia para su cálculo el índice establecido ad hoc para cada uno de ellos, y, por otro lado, el análisis del discurso de los actores entrevistados que no ofrece ideas, percepciones, impactos y aprendizajes.

Por último, se establecen las conclusiones generales y las recomendaciones.

Capítulo I. Proyecto

1.1. Breve descripción del Proyecto

En marzo del año 2011, El Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. inicia el proyecto *Fortalecimiento e Innovación Institucional participativa para la Gestión Territorial en municipios de los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán*¹ con el propósito de contribuir al Desarrollo Regional.

Para el logro de los objetivos, fueron propuestos mecanismos de intervención con el desarrollo de tres ejes estratégicos: el fortalecimiento de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable y elaboración de los Planes estratégicos de Desarrollo Municipales; la articulación de los Consejos Municipales a través del establecimiento de Comunidades de Aprendizaje y la formación y profesionalización de Agencias de Desarrollo Sustentable mediante la ejecución de un Diplomado de Formación. Como parte del proyecto se elaboraron cinco Acuerdos de Colaboración Temáticos: Agua, Agrícola, Turismo, Jóvenes y Mujeres.

Una vez terminada la etapa de ejecución de este proyecto en marzo del 2014, IDESMAC establece la necesidad de darle seguimiento y continuidad a los procesos de fortalecimiento e innovación institucional en el Municipio de Calakmul; es por esto, que a través del acceso a la formación y al conocimiento con el desarrollo de nuevas habilidades de los actores territoriales, se establece una nueva propuesta: la del fortalecimiento de los liderazgos, la participación ciudadana, la gestión social y financiera en ejecución del proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul.

Este nuevo proyecto tiene como objetivo, el establecimiento de un mecanismo de gobernanza y cohesión socioterritorial en nueve microrregiones: Xpujil; Nueva Vida; Manuel Castilla Brito; Ricardo Payró; Ley de Fomento Agropecuario; Josefa Ortiz de Domínguez; José María Morelos y Pavón; Puebla de Morelia y Constitución del municipio de Calakmul, a fin de implementar los Acuerdos de Colaboración Temática (ACT): Agua, Agrícola, Turismo, Jóvenes, Mujeres y de Pueblos Originarios; y fortalecer los liderazgos y participación ciudadana en la toma de decisiones a través de cuatro componentes que integran el mecanismo para el fortalecimiento de la gobernanza en Calakmul:

- I) Comités Temáticos (CT) y Microrregionales (CM), mediante la implementación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, en la que se realiza la socialización de los ACT.
- II) Circulo de Organizaciones Civiles (OSC) Aliadas por Calakmul, cuyo propósito es la integración y ejecución de una Agenda-plataforma de colaboración de las OSC en el territorio municipal.
- III) Alianzas con Instituciones de financiamiento públicas y privadas, a través de la implementación de un mecanismo de Gobierno Abierto, basado en la aplicación de protocolos que fortalezcan el Consentimiento Libre e Informado (Convenio 169 OIT, Nagoya,

¹ Se buscaba la detonación de procesos de cohesión social a través de herramientas participativas para el fortalecimiento de actores sociales clave, con una estrategia para la ejecución en un plazo de tres años. Este proyecto contó con el financiamiento de la Fundación W.K. Kellogg

entre otros) de los pueblos y comunidades locales, para la ejecución de proyectos anuales y multianuales, el intercambio de información, y la mejora en los sistemas de presentación de resultados, la transparencia y rendición de cuentas.

IV) Sistematización y visibilidad, por medio de la edición de una serie de carteles y folletos relativos a los ACT de agua, turismo, agricultura, jóvenes, mujeres, pueblos originarios, un vídeo y libro que sistematice la experiencia de Planeación socioterritorial en Calakmul y el uso de redes sociales como Facebook, YouTube, ISSUU, entre otros.

Figura 1. Componentes Estratégicos del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

El acompañamiento a los comités territoriales (Microrregionales) y temáticos estructurados alrededor del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) como elementos de integración territorial, busca fortalecer este órgano de consulta y toma de decisiones, incentivando el surgimiento de nuevos líderes y la renovación de los cargos a través de un proceso formativo que incremente la capacidad de agencia de los diversos actores territoriales.

La importancia del CMDRS radica en que es una estructura formal para la toma de decisiones en el Municipio, constituido con representación de los sectores productivos y sociales en el que se encuentran el comité de agua, turismo, agrícola, jóvenes y mujeres, posteriormente y durante la ejecución del primer año del proyecto surge la necesidad de la conformación del comité de Pueblos Originarios para que este sector social tenga representación de sus intereses, incidencia y voto en la toma de decisiones colectivas. Cada uno de estos sectores cuenta con representación territorial en cada microrregión, es por esta razón que las acciones del proyecto están pensadas en este nivel.

El componente de capacitación tiene como finalidad la formación de las y los consejeros a fin de fortalecer al CMDRS y a través de los Encuentros de Gobierno Abierto 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.

En atención a las recomendaciones hechas en la Evaluación del Proyecto Fortalecimiento E Innovación Institucional Participativa Para La Gestión Territorial En Municipios De Los Altos De Chiapas Y La Península De Yucatán se estableció un Centro Operativo Regional con sede en Xpujil y se conformó el equipo técnico por una directora, un coordinador, dos técnicos de campo y dos promotores comunitarios, teniendo una mayor incidencia a nivel temático y territorial.

1.2 Descripción de los Actores del Proyecto

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

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 75 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.

Misión Y Visión

Encabezar desde el espacio civil procesos en un marco de equidad y sustentabilidad y reorientar el desarrollo a través de facilitar el empoderamiento social, económico y ambiental de la organización base.

Objetivos

1. Generar, adaptar y adoptar experiencias, metodologías, técnicas y herramientas para la conservación y manejo sustentable de los recursos naturales.
2. Contribuir al desarrollo social integral y a la conservación de los recursos naturales, fomentando una actitud de uso sostenido y permanente de los mismos con la participación consciente y creativa de las comunidades en un proceso autogestivo y de apoyo a la creación de organizaciones que fomenten el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad regional.
3. Contribuir a la conservación de los recursos naturales en Mesoamérica a través del diseño e instrumentación de alternativas de producción agroecológicas.

4. Impulsar el desarrollo integral comunitario de forma participativa a través de la educación y formación social.
5. Impulsar y fomentar procesos de planeación participativa, para el desarrollo sustentable y humano.
6. Contribuir al manejo de las Áreas Naturales Protegidas (ANP's) promoviendo la participación organizada, consciente y autogestiva de las poblaciones locales, tendiente al impulso de actividades de uso sostenible y conservacionista de los recursos naturales comunitarios, como una condición de permanencia y continuidad del patrimonio natural y del desarrollo social comunitario
7. Fundamentar y diseñar estrategias rectoras e impulsar el ordenamiento territorial y ecológico en el uso y manejo de los recursos naturales comunitarios.
8. Sistematizar, evaluar y someter a la crítica las experiencias y sus resultados, como una contribución al desarrollo de un cuerpo conceptual y teórico metodológico para las acciones de desarrollo comunitario, con énfasis en un manejo productivo y conservacionista de los recursos naturales del trópico.
9. Proponer, experimentar, validar y asesorar procesos de mejoramiento en la salud pública y saneamiento.
10. Proponer, experimentar, validar y fortalecer procesos de comercialización tendientes a la incorporación de los productos del campo en un proceso de venta capitalizable para los productores, con especial énfasis en los productos orgánicos o productos de tecnologías sustentables.
11. Promover, generar experiencias y aplicar metodologías en Planeación Regional y Urbana como parte necesaria en el avance del desarrollo sustentable.
12. Desarrollo de acciones tendientes a generar reflexión y capacitación de personal técnico calificado que coadyuve en el objetivo de desarrollar esquemas alternativos al modelo actual de desarrollo a través de asesorías, consultorías, cursos, talleres, ponencias y de todas aquellas acciones que permitan cumplir con los objetivos antes descritos.

Equipo Técnico

El equipo técnico durante la ejecución del período a evaluar 2016-2017, estaba conformado por una directora, un coordinador, un técnico de campo y dos promotores comunitarios. Cada miembro del equipo técnico realiza una tarea específica encaminada a la ejecución del proyecto en el territorio, la organización de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, los espacios de participación, la conformación y fortalecimiento de los comités temáticos atendidos, la generación y gestión de alianzas y redes de colaboración para dar cumplimiento a los ACT, así como los enlaces con los demás actores territoriales tanto públicos como privados.

Circulo de Organizaciones Aliadas (OSC)

Es una iniciativa de intercambio de experiencias, coordinación y convergencia del trabajo de doce OSC que desarrollan su actividad en el Municipio de Calakmul, Campeche: Iniciativa

DICOS; Pronatura; Fondo para la Paz; Fundación Haciendas del Mundo Maya; el CRIPX; Save the Children; PNUD; SUR VERDE; Reforestemos México; IDESMAC; Pro-mazahua y U Yich Lu'um. El propósito de esta alianza es la integración y ejecución de una Agenda-Plataforma de colaboración en el territorio para dar cumplimiento a los Acuerdos de Colaboración Temáticos (ACT).

Actores Locales (Consejeras y Consejeros Temáticos y Territoriales)

Los actores sociales que constituyen el enfoque central de las acciones, los receptores y protagonistas de las estrategias de gobernanza y cohesión y que se configuran como protagonistas de los procesos del proyecto son los actores locales, que incluye a las consejeras y consejeros Microrregionales, y a las consejeras y consejeros que forman parte de los comités temáticos del agua, agrícola, mujeres, turismo, jóvenes y pueblos originarios.

Las y los consejeros Microrregionales son aquellos que representan al ámbito territorial donde el proyecto tiene incidencia directa, fungen como voceros de las necesidades y decisiones de los habitantes de las comunidades que forman parte de cada una de las 9 microrregiones atendidas, por su parte, las y los consejeros de los comités temáticos son las personas que, siendo escogidas a través de mecanismos comunitarios democráticos, representan a los campos productivos y sociales atendidos.

Por otro lado, está el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable como un órgano colegiado de participación incluyente, plural y democrática con representación territorial en el Municipio de Calakmul; el objetivo principal del Consejo es ser un mecanismo de innovación para la generación de acuerdos en la planeación, acompañamiento gestión y asesoramiento para el desarrollo rural. La estructura de CMDRS parte de las comunidades y donde tienen representación los actores productivos, gubernamentales y sociales del Municipio, así como los representantes territoriales de las microrregiones y Centros Integradores de Calakmul.

Actores Gubernamentales

Los actores gubernamentales son aquellos funcionarios de los tres niveles de gobierno que de alguna u otra manera tienen participación en los procesos que forman parte de los principios propios de la gobernanza en el Municipio. Es prioritaria la participación de los funcionarios del ayuntamiento, en especial, del Presidente Municipal, las oficinas que atienden los temas del agua, agrícola, turismo y mujeres; por otro lado, están los representantes de entidades federales que tienen competencia en temas centrales de la región como son los funcionarios de la Reserva de la Biósfera de Calakmul, de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas o la Semarnat, entre otros.

1.3 Antecedentes. Evaluación I Año del proyecto (2016-2017)

1.3.1. Resultados Generales

En el año 2017, se realizó la evaluación del primer año de ejecución del Proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche; esta evaluación obtuvo resultados tanto para los avances en el cumplimiento de metas

como resultados cuantitativos y cualitativo de los procesos, misma que se hizo a través del sistema de indicadores diseñado ex profeso para este fin.

Para la evaluación de metas, los resultados para el primer año del proyecto (2016-2017) estableció en **89%** en el cumplimiento, lo que refleja consistentemente un avance significativo dirigido al cumplimiento de sus objetivos. Para la evaluación del proceso se definieron 19 indicadores: 11 tangibles y 8 intangibles correspondientes a 8 variables, los resultados de la evaluación de proceso fueron de **45%**. Por último, del análisis de los discursos que permitieron una evaluación cualitativa, se desprendieron las siguientes conclusiones:

- Para el primer año el proyecto tuvo una aproximación a la construcción de un ambiente de gobernanza territorial, a través del fortalecimiento y acompañamiento de las y los consejeros en la Escuela de Gobernanza, en búsqueda de la descentralización de la dirección social, para que la agencia social esté en manos de la diversidad de actores que conviven e interactúan en el territorio.
- Fortalecimiento de la participación de las mujeres en el territorio, llevando a cabo acciones puntuales para coadyuvar a suavizar y eliminar la situación de desigualdad y exclusión, siendo un enfoque principal del proyecto; para ello, se eligió a las representantes Microrregionales del comité de mujeres y se logró un espacio en el CMDRS.
- Hubo una incorporación de nuevos actores sociales en los espacios de incidencia política, como parte de la cohesión social, lo que se traduce en estructuras de relaciones duraderas y de arraigo entre individuos que conviven en el territorio.
- Vinculación funcional entre los distintos actores territoriales, como OSC, instituciones académicas, organismos gubernamentales, empresas privadas, cooperativas locales, etc. Destaca el desarrollo de una agenda común de trabajo del Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil en Calakmul; no obstante, la interacción con las instancias de gobierno municipal y sectores privados es incipiente.
- El CMDRS tiene una alta funcionalidad, y es plenamente reconocida la eficiencia de su trabajo como espacio de planificación y toma de decisiones. El CMDRS de Calakmul se tiene como un modelo a seguir y como un ejemplo de gobernanza donde se integran las fuerzas económicas y sociales que ostentan agencia social dentro del territorio.
- Hay una necesidad de socialización de los Acuerdos Temáticos de Colaboración para la visibilización de las iniciativas que se han tenido en materia de agua, agrícola y turismo. En este año de ejecución, la atención ha estado dirigida a la temática del agua con la reestructuración del comité municipal de la materia, la temática de mujeres con la conformación de su comité y la elaboración de su reglamento, y el tema de pueblos originarios con las mismas acciones no así, ha sido con el tema de jóvenes y turismo, siendo necesaria la atención en estos ámbitos.
- La Escuela de Gobernanza necesita ser fortalecida como espacio de formación para la generación de capital social desde los territorios; es fundamental, mejorar el

desempeño psico-pedagógico, incrementando el compromiso de los facilitadores y participantes y la extensión de éste en el acompañamiento en las funciones en campo, porque en algunos casos la adquisición de conocimiento y herramientas puntuales se ha diluido en algunos participantes.

- Se evidencia la necesidad de fortalecimiento del gobierno abierto como uno de los pilares fundamentales para la consolidación de un ambiente de gobernanza política en Calakmul. El proyecto, en este primer año llevó a cabo el I Encuentro de Gobierno Abierto, que, si bien puso en el tapete la temática y acercó a las comunidades y a las instituciones gubernamentales en sus distintos niveles, esto no ha tenido hasta el momento una incidencia significativa.
- El enfoque del diálogo intergeneracional es parte de la epistemología de la Escuela de Gobernanza, sin embargo, la participación e incidencia en la toma de decisiones de los jóvenes del municipio no es significativa. Es necesario que el proyecto promueva la inclusión de los jóvenes en los espacios de discusión y diálogo en las microrregiones, mediante la generación de estrategias propuestas y diseñados por las y los jóvenes.
- La planificación en relación con acciones encaminadas a lograr un uso de los recursos de forma sustentable, es aún incipiente en este primer año de ejecución; la estrategia ha estado dirigida a la temática del agua, por ser un recurso notablemente escaso y que afecta el buen desempeño de todas las actividades productivas.

1.3.2. Recomendaciones de evaluación del primer año de ejecución del proyecto

Como parte de los resultados derivados de la evaluación del proyecto, el equipo evaluador vierte una serie de puntos, que conforman el plan de mejora que se recomienda seguir para el perfeccionamiento en la eficacia y la eficiencia tanto en el cumplimiento de metas como en los procesos llevados a cabo en los siguientes años de ejecución.

Este plan de mejora consta de 16 asuntos:

1.-Se debe continuar con la capacitación y fortalecimiento de las y los consejeros en la Escuela de Gobernanza, en especial para contribuir a la democratización de los espacios de toma de decisiones, que incluya a jóvenes y mujeres.

En la evaluación de proceso, en lo referido a la constitución democrática de un ambiente de gobernanza en espacios democráticos dentro del territorio, y a pesar de los avances significativos en la materia durante el primer año de ejecución del proyecto, se pudo constatar que aún la toma de decisiones trascendentales en Calakmul sigue estando en manos de los hombres adultos, es por esto que debe continuarse con la capacitación y formación de consejeros temáticos, en especial del comité de mujeres y la conformación en caso de que no exista, de los comités Microrregionales de jóvenes con repercusión a nivel Municipal. Es importante la inclusión de estos grupos poblacionales que aún son débiles como agentes políticos. Se debe brindar especial acompañamiento a los proyectos e inquietudes propios de los jóvenes del Municipio.

2.- Coadyuvar en la socialización de los acuerdos comunitarios en materia de turismo, que se integre a todos los subsectores para darle voz y voto tanto en las microrregiones como en el CMDRS a los proyectos comunitarios y pequeños prestadores de servicios turísticos.

Las percepciones de los habitantes de Calakmul, evidencian que en lo que concierne a los proyectos comunitarios de turismo, en muchos casos están al margen de las decisiones a nivel municipal. Debe coadyuvar a socializar los acuerdos en la materia, que se integre a todos los subsectores para darle voz y voto a los espacios comunitarios, y de esta manera se pueda incidir en la toma de decisiones, no solo desde las ONG, y las comunidades, sino desde la dirección de turismo y la directiva del comité municipal. Sería conveniente plantear esta situación en las sesiones del CMDRS.

3.- Desarrollo de una agenda de participación pública que haga visible el trabajo de los comités, esto permitirá el acercamiento, no sólo de los consejeros, sino de los entes gubernamentales y los ciudadanos en general.

Se recomienda que el IDESMAC continúe con los procesos de capacitación de los consejeros tanto temáticos como territoriales y el desarrollo de una agenda de participación pública que haga visible el trabajo de los comités, esto permitirá el acercamiento, no sólo de los consejeros, sino de los entes gubernamentales y los ciudadanos en general. Es importante establecer roles comunitarios incluyentes para que se refuerce el arraigo y el sentido de pertenencia a la comunidad.

4.- Lograr el compromiso de los asistentes a la Escuela de Gobernanza, y el desarrollo de técnicas integrales por parte de los facilitadores para hacer más funcional la participación en la Escuela.

La Escuela de Gobernanza se ha constituido en un referente de capacitación, formación y acompañamiento de las y los consejeros, pero se evidencia cierta debilidad en los procesos de asistencia y continuidad, y en algunos casos en la adquisición de conocimientos formales que incidan de manera estructural en los procesos de gobernanza; por lo tanto, es necesario lograr el compromiso de los asistentes, desarrollando temáticas de su interés y realidad inmediata, que se toquen temas que muevan sensibilidades y que se formalice el desarrollo de los módulos. Los facilitadores deben desarrollar técnicas lúdicas y dinámicas que impacten en el campo de lo psicoemocional, y que se cumplan con las condiciones ofrecidas al momento de la convocatoria. Es fundamental hacer evaluación del desempeño de los facilitadores y de la Escuela por parte de los asistentes y atender las observaciones y requerimientos, en especial, porque la Escuela de Gobernanza es un eje fundamental para el logro de los objetivos del proyecto.

5.- Socializar y poner al alcance de los ciudadanos los documentos, como el ordenamiento territorial o el plan municipal de desarrollo, para que sea del conocimiento de todos y no que funja nada más como una imposición vertical.

Se recomienda socializar y poner al alcance de los ciudadanos los documentos, como el ordenamiento territorial o el plan municipal de desarrollo, para que sea del conocimiento de todos y no que funja nada más como una imposición vertical. Se debe hacer partícipes

en foros o espacios de diálogo sobre estas temáticas a las mujeres, jóvenes y pobladores, de igual manera es importante la elaboración de agendas políticas comunes

6.- Fortalecer y capacitar a nuevos líderes para que no se mantengan los liderazgos en los mismos personajes tradicionales.

El liderazgo se gana con fortaleza en el carácter y en la capacidad de gestión ante las instituciones gubernamentales, pero es indispensable fortalecer y capacitar a nuevos líderes para que no se mantengan los liderazgos en los mismos personajes tradicionales, en su mayoría hombres adultos, sino que se le dé espacio de representación legítima a mujeres y jóvenes con nueva visión de las circunstancias. Es importante que el proyecto a través de la Escuela de Gobernanza y de eventos de esa naturaleza convoque a aquellas personas reconocidas con posibles liderazgos significativos para alentar el surgimiento de nuevos voceros y gestores

7.- Diseño de estrategias de atención de la carencia del recurso hídrico, en clara y oportuna atención de las características particulares de cada microrregión.

Es importante que se continúen con los espacios de educación y diálogo sobre la temática del agua desde las comunidades, y en el diseño de estrategias de atención de la carencia del recurso hídrico, en clara y oportuna atención de las características particulares de cada microrregión. Para las futuras etapas de ejecución, el establecimiento de acciones concretas de la mano con las entidades competentes es primordial, al igual que el conocimiento y reconocimiento de las mismas por parte de los actores sociales para que sean coparticipes en el diseño y ejecución de las estrategias pertinentes.

8.- Seguimiento de las acciones en materia de agricultura por medio de la capacitación y acompañamiento a los miembros del comité, para un avance en las líneas estratégicas del acuerdo municipal agrícola de Calakmul.

El seguimiento de las acciones en materia de agricultura por medio de la capacitación y acompañamiento a los miembros del comité es forzoso si se quiere lograr un avance en las líneas estratégicas del acuerdo municipal agrícola de Calakmul. Es menester fiscalizar en la medida de lo posible, el cumplimiento de los lineamientos ecológicos y ambientales establecidos por las leyes en la materia, de igual manera acercar a los productores agrícolas los mecanismos de acceso a sistema de riego a sus parcelas y favorecer así, la producción agrícola constante y de calidad.

9.- Promover la democratización en los espacios de participación y toma de decisiones, sobre todo para establecer espacios de diálogo entre jóvenes y adultos que modere la autoridad de los mayores.

Como parte de la construcción de un ambiente de gobernanza, se debe promover la democratización en los espacios de participación y toma de decisiones, sobre todo para establecer espacios de diálogo entre jóvenes y adultos que modere la autoridad de los mayores. Por medio de la reflexión y el análisis se debe destacar la importancia de los jóvenes y del diálogo intergeneracional para el desarrollo regional y establecer estrategias exitosas no sólo por medio de la conformación del comité de jóvenes, sino que se tengan sesiones constantes de este comité y un espacio de representación dentro del CMDRS.

10.- Fortalecimiento de las alianzas y la colaboración con las instituciones y organizaciones, así como darles cumplimiento a los acuerdos hechos en el seno del colectivo de OSC.

Las acciones democráticas dentro de Calakmul no son posibles sin la participación y vinculación entre todos los actores sociales del territorio, por lo que se recomienda el fortalecimiento de las alianzas y la colaboración con las instituciones y organizaciones, así como darles cumplimiento a los acuerdos hechos en el seno del colectivo manteniendo un diálogo cordial, propiciando canales de comunicación entre el ayuntamiento y las comunidades.

11.- Continuar con los procesos democráticos y desde las bases para la escogencia de los líderes y representantes de los sectores tanto productores como sociales.

Como parte del proyecto, se ha acompañado la elección de las representantes del comité de mujeres y del comité de pueblos originarios, es importante continuar con los procesos democráticos y desde las bases para la escogencia de los líderes y representantes de los sectores tanto productores como sociales, esto de la mano con las instituciones, las ONG y demás actores territoriales

12.- La vinculación con instituciones y OSC que establecen estrategias con perspectiva de género para, no solamente hacer visible la situación, condición y posición de las mujeres, sino que se avance en mejora de sus condiciones de vida.

En lo que respecta al enfoque de género del proyecto, la vinculación con instituciones y OSC que atienden la materia es vital para, no solamente hacer visible la situación, condición y posición de las mujeres en Calakmul, sino que, desde una perspectiva de equidad de género se reconozca la participación y toma de decisiones de las mujeres en búsqueda de una mejora en sus condiciones de vida

13.- Se aconseja el diseño de acciones y estrategias tangibles de manejo y protección de la biodiversidad.

Se aconseja el diseño de acciones y estrategias tangibles de manejo y protección de la biodiversidad, en específico en lo que tiene que ver con las temáticas atendidas por el proyecto: agua, turismo y agricultura, poniendo especial atención a las alianzas y redes de colaboración con instituciones federales como La Reserva de la Biósfera de Calakmul y la CONANP

14.- Elaborar una agenda de trabajo anual con las distintas organizaciones con representación indígena y no indígena en el Municipio.

Para fortalecer el comité de Pueblos Originarios es importante apoyar en la realización de sesiones democráticas y participativas, elaborando una agenda de trabajo anual y estableciendo estrategias de trabajo. Los espacios de diálogo en la materia, deben incluir a las distintas organizaciones con representación indígena y no indígena en el Municipio

15.- Hacer extensiva la información del evento de gobierno abierto y ampliar el espectro de incidencia de esta iniciativa para que dé resultados concretos y reales.

Los procesos de transparencia y rendición de cuentas son clave para la construcción de un enfoque político de gobierno abierto; para esto el proyecto en su primer año de ejecución realizó el I Encuentro de Gobierno Abierto de Calakmul. A pesar que los asistentes al evento tienen una percepción positiva del Encuentro y consideran que hubo un acercamiento real entre las comunidades y las oficinas públicas, acortando la distancia entre éstas y la gente, y que en efecto se logró acceso a programas y proyectos de los que se tenían desconocimiento, el resultado del indicador es muy bajo, porque más del 60% de los entrevistados no se enteraron del evento o no pudieron asistir. La recomendación va encaminada a hacer extensiva la información del evento y las invitaciones formales y a tiempo, mejorar la organización del mismo y ampliar el espectro de incidencia de esta iniciativa para que dé resultados concretos y reales

16.- Acompañamiento en el cumplimiento de líneas estratégicas de trabajo de los comités temáticos y los consejos Microrregionales.

Se sugiere continuar con la capacitación y el acompañamiento organizativo de las 9 microrregiones atendidas por el proyecto, así como puntualizar acciones y estrategias prioritarias que incluya a la mayor parte de los actores territoriales, porque, aunque su trabajo ha sido significativo, hay actores comunitarios que no reconocen aún la eficiencia e importancia del Consejo Microrregional. En relación con los comités temáticos, hay algunos que siguen teniendo un trabajo débil o que no sesionan lo suficiente como para lograr atender problemáticas, es por esto que el acompañamiento y el cumplimiento de líneas estratégicas de trabajo de éstos es fundamental.

1.4. Proyecto Gobernanza y Cohesión Socio-Territorial II Año (2017-2018)

1.4.1 Evaluación de seguimiento

Para la evaluación del segundo año del proyecto, se planteó la necesidad de realizar una evaluación con un enfoque de seguimiento en los avances, tomando como base los resultados, tanto para el cumplimiento de metas como los resultados cuantitativos de proceso, derivados de la evaluación del periodo de ejecución 2016-2017. La finalidad de hacer un análisis con un enfoque de seguimiento permite un estudio sistemático de la información y poder comparar los logros en función de los planes formulados para el segundo año del proyecto, identificando las tendencias, ganancias y falencias de las estrategias operadas por el equipo técnico.

La evaluación con un enfoque de seguimiento nos permite revisar el progreso, identificar problemas en la planificación y de la puesta en práctica, así como hacer reajustes que nos facilite generar cambios al interior del proyecto (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja). Podemos observar con los resultados si se está avanzando conforme a los objetivos centrales del mismo, qué tanto impacto está teniendo las actividades o qué tantas mejoras en ese impacto están teniendo las estrategias, siendo muchas de ellas resultado de la apropiación de las conclusiones, recomendaciones y planes de mejora de la evaluación anterior.

Al seguimiento lo entendemos como *el análisis y recopilación sistemática de información a medida que avanza un proyecto, su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad; se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando*².

El seguimiento de los resultados de las evaluaciones, permitirá controlar los efectos y los resultados de las estrategias encaminadas a la construcción de un ambiente de gobernanza democrático en Calakmul, así como las situaciones que abonan a fortalecer la cohesión social y la cohesión territorial. Este seguimiento debe hacerse de forma paralela al análisis del contexto. La importancia del seguimiento del contexto que no podemos entender los cambios que surgen en los resultados del proyecto si no conocemos el entorno social, político, económico, cultural y ambiental donde se desenvuelven las acciones, eventos y situaciones del proyecto.

En el caso de esta evaluación, el seguimiento de los eventuales sucesos políticos que afectaron el contexto donde se lleva a cabo el proyecto fue fundamental; es decir, tomar en consideración la coyuntura electoral del país y la región nos permitió atender la ausencia de muchos de los actores territoriales que estaban trabajando en las campañas políticas, esta situación afectó en muchas microrregiones la regularidad de las reuniones de los Consejos Microrregionales o las convocatorias a eventos puntuales del proyecto.

Un ejemplo fue en la microrregión de Constitución donde tenían meses sin celebrar la reunión de Microrregión debido a que los consejeros estaban trabajando haciendo campaña política por partidos políticos municipales. En muchas de las visitas a los territorios para entrevistar a comisarios municipales o funcionarios ejidales la situación era similar, muchos estaban en eventos políticos y no era posible concertar citas. Esta consideración de la coyuntura nacional y local nos permitió entender y en muchos casos analizar los resultados cualitativos y su incidencia en los resultados cuantitativos de los procesos del proyecto.

He aquí la importancia del conocimiento y seguimiento del contexto, que nos otorga datos e información como elementos oportunos para entender los cambios y resultados imprevistos en el proceso de evaluación con enfoque de seguimiento.

² Word Alliance for citizen participation. Seguimiento y Evaluación. p.3

Capítulo II. Marco Teórico-Metodológico

Para la realización de la presente evaluación, se estableció la revisión documental para constatar el cumplimiento de las metas por parte del proyecto; para la evaluación de proceso se hizo un diseño de indicadores que consta de 19 en total: 11 indicadores tangibles: **T.1.- Procesos de Gobernanza; T.2.- Cohesión Social; T.3.- Incidencia Política; T.4.- Cohesión Territorial; T.5.- Liderazgos; T.6.- Acuerdo Municipal del Agua; T.7.- Acuerdo Municipal de Turismo; T.8.- Acuerdo Municipal Agrícola; T.9.- Escuela de Gobernanza; T.10.- Participación Intergeneracional y T.11.- Equidad de Género** y 8 indicadores intangibles: **I.1.- Democratización Ciudadana; I.2.- Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales; I.3.- Contribución a la Sustentabilidad; I.4.- Reconocimiento a la Diversidad Cultural; I.5.- Reconocimiento del CMDRS; I.6.- Gobierno Abierto; I.7.- Funcionalidad de los C. Microrregionales y I.8.- Utilidad de los Consejos Temáticos.**

El marco de referencia para este diseño fue la epistemología que guía el diseño y la ejecución del proyecto, lo que nos ofrece las bases para la realización del análisis de los resultados. En este sentido se recuperan 3 conceptos fundamentales: gobernanza, cohesión social y cohesión territorial, los cuales se ven complementados por nociones conceptuales que describen las dinámicas y los procesos socio-políticos que se han desarrollado en el territorio de Calakmul, estos son el de democracia, legitimidad, gobierno abierto, territorialidad y diálogo intercultural.

Con base en este principio teórico-metodológico se establecieron por su parte las categorías de: gobernanza, cohesión y participación. También se definieron 6 variables: 1) Fortalecimiento de las Estructuras Locales; 2) desarrollo Sustentable; 3) Unidad Socio-Territorial; 4) Empoderamiento de Actores Locales; 5) Participación Ciudadana y 6) Fortalecimiento Institucional.

Para la obtención de información se hicieron entrevistas a profundidad a los tipos de actores establecidos: actores locales, círculo de organizaciones aliadas, actores gubernamentales y equipo técnico; información que fue analizada por medio de la teoría fundamentada y sistematizada para la valoración cuantitativa y el análisis de resultados.

2.1 Eje teórico-Conceptual.

a.-Gobernanza

En la actualidad hemos visto como la naturaleza y las acciones de los Estados-Nación se han visto modificados como consecuencia de los cambios en los procesos mundiales en la era de la globalización; el papel del estado, en especial en las democracias industrializadas, ha tenido graves problemas de "sobrecarga", en particular en el último tercio del siglo XX, por lo que organismos internacionales como el Banco Mundial establecieron recomendaciones y plantearon los problemas de las democracias y del "Estado de Bienestar" en búsqueda de *adelgazar el tamaño del estado* y devolver a la sociedad tareas y responsabilidades.

En el marco de estas discusiones, se esgrimieron tres conceptos emparentados referidos a las capacidades de los gobiernos para gobernar, es decir, lo que los estados son y lo que los

estados debieran ser. Estos conceptos son: La Nueva Gestión Pública (NGP), Gobernabilidad y Gobernanza.

La gobernabilidad se refiere a la capacidad del estado para gobernar por sí mismo; la Nueva Gestión Pública tiene que ver con la ciencia de la administración pública, en especial la disciplina financiera y se refiere al conjunto de iniciativas de reforma de la gestión pública y en las estructuras y procesos de organización del sector público para mejorar su funcionamiento a través de la aplicación de tecnologías de empresas privadas al ámbito de las organizaciones públicas.

Por su parte, la Gobernanza trasciende la acción meramente del gobierno poniendo el énfasis en la dirección que la sociedad tiene en la reconstrucción de las posibilidades para alcanzar metas en el campo económico y social. La Gobernanza propone la integración de agentes económicos y sociales independientes cuyas acciones no se apegan a lógicas políticas, incorporando mecanismos de mercado y participación de la sociedad mediante formas de asociación y cooperación del sector público con el sector privado, y así atacar los problemas sociales endémicos y producir los futuros deseados (Aguilar, 2008).

Nos dice Aguilar (2008) que la gobernanza alude a la capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales como las empresas económicas, las organizaciones de la sociedad civil, los organismos internacionales, entre otros, han adquirido en el procesamiento de asuntos y servicios públicos, dando cuenta de nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales. La diferencia con la gobernabilidad es que, es una forma distinta de visualizar los asuntos de gobierno ya que, no se centra solamente en los poderes públicos, si no en la capacidad de una sociedad para organizar la acción colectiva para el logro de objetivos comunes.

Figura 2. Ámbitos de la Gobernanza



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1. Diferencia entre Gobernabilidad y Gobernanza:

CRITERIOS	GOBERNABILIDAD	GOBERNANZA
Significado/objetivo	Capacidad de ejercer poder e influencia, implementación e imposición de decisiones tomadas por el Estado	Ejercer poder de manera consensual, negociación de intereses, mitigación de conflictos
Relación estado-sociedad	Estado como único actor, capaz de tomar e implementar decisiones.	Complementariedad entre estado y sociedad civil; Estado como primus inter pares
Forma de toma de decisiones	Autoritario, unilateral, estructurado conforma a las estructuras administrativas.	Participativo; resultado de negociaciones colectivas y de acuerdos comunes; complementario a las estructuras gubernamentales.
Instrumentos	Normativos y administrativos; control y sanciones.	Acuerdos ampliamente aceptados que comprometen efectivamente a todos los actores involucrados.

Fuente: (Brenner L; Vargas P 2010:117).

El dominio del estado, el dominio de las organizaciones de la sociedad civil y el dominio del sector privado son los 3 ámbitos que contribuyen a alcanzar el *desarrollo humano sustentable* planteado por los organismos internacionales como el Banco Mundial o el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

En contextos latinoamericanos, la idea de gobernanza es recontextualizada al abordar cuestiones sobre el desarrollo propio de la región, cuestionando la perspectiva normativa del BM, en especial en lo referente a gobernanza ambiental. La gobernanza ambiental se refiere a:

La forma en que la sociedad se organiza para resolver sus problemas; las teorías distintas coinciden en que el comportamiento social hacia los recursos naturales son un complejo mecanismo de interacción formales e informales entre los agentes estatales y no estatales a través de diferentes escalas, impulsados por factores ecológicos y sociales. (Castro et al. 2015, p.17).

Con relación a la gobernanza ambiental participativa, se constituyen en Latinoamérica modelos de gobernanza híbridos, es decir, que combinan mecanismos estadocéntricos, locales y de mercado, naciendo dos tendencias opuestas: por un lado el *neodesarrollismo* que tiene que ver con el uso de mecanismos de mercado en la administración y gestión de los recursos naturales, y por otro la noción del *Buen Vivir* que incluye diversas concepciones, en muchos casos indígenas sobre la naturaleza y las relaciones sociedad-naturaleza.

En el siglo XXI, se esboza el concepto de gobernanza participativa como una alternativa mediante el fortalecimiento de la democracia y la ciudadanía en los nuevos gobiernos de América Latina sustentados en discursos de justicia social, equidad y reducción de la pobreza. En este contexto, se dispone de gestiones basadas en alianzas entre actores claves,

en lugar de una gestión basada en el estado, las comunidades o el mercado, con la finalidad de establecer objetivos y el diseño e implementación de iniciativas propias.

Estos actores claves aparecen interrelacionados en el territorio, lo que implica relaciones de poder, por eso es necesario la implicación de todos en los procesos de toma de decisiones, en particular –y como es el caso de las Áreas Naturales Protegidas como Calakmul- en las decisiones relativas a la conservación de la biodiversidad y el fomento del desarrollo económico y social sustentable (Brenner L; Vargas P 2010:116).

El punto central es la descentralización de la dirección social, lo que implica que la sociedad ya no puede ser dirigida por un centro de inteligencia, es decir, los recursos intelectuales, de información y de conocimiento, están dispersos entre una diversidad de actores sociales. Las nuevas formas de asociación pueden tomar formas de redes las que empiezan a atender asuntos que son fundamentales para la orientación y la coordinación social, en particular, asuntos en los cuales el gobierno ya no tiene la solución o se encuentra sumamente limitado (Aguilar 2006).

En este sentido, los elementos de la gobernanza son:

Figura 3. Elementos de la Gobernanza



Fuente: IDESMAC. 2016

b.- Cohesión Territorial

La cohesión territorial puede definirse, como un principio para las actuaciones públicas o privadas encaminadas al logro de objetivos como es el caso de la creación de lazos, alianzas o convenios entre los miembros de una comunidad territorial (cohesión social) y favorecer su acceso equitativo a servicios y equipamientos, que permita la configuración de un auténtico proyecto territorial común sustentado en la identidad y el respeto a la diversidad; es articular y comunicar las distintas partes del territorio y romper las actuales tendencias

hacia la polarización y desigualdad entre territorios, aprovechando las fortalezas y rasgos inherentes de cada uno de ellos.

Se trata, además, de buscarla cohesión o coherencia interna del territorio, así como la mejor conectividad de dicho territorio con otros territorios vecinos (Observatorio de la Diversidad, Cohesión y el Desarrollo Territorial de Andalucía /ODTA, 2009). El concepto de cohesión territorial es tratado desde la integración territorial: es definido como la integración entre políticas con impacto territorial.

La intención central de los proyectos enfocados en la cohesión territorial tiene que ver con el aprovechamiento de los puntos fuertes de cada territorio para contribuir mejor al desarrollo sustentable y equilibrado; así como, fomentar la innovación y la productividad luchando contra la contaminación y la exclusión social promoviendo un enfoque de desarrollo integral de los territorios como espacios donde los ciudadanos se relacionan y viven su vida. Las cuatro dimensiones de la cohesión territorial son las siguientes³:



Fuente: Elaboración Propia

En el Libro Verde Sobre la Cohesión Territorial de la Comisión de las Comunidades Europeas se asientan una serie de principios de las actuaciones públicas encaminadas al desarrollo territorial, lo que comprende tres elementos esenciales:

- 1.- La articulación Física entre las partes del territorio considerado a través de redes de infraestructura y la posibilidad de accesibilidad.
- 2.- La Equidad Territorial, entendida como la igualdad de oportunidades para alcanzar el desarrollo de la persona en todas las partes del territorio, por medio de la garantía de la igualdad en los niveles de prestación de servicios públicos, equipamientos e infraestructura en todas las partes del territorio considerado.
- 3.- La identificación de la comunidad que puebla un territorio con un proyecto de vida en común.

³ Unión Europea. *Capitalizar y difundir los resultados y actividades de ESPON utilizando los conceptos como una puerta de entrada a los informes.*

El objetivo es impulsar políticas locales de coordinación intersectorial y de gobernanza a varios niveles para el fomento de la cooperación entre territorios y aumentar su conocimiento y por lo tanto su cohesión.

c.- Cohesión Social

El uso del concepto de cohesión social se remonta a finales del siglo XX en el contexto europeo; el interés acerca de este tema aparece en el terreno de las políticas públicas asociadas a la conformación de la Unión Europea y las estrategias adoptadas para fomentar el desarrollo de los países miembros con la finalidad de reducir las diferencias en materias económicas y sociales para la viabilidad de la unión económica y monetaria.

En ese contexto, en el marco del Tratado de Maastricht de 1993 se creó el Fondo de Cohesión Social con el propósito de canalizar recursos hacia los países de menor desarrollo de la Unión Europea (España, Portugal, Grecia e Irlanda), para promover su desarrollo económico y social e incrementar su participación en la unión económica y monetaria. A partir de esa fecha, el tema de la cohesión social quedó en la Unión Europea ligado al fomento del desarrollo y, por esa vía, al campo de las políticas públicas (CONEVAL, 2015, p.15)

El origen del término puede rastrearse en la tesis del sociólogo Emile Durkheim, que sostenía que la evolución social implicaba un cambio en factores que mantenían la cohesión o unidad social producida por la existencia de la conciencia colectiva fundada en ideas comunes, sentimientos, valores y normas que crean identidad. Desde esta idea, la Unión Europea plantea la categoría abarcando los planos políticos, económicos, sociales y culturales.

La protección de los derechos humanos está garantizada, por lo tanto, por esta vinculación entre sociedad y el Estado en un cuerpo cohesionado que asegura el bienestar material, brinda seguridad y protección social, y respeta la diversidad cultural al tiempo que genera una matriz cultural...con la cual los ciudadanos pueden identificarse. (Ibid. p.13)

Se puede definir a la cohesión social como la *capacidad de la sociedad de asegurar el bienestar de todos sus miembros, incluyendo el acceso equitativo a los recursos disponibles, el respeto por la dignidad humana, la diversidad, la autonomía personal y colectiva, la participación responsable y la reducción al mínimo de las disparidades sociales y económicas con el objeto de evitar la polarización.* (Ibid. p.35)

El término aparece como elemento diagnóstico - al igual que el término de gobernanza- en el marco de preocupaciones atribuidas a los procesos de globalización de finales del siglo pasado, y como parte de políticas de reestructuración económica en la que se encontraban varias naciones del mundo. Si bien la OCDE señala que la cohesión social contribuye a la sostenibilidad del crecimiento económico, se inclina más por considerarla una variable dependiente ya que si está afectada la cohesión social hay un efecto negativo en la estabilidad y el crecimiento económico.

Jenson (2002) considera que la cohesión social está asociada, fundamentalmente, a la existencia de un conjunto de valores compartidos y sentido de pertenencia, y subraya que

en las sociedades modernas se tiene que hacer visible el papel central de las instituciones como espacios de gestión social de las diferencias y los conflictos sociales.

Dimensiones de la Cohesión Social



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo anterior, la cohesión social puede ser definida, de manera sintética, como la existencia de una estructura de vínculos sociales y la disposición de los individuos a mantener y renovar dichos lazos sociales, la identificación de los individuos con la colectividad y la presencia de valores compartidos. (Ibid. p.119).

d.-Democracia

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 Maurice Duverger 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.

e.- Legitimidad

El término legitimidad es un concepto asociado a las ciencias políticas y el derecho y que tiene su origen en el siglo XVIII con la Revolución Francesa, ya que había que justificar la resistencia de la monarquía al destono. La noción de legitimidad ha cambiado a la par de los contextos históricos-políticos; el jurista y filósofo italiano Sergio Cotta (en Herrero, M. 2003. Legitimidad Política Y Participación) plantea que con la desaparición de la institucionalización autónoma y jurídica en el siglo XIX y por ende de la legalidad como se conocía, nace el concepto de legitimidad como concepto político, ligado al reconocimiento de un derecho natural y por otro a la tradición o a la existencia de principios políticos. En este sentido, el gobierno legítimo es aquel que es conforme a la justicia, es decir, al derecho natural encarnado en las instituciones y costumbres asentadas en la tradición.

En la actualidad, el concepto se utiliza para designar simplemente lo que se cree que es justo, aunque no haya sido plasmado en la Ley, lo legítimo es aquello que tiene validez o verdad.

f.- Enfoque Territorial

El enfoque territorial es un eje fundamental de acción de las estrategias del proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Calakmul, y que busca que, a partir de propuestas desde los actores locales, la integración de los territorios, la revitalización y reestructuración progresiva de los espacios y su pertenencia y funcionalidad.

El territorio, por lo tanto, es un constructo de un proceso complejo que implica un dominio y una apropiación de formas-contenido asignadas por los sistemas sociales; *es una manifestación de una determinada configuración social no exenta de conflictos que involucran a una diversidad de actores que comparten el espacio* (Gómez y Hadad, 2007 en Arreola y Saldívar 2017 p.8)

Los proyectos de Desarrollo con Enfoque Territorial deben formularse y gestionarse con horizontes de mediano y largo plazo. Requieren de una compleja arquitectura institucional que contenga: a) Atribuciones y capacidades de los gobiernos locales (técnica-administrativa y política); b) Control y equilibrio entre gobiernos nacional/provincial y local; c) Redes y asociaciones entre gobiernos locales, capaces de emprender la transformación productiva; d) Organización económica y de representación de la sociedad civil; y e) Mecanismos y espacios para la concertación público-privada⁴.

⁴ IDESMAC. Diseño Pedagógico Escuela de Organizaciones Locales para la Gestión Territorial. Pág 28.

g.- Diálogo Intercultural

La importancia de tener el enfoque de interculturalidad para la evaluación y análisis del proyecto, radica en que es necesaria la construcción de canales que permitan visibilizar las culturas indígenas en interrelación con todos los actores sociales. Se pondera el enfoque como una construcción teórica y práctica que equilibre democráticamente a los colectivos sociales del territorio donde se ejecuta el proyecto, porque no sólo se construye con los pueblos originarios sino con cualquier grupo que pudiera presentarse en una condición de vulnerabilidad (mujeres, jóvenes, etc).

La concepción de "diálogo" en la interculturalidad es fundamental y donde descansan los pilares de su esencia. Se entiende por lo tanto el diálogo como proceso para la construcción del desarrollo humano, como condición de entendimiento de las sociedades a partir de una nueva perspectiva democrática e incluyente y como un espacio democrático ante relaciones asimétricas entre grupos de una misma sociedad. Por lo tanto, para democratizar las desigualdades e indicar los caminos epistémicos hacia una sociedad intercultural esta forma de diálogo es un requisito ineludible (Zebadúa, J. 2013: 137)

2.2. Eje metodológico.

La presente evaluación del proyecto "Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche" está estructurada en dos partes fundamentales: una es la evaluación de metas que valora el avance cuantitativo en el cumplimiento de las metas plateadas en el proyecto inicial, es decir, se evalúa la eficacia de la implementación de proyecto, así como una revisión documental para determinar la calidad y la coherencia de los documentos emanados por el equipo técnico; y en otro orden, se hace una evaluación y análisis de los procesos desarrollados durante la ejecución de este primer año del proyecto, y que valora la eficiencia del mismo.

El método para la obtención de la información y el análisis de la misma se estableció con un enfoque participativo tanto cuantitativo como cualitativo y que tuvo como base teórica-metodológica la Teoría Fundamentada para la obtención de matrices de información y categorías de análisis relevantes y adecuadas para el contexto específico.

La evaluación de proceso cuenta a su vez con dos partes, una valoración cuantitativa y una valoración cualitativa, ambas sustentadas en información proporcionada por los actores del proyecto y recogidas en entrevistas semiestructuradas, y que se estructuran en un sistema de indicadores construido ex profeso para la evaluación; tanto el sistema de indicadores, como las herramientas para recoger la información se exponen más abajo.

Para la evaluación del segundo año de ejecución del proyecto de gobernanza, se tuvo la intención de conocer de qué manera los procesos del proyecto están impactando los distintos ámbitos territoriales y las diferentes esferas sociales, desde la toma de decisiones hasta la incidencia política. Siendo una evaluación con un enfoque de seguimiento, se pretende evaluar los avances en la ejecución desde una orientación más territorial y más comunitaria.

Tomando en consideración que desarrollamos una evaluación participativa, y que los resultados del análisis se hace con la base de los discursos y las narrativas de los actores

entrevistados, se hizo una diversificación del muestreo de las entrevistas; si para el primer año entrevistamos actores centrales de las acciones de gobernanza: representantes de los centros del poder productivo y temático, miembros del CMDRS, representantes del ayuntamiento y de los centros Microrregionales, para esta evaluación de segundo año nos dirigimos a otros espacios, con otros actores que representan otro tipo de agencia social.

Nos alejamos por lo tanto de los espacios de toma de decisiones que son hegemónicos como el Ayuntamiento o el CMDRS, que como sabemos articulan los sectores gubernamentales, productivos como el ganadero, forestal, apícola o agrícola, y los sectores sociales de relevancia en el Municipio como es el del agua, de mujeres o pueblos originarios, para conducirnos a personajes alejados, tanto espacial como simbólicamente de estos núcleos.

Entrevistamos a comisarios ejidales y municipales, a agentes comunales, a personas miembros de los consejos temáticos de las comunidades que en muchos casos no tienen presencia en los Consejos Microrregionales, y a otros actores locales que por el momento constituyen actores periféricos o incipientes. Se realizaron 24 entrevistas distribuidas por microrregión, buscando un análisis de los procesos a nivel Microrregional.

Se hicieron adaptaciones al guion de entrevistas en consideración a la naturaleza del muestreo para este año, para ver cómo han ido permeando las acciones del proyecto en la construcción de la gobernanza y su influencia en el fortalecimiento de la cohesión social y territorial, así como a través del seguimiento a las líneas estratégicas como el proyecto se está acercando de forma eficiente a su objetivo central. La información obtenida por medio de las entrevistas a profundidad, se analizó bajo el sistema de indicadores diseñado previamente con los mismos índices para su medición, lo que nos permite hacer una comparación entre los resultados del primer año y de la presente evaluación.

Para la evaluación final del proyecto, se articularán los muestreos de ambas evaluaciones de mediano término y así obtener un análisis integral de los procesos del proyecto a lo largo de su operación en el territorio.

Metodología para la Evaluación



Fuente: Elaboración Propia

2.3. Herramientas y Procesos de Evaluación

Para la recopilación y análisis de la información, en primer lugar, nos enfocamos en hacer una revisión documental orientada al estudio de los documentos, informes, memorias y productos emanados por el equipo técnico durante la ejecución del segundo año del proyecto. Este examen documental y bibliográfico es fundamental para la recopilación de la información que nos permite conocer las acciones del proyecto y de qué manera se ha avanzado en el cumplimiento de las metas planificadas para este segundo año.

La revisión bibliográfica se hizo para el establecimiento del marco teórico-conceptual que sirvió como referencia para el análisis de la información de la evaluación del primer año, siendo el mismo marco teórico-conceptual referencial para esta evaluación. Latorre, Rincón y Arnal (en Rodríguez y Valldeoriola, 2009 p. 58) definen la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información para sustentar la investigación y evaluación; de igual manera contribuye a complementar o contrastar los datos recolectados, con la información de otros autores y fuentes disponibles como: archivos, documentos o medios digitales (Fundación Merced Querétaro A.C 2015) ; Amador (en Rodríguez y Valldeoriola, 2009) considera que el proceso de revisión documental comprende tres etapas: la consulta documental, el contraste de la información y el análisis histórico del problema.

Para la evaluación de proceso se aplicaron entrevistas semi-estructuradas en la que se encuentran los tópicos, ítems, temas o áreas que deben ser evaluados, logrando el acceso a las percepciones y valoraciones que los entrevistados poseen sobre situaciones, hechos y personajes, así como sus deseos, temores y aspiraciones (Restrepo 2016, p-55).

La entrevista semi-estructurada, a pesar de no ser rígida, si configura un dialogo formal orientado por un problema o interés especial de investigación o evaluación particular, bajo ciertos términos, contenidos y fórmulas claras, constituida como una forma específica de interacción social entre el investigador y el entrevistado.

En el caso de la presente evaluación de procesos, el guion de entrevista se diseñó bajo el análisis y estudio de la pertinencia de su aplicación a cada actor en específico, ya que para que una entrevista sea útil como fuente de información debe adelantarse y diseñarse un guion previo con base en los índices establecidos para la medición de los indicadores (Restrepo, 2016); en este caso no interesa la veracidad sino la percepción del actor, aun cuando posteriormente la información obtenida se contraste con las fuentes documentales del proyecto.

La guía de entrevista se dividió en 3 ítems principales en referencia a las tres categorías de indicadores:

- Gobernanza
- Cohesión
- Participación

Para el ítem de Gobernanza se formularon 18 preguntas diseñadas para la medición de los índices correspondientes a 6 indicadores; para el ítem de Cohesión Social se formularon 15 preguntas correspondientes a la valoración de 6 indicadores, y por último, el ítem de Participación contiene 28 preguntas para medir 7 indicadores.

Las entrevistas se aplicaron en un ambiente relajado y de diálogo con los actores entrevistados, en la búsqueda de datos subyacentes en los discursos obtenidos, es decir, no solamente es la medición cuantitativa en base a los índices de los indicadores, sino el estudio de los conceptos y categorías obtenidos a través de la teoría Fundamentada y del análisis del discurso.

2.3. Sistema de Indicadores.

Los indicadores definidos para la evaluación de proceso del proyecto, surgen del estudio y análisis de distintos referentes teóricos y de fuentes de información acerca de la naturaleza, procesos e impactos que la ejecución del mismo ha tenido en el Municipio de Calakmul.

Tomando en cuenta la epistemología central, que es el concepto de gobernanza, así como diversas corrientes teóricas y analíticas que alimentan el proyecto, se establece una base para determinar los criterios de evaluación más adecuados. Estos referentes son la noción de cohesión social y de cohesión territorial, acompañado de otras teorías que fundamentan la implementación de los procesos en el marco de la ejecución: gobernabilidad, gobierno abierto, democracia, autonomía (Convenio 169 OIT), territorialidad y dialogo intercultural.

Asimismo, se consideran los Acuerdos Temáticos de Colaboración Territorial del Municipio de Calakmul referidos a los temas del agua, agrícola y turismo; el documento Diagnóstico de la Situación del Desarrollo en el Municipio de Calakmul, Campeche, el proyecto inicial presentado a la financiadora y las categorías derivadas de la información arrojada en 12 entrevistas realizadas a actores del proyecto y atendidas por medio de la “grounded theory” o teoría fundamentada (De la Cuesta, 2006 en IDESMAC, Evaluación del Proyecto Kellogs p.7).

De este análisis se desprendieron 3 categorías definidas con base en la Teoría de los Campos de Vigotsky referida a los campos actual, próximo y potencial. El campo actual del proyecto promueve ejercicios de colaboración y pluralismo para el primer año de ejecución, es por eso que la primera categoría es la de participación, seguida por la categoría de cohesión que corresponde al campo próximo del proyecto; por último, la categoría de gobernanza concierne al campo potencial, es decir, el objetivo central y final del proyecto.

Cada indicador está claramente definido para comprender lo que se está midiendo y cómo se fundamenta su valoración cuantitativa con base en el índice establecido y la fórmula para el cálculo del resultado.

Tabla de descripción de indicadores, índices y fórmulas.

CATEGORIAS

 GOBERNANZA

 COHESIÓN

 PARTICIPACIÓN

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
Fortalecimiento de las Estructuras Locales	T.1.- Procesos de Gobernanza	Desarrollo de una alternativa para el ejercicio del poder y la toma de decisiones, llevada a cabo por los actores locales de Calakmul. La gobernanza se refiere a los mecanismos para el fortalecimiento de la democracia y la ciudadanía, mediante la participación y el uso sustentable de los recursos ⁵ .	Coexisten por lo menos 4 instrumentos o mecanismos multinivel propios de la Gobernanza en Calakmul	<p>-¿Tiene usted alguna parcela? ¿la trabaja?...</p> <p>-¿participa en las asambleas comunitarias?</p> <p>-¿ha participado en el Consejo Microrregional?...¿y en el CMDRS?</p> <p>-¿tiene acceso a los servicios básicos por parte del ayuntamiento?...¿de cuáles?...¿de cuáles no?</p>	<p>1: si se mencionan por los menos 4 instrumentos propios de la gobernanza</p> <p>0.5: Si se mencionan >2 instrumentos o mecanismos de gobernanza</p> <p>0: si no se cumple con los supuestos anteriores</p>
	T.3.- Incidencia Política	Conjunto de acciones políticas llevadas a cabo por la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en la toma de decisiones políticas mediante la elaboración y presentación de propuestas encaminadas a atender los problemas en el ámbito público ⁶	Se reconocen por lo menos 4 espacios de intervención funcional en la construcción de una política pública participativa.	<p>-¿Conoce el ordenamiento territorial?, ¿participó en su elaboración?</p> <p>-¿Se realizaron foros o consultas para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal?, ¿participó?, y en los POAs?</p>	<p>1: si responde afirmativamente a todas las preguntas</p> <p>0.5: si responde afirmativamente por lo menos a 2 preguntas</p>

⁵ Brenner, L; Vargas del Río, D (2010).

⁶ Manual de Incidencia Política (2003). Lima, Perú

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
				-¿Existen mecanismos de consulta ciudadana?, ¿Ha participado en alguno?, ¿para qué se realizó?..tuvo incidencia?	0: si no cumple con ninguno de los supuestos anteriores
	I.7.- Funcionalidad de los C. Microrregionales	Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno de los Consejos Microrregionales de Calakmul.	Un 50% de los actores reconocen la utilidad de los Consejos Microrregionales en la realización de acciones con impacto territorial.	-¿Existe CMR en su microrregión?...¿considera que se han resuelto problemas gracias a su trabajo?...¿cuál? -Podría mencionar 3 características del CM de su Microrregión	1: si se responde afirmativamente y coherente a la primera pregunta y por lo menos dos características funcionales en la segunda 0.5: si se responden coherente a la primera y por lo menos una característica coherente en la segunda pregunta 0: si no se cumple ninguno de los supuestos anteriores
	I.5.- Reconocimiento del CMDRS	El CMDRS es identificado en el Municipio como un espacio de articulación de las comunidades y por ende de las acciones que se espera tenga a bien el municipio realizar para mejorar las condiciones en estas ⁷	Los actores del proyecto identifican al menos tres aspectos concretos de la importancia del CMDRS.	-¿conoce el trabajo del CMDRS? -¿Qué asuntos atiende? -¿Se han resuelto problemas gracias al trabajo del Consejo?... por ejemplo - ¿Qué es lo más importante que realiza el CMDRS?	1: si responde afirmativamente en la primera y menciona tres elementos funcionales y concretos en las demás 0.5: Si menciona por lo menos dos elementos funcionales y concretos de reconocimiento del CMDRS

⁷ IDESMAC (2014). "Evaluación del Proyecto: Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa Para La Gestión Territorial En Municipios De Los Altos De Chiapas Y La Península De Yucatán". P. 60. San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
					0: si no cumple con los supuestos anteriores.
Desarrollo Sustentable	T.7.-Acuerdo Municipal de Turismo	Consolidación de Calakmul como un referente del turismo alternativo sustentable a través de la mejora de servicios, programas y proyectos culturales y naturales en colaboración entre autoridades municipales y la comunidad.	Se hace referencia a avances en las líneas estratégicas establecidas en el Acuerdo en materia de turismo en el Municipio.	-¿Existen espacios comunitarios de planeación y gestión en materia turística?...¿cuáles? -¿Qué avances significativos ha habido en el turismo en Calakmul? -¿Quiénes y cuales servicios turísticos se ofrecen en Calakmul?	1: se responde suficientemente a la primera y se mencionan por lo menos 3 avances en líneas estratégicas en la segunda y/o la tercera. 0.5: Se mencionan por lo menos dos avances en las líneas estratégicas. 0: no se cumple con ninguno de los supuestos anteriores
	I.3.- Contribución a la Sustentabilidad	Equilibrio entre los elementos sociales, ecológicos y económicos. Es la garantía de la reproducción material y cultural con una visión de largo plazo en un marco de equidad que deviene de un ejercicio participativo propio de cada lugar ⁸	Percepción de que las actividades que se desarrollan en el proyecto aseguran el manejo, la protección y la restauración del patrimonio natural local.	-acerca del proyecto de gobernanza...¿considera usted que lleva a cabo alguna acción hacia la sustentabilidad? -¿conoce alguna actividad del proyecto para la conservación de la biodiversidad? -¿Sabe si el proyecto impulsa acciones para conservar el agua?...y el suelo?	1: se mencionan por lo menos 3 acciones. 0.5: Se mencionan por lo menos dos acciones 0: se menciona sólo una o ninguna acción .

⁸ Arreola, A; Saldívar A (2017). *De Reclus a Harvey, la Resignificación del Territorio en la Construcción de la Sustentabilidad*. Región y sociedad / año xxix / no. 68. Chiapas, México.

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
Unidad Socio-Territorial	T.2.- Cohesión Social	Nivel de vinculación de los ciudadanos de Calakmul en una matriz socio-cultural propia que permita la participación activa en la sociedad y un acceso seguro al bienestar material, seguridad y protección social ⁹ .	Existen en Calakmul las características propias de la cohesión social establecidas por la CONEVAL	<p>¿Cuál es su principal grupo de interacción social?</p> <p>-¿Ha recibido recientemente el apoyo de algún grupo o persona para la resolución de un problema?</p> <p>-¿se siente identificado con su comunidad?, ¿se involucra en sus problemas?</p> <p>- ¿participa en algún grupo o proyecto comunitario?</p>	<p>1: si menciona por lo menos 5 características de la cohesión social</p> <p>0.5: Si menciona por lo menos 3</p> <p>0: si menciona menos de 3 características de cohesión social</p>
	T.4.- Cohesión Territorial	Representatividad de lazos, alianzas o redes entre los miembros del territorio de Calakmul encaminadas a la configuración de un proyecto territorial común sustentado en la identidad y el respeto a la diversidad ¹⁰	Grado de centralidad y conectividad de alianzas y redes entre los actores territoriales. Se evidencia un avance en las representaciones territoriales gracias a las acciones del proyecto.	INFORMACIÓN EN MAPAS Y BASE DE DATOS DE REPRESENTACIÓN DE CONSEJEROS MICRORREGIONALES y temáticos	<p>1: las 9 microrregiones atendidas por el proyecto tienen representación territorial y temática y participan dentro del CMDRS</p> <p>0.5: un 75% de las microrregiones han tenido un avance en la representatividad</p> <p>0: no se cumplen los supuestos anteriores</p>
	T.6.- Acuerdo Municipal del Agua	Contribuir al desarrollo regional con el fortalecimiento de actores sociales clave a través de herramientas participativas que detonen procesos de cohesión social e innovación	Se reconoce que el proyecto ha contribuido al cumplimiento de las líneas	-¿Conoce el Acuerdo Municipal para la Gestión Hídrica?...¿sabe quién lo realizó?	1: Responde afirmativa y coherentemente a la primera y la mención de por lo menos

⁹ Comisión Nacional de Evaluación De la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Cohesión Social: Balance Conceptual y Propuesta Teórica-Metodológica*. I edición, México CONEVAL, 2015, p.15

¹⁰ Observatorio de la Diversidad, Cohesión y el Desarrollo Territorial de Andalucía /ODTA, 2009

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
		institucional con una visión y acción estratégica a largo plazo , a través de la creación de estructuras y mecanismos de planeación acordes a la realidad del municipio ¹¹	estratégicas del Acuerdo Municipal del Agua de Calakmul.	-¿Ha habido espacios de educación, discusión y participación sobre el tema del agua? -Mencione 3 medidas que se han llevado a cabo para resolver el problema del agua en el Municipio	3 líneas estratégicas de acción del Acuerdo. 0.5: Responde afirmativamente a la primera y la mención de por lo menos dos líneas estratégicas de acción del Acuerdo. 0: No se cumplen con los supuestos anteriores.
Empoderamiento de Actores Locales	T.10.- Participación Intergeneracional	Espacios de relación y cooperación entre personas de distintas edades, orientados a favorecer la transmisión e intercambio de conocimientos, competencias y valores que posibiliten el enriquecimiento personal y grupal de manera activa contribuyendo a la cohesión socio-territorial ¹² .	Se reconocen 3 relaciones de cooperación entre personas de distintas edades en los espacios de gobernanza.	- ¿reconoce la existencia de líderes jóvenes?, ¿participan los jóvenes en la toma de decisiones comunitarias? -¿existe representación de los jóvenes en el CMDRS y en los CMR? -¿reconoce el intercambio y colaboración entre jóvenes y adultos en los espacios de participación y toma de decisiones?	1: las tres explicaciones son suficientes 0.5: dos explicaciones son suficiente 0: No se cumplen los anteriores
	I.2.- Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales	Proceso de construcción social que permite conocer las capacidades, perspectivas y actitudes de los actores territoriales para abordar un determinado problema comunitario, en el desarrollo de tolerancia en torno a la diversidad y pericia para reelaborar una alternativa conjunta ¹³ .	Se reconoce ampliamente la existencia de relaciones de cooperación, redes y alianzas entre los actores territoriales.	-¿Existen alianzas entre la sociedad civil y el ayuntamiento?...¿conoce alguna? -¿Sabe si las OSC realizan trabajo en redes de colaboración?...¿conoce algún trabajo que hayan hecho en conjunto?	1: si responde afirmativamente a las tres 0.5: si sólo responde afirmativamente a dos 0: ninguno de los supuestos anteriores

¹¹ IDESMAC. Acuerdos Municipales para la Gestión Hídrica de Calakmul. Calakmul, Campeche.

¹² Centro del Conocimiento de Fundación EDE (2015). *Hacia Una Sociedad Intergeneracional: ¿Cómo Impulsar Programas Para Todas Las Edades?* Vizcaya

¹³ Calzadilla, María Eugenia. *Aprendizaje Colaborativo y Tecnologías de La Información y La Comunicación*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
				-¿conoce alguna red de colaboración o alianza aquí en su comunidad?	
	I.4.- Reconocimiento a la Diversidad Cultural	Reconocimiento y respeto a la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y sociedades que forman parte del Municipio de Calakmul ¹⁴	Los actores reconocen que el proyecto ha contribuido al reconocimiento de la diversidad cultural y el valor del intercambio y el diálogo intercultural en Calakmul.	-¿Se enteró del encuentro de Pueblos Originarios?...¿participó? -¿considera que el evento promueve el reconocimiento y el respeto por la diversidad cultural?...¿de qué manera?, me podría mencionar dos elementos. --Considera que en Calakmul existe un diálogo participativo y equitativo entre indígenas y no indígenas	1: responde afirmativa y suficientemente a todas las preguntas 0.5: responde afirmativamente a por lo menos a dos preguntas y suficientemente a una 0: no cumple con los supuestos anteriores
Participación Ciudadana	T.5.- Liderazgos	Reproducción y fortalecimiento de los diferentes tipos de liderazgos como agentes de acción en el territorio ¹⁵	Se identifican características propias de liderazgos innovadores en el territorio y se reconocen los resultados de su trabajo.	-¿existen líderes en su comunidad?...¿cómo llegan a serlo? -¿Tienen reconocimiento comunitario? -¿son colaborativos?, ¿es útil su trabajo, se han logrado resultados gracias al trabajo del (los) líder(es)? -¿hay algún mecanismo para alentar el surgimiento de nuevos liderazgos en el territorio?	1: se responde afirmativamente a las 4 preguntas 0.5: Se responde afirmativamente a 3 de las 4 preguntas 0: se responde afirmativamente a menos de 3 preguntas.
	T.11.- Equidad de Género	Se hace visible la situación, condición y posición de las mujeres en el Municipio	Se reconoce el esfuerzo del proyecto en la mejora de las	-¿Existen espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente a mujeres?	1: Se responde afirmativamente a las cuatro preguntas.

¹⁴ Art. 4 Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, en *Campaña Nacional por la diversidad cultural de México*. INALI, CIESAS, UNESCO

¹⁵ Arreola, Delgadillo, López y García-Gil (2004). "Diagnóstico de la Situación del Desarrollo en el Municipio de Calakmul, Campeche". Proyecto Prosureste. Xpujil, México

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
		de Calakmul desde una perspectiva de equidad de género.	condiciones de las mujeres en Calakmul	<p>-¿qué avances hay en la participación de las mujeres en la toma de decisiones?</p> <p>-se han aprobado proyectos en el CMDRS presentado por las mujeres?</p> <p>-¿Las mujeres toman decisiones sobre el uso de la tierra?</p>	<p>0.5: Se responde afirmativamente a tres preguntas.</p> <p>0: ninguna de las anteriores</p>
	I.1.- Democratización Ciudadana	Participación ciudadana activa y protagónica en la toma de decisiones y el consenso colectivo en relación con las políticas públicas, estrategias territoriales y manejo de recursos ¹⁶	Existe la percepción de que la toma de decisiones, las políticas públicas y el manejo de recursos está en manos de los ciudadanos de forma democrática.	<p>-¿Usted cree que en los espacios de participación, se respeta a quién piensa diferente?...¿cómo?</p> <p>-Mencione como se garantiza la participación "equitativa" de mujeres, jóvenes y PPOO.</p> <p>-¿Todas las decisiones que se toman están orientadas al bien común?</p> <p>-A la hora de tomar una decisión ¿cree que es la votación el último recurso para hacerla efectiva?</p>	<p>1: Se cumple adecuadamente con la mención de 3 prácticas democráticas</p> <p>0.5: Se cumple adecuadamente con la mención de dos prácticas democráticas.</p> <p>0: No se cumple con los supuestos anteriores</p>
	I.6.- Gobierno Abierto	Impulso y consolidación de la transparencia y rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno ¹⁷ .	Existe la percepción de la existencia de Gobierno Abierto a través de la transparencia y el acceso a la información.	<p>-¿Se enteró usted del evento de Gobierno Abierto llevado a cabo en Xpujil?</p> <p>-¿Participó en el evento?</p> <p>-¿Cuál es su opinión en relación con la temática del evento?</p>	<p>1: Respuesta afirmativa y suficiente de las 3 preguntas</p> <p>0.5: Se responde de manera afirmativa a la primera y suficiente a la última.</p> <p>0: no se cumple ningún supuesto anterior.</p>

¹⁶ Olivos Campos, José René (2001), *La Democracia Participativa En México*. UNAM, México.

<https://derecho.laguia2000.com/derecho-politico/diferencias-entre-democracia-representativa-y-participativa>

¹⁷ Instituto Nacional de Acceso a la Información (INALI). Guía de Gobierno Abierto 2017.

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
Fortalecimiento Institucional	T.9.- Escuela de Gobernanza	formación amplio e integral, que permita a los representantes territoriales y temáticos fortalecer sus capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes, para que desarrollen su encomienda con mayor capacidad posible ¹⁸ .	Identifican , la utilidad, los conocimientos y habilidades adquiridos por la participación en la Escuela de Gobernanza	-Mencione dos conceptos aprendidos en la escuela - Mencione un ejemplo de cada uno de estos conceptos -mencione dos aspectos positivos que resulten de su participación en la escuela	1: se cumple completamente con todas las respuestas 0.5: Se cumple por lo menos con una mención cada pregunta 0: ninguna de las anteriores
	T.8.- Acuerdo Municipal Agrícola	Fortalecer al sector agrícola incrementando su producción, estableciendo estrategias que contribuyan a la organización, infraestructura, productividad, comercialización, asistencia técnica y nuevas tecnologías que necesitan los productores ¹⁹	Los actores territoriales reconocen el avance en las líneas estratégicas establecidas en el Acuerdo Municipal Agrícola de Calakmul.	-¿La agricultura en Calakmul es mejor, igual o peor desde hace dos años? -¿Quién toma las decisiones sobre este tema? -¿existen foros, talleres o espacios de información, participación y toma de decisiones sobre el tema agrícola en Calakmul? -¿Quiénes tienen acceso a la tierra y a los financiamientos o programas de apoyo y ayuda en el tema? -se comercializan los productos agrícolas?...¿quién lo hace?	1: por lo menos 4 respuestas se refieren a avances en las líneas estratégicas del acuerdo. 0.5: por lo menos dos respuestas refieren a avances en las líneas estratégicas del acuerdo. 0: no se cumplen los supuestos anteriores.
	I.8.-Utilidad de los Consejos Temáticos	Fortalecimiento de los comités temáticos de nivel comunitario en los temas específicos que les fueron	Los actores entrevistados reconocen expresamente la eficiencia, utilidad y	-¿Conoce los comités temáticos...cuales conoce? -Considera que los comités temáticos son democráticos y participativos?	1: afirmativa y suficiente en por lo menos 4 preguntas, con mención de los comités temáticos que atiende el proyecto.

¹⁸ IDESMAC. Diseño Curricular Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en las Microrregiones en Calakmul, Campeche. México

¹⁹ IDESMAC. Acuerdos Municipales de Colaboración para el Sector Agrícola de Calakmul, Campeche.

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
		asignados: agua, agrícola, mujeres, jóvenes, turismo, pueblos originarios ²⁰ .	naturaleza democrática de los Comités Temáticos atendidos por el Proyecto	<p>-¿conoce los avances en los temas que tratan?, en cual si en cual no? -¿considera que son útiles?</p> <p>- ¿cuál comité temático ha tenido avance en el último año y cual se ha quedado rezagado?</p> <p>- ¿conoce el papel de IDESMAC en el fortalecimiento de los comités temáticos?...¿en cuál?</p>	<p>0.5: Afirmativa y suficiente en por lo menos 3 preguntas</p> <p>0: no se cumplen ninguno de los supuestos anteriores</p>

²⁰ IDESMAC. Diseño Curricular Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en las Microrregiones en Calakmul, Campeche. México

Capítulo III. Evaluación De Metas

La evaluación de metas se realizó con la revisión en primer lugar del documento de solicitud de financiamiento a la Fundación Kellogg y el Informe Narrativo Anual II elaborado por el equipo ejecutor. Se hizo una valoración de calidad y congruencia de los **27** documentos probatorios para analizar si los productos cuentan con buena redacción, presentación y contenidos, así como verificar que dan fe de lo que se informa. Por último, se hizo una valoración del cumplimiento de las metas establecidas para el primer año de ejecución.

La valoración del cumplimiento de metas consideró 7 metas establecidas: 1.1 Diseño y primera generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial dirigida a los consejeros de los comités temáticos; 1.2 Formados 94 Consejeros Temáticos y Microrregionales, un titular y un suplente por cada Comité; 1.3 Realizados los Acuerdos Temáticos de los pueblos originarios de Calakmul (en coordinación con la CDI); 2.1 Diseño de la Agenda-plataforma de colaboración de las OSC en Calakmul; 2.2 Elaborados por parte de los Comités Temáticos los proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los ACT (agua, turismo, agrícola); 3.1 Realizado el 2do Encuentro anual de Gobierno Abierto entre líderes del sector público y los Consejeros Territoriales y Temáticos y 4.1 Distribuidos 300 carteles y 900 folletos de la serie Los frutos de la tierra (agua, turismo y agrícola), operan las páginas de Facebook, YouTube e Issuu.

El resultado de la valoración de metas fue de **66.67 %** de avance en su cumplimiento y un resultado de 60% de calidad de los productos, cuya coherencia se ubica en un 54% en total.

El apartado de evaluación de metas se centra en la valoración de la eficacia y eficiencia de las acciones del proyecto en el avance y cumplimiento de las metas planteadas para el 2do año de ejecución. Se estima que al finalizar esta segunda etapa del Proyecto “Gobernanza y Cohesión Socio-territorial en Nueve Microrregiones de Calakmul” se tenga la 2da generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, con la formación de por lo menos 30 consejeros de los 94 comprometidos para la totalidad del proyecto; la realización del Acuerdo Temático de los Pueblos Originarios de Calakmul como un logro estratégico para la temática en cuestión, así como la operación de la agenda de las OSC Aliadas lo que se vería manifiesta por la realización de reuniones directivas y operativas. Por otro lado, la elaboración de los proyectos anuales y/o multianuales para este año priorizados en las temáticas del agua, turismo, agrícola, jóvenes y mujeres en el seno de las OSC Aliadas, así como la visibilización y difusión de los materiales audiovisuales se suman a los logros centrales del proyecto para este período.

META	CUMPLIMIENTO	DOCUMENTOS PROBATORIOS
1.1. 2da gen de la Esc de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, dirigida a los Consejeros de los CT	Realizados 6 de 7 módulos de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial II Generación	-6 Memorias de los Módulos de la Escuela de Gobernanza II Generación
1.2. Formados 94 Consejeros Temáticos y Microrregionales, un titular y un suplente por cada Comité.	Capacitados 28 Consejeros Municipales y 49 Consejeros Temáticos	-Lista de asistentes a las sesiones de los 6 Módulos de la Escuela de Gobernanza II Generación.
1.3 Realizados los Acuerdos Temáticos de los pueblos originarios de Calakmul (en coordinación con la CDI).	Realizado el 1er Foro de los Pueblos Originarios de Calakmul con la participación de 130 personas de 9 microrregiones, 5 instituciones de gobierno y 4 ONG y los Acuerdos Municipales Para el Desarrollo integral de los pueblos originarios en el Municipio de Calakmul Campeche.	-Memoria del Foro de los Pueblos Originarios de Calakmul de fecha marzo 2018 -Documento de los Acuerdos Municipales Para el Desarrollo integral de los pueblos originarios en el Municipio de Calakmul Campeche.
2.1 Diseño de la Agenda-plataforma de colaboración de las OSC en Calakmul.	Realizadas 12 reuniones mensuales del Círculo de Organizaciones; participación en el encuentro “Alianzas para el Fortalecimiento del Desarrollo Humano” llevado a cabo en la Universidad EARTH de Costa Rica y elaborados los TdR para la realización de la Consultoría Externa para la Cohesión del Círculo de Aliados “Sistematización de la experiencia del Colectivo de OSC en Calakmul	-Archivo con esquema del documento de sistematización de la experiencia del colectivo de OSC en Calakmul. -Tres entrevistas transcritas realizada a representantes de organizaciones parte del Colectivo -Registro de status de entrevistas
2.2 Elaborados por parte de los Comités Temáticos, los proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los Acuerdos de Colaboración Temática (agua, turismo, agrícola)	Integrado un banco de proyectos anuales y/o multianuales.	-6 documentos de los proyectos presentados a distintas financiadoras en la temática de mujeres (6) y agrícola (1).
3.1 Realizado el 2do Encuentro anual de Gobierno Abierto entre líderes del sector público y Consejeros Territoriales y Temáticos.	Participación activa en distintos foros y espacios locales y nacionales sobre la temática de gobierno abierto.	

<p>4.1 Distribuidos los carteles y folletos de la serie Los frutos de la tierra (agua, turismo y agrícola), operan las páginas de Facebook, YouTube e Issuu.</p>	<p>Diseño y Distribución de infografías, carteles y folletos.</p> <p>Actualización y publicación de los Acuerdos temáticos: mujeres, agrícola y turismo en las redes sociales.</p>	<p>Borrador “la planeación socio-territorial en Calakmul” serie los frutos de la tierra 2011-2018; PPW resumen de acuerdo de jóvenes; Cartel del primer foro de pueblos originarios de Calakmul; Video de la Escuela de Gobernanza; Infografía jóvenes y mujeres; PDF. Acuerdos Municipales de las Mujeres</p>
---	--	--

Para la evaluación en el avance y cumplimiento de metas, se procedió a la revisión y estudio de los documentos y productos emanados del equipo técnico durante la ejecución del segundo año del proyecto, evaluando el alcance en relación al desempeño en función de lo comprometido en la Solicitud de Donativo a la financiadora, identificado con el número de referencia P3034296 y el informe narrativo anual II elaborado por la coordinación ejecutiva del proyecto. La revisión documental parte de estos dos insumos principales pero se complementó con los documentos correspondientes a las memorias de los módulos de la Escuela de Gobernanza así como sus listas de asistencia, la relatoría del Primer Foro Municipal de Pueblos originarios “identidad y reconstitución”, los Acuerdos Municipales Para el Desarrollo integral de los pueblos originarios en el Municipio de Calakmul Campeche; 6 documentos relativos a los proyectos anuales y/o multianuales en temática de mujeres y de ambiental y finalmente la revisión de los archivos gráficos, digitales y audiovisuales derivados de las actividades de visibilización de los logros del proyecto.

En total se recibieron por parte del equipo técnico un total de **27** productos, seis correspondientes a la meta 1.1.; seis correspondientes a la meta 1.2; dos que tienen que ver con la meta 1.3; seis que evidencia el avance en la meta 2.2. y siete relativos a la actividad de distribución, visibilización y difusión planteada en la meta 4.1.

De los documentos y productos recibidos se hizo una revisión en dos sentidos, en primer lugar, se valoró la calidad de los productos, es decir, la presentación, redacción, claridad y lógica en la información y las actividades que se reportan y una valoración de su coherencia referido a que los productos nos permiten comprobar en efecto que hay concordancia entre lo que se comprometió para el segundo año del proyecto y lo que se informó en el documento “Informe Año II P3034296”. En segundo lugar, se realizó una valoración general del avance en el cumplimiento de las metas del segundo año, tomando como referencia lo evidenciado en los documentos referidos.

La evaluación de calidad y coherencia de los documentos probatorios parte de los siguientes criterios cuantitativos:

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

3.1. Valoración de calidad y Congruencia

Meta 1.1. Segunda generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, dirigida a los Consejeros de los CT.

Para esta meta se recibieron 6 archivos correspondientes a las memorias de los 6 módulos realizados de la Escuela de Gobernanza. Las memorias de los módulos son documentos donde se sistematizan las experiencias y aprendizajes de los espacios de formación de la Escuela; se hizo una valoración en dos sentidos: una revisión para determinar la calidad de cada uno de los documentos recibidos y una valoración de coherencia de lo que se informa para esta meta.

Memoria del 1er Módulo Introdutorio: Segunda Generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socio territorial. Esta memoria es un documento en formato word que consta de 13 hojas y en donde se hace una pequeña introducción, una descripción de las actividades y explicación de las dinámicas de la sesión; la memoria tiene un diseño y una presentación buena que se complementa con buenos archivos fotográficos. En cuanto el contenido, hay una explicación de los conceptos principales que guían el trabajo de la Escuela y que son los enfoques conceptuales y teóricos del proyecto y hay un apartado de los principales problemas comunitarios planteados por los asistentes.

En relación con la calidad del documento, hay inconsistencias en cuanto al orden y secuencia de las ideas, por ejemplo, hay una pequeña cita de una intervención textual de los participantes, pero luego no hay una distinción clara de lo que es citación o lo que es narrativa u opinión del autor de la memoria lo que lo hace confuso al lector. Se nota un pequeño error en el índice y hay actividades donde de un párrafo de descripción se salta a una reflexión; se pudieron observar algunos errores ortográficos y de otro tipo, como decir que la escuela consta de 5 módulos nada más cuando en realidad en el diseño se establecen 7 módulos.

Al final el documento parece incompleto ya que se muestran fotos de alguna dinámica, pero no hay conclusiones ni reflexión alguna.

La calidad del documento se valora satisfactoria: **50%**

Memoria del 2do Módulo: Segunda Generación. Municipalidad y Ciudadanía. Esta memoria se presenta en un documento en formato Word con una extensión de 19 hojas; tiene un diseño distinto a la memoria del 1er módulo y en los contenidos se establece información y discusiones que se llevaron a cabo en la sesión, como el tema del municipio, de las funciones y obligaciones de los ayuntamientos como órganos de poder local y las competencias de los funcionarios gubernamentales y del CMDRS de Calakmul.

En cuanto a la calidad del documento, se valora insatisfactorio: **25%**, por estar mal presentado, con errores de diseño, una pésima redacción y orden que confunde y pierde sentido al leerse, además de una introducción muy escueta y limitada.

Memoria del 3er Módulo: Segunda Generación. Representación y Liderazgo Significativo. Este módulo se realizó el 15 y 16 de febrero del año 2018, y la memoria que se nos presenta es un documento de pdf con una extensión de 19 hojas donde se explican conceptos como

representación y liderazgos y en la que se describen ejercicios y dinámicas con las reflexiones sobre su resultado.

En casi su totalidad las memorias funcionan más bien como relatorías, es el caso de la presente, donde a pesar que hay referentes visuales como fotografías y gráficas, no hay una reflexión profunda ni unas conclusiones sobre la sesión en la Escuela; más aún, la memoria se muestra incompleta ya que llega hasta un subtítulo y no hay continuación. Por lo tanto, la calidad de este producto se estima insatisfactorio: **25%**

Memoria del 4to Módulo: Segunda Generación. Las brechas territoriales y los motores de cambio de Calakmul. Este módulo se llevó a cabo el 16 y 17 de abril por la coordinadora del proyecto Maria Cristina Reyes. La memoria se presenta como un archivo de Word de 15 hojas, y se presenta más como una relatoría que una memoria. La presentación del documento es buena, tiene un diseño comprensible y ordenado y se narran actividades.

En cuanto a las reflexiones y conclusiones de las actividades y los resultados de la sesión, sólo se presentan pocas reflexiones y algunos archivos fotográficos y gráficos de las dinámicas, pero sin mayor explicación. La calidad del documento se establece insatisfactorio: **25%**

Memoria Módulo 5. Segunda Generación. PLANEACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS ANUALES Y MULTIANUALES. Esta memoria se presenta en formato Word con una extensión de 15 hojas donde se establece la descripción de la sesión de la escuela, la cual fue impartida por la coordinadora del proyecto Maria Cristina Reyes.

La memoria consta de 5 partes fundamentales: la bienvenida y presentación, la priorización de problemas, la descripción y objetivos de las dinámicas y actividades, el perfil de los proyectos planteados y finalmente un anexo fotográfico.

La presentación del documento es buena, se establecen con claridad las narraciones que surgen en la sesión y los aprendizajes y conclusiones de las actividades las cuales se hicieron por sector prioritario: agua, cultura, mujeres, agricultura con una socialización de los resultados por sector. Hay buenas fotografías. Se establece la valoración de calidad de este producto en un **75%** por ser notablemente satisfactorio.

Memoria Módulo 6: Segunda Generación. Consentimiento Previo, Libre e Informado. Este módulo de la Escuela de Gobernanza fue impartido los días 16 y 17 de abril en Xpujil por el Lic. Álvaro Mena Fuentes. La memoria se presenta como un archivo PDF de una extensión de 16 hojas. El documento contiene información sobre lo que significa el consentimiento previo, libre e informado, así como sus alcances, posteriormente se hace una narración de las actividades y los diagnósticos realizados en la sesión sobre los problemas propios de los pueblos indígenas del municipio. Se hizo una muestra de casos reales en otras zonas de la región y el análisis comparativo de las semejanzas de las luchas de los pueblos indígenas, así como sus problemáticas.

En relación con la calidad y presentación del documento, se valora en notablemente satisfactorio con un **75%**, ya que se entiende bien la redacción, la parte de citas y las reflexiones en torno a las actividades realizadas. El documento presenta un buen diseño,

aunque pequeños errores de letras, al final no se presentan conclusiones ni listas de asistencias.

La evaluación de la calidad de los productos correspondientes a la Meta 1.1 se estima en un 45%

En relación con la coherencia, se pretende analizar la relación y concordancia entre lo indicado en el proyecto inicial presentado a la Fundación Kellogg, el Informe Narrativo Anual II y lo que pudo comprobarse en la revisión documental de los productos.

En el Informe Narrativo Final del Equipo Técnico del Proyecto, se afirma:

En lo que corresponde a la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, se ha llevado a cabo la formación y acompañamiento a los Comités Temáticos (CT) y Microrregionales (CM), así como la promoción e identificación de los liderazgos comunitarios que serán el relevo para la siguiente administración, para el caso de los CM se han realizado 3 módulos orientados a la gestión territorial y para los CT 3 de especialización. El cumplimiento de la meta es del 86%, quedando pendiente la realización del módulo 7 a cargo de la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras (ANEC). Se ha mantenido la colaboración con expertos en los temas, particularmente con el Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara (CESEM), la Red de Defensa del Maíz de Hopelchen (Ka Kuxtal Much' Meyak), y la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras (ANEC). (p. 6-7).

Como se mencionó en la evaluación de calidad de los productos correspondientes a esta meta, se recibieron por parte del equipo evaluador un total de 6 memorias de los módulos que se informan impartidos, y como se establece en el informe narrativo II quedó pendiente la realización del módulo 7. Por esta razón, se estima la concordancia del **100%** entre lo que se informa y lo que es posible comprobar con las evidencias revisadas.

Meta 1.2. Formados 94 Consejeros Temáticos y Microrregionales, un titular y un suplente por cada Comité.

Aunque en el documento de solicitud de financiamiento para el Proyecto Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones en Calakmul, Campeche dirigido a la Fundación Kellogg no se establece la meta 1.2 como correspondiente al segundo año de ejecución, el equipo técnico del proyecto consideró conveniente retomarla como parte de las acciones de este segundo año, para alcanzar el propósito de la formación de los 94 consejeros como objetivo específico del proyecto.

Los productos que se consideran evidencia del avance en esta meta con las listas de asistencias de los módulos de la Escuela de Gobernanza. Se recibieron un total de 6 archivos PDF correspondientes a estas listas. En estas listas se pudo constatar la asistencia de 12 personas en el Módulo 1ero; 21 personas en el Módulo 2do; 31 personas en el módulo 3ero; 15 personas asistieron al Módulo 4to según se constata en la lista de asistencia; 15 personas en el Módulo 5to y 21 personas en el módulo 6to.

Los productos revisados son las listas de asistencia escaneadas por lo que se valoran en un **75%** es decir notablemente satisfactorio, porque nos permite observar las personas que asistieron, aunque la calidad de imagen no es óptima.

En cuanto a la coherencia entre lo que se informe y lo que se pudo comprobar, en el Informe Narrativo II se establece:

*El proceso formativo de la Escuela ha permitido que las y los Consejeros ejerzan de manera oportuna su cargo y que su participación dentro del CMDRS sea más efectiva, además de la reactivación de las sesiones Microrregionales, las cuales prácticamente estaban en un segundo plano. En el caso de los comités temáticos los avances sustanciales se han tenido en los temas de agua, agrícola, mujeres y pueblos originarios, mismos que realizan de manera periódica sus sesiones para discutir los puntos a presentar en el pleno del CMDRS. **El cumplimiento de la meta corresponde al 81%.** En la 2da generación se han incorporado nuevos representantes de comités y/o autoridades comunitarias. (p.7)*

Capacitados 28 Consejeros Municipales y 49 Consejeros Temáticos (p.11)

Según las listas de asistencias revisadas a lo largo de todo el segundo año de ejecución y de los 6 módulos de la Escuela de Gobernanza, asistieron un total de 44 personas, de los cuales 20 corresponden a los comités temáticos del agua, agrícola, mujeres, pueblos originarios y apícolas, mientras que el resto de los 24 asistentes son representantes Microrregionales o autoridades municipales y ejidales. Por lo tanto, la coherencia se estima en un **25%** ya que de los 28 consejeros municipales informados como capacitados, se pudo comprobar la asistencia de 24; mientras que de los 49 consejeros temáticos que se reportan como formados y capacitados en la Escuela de Gobernanza, en las listas de asistencia sólo aparecen 20.

Meta 1.3. Realizados los Acuerdos Temáticos de los pueblos originarios de Calakmul (en coordinación con la CDI).

Para la evaluación del cumplimiento de esta meta, fueron entregados por el equipo técnico 2 archivos PDF correspondiente a la memoria del 1er Foro de los Pueblos Originarios y el documento de los Acuerdos Temáticos de los Pueblos Originarios de Calakmul.

El primer archivo revisado fue la Relatoría del Primer Foro Municipal de Pueblos Originarios "Identidad y Reconstitución", que consta de 27 hojas en donde se describen las partes que se desarrollaron en el foro. Algunos de los temas relevantes que se plasman en la relatoría fueron la intervención del historiador del SEDESYPH y que hace una breve síntesis de la historia de Calakmul como Municipio y destaca la diversidad cultural y lingüística propia de la región, información que se complementa como una tabla de los municipios del Estado de Campeche; se pone énfasis en los ejes conceptuales de Gobernanza y Cohesión Socio-territorial, así como la importancia de generar ambientes de colaboración para la resolución y atención de las problemáticas propias de los Pueblos Originarios.

Se detalla el resultado del diagnóstico de Pueblos Originarios de Calakmul, que estuvo a cargo del Ing. Luis Enrique Alvarado Moó, con apoyo de material visual de las gráficas del

INEGI y una síntesis de algunas de las manifestaciones culturales propias de la diversidad de pueblos indígenas que residen en el territorio de Calakmul, así como las distintas cosmovisiones, tradiciones, formas de organización social que conviven y se interrelacionan en el Municipio.

Se hicieron 6 mesas de trabajo en las temáticas educativa, social, económica, cultural, ambiental y jurídica y se explican las reflexiones que resultaron de las discusiones sobre las temáticas. Al final se presentan las conclusiones más importantes derivadas del foro.

La calidad del documento se valora muy satisfactoria: **100%**, por tener información completa, buena coherencia en el diseño y la presentación, así como buen apoyo de gráficas y material fotográfico.

En relación con el documento de Los Acuerdos Municipales Para el Desarrollo Integral de los Pueblos Originarios en el Municipio de Calakmul, Campeche, es un archivo Pdf de una extensión de 67 hojas, donde se establecen los objetivos de Los Acuerdos, la metodología descriptiva, diagnóstica y propositiva y los resultados del diagnóstico municipal de los pueblos originarios del Municipio. En la primera parte se hace una descripción del municipio, sus aspectos demográficos, sociales, económicos y ambientales.

Realmente el documento parece una extensión del diagnóstico más que un documento de Acuerdos puntuales en la materia, ya que hasta la página 51 es que se comienza a tocar el tema de la planeación por acuerdos y a partir de la página 54 se comienza a hacer un análisis de los acuerdos en la materia, sus estrategias, metas, acciones e indicadores de medición. Hay una buena complementación gráfica con mapas, diagramas, fotografías y esquemas que facilitan la comprensión de la información escrita.

El archivo es más bien un borrador, donde hay una copia y pega de la parte del diagnóstico y de los datos del municipio, y hay comentarios y correcciones no atendidas. La presentación también contiene errores, hay espacios muy amplios entre párrafos y diseño confuso de títulos y subtítulos, así como errores de transcripción y algunos ortográficos.

Se valora la calidad de este producto insatisfactorio: **25%**. Por lo tanto la valoración de calidad para esta meta se establece en un **62.5%**.

Para la valoración de coherencia y concordancia, nos remitimos a lo informado por el equipo técnico en el documento *Informe Narrativo II* que reza:

*En lo referente a la realización de los Acuerdos Temáticos de los Pueblos Originarios de Calakmul, se cuenta con la validación del Diagnóstico por parte del Comité Temático Municipal, así como del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable. Como parte de esta meta se realizó el 1er Foro de los Pueblos Originarios, en el cual se han definido las líneas estratégicas. **El cumplimiento de esta meta se considera en un 60%**, toda vez que el documento no ha sido concluido en su totalidad, el mismo será analizado y discutido en las nueve microrregiones para su aprobación y posterior presentación ante el pleno del CMDRS. (p.7)*

Para esta meta se recibió como ya se mencionó el documento de la relatoría del Foro de Pueblos originarios y el documento de los Acuerdos, pero no hay manera de comprobar que se hayan validados los Acuerdos por el Comité Temático Municipal ni por el CMDRS; por esta razón se hace una valoración del **50%** de concordancia para la meta 1.3.

Meta 2.1. Diseño de la Agenda-plataforma de colaboración de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Calakmul.

Para la valoración del cumplimiento de esta meta, se recibieron 5 archivos de Word correspondientes al esquema correspondiente al documento de sistematización de la experiencia del colectivo de organizaciones de la sociedad civil en Calakmul, tres transcripciones de entrevistas a representantes de ONG : Alberto Villaseñor de Dicos, Rodrigo Navarro de Haciendas del Mundo Maya y Deris Liliana también de Hacienda del Mundo Maya. Se recibió también una base de datos correspondiente al status de las entrevistas realizadas para sistematizar la experiencia.

La valoración de Calidad se establece en **50%** ya que, aunque las entrevistas están completas y tienen buen formato, el documento de sistematización no contiene nada, es simplemente un esquema vacío.

En relación con la valoración de coherencia, el Informe Narrativo II dispone:

*Para el caso del Círculo de Organizaciones Civiles (OSC) Aliadas por Calakmul se ha continuado con el mecanismo de articulación mensual, llevándose a cabo 12 reuniones en las cuales se han identificado los temas y territorios comunes, así como explorado las posibilidades de articulación interinstitucional, teniendo algunas acciones de acompañamiento puntual; sin que hasta ahora se haya ejecutado un proceso en colaboración **cumpliéndose la meta en un 85%**. Este mecanismo se constituyó inicialmente por 10 OSC, para este año dos han solicitado un receso (U'Yich Lu'um y Reforestamos México) debido a que no cuentan con actividades programadas para el municipio, por lo que han reducido su presencia. De manera puntual de ha trabajado con **Fundación Haciendas del Mundo Maya** generando un proceso de colaboración para la incorporación de los comités comunitarios de jóvenes con quienes trabajan, con **Save the Children e Iniciativa DICOS**. Para esta misma meta llevó a cabo por parte de K'inal Antsetik una consultoría externa para el fortalecimiento del mecanismo, misma que permite **identificar los avances, retos y oportunidades de colaboración en el corto, mediano y largo plazo. (p.8)***

Vemos que se afirma que se realizaron 12 reuniones mensuales y que se presentó el Círculo de Organizaciones Aliadas ante el CMDRS, esto se evidenció en la evaluación del primer año del proyecto. Lo único que pudo constatarse fue un avance en la consultoría externa en manos de K'inal Antsetik, por lo que se valora la coherencia en un **33%** ya que sólo puede comprobarse una actividad de las tres establecidas en el informe.

Meta 2.2. Elaborados por parte de los Comités Temáticos, los proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los Acuerdos de Colaboración Temática (agua, turismo, agrícola).

Para la valoración del cumplimiento por parte del Proyecto evaluado de la elaboración y presentación de los proyectos anuales y/o multianuales en las temáticas atendidas, fueron entregados al equipo evaluador 6 archivos correspondientes a 6 proyectos anuales y multianuales elaborados y presentados a diversas financiadoras.

Proyecto Miel de Calakmul con Trabajo de Mujer, es un archivo pdf de 21 hojas de extensión identificado con el número 56649. En este formato se describe a IDESMAC, los objetivos que se tiene como organización y la competencia y capacidades para el desarrollo de esta propuesta. Este proyecto se presentó a *Wal-Mart Global Donation Management* en fecha 23 de marzo del 2018 y tiene como objetivo el fortalecimiento del proceso socio-organizativo de las mujeres apicultoras en Calakmul. A través de un sistema de certificación participativa, fortalecimiento de la cadena productiva, equidad de las mujeres en las actividades productivas y económicas e impulso de las innovaciones en el sistema productivo.

Proyecto Formación y Fortalecimiento del Comité Municipal de Mujeres de Calakmul, Campeche, es un archivo en PDF de 8 páginas donde se solicita financiamiento al Instituto Nacional Electoral para impulsar la formación y el fortalecimiento de liderazgos en mujeres entre 25 y 60 años de las nueve microrregiones que componen el municipio. Se busca de esta manera incrementar el número de mujeres en las estructuras de poder del territorio mediante la implementación de un proceso de capacitación y acompañamiento, a través del diseño y realización de cinco módulos de la Escuela de Liderazgo.

Proyecto de Coinversión Social Para la Formación Social y Política de Mujeres Líderes del Municipio de Calakmul para el Ejercicio de sus derechos, es un proyecto presentado en formato PDF con extensión de 28 cuartillas presentado ante el Instituto de Desarrollo Social (INDESOL). El diseño de este proyecto está basado en un esquema participativo sustentado en tres principios rectores: cambiar actitud, fomentar la cooperación y el trabajo comunitario; una metodología utilizada sustentada en los marcos de vida y busca aumentar el número de mujeres con acceso a la información para el ejercicio de sus derechos.

Gracias al diagnóstico de género realizado por IDESMAC y COFEMO en Calakmul, se pudo observar que la toma de decisiones y el ejercicio de cargos por partes de las mujeres es escaso y poco visible, por lo que el proyecto busca implementar un proceso de formación política para la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento de los liderazgos políticos de las mujeres; incrementar la participación de las mujeres en las estructuras de toma de decisiones comunitaria, microrregional y municipal y la sistematización y visibilización de los logros que resulten.

Formación y fortalecimiento del Comité Municipal de Mujeres de Calakmul, Campeche ante la CDI. Es un proyecto presentado en el marco del Programa de Derechos Indígenas en la modalidad de fortalecimiento para el ejercicio de derechos de las mujeres y niñas indígenas; se pretende ejecutar el proyecto en tres fases: formación, a través de módulos

participativos con temas enfocados a fortalecer a las mujeres líderes y promover la igualdad de género dirigidos a 36 mujeres que ocupan algún cargo público; una segunda fase llamada *de lo aprendido a las acciones* en la que las mujeres participarán activamente en el CMDRS y una tercera fase que contempla la elaboración de un documento que sistematice el proceso de formación de la Escuela de Liderazgo para Mujeres.

Proyecto Empoderamiento y Formación Política de las Mujeres para la Toma de decisiones en Calakmul, es un proyecto presentado ante INMUJERES y que busca el impulso del empoderamiento de las mujeres en temas de toma de decisiones y espacios de poder poniendo en marcha modelos de formación cívica y educación ciudadana que promuevan la participación activa de las mujeres en todos los espacios de decisión.

Proyecto Talleres sobre el Protocolo de Nagoya, es una propuesta enfocada al fortalecimiento de las capacidades de la población indígena del municipio de Calakmul para el ejercicio de sus derechos en materia de uso de los recursos genéticos y su participación justa y equitativa en los beneficios derivados de su utilización, a través de la realización de talleres a nivel microrregional. El documento se presenta en formato de Word con una extensión de 22 páginas y que se presentó ante la CDI para su financiamiento.

La valoración de calidad de los productos para esta meta es del **100%** ya que cumplen con los formatos institucionales establecidos por las financiadoras a las que van dirigidos. En relación con la coherencia, en el Informe Narrativo Anual II se establece:

*Así también han sido elaborados y presentados para su financiamiento 9 proyectos a diversas dependencias tales como el Instituto Nacional Electoral, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, el Instituto Nacional de Desarrollo Social, el Instituto Nacional de las Mujeres, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, la Fundación Walmart y el Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas del FIDA (IPAFT). **Esta meta ha sido cumplida en un 66%**, debido a que no se realizó el 2do Encuentro de Gobierno Abierto considerado para este 2do año. (p.8).*

Como podemos observar, el equipo técnico del proyecto informa la elaboración y presentación de 9 proyectos, pero sólo fueron entregados 6 archivos para la revisión por parte del equipo evaluador, por lo tanto, no hay concordancia, así que la coherencia se valora notablemente satisfactoria, es decir en un **75%**.

Meta 3.1. Realizado el 2do Encuentro anual de Gobierno Abierto entre líderes del sector público y Consejeros Territoriales y Temáticos.

Para la valoración del cumplimiento de esta meta, no se recibieron productos, archivos o documentos que permitan constatar el avance en su cumplimiento, el Informe Narrativo II dispone que hubo:

Participación en la presentación del “Plan de Acción Local de Gobierno Abierto para el Estado de Campeche por parte de la Comisión de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Campeche (COTAIPEC)

Participación en la Cuarta Sesión Ordinaria del Secretariado Técnico Local de Gobierno Abierto de Campeche

Participación en la I Cumbre Nacional de Gobierno Abierto. Cocreación desde lo local, llevada a cabo en la Ciudad de México

Participación en el Foro Ambiente habilitante y los nuevos retos de la Democracia

Participación en el Encuentro Interamericano de Pueblos Indígenas y al Foro Permanente Interamericano de la Sociedad Civil y actores sociales en el marco de la 47ª Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA) (p.15)

Para esta meta no se puede valorar la calidad por no haber recibido productos para tal fin, y en relación con la coherencia se estima muy insatisfactorio: **0%**.

Meta 4.1. Distribuidos los carteles y folletos de la serie Los frutos de la tierra (agua, turismo y agrícola), operan las páginas de Facebook, YouTube e Issuu

Para la valoración de los avances en la sistematización y visibilización de los logros del proyecto, el equipo técnico y el área de difusión hizo entrega de 7 archivos, entre los que destacan las infografías de jóvenes y mujeres, el resumen del Acuerdo de Mujeres y el video de la Escuela de Gobernanza con fecha del 15 de junio del 2018.

Infografías Jóvenes y Mujeres. Las infografías sobre los Acuerdos Municipales de las Mujeres y los Acuerdos Municipales de las y los jóvenes son diseños que resumen los puntos principales de ambos acuerdos en una presentación visual para ser distribuidos en formato de carteles o afiches y así visibilizar esta información. La calidad de las infografías se estima muy satisfactorio: **100%** ya que el diseño es claro, visualmente armónico y bastante completo. El resumen preliminar de jóvenes, es un archivo de power point donde se plasman los puntos más importantes del Acuerdo de las y los jóvenes para ser presentado en algún espacio colectivo. La presentación toca puntos relevantes sobre el diagnóstico sobre la participación de los jóvenes y la incidencia en la toma de decisiones del municipio, y cuáles son las líneas estratégicas del Acuerdo. La calidad del archivo se establece en un **50%**, es decir satisfactorio ya que, aunque integra los elementos relevantes del Acuerdo y que ayuda a su fácil comprensión, la distribución de la información está muy desordenada, con letras distintas y feo diseño.

Acuerdos de Colaboración de las Mujeres en Calakmul, es un archivo PDF de una extensión de 36 páginas y que contiene la situación de las mujeres en el Municipio, las problemáticas que afectan a las mujeres en el territorio, y los acuerdos concertados de forma democrática y colectiva. Tiene buenos archivos fotográficos y un diseño muy original y ordenado con el

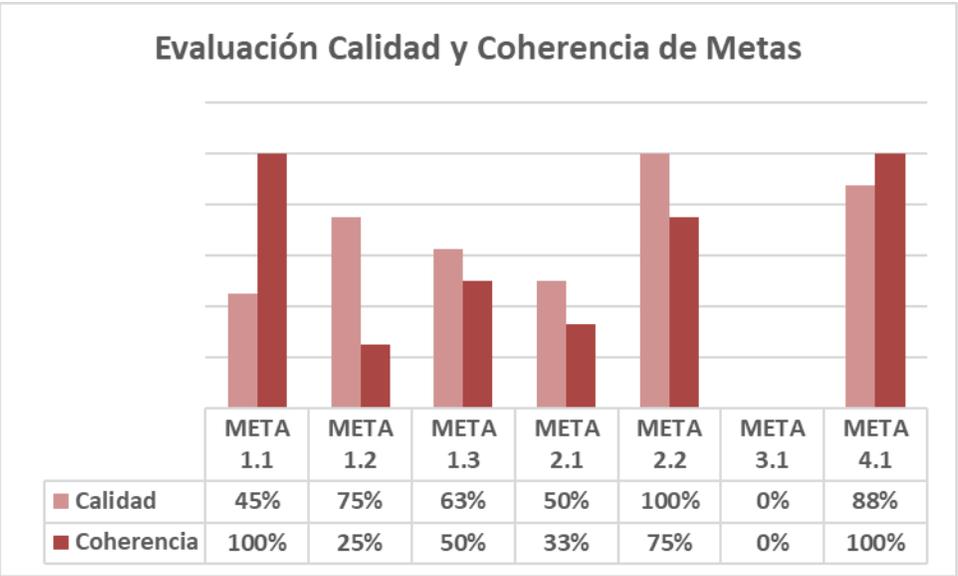
logo del Comité Municipal de las Mujeres. Se valora su calidad en un **100%** por considerarse muy satisfactorio. Cartel de Pueblos Originarios, es el cartel que se diseñó para distribuirlo para hacer del conocimiento de la población de Calakmul la realización del 1er Foro Municipal de los Pueblos Originarios de Calakmul. El cartel tiene un diseño muy bueno, con la información precisa, así como los logos de las organizaciones e instituciones aliadas y que coadyuvaron a la realización del evento. Se estima su calidad en un **100%**.

La Planeación Socio-Territorial en Calakmul, es un documento que es parte de la serie fruto de la tierra y que recoge la recopilación de retos y aprendizajes en el territorio del 2011 al 2018. Consta de 86 páginas con muy buena presentación visual y fotográfica, buen diseño y orden de los contenidos. La calidad del documento se valora muy satisfactorio: **100%**. El video de la Escuela de Gobernanza tiene una duración de 9:29 minutos y en el que se entrevistan a Consejeras y Consejeros que han participado activamente en la Escuela de Gobernanza tanto de la 1era como de la 2da generación. El contenido del video ilustra bastante las opiniones, visiones y experiencias de las y los consejeros en los procesos de capacitación y formación que ha impulsado el gobierno. El audio del video presenta problemas y en algunas tomas hay mucho movimiento de la cámara, pero aparte de estos detalles el video es bastante completo. Se estima su calidad notablemente satisfactoria: **75%**.

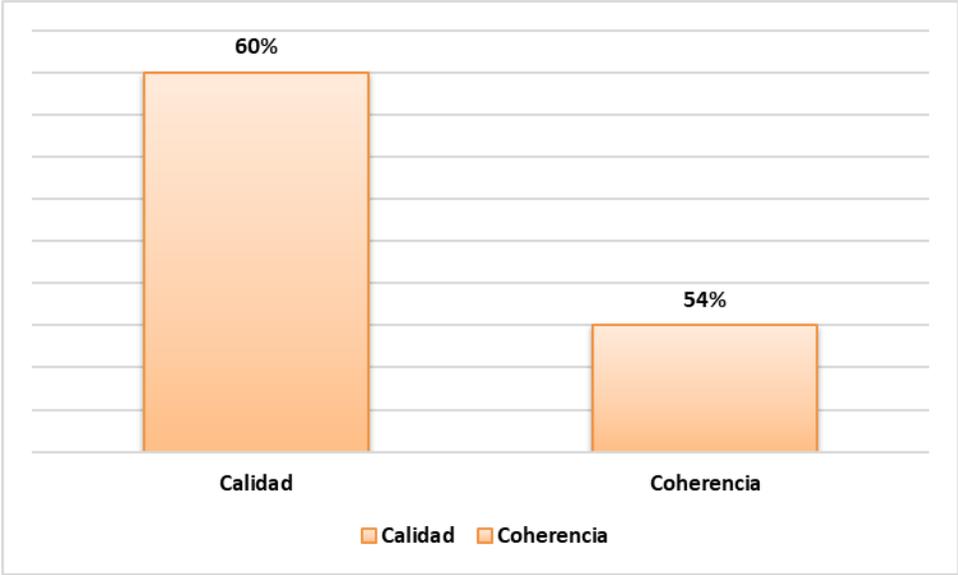
La calidad de los productos correspondientes a la meta 4.1 se valora en un 87.50%. En relación con la coherencia entre lo que se informe en el documento del Informe Narrativo II y los productos entregados para la evaluación del 2do año del proyecto, pudimos observar que en Informe Final se establece lo siguiente:

*Finalmente, para la sistematización y visibilidad se han elaborado las infografías correspondientes a los temas de mujeres y jóvenes; y se ha realizado la difusión de las actividades del proyecto a través de redes sociales, página web y boletín electrónico de IDESMAC. Se integró el video de la Escuela de Gobernanza, mismo que sistematiza las actividades realizadas en la misma y expone de manera puntual las impresiones de las y los participantes en torno al proceso formativo. Así mismo se integró el libro La planeación socioterritorial en Calakmul, en el cual se ha realizado una recopilación de las acciones realizada en torno al proceso de planeación del municipio, desde el Diagnóstico de la Situación del Desarrollo en el municipio de Calakmul, elaborado en 2004 hasta el proyecto de Gobernanza y Cohesión socioterritorial en 2018. Se considera un **cumplimiento del 90%** en la meta, toda vez que no se ha llevado a cabo la distribución de las infografías. (p.9)*

Se evidencia la realización de las infografías de los temas de mujeres y jóvenes, la realización del video de la Escuela de Gobernanza y la integración del libro sobre La planeación Socioterritorial como parte de la serie Los Frutos de la Tierra; es por esta razón que se valora la concordancia y coherencia en un **100%** por ser muy satisfactoria.

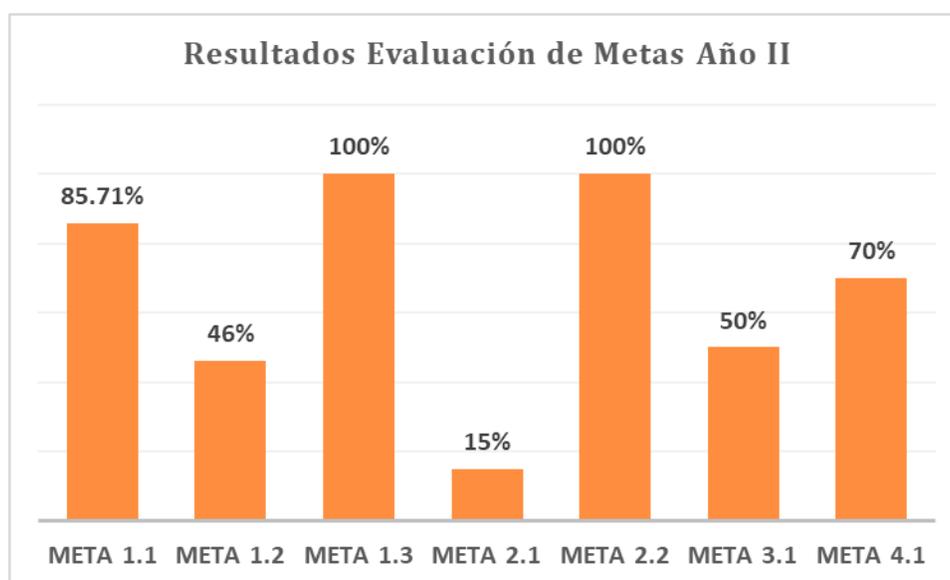


Se estima en la valoración final de la revisión cualitativa de los documentos y productos del proyecto, que la calidad de los productos se valora en un **60%**, y la coherencia se ubica en una valoración porcentual del **54%**



3.2 Resultado De Cumplimiento De Metas

El avance en el cumplimiento de metas tiene una valoración del **66.67%**



Distribuidos de la siguiente manera:

Meta 1.1. Con base en los 6 documentos de memorias de los 6 módulos realizados en la Escuela de Gobernanza y dirigidos a los consejeros temáticos, territoriales y autoridades comunitarias, se establece el cumplimiento de esta meta en un **85.71%** ya que quedó pendiente la realización del módulo 7 a cargo de la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras (ANEC).

Meta 1.2. Para el cumplimiento de la meta de formación de consejeros temáticos y territoriales, el proyecto estimó que un total de 94 consejeros serán formados en la Escuela a lo largo de los tres años de ejecución el proyecto; según las evidencias entregadas al equipo evaluador: las listas de asistencia, se pudo observar que un total de 24 consejeros y representantes territoriales y un total de 20 consejeros temáticos tuvieron una participación constante en los módulos de la Escuela de Gobernanza, pero no existe constancia de que hayan terminado la Escuela y acreditado la capacitación en su totalidad.

Si se estiman 94 consejeros formados y se evidencia la asistencia de 44 consejeros, esto nos da un promedio de **46%** en el avance del cumplimiento de esta meta.

Meta 1.3. Se evidenció el cumplimiento de esta meta con la realización del Primer Foro Municipal de Pueblos Originarios “Identidad y Reconstitución”, y la realización de Los Acuerdos Municipales Para el Desarrollo Integral de los Pueblos Originarios en el Municipio de Calakmul, Campeche como se pudo comprobar con la revisión del documento respectivo. El cumplimiento de esta meta por lo tanto se valora en un **100%**.

Meta 2.1. El diseño de la Agenda-plataforma de colaboración de las OSC en Calakmul se presentó como evidencia del cumplimiento de esta meta para el segundo año de ejecución

del proyecto, lo cierto es que este documento fue considerado para el primer año de ejecución y tomado como evidencia para la meta correspondiente a este periodo. Para esta evaluación se presentaron documentos correspondientes al avance en la sistematización de la experiencia de las OSC en Calakmul, por lo que su cumplimiento se establece en un **15%**.

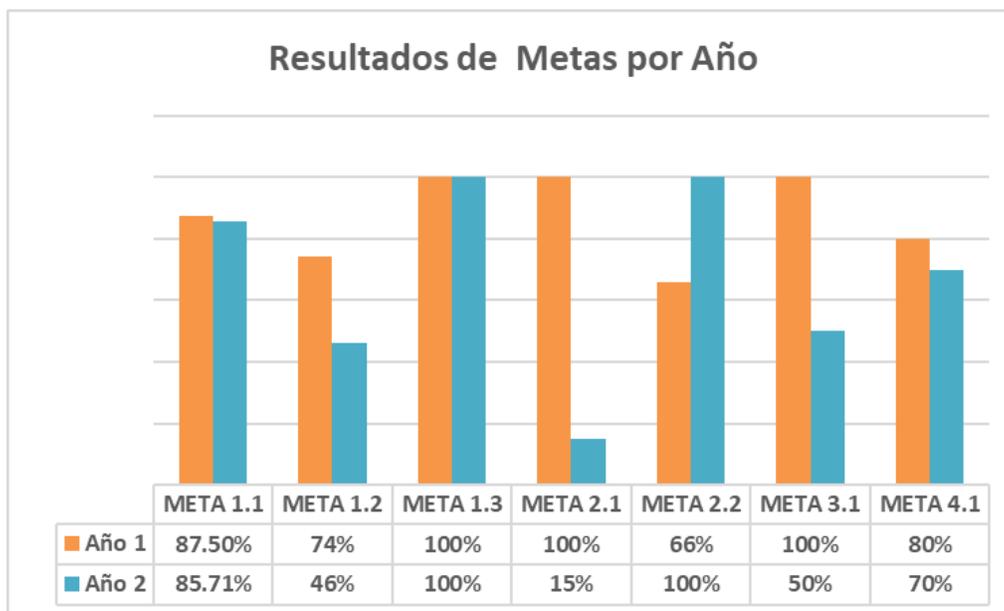
Meta 2.2. Para la valoración del cumplimiento de esta meta, se cumplía si se elaboraban y presentaban proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los Acuerdos de Colaboración temáticos. Se pudo constatar la realización de 6 proyectos en dos temas puntuales: mujeres y pueblos originarios, faltando la atención de las temáticas de agua, turismo y agrícola. Se estima sin embargo el cumplimiento de esta meta en un **100%** por presentarse 6 proyectos.

Meta 3.1. Esta meta está referida a la realización del 2do Encuentro Anual de Gobierno Abierto entre funcionarios del sector público tanto a nivel local, estatal como federal, así como representantes de organizaciones de la sociedad civil y representantes territoriales y temáticos del Municipio. El avance en la meta, tal como se establece en el Informe Narrativo Anual II, tiene que ver con la participación en eventos como la Sesión Ordinaria del Secretariado Técnico Local de Gobierno Abierto de Campeche; la I Cumbre Nacional de Gobierno Abierto; el encuentro Interamericano de Pueblos Indígenas y al Foro Permanente Interamericano de la Sociedad Civil y actores sociales (OEA); Foro Ambiente habilitante y en la presentación del "Plan de Acción Local de Gobierno Abierto para el Estado de Campeche por parte de la Comisión de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Campeche (COTAIPEC).

Si consideramos que la meta establece como fin último la realización del Encuentro de Gobierno Abierto, pero que se hicieron actividades que abonan, sustentan y colaboran a la construcción y fortalecimiento de los mecanismos de gobierno abierto en el territorio, se estima en un **50%** de cumplimiento.

Meta 4.1. Para la valoración de esta meta, se contó con los archivos de las infografías de jóvenes y mujeres, el libro de la serie "Frutos de la Tierra", los resúmenes de los Acuerdos y el video de la Escuela de Gobernanza. Faltó evidencia sobre la distribución de los carteles, así como la información sobre publicaciones y actualizaciones sobre las actividades del proyecto en las páginas de IDESMAC y en las redes sociales. Por esta razón se decide hacer una valoración del **70%** tomando en consideración que existieron las infografías, los carteles y los videos publicados en las plataformas digitales con un número alto de vistas como lo manifiesta el equipo de difusión del proyecto.

3.3. Resultado Comparativo de Metas



Meta 1.1. Observamos una consistencia en el cumplimiento de la meta, esto se ve reflejado en los resultados del proceso de la Escuela de Gobernanza, que a pesar de que en el primer año se realizaron 7 módulos de 8 con resultado de **87.50%** y para el segundo año 6 módulos de 7 con valoración en un **85.71%**, ha habido esfuerzos importantes en este sentido, una constancia en la organización de la Escuela y de actualización de temáticas y convocatorias.

Meta 1.2. Para el primer año del proyecto se pudo comprobar con los documentos que sirven de evidencia, que hubo sesiones en 8 microrregiones de las 9 donde opera el proyecto, donde se nombraron representantes Microrregionales para 4 comités temáticos: agua, agrícola, mujeres y pueblos originarios, no así para jóvenes o turismo, es decir, la atención a 4 ámbitos temáticos. Por otra parte, el proceso de formación en la Escuela pudo comprobarse por la lista de asistencia de los módulos, en ellas se puede evidenciar por lo menos la asistencia de 35 consejeros temáticos y 30 Microrregionales; por esta razón se valoró este avance en un 74%.

Para el segundo año se observa que un total de 24 consejeros y representantes territoriales y un total de 20 consejeros temáticos tuvieron una participación constante en los módulos de la Escuela de Gobernanza, pero no existe constancia de que hayan terminado la Escuela y acreditado la capacitación en su totalidad. Si se estiman 94 consejeros formados y se evidencia la asistencia de 44 consejeros, esto nos da un promedio de **46%** en el avance del cumplimiento de esta meta para este año.

La eficacia terminal de la Escuela se ha visto notablemente disminuida, las y los consejeros que asisten a las primeras sesiones dejan de asistir. En la 2da generación el número de participantes fue muy baja y más aún la garantía de formación.

Meta 1.3. Para el primer año del proyecto, se estableció el compromiso de celebrar con la participación de miembros de pueblos originarios de Calakmul, así como personas, organizaciones o colectivos interesados, el foro de Pueblos Originarios del municipio “*Identidad y Reconstitución*”; esta meta en efecto se cumplió al **100%**, pudiéndose constatar con los registros fotográficos, carteles y la memoria del foro entregada al equipo evaluador. Para el segundo año, el compromiso fue la realización de los Acuerdos Temáticos de Pueblos Originarios, meta cumplida igualmente de forma satisfactoria.

Esta meta ha tenido un avance firme, estable y altamente satisfactorio, obteniéndose un resultado valorativo del **100%** para ambos años.

Meta 2.1. Esta meta relacionada con el trabajo de uno de los componentes del proyecto que tiene que ver con las alianzas conocida como Circulo de Aliadas o Colectivo de OSC de Calakmul, tuvo una caída abrupta en el avance para el segundo año.

Para el primer año el compromiso era la realización de la Agenda-plataforma de colaboración de las OSC del municipio, lo cual se pudo comprobar con por la entrega del documento de propuesta de agenda común de las Organizaciones de la Sociedad Civil donde se establecen los puntos de encuentro y los canales de trabajo colaborativo y de diálogo de 10 organizaciones que trabajan en el territorio por lo que se obtuvo una valoración en el avance de **100%**. Para el segundo año sólo se presentaron productos correspondientes al avance en la sistematización de la experiencia de las OSC en Calakmul en manos de K´inal Antsetik , por lo que su cumplimiento se establece en un **15%**.

Meta 2.2. Esta meta comprometía las mismas acciones para ambos años de ejecución; para el primer año se cumplía al 100% si se elaboraban por lo menos 6 proyectos anuales y/o multianuales con enfoque en los Acuerdos de Colaboración Temática del agua, agrícola y turismo. Se pudo evidenciar con los documentos probatorios, la elaboración y presentación para financiamiento de 5 proyectos en dos temáticas puntuales el agua y el turismo; por esta razón el cumplimiento de esta meta de valora en un 83%.

Para el segundo año se pudo constatar la realización de 6 proyectos en dos temas puntuales: mujeres y pueblos originarios, faltando la atención de las temáticas de agua, turismo y agrícola. Se estima sin embargo el cumplimiento de esta meta en un 100% por presentarse 6 proyectos.

El progreso en la elaboración y presentación de proyectos temáticos ha sido importante, el avance en esta meta se vio aumentado.

Meta 3.1. Para el primer año del proyecto, ésta meta lograba su cumplimiento con la realización del 1er Encuentro anual de Gobierno Abierto entre líderes del sector público y los Consejeros Territoriales y Temáticos; para la constatación de su cumplimiento se recibió la Memoria del encuentro, con la lista de asistencia firmada por consejeros temáticos, territoriales y miembros de instituciones gubernamentales y de la Sociedad Civil; también consta de un registro fotográfico de las actividades y los espacios donde se discutieron temáticas relacionadas con la rendición de cuentas, la participación ciudadana y los procesos democráticos de consulta. El cumplimiento de esta meta está valorado en un **100%**

Para el segundo año se comprometía la realización del 2do Encuentro Anual de Gobierno Abierto, aunque en el Informe Narrativo Anual II el cumplimiento tiene que ver con la participación en eventos que sustentan y colaboran a la construcción y fortalecimiento de los mecanismos de gobierno abierto en el territorio, se estima en para este año su avance en un **50%**.

Destaca que, aunque no se había llevado a cabo el segundo encuentro de gobierno abierto, es importante que no se ha quitado la atención de la temática y que se sigue trabajando en este sentido.

Meta 4.1. El trabajo del área de difusión del proyecto ha sido destacado, lo podemos comprobar por la cantidad y calidad de los productos de difusión y visibilización correspondientes. Para el primer año, se contó para su revisión con los archivos de las infografías y con registro fotográfico de los carteles distribuidos en el territorio, además de los registros de visitas y actividad de las redes sociales de IDESMAC, la valoración fue del **80%**. Para el segundo año se contó con los archivos de las infografías de jóvenes y mujeres, el libro de la serie “Frutos de la Tierra”, los resúmenes de los Acuerdos y el video de la Escuela de Gobernanza. Faltó evidencia sobre la distribución de los carteles, así como la información sobre publicaciones y actualizaciones sobre las actividades del proyecto en las páginas de IDESMAC y en las redes sociales. Por esta razón se decide hacer una valoración del **70%** tomando en consideración que existieron las infografías, los carteles y los videos publicados en las plataformas digitales con un número alto de vistas como lo manifiesta el equipo de difusión del proyecto.

Por lo tanto, para el primer año de ejecución la presencia de IDESMAC y el proyecto en las redes sociales fue visible, se mantenía en actualización las publicaciones y se informaba frecuentemente de novedades y noticias, para el segundo año las acciones estuvieron dirigidas a la realización por parte del equipo de difusión y técnico de material audiovisual como infografías, videos y los acuerdos.

Capítulo IV. Evaluación de Procesos

La valoración de los procesos llevados a cabo en el desarrollo del proyecto, fue una evaluación que se llevó en dos sentidos: en primer lugar, se hizo una valoración cuantitativa de los 19 indicadores tomando como referencia las fórmulas correspondientes a cada índice establecido en el diseño del sistema de indicadores establecidos para este fin, de igual manera se hizo una valoración por variables, ámbitos, géneros y categorías, cuyos resultados pusieron en evidencia que las acciones encaminadas a la construcción de la gobernanza para este año, son visibles y reconocidas. La valoración general del avance en el proceso del proyecto es del **43%**.

El indicador más alto fue el correspondiente a la *cohesión social* con un 73%, seguido del indicador intagible de *democratización ciudadana* con un 63%, seguido por el de *cohesión territorial* y la *funcionalidad de los consejos Microrregionales*. El más bajo por su parte fue el de *trabajo colaborativo entre actores territoriales* con un 23%, *incidencia política* con un 25% y *utilidad de los comités temáticos* con un 27%.

El otro ámbito de evaluación de proceso, está referida a un análisis cualitativo de los datos obtenidos por medio de las entrevistas a profundidad, esta información se estudió tomando en consideración los referentes teóricos de gobernanza ambiental, para establecer cuál ha sido el avance en su construcción en las distintas temáticas atendidas por el proyecto. Se pudo observar que, en el tema de mujeres y pueblos originarios, los avances han sido más notables; los demás campos, aunque incipientes se están trabajando progresivamente.

En relación con las variables, la que obtuvo mayor valoración fue *unidad socio-territorial* lo que se explica por el aumento significativo en las acciones que contribuyen a un aumento en la colaboración, arraigo, solidaridad y lazos de apoyo entre los habitantes de Calakmul, y que se reflejó en el resultado del indicador de cohesión social; y la variable con valoración más baja fue la de *desarrollo sustentable* ya que el proyecto no ha desarrollado hasta el momento una estrategia fuerte en este sentido.

Asimismo, en cuanto a las categorías, resulta con mayor valoración la correspondiente a *cohesión*, tal como debe ser para este segundo año del proyecto, ya que los esfuerzos se dirigen a la construcción del campo potencial.

La presente evaluación de proceso del segundo año de ejecución del proyecto, está estructurada en tres partes fundamentales: en primer lugar, una valoración cuantitativa del sistema de indicadores, éste sistema de indicadores, categorías y variables surgen de un proceso de análisis y estudio del eje teórico-conceptual que guía el proyecto, así como de la información obtenida en las entrevistas preliminares aplicadas a actores claves en la evaluación del primer año de ejecución. Se tomó en cuenta, elementos destacados y particulares del contexto de Calakmul y de la coyuntura local y nacional presente durante la ejecución de la etapa del proyecto evaluado, y de esta manera y en consideración a los cambios observados, se hizo un reajuste del sistema de indicadores para determinar los

criterios más acertados para entender el proceso en el territorio y valorarlo de la forma más adecuada y objetiva.

La característica de cada eje temático (agua; mujeres; agricultura; turismo; jóvenes y Pueblos Originarios), los actores involucrados y el impacto que el proyecto ha tenido en cada uno de ellos constituye un enfoque fundamental para entender la realidad de la participación, la cohesión y la gobernanza en el Municipio de Calakmul.

Por otra parte, se siguieron las 6 variables definidas en la evaluación de primer año del proyecto lo que nos permite establecer una comparación de los avances en las acciones:

1.- *Fortalecimiento de las Estructuras Locales*, que tiene que ver con el aumento de la funcionalidad, incidencia, legitimidad y el robustecimiento de las acciones emanadas de los sujetos colectivos comunitarios y las redes organizativas democráticas, y que incluye los indicadores: T1. Procesos de Gobernanza, T3. Incidencia Política, I7. Funcionalidad de los Consejos Microrregionales y I.5 Reconocimiento del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable.

2.- *Desarrollo Sustentable*, relacionado con las estrategias de conservación y de distribución y uso de los recursos en garantía del equilibrio de la naturaleza, la cultura, la economía y la sociedad. Esta variable abarca dos indicadores, el T.7.-Acuerdo Municipal de Turismo ya que el plan en la materia busca articular a todos los actores interesados en el desarrollo sustentable de la región, en el ejercicio de un turismo alternativo en respeto de los lineamientos ambientales de la Reserva Ecológica; y el indicador I.3.-Contribución a la Sustentabilidad que examina las estrategias de promoción, conservación y recuperación de los recursos naturales de Calakmul.

3.- *Unidad Socio-Territorial*, en referencia a uno de los enfoques principales del proyecto que es la cohesión socio-territorial como instrumento que coadyuve al avance en la construcción de procesos de gobernanza en el territorio. A esta variable le corresponden 3 indicadores: el T2.-Cohesión Social, el T4.-Cohesión Territorial y el indicador T6.- Acuerdo Municipal del Agua, ya que para su elaboración se detonaron procesos de participación y cohesión social a través de mecanismos de toma de decisiones y planificación.

4.- *Empoderamiento de Actores Locales*, a través de la participación democrática, la incidencia en la toma de decisiones de todos los actores del territorio y el reconocimiento y respeto a la pluralidad, lo que permite contribuir a la adquisición de poder y la independencia. A esta variable corresponden los indicadores: T10.-Participación Intergeneracional, I2.-Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales y I4.-Reconocimiento a la Diversidad Cultural-

5.- *Participación Ciudadana* como pieza fundamental de un sistema democrático. A través de esta variable es posible la medición de los procesos de diálogo constructivo e incluyente, es por esto que los indicadores correspondientes son el T.5.- Liderazgos; el T.11.- Equidad de Género y los intangibles de I.1.- Democratización Ciudadana y I.6.- Gobierno Abierto.

6.- *Fortalecimiento Institucional*, relacionada con la mejora consistente de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones comunitarias como los consejos, los agricultores o los comités temáticos; por esta razón corresponde a esta variable los siguientes indicadores: T.9.-

Escuela de Gobernanza; T.8.- Acuerdo Municipal Agrícola y el intangible de I.8.-Utilidad de los Consejos Temáticos.

En segundo lugar, se hace una valoración y análisis de los discursos y datos que surgen de las entrevistas a profundidad con los actores entrevistados; fueron un total de 24 entrevistas a actores territoriales, a diferencia de la evaluación del primer año de ejecución en el que el muestreo de actores para las entrevistas estuvo enfocado en actores claves en la toma de decisiones en el territorio y con un eje principal en la cabecera municipal, en esta ocasión se entrevistaron personajes con un peso significativo en sus territorio y comunidades para poder observar de qué manera el proyecto está teniendo incidencia, no sólo en el centro del poder en el Municipio, es decir en Xpujil, sino en las microrregiones y en las comunidades específicamente.

La finalidad de las entrevistas a profundidad, es que constituye una fuente de primera mano para la recolección de percepciones, vivencias, experiencias y opiniones, sirve de base para la obtención de datos que permitan la medición de los indicadores tangibles e intangibles de proceso ya que se configura un diálogo en confianza, orientado hacia un tema de interés, en este caso, el proyecto de Gobernanza, constituido como una forma específica de interacción social entre el investigador y el entrevistado.

En el caso de la presente evaluación de procesos, el guion de entrevista se diseñó bajo el análisis y estudio de la pertinencia de su aplicación a cada actor en específico, ya que para que una entrevista sea útil como fuente de información debe adelantarse y diseñarse un guion previo con base en los índices establecidos para la medición de los indicadores (Restrepo, 2016); en este caso no interesa la veracidad sino la percepción del actor, aun cuando posteriormente la información obtenida se contraste con las fuentes documentales del proyecto.

La guía de entrevista se dividió en 3 ítems principales en referencia a las tres categorías de indicadores:

- Gobernanza
- Cohesión
- Participación

4.1. Muestreo de Actores para Entrevista

La importancia del conocimiento profundo y detallado de los fenómenos que se suscitan en los procesos de ejecución de un proyecto se establece, en que nos permite hacer una valoración cualitativa, es decir, conocer y analizar los discursos subyacentes dentro de las percepciones, vivencias, experiencias y opiniones de los entrevistados. Para este fin, se definió un muestreo clave para las entrevistas a profundidad como unidades de observación.

Este muestreo para las entrevistas nos permitirá hacer una valoración cuantitativa de los indicadores con base a las fórmulas establecidas en el diseño metodológico; por otro lado, nos ofrece herramientas para una valoración cualitativa a través del análisis de los discursos de los actores territoriales en los que el proyecto tiene incidencia.

Para la evaluación de I año, el muestreo para las entrevistas se determinó con la elección de personajes que fueran partícipes directos de las acciones del proyecto, como es el caso de los consejeros miembros del CMDRS, miembros de las Organizaciones de la Sociedad Civil parte del Colectivo de Organizaciones en Calakmul, representantes de los comités temáticos y personas que componen el Equipo Técnico del proyecto.

Para esta evaluación se quiso echar mano de otro enfoque para la elección y definición del muestreo para las entrevistas, tomando en consideración el alcance directo que el proyecto puede tener en las comunidades; la variación del propósito específico tiene que ver con el interés de conocer la tendencia que el proyecto tiene a la territorialización.

En esta etapa de la evaluación, se realizaron un total de 24 entrevistas, considerando que el tamaño de la muestra no importa (si lo comparamos con la evaluación del Año I que fue de 49 entrevistados en total), sino la particularidad de los actores y la riqueza de datos provistos, las habilidades de observación y el análisis del equipo evaluador.

Para la obtención de la información a profundidad, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a actores territoriales como comisarios ejidales, comisarios municipales y miembros de los comités temático de las microrregiones, los que podríamos llamar *actores periféricos*. La diferencia con el muestreo de la evaluación del primer año es que estos actores no operan en los centros de gobernanza e incidencia política del Municipios como es el CMDRS o el Ayuntamiento.

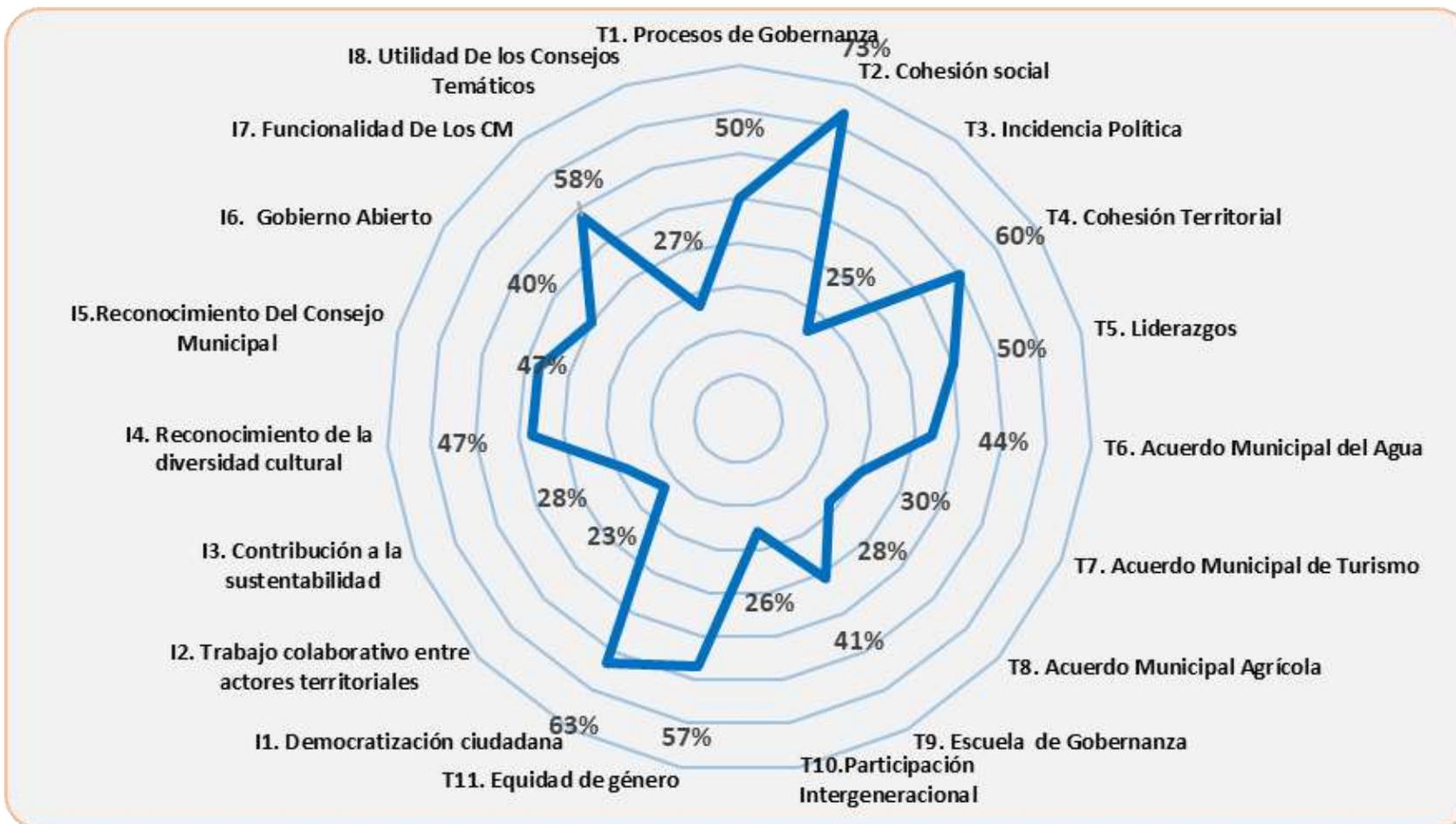
Estos actores periféricos o emergentes (en cuanto a la toma de decisiones e incidencia política en el territorio) fueron seleccionados en base a dos categorías, la de género y la territorial, buscando entrevistar representantes de cada microrregión en una perspectiva de paridad.

4.2. Resultados Evaluación de Proceso

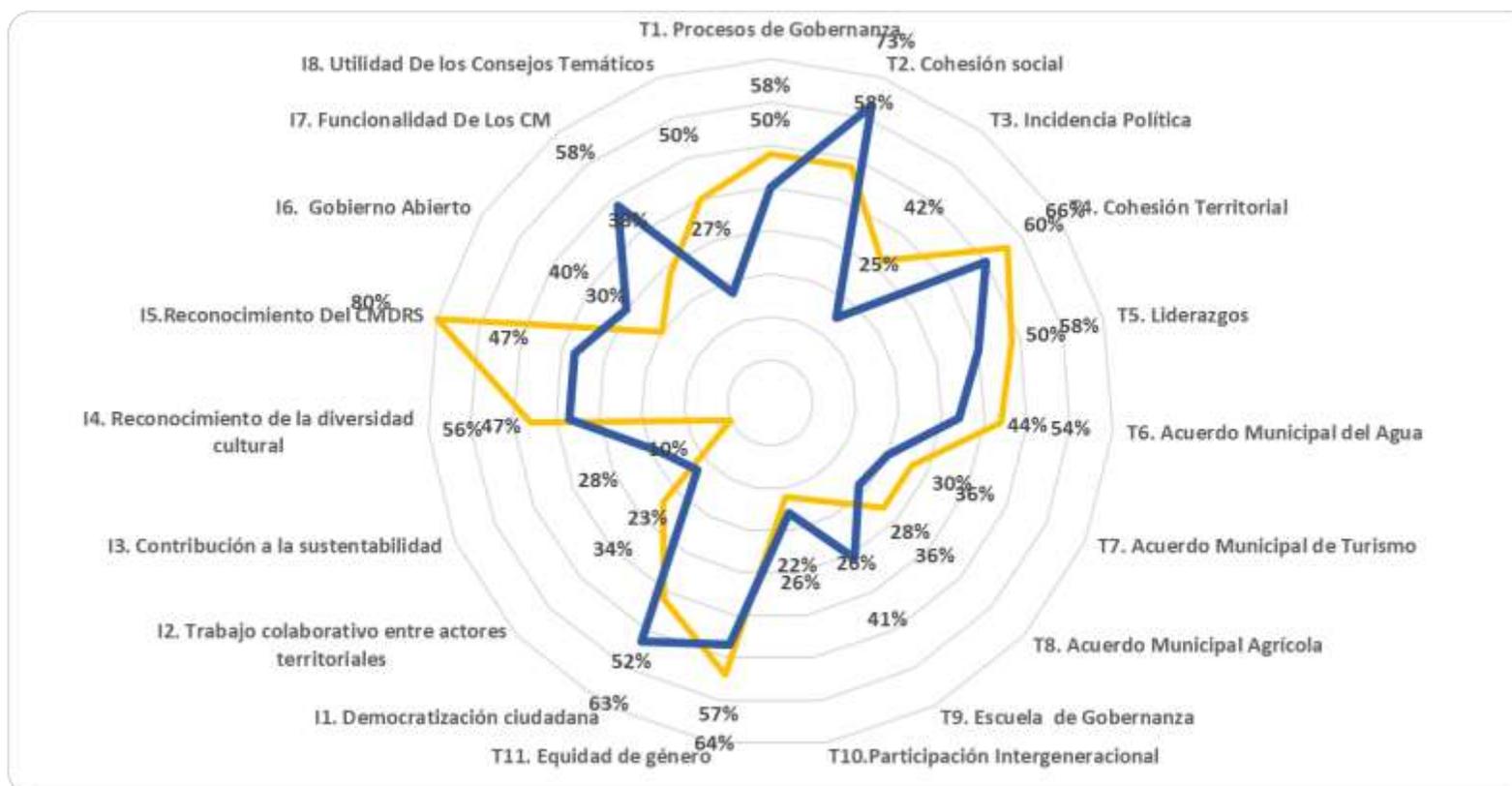
El resultado final de la evaluación cuantitativa de proceso obtuvo una valoración de **43%**, lo que evidencia una disminución en los procesos del proyecto en relación al primer año cuyo resultado fue de **45%**. Este resultado refleja que el proyecto sigue orientado hacia un buen camino, aunque ciertos elementos que derivan de cambios en las acciones, percepciones de los actores territoriales y una situación coyuntural electoral en el país y en la región afectaron algunos de las estrategias y su impacto. Los aciertos que destacan tienen que ver con las acciones puntuales para la construcción de un ambiente de gobernanza, a través de la formación y fortalecimiento de líderes y representantes territoriales y el acercamiento a políticas con perspectiva de género.

De los 19 indicadores considerados para la evaluación del proyecto, cinco obtuvieron una valoración igual o mayor al 50% de avance, destacando el indicador T2 Cohesión Social; I1. Democratización Ciudadana y el T11. Equidad de Género. Lo indicadores más rezagados en esta etapa de ejecución, tienen que ver con el tema agrícola, el trabajo colaborativo entre actores territoriales, en especial con una debilidad en la alianza del colectivo de OSC y la utilidad de los comités temáticos, siendo éste último un ámbito que tuvo un decrecimiento significativo.

El resultado final de la evaluación cuantitativa de proceso del proyecto obtuvo una valoración de **43 %**, evidenciando un alto porcentaje de eficiencia en los procesos llevados, aunque una desatención en ámbitos puntuales que ocasionaron en esta segunda etapa de ejecución un cambio en la estabilidad del proyecto:



Si comparamos los resultados de la evaluación con los correspondientes a la evaluación del primer año de ejecución (2016-2017), podemos observar que a pesar del cambio en la naturaleza del muestro y por lo tanto en variaciones en ascenso o descenso de algunos indicadores, la gráfica permanece consistente, evidenciando un trabajo sustancial. A pesar de la condición de periferia de los actores entrevistados en esta evaluación, su reconocimiento a los procesos del proyecto existe, como por ejemplo un aumento del reconocimiento de la funcionalidad de los Consejos Microrregionales o un aumento en la valoración de la cohesión social.



4.3. Análisis por Indicadores

Como ya se mencionó, el sistema de indicadores surge en un proceso de análisis y estudio del eje teórico-conceptual que guía el proyecto, de las categorías y conceptos derivados de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y analizadas bajo la técnica de saturación propio de la Teoría Fundamentada y de la realidad propia del contexto de Calakmul, gracias al acercamiento en campo.

Para la presente evaluación, se retomaron los indicadores establecidos para la evaluación del primer año del proyecto, permitiendo establecer comparativos en las valoraciones con base en los índices y formulas ya establecidos en un inicio.

Indicador tangible 1.- Procesos de Gobernanza

Valoración Cuantitativa: 50%

Valoración Primer Año: 58%

La propuesta de gobernanza, constituye el eje central del proyecto, entendida como el campo potencial, aunado al fortalecimiento de la cohesión social y de cohesión y arraigo territorial, que funcionan como herramientas para su construcción.

En el caso de Calakmul, la participación y representatividad de los distintos actores que conviven en el territorio, se manifiesta en dinámicas de participación y diálogo en espacios de toma de decisiones ligados al CMDRS. Por ser un Municipio Joven y Patrimonio Mixto de la Humanidad, Calakmul constituye un terreno fértil para el fortalecimiento de la participación y la representatividad de los sectores sociales y productivos dentro de las estructuras comunitarias.

Este indicador obtiene su máxima valoración cuando los actores entrevistados mencionan por lo menos 4 instrumentos propios de la gobernanza orientados al establecimiento de las bases de las estructuras territoriales para el ejercicio participativo de los mecanismos de poder y toma de decisiones. Si la mención era de más de 2 instrumentos la valoración era de 0.5 y en caso de no reconocer ningún instrumento de gobernanza el resultado era nulo.

Para el primer año de ejecución del proyecto, la valoración de este indicador resultó en un 58% evidenciando un fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía en diálogo con los actores territoriales y en el uso sustentable de los recursos. Para la evaluación del segundo año de ejecución el indicador resultó con un decrecimiento al ubicarse en un 50% en la valoración.

La pregunta referida a la participación en el CMDRS obtuvo respuestas en su mayoría negativas, debido a la naturaleza del muestreo de entrevistas; por el contrario, la participación en los Consejos Microrregionales es significativa, en especial cuando hablamos de comisarios municipales y ejidales.

En los casos en que se reconoce la participación en el CMDRS, la incidencia es limitada como lo expresa un miembro del comité indígena de la microrregión de Puebla de Morelia:

Yo participo como invitada porque yo soy suplente del representante indígena de la microrregión, pero tenemos voz, pero no voto porque somos invitadas

nada más en el CMDRS, el que tiene derecho a votar es la presidenta de las mujeres (MRM-1)

En otros casos, hay cuestionamientos a los centros de poder derivado de la condición de periferia de los actores territoriales:

He ido al CMDRS, pero no tengo voto, ellos ya formaron y deciden y sólo te explican, pero no te consultan. (MR-2)

En lo referido a la gobernanza de la tierra, en su mayoría los actores territoriales detentan tierras que trabajan, algunas con las limitaciones que imponen el decreto de la reserva que impide el uso voluntario y autónomo de sus parcelas, pero esto no obstaculiza la representatividad de las personas en los Consejos Microrregionales:

¿Tiene usted alguna parcela? ¿la trabaja?

Si, yo soy propietario, nosotros la adquirimos antes del decreto de la reserva, salió una orden de pago, pagamos a la nación y ahora eso de la reserva nos limita...yo tengo un documento donde dice que nosotros somos propiedad privada, eso fue antes de la reserva

¿participa en las asambleas comunitarias?

Si, cada tres meses

¿ha participado en el Consejo Microrregional?...¿y en el CMDRS?

Sí, siempre en la microrregión

Conclusiones

El decrecimiento en el resultado cuantitativo del indicador, se debe a dos eventos principales: por un lado, la coyuntura electoral nacional y local, que mantenía a los actores territoriales ocupados en funciones de campaña, por otro lado, la condición de periferia en relación con los centros de poder que en este caso es la cabecera municipal. Sin embargo, a pesar de estas situaciones, los actores reconocen un proceso de gobernanza en construcción, aunque la toma de decisiones está en su mayoría en manos de los hombres ejidatarios, se han desplegado procesos interesantes para las mujeres y los no ejidatarios de representatividad y toma de decisiones en especial en los espacios territoriales de la microrregión.

Indicador tangible 2.- Cohesión Social

Valoración Cuantitativa: 73%

Valoración Primer Año: 61%

La importancia en la medición de la cohesión social radica en que, sin identificación con el territorio, sin reconocimiento de la diversidad y sin empatía con todos los actores territoriales, no es posible alentar la participación incluyente, democrática y representativa, es decir, sin cohesión social no hay manera de transitar a la habilitación de un ambiente de gobernanza democrático.

El concepto de cohesión social está relacionado con el fomento del desarrollo político, económico, social y cultural, y por esta vía al campo de las políticas públicas (CONEVAL, 2015, p.15); es por esta razón que en esta evaluación, el análisis estuvo dirigido a conocer el nivel de vinculación de los ciudadanos de Calakmul en una matriz socio-política propia, que permita la participación activa en la sociedad y un acceso seguro al bienestar material, seguridad y protección social²¹.

Se realizaron preguntas a los actores del proyecto en relación con las características de su interacción frecuente con los demás habitantes del territorio, la naturaleza de sus redes de apoyo y ayuda y el grado de solidaridad, identificación y participación que se tiene en la sociedad de Calakmul. La valoración del indicador es total, si se mencionan por lo menos 5 características de la cohesión social, 0.5 si el entrevistado menciona por lo menos 3 y se tiene una valoración nula si se hace mención de menos de 3 características propias de la cohesión social.

Pudimos observar un aumento significativo en la valoración de este indicador, pasando del 61% al 73% para el segundo año de ejecución. Los entrevistados en su mayoría fueron comisarios municipales, ejidales y miembros de los comités temáticos Microrregionales, manifestándose una evidente identidad con sus comunidades, una interacción social y comunitaria fuerte, y un reconocimiento de pertenencia a sus lugares de residencia en solidaridad con sus familiares y vecinos.

En el caso de las mujeres, los procesos de capacitación, formación que el proyecto ha desempeñado en la Escuela de Gobernanza y el acompañamiento al comité de mujeres ha sido trascendental para la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones en sus comunidades. Existen mujeres que son agentes municipales y comisarias.

¿Se siente parte de su comunidad?

Yo soy originaria del estado de Oaxaca y mi esposo de Veracruz, tenemos 18 años de vivir en Campeche, en la comunidad casi 16 años, mis hijos aquí crecieron. Yo si me siento parte de la comunidad porque me he integrado en los espacios de las escuelas, clínica, en la iglesia, en comités que me invitan, mi esposo mismo dice que yo soy la más reconocida, yo me he integrado, a veces no te identificas con ciertos grupos, pero como comunidad sí.

¿Participa en algún proyecto comunitario?

He estado en la clínica, en la escuela, he sido presidenta de padres de familia, en la secundaria, en la primaria, estuve 3 años de presidenta en la cocina escolar, gracias a gestiones se logró tener un espacio alimenticio, si hemos participado en proyectos así, y en la clínica como promotora de salud, estuve también 3 años. (MRM-5)

Conclusiones

²¹ Comisión Nacional de Evaluación De la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Cohesión Social: Balance Conceptual y Propuesta Teórica-Metodológica*. 1 edición, México CONEVAL, 2015, p.15

Como se ha mencionado con anterioridad, la sociedad de Calakmul reviste particularidades que lo hacen un laboratorio social complejo, donde se desarrollan distintos procesos centrales para los proyectos y políticas gubernamentales enfocadas al desarrollo; y en este contexto la gente logra organizarse en redes de colaboración y apoyo donde se comparten vínculos de confianza y valores en común.

La incidencia que ha tenido el proyecto en los espacios comunitarios y Microrregionales se refleja, en la integración y formación de redes de trabajo entre comisarios ejidales y municipales, así como miembros de los comités temáticos microrregionales.

Los procesos de capacitación y fortalecimiento llevados a cabo, han coadyuvado a robustecer la cohesión entre los actores territoriales que tradicionalmente han estado fuera de las alianzas desde los centros de poder; es por esto que, por ejemplo, a través de la participación en la Escuela de Gobernanza, en las sesiones de los consejos microrregionales, y el apoyo en la conformación y seguimiento de los comités temáticos a nivel comunitario, la convivencia en el territorio, los procesos de participación y las redes de alianza, solidaridad, identidad y colaboración se han visto fortalecidos.

Indicador tangible 3.- Incidencia Política

Valoración cuantitativa: 25%

Valoración Primer Año: 43%

La incidencia política como elemento central en la construcción de la gobernanza, ha sido para el proyecto uno de sus objetivos en las acciones encaminadas a la representatividad y toma de decisiones incluyentes. Se entiende por incidencia política al *conjunto de acciones políticas llevadas a cabo por la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en la toma de decisiones políticas mediante la elaboración y presentación de propuestas encaminadas a atender los problemas en el ámbito público*²²;

La medición de este indicador se establece en el alcance que en materia política ejercen los actores territoriales, ya sean gubernamentales o de la sociedad civil. Se realizaron preguntas sobre la participación en la elaboración de documentos, planes y proyectos en el territorio; la necesidad de formar parte de los instrumentos de política pública como el ordenamiento territorial, el Plan de Desarrollo Municipal o los Planes Operativos Anuales permitirá que los habitantes del Municipio construyan espacios de gobernanza. La valoración máxima se alcanza, cuando los actores entrevistados responden afirmativamente a por lo menos tres de las preguntas realizadas, en caso de responder afirmativamente sólo a dos se obtiene la valoración media y el indicador resulta nulo si no se cumplen con los supuestos antes mencionados.

Para el segundo año de ejecución, la valoración de este indicador tuvo un decrecimiento significativo, pasando de 43% en el primer año, a un 25% para el segundo año del proyecto. Se pudo observar que los entrevistados por ser agentes municipales y no tener representación activa en el CMDRS no se enteraron de la realización del ordenamiento

²² Manual de Incidencia Política (2003). Lima, Perú

territorial ni son convocados para participar en la elaboración por parte del ayuntamiento del Plan de Desarrollo Municipal. Estos actores territoriales tienen protagonismo en la realización de los POAs en sus espacios de acción Microrregionales, donde sus presidentes asisten al CMDRS llevando las decisiones tomadas al ámbito municipal, es decir, su incidencia política es desde sus comunidades y no tienen relación directa con el centro de poder político local.

En cuanto a la participación de las mujeres en la toma de decisiones de carácter político, muchas manifestaron no conocer los mecanismos de incidencia, no ser convocadas a la elaboración de documentos sobre administración presupuestaria o el uso del territorio:

¿Se realizaron consultas para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal?, ¿participó?, y en los POAs?

Apenas me enteré de eso porque soy agente municipal, antes no sabía/como mujeres en la comunidad no sabíamos de eso, pero no participo en la elaboración.

¿Existen mecanismos de consulta ciudadana?, ¿Ha participado en alguno?, ¿para qué se realizó?...tuvo incidencia?

No hay participación ciudadana, porque vamos a suponer que con cada cambio de presidente municipal no nos toman a nosotros en cuenta, hay reuniones de cabildo y no venimos nosotros a tomar parte de ella en la toma de decisiones, saber que queremos en nuestras comunidades ni que beneficios queremos, eso no ha pasado, yo comprendo que allí no hay participación. (MRM-1)

Por otro lado, las manifestaciones de molestia y crítica hacia los personajes tradicionales que han detentado por mucho tiempo el poder político local son numerosas

¿Se realizaron consultas para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal?, ¿participó?, ¿y en los POAs?

Los POAs, esto se hace anual, no hemos participado porque no nos han dado la oportunidad allá en el municipio. En el plan, pues ellos lo hacen, no nos consultan

¿Existen mecanismos de consulta ciudadana?, ¿Ha participado en alguno?, ¿para qué se realizó?...¿tuvo incidencia?

No, esto no lo hacen, cuando les conviene quizás, pero a nosotros como no estamos en el CMDRS no nos toman en cuenta (MR-2)

Se reconoce en algunos casos la participación de IDESMAC en la elaboración del ordenamiento territorial del Municipio de Calakmul

¿Conoce el ordenamiento territorial?, ¿participó en su elaboración?

Lo conozco, lo hizo IDESMAC, yo no participé, sé que estuvieron algunas asociaciones civiles participando, pero sí sé que es para saber en qué área podemos desarrollar ganadería, agricultura, etc para poder hacer un mejor uso de la tierra en el municipio; no sé si se hizo alguna participación ciudadana.

Conclusiones

Para el periodo de ejecución del proyecto evaluado, se plantea el impulso de protocolos encaminados al cumplimiento de convenios nacionales e internacionales en materia de democratización y gobernanza, como es el caso de la consulta previa, libre e informada establecido en el Convenio 169 de la OIT.

Se pretende que todos los actores territoriales, organizados, capacitados y en ejercicio de sus derechos tengan incidencia política y que sus decisiones renga valor por igual. Pudimos observar una disminución en el resultado de este indicador que va del 43% al 25%, lo que tiene que ver con la naturaleza del muestreo para las entrevistas en la evaluación.

La naturaleza de los actores entrevistados como ya se ha podido mencionar, son de periféricos si tomamos en consideración el muestreo inicial para la evaluación del año anterior donde se entrevistaron miembros del CMDRS y autoridades centrales de las instancias de gobierno local.

La incidencia política, por lo tanto, se ve limitada por los espacios hegemónicos de poder como el Ayuntamiento y el CMDRS, siendo que para el resto de los actores hay menos acceso a la elaboración de documentos centrales en la toma de decisiones políticas y territoriales como el ordenamiento territorial, lo planes de desarrollo municipal o los POAs. Las acciones del proyecto para la inserción de los actores comunitarios en estos espacios se han visto reconocida, aunque aún sigue siendo incipiente.

Indicador Tangible 4.- Cohesión Territorial

Valoración cuantitativa: 60%

Valoración Primer Año: 66%

Este indicador identifica las localidades representadas en los Consejos Microrregionales y en el CMDRS. La importancia radica en que la cohesión territorial constituye un eje fundamental de acción de la gobernanza, ya que permite el aprovechamiento de los puntos fuertes de cada territorio para contribuir mejor al desarrollo sustentable y equilibrado, así como, fomentar la innovación y la productividad promoviendo un enfoque de desarrollo integral en interrelación ciudadana.

En Calakmul, como se ha explicado a lo largo de la evaluación, hay una división territorial en microrregiones, siendo espacios de fortalecimiento identitario y de búsqueda de la igualdad territorial. Las microrregiones donde el proyecto tiene incidencia son 9: Xpujil; Manuel Castilla Brito; Puebla de Morelia; Ricardo Payró; Ley de Fomento Agropecuario; Josefa Ortiz de Domínguez, José María Morelos y Pavón (El Civalito); Constitución y Nueva Vida.

Para la evaluación del primer año del proyecto se hizo una valoración de la representación territorial de los consejeros microrregionales por temática, de la representatividad de los lazos, alianzas y redes entre los habitantes de Calakmul, para entender cómo se están configurando las acciones del proyecto como parte de un proyecto territorial común sustentado en la identidad y el respeto a la diversidad. Para la evaluación del segundo año del proyecto, se pretende valorar el aumento en esta representatividad, tomando en

consideración el porcentaje de nuevos consejeras y consejeros que tienen representatividad a nivel de las microrregiones.

Se pudo observar un aumento reducido de las y los consejeros que se integraron al os Consejos Microrregionales o Comités temáticos para este año.

Conclusiones:

El limitado aumento en la integración de nuevos consejeros y consejeras se debe en muchos sentidos a que los que forman parte desde inicios del proyecto se comprometen a tres años en sus actividades mínimo, ya que es lo que dura la gestión de cada CMDRS y del Ayuntamiento, es por esto, que, se mantiene la representatividad territorial pero no se observan adiciones significativas en el número de consejeras y consejeros.

Indicador tangible 5.- Liderazgos

Valoración cuantitativa: 50%

Valoración Primer Año: 53%

Los sujetos sociales en Calakmul son agentes equipados con ciertos roles que los ubican en posiciones clave en el territorio, siendo estas posiciones fundamentales para la capacidad de la toma de decisiones con incidencia política y comunitaria. En el territorio de Calakmul, muchas han sido las organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas u organismos gubernamentales o políticos que han desarrollado estrategias de formación o fortalecimiento de los liderazgos en Calakmul para el ejercicio de estos roles claves.

Dentro del proyecto de Gobernanza y Cohesión Socio-Territorial y en particular en la Escuela de Gobernanza, el tema de la representación y los liderazgos significativos ha sido un eje fundamental de fortalecimiento, en el entendido que sin liderazgos comunitarios, fuertes e informados no es posible aterrizar los requerimientos, las demandas propuestas y necesidades de todos los habitantes.

La medición de este indicador para el proyecto, pretende valorar la reproducción y fortalecimiento de los diferentes tipos de liderazgos como agentes de acción en el territorio, identificando a aquellas personas que saben dirigir, motivar y comunicarse, enfocando estas habilidades a la colaboración y el logro de resultados.

Para su medición, se hicieron preguntas referidas a la existencia de líderes en las comunidades, la naturaleza de su trabajo, el logro de resultados y los mecanismos que alentan el surgimiento de nuevos liderazgos. La valoración máxima se obtiene al responder afirmativamente a cuatro de las preguntas mencionadas, la valoración media si se responden a dos y el indicador se valora nulo si no cumple con estos supuestos establecidos.

Para los entrevistados en esta evaluación del segundo año del proyecto, la idea de líder remite a cacicazgos tradicionales, o a líderes de comunidades indígenas:

¿Existen líderes en su comunidad?...¿cómo llegan a serlo?

Si, si hay...son arrogantes, déspotas, autoritarios; en mi comunidad llegan a ser porque hay gente que llegan a redondear y con palabras que ni

conocen, así convencen. En muchos casos sacan proyectos para sus grupitos nada más...no son buenos líderes...solamente los indígenas como que tienen sus líderes, los mantienen, consultan con ellos, nosotros somos muy personalistas. (MR-4)

...Cada comunidad tiene 1 o 2 líderes respetados, mientras más provengan de pueblos originarios, mejor, porque así es su cultura. (PM-2)

Para otros actores, el líder es sinónimo de comisarios municipales y ejidales y de representantes microrregionales que fungen de gestores ante las autoridades municipales:

¿Se han resuelto problemas gracias al trabajo de los líderes de su comunidad?

No veo que haya soluciones con ellos, al contrario, hay mucha polémica, solo el comisariado municipal, traen proyectos, pero es un liderazgo a conveniencia, porque mayormente tienen un grupo que apoyan, no es un liderazgo comunitario, democrático sino de grupos.

Se reconoce los avances en el fortalecimiento de los liderazgos gracias a los módulos de la Escuela de Gobernanza:

Yo les lidereo allá y en otras comunidades hay otros líderes/aprendiendo a andar con la gente con los amigos, en las capacitaciones de los módulos, allí va uno aprendiendo que es lo que se debe hacer con la gente, (MR-7)

Conclusiones

En esta evaluación de segundo año del proyecto, hubo un decrecimiento mínimo en la valoración del indicador, el cual pasó del 53% para el primer año a un 50%. La coyuntura electoral trastocó los liderazgos comunitarios al cooptarlos para las campañas políticas, de allí la relación que se daba entre el líder y el gestor, cacique o funcionario partidista.

Lo importante de estos resultados es que, a pesar de esta coyuntura mencionada, hay un reconocimiento de liderazgos, en especial los indígenas y es clara la identificación de la Escuela de Gobernanza como mecanismo para el fortalecimiento que permite alentar el surgimiento de nuevos líderes. La idea del liderazgo está asociado al trabajo que realizan estas personas, la capacidad de influencia sobre la gente, la motivación que pueden generar para el trabajo colectivo.

Para el caso de las mujeres, es evidente que los procesos de capacitación tanto en la Escuela de Gobernanza como en otros espacios exclusivos para ellas que se han desarrollado dentro del proyecto además del acompañamiento puntual al comité, han coadyuvado al fortalecimiento de las mujeres para el ejercicio de cargos fuertes en sus comunidades:

¿En el caso de las mujeres existen mujeres líderes? ¿Usted se considera líder?

Hasta ahorita yo siento que sí, mi gente me ha apoyado mucho y cuando tienen algún problema vienen conmigo, si yo no tengo como resolver sus problemas pues buscamos el modo. (MRM-7)

Indicador tangible 6.- Acuerdo Municipal del Agua

Valoración cuantitativa: 44%

Valoración Primer Año: 48%

Para la evaluación de primer año, se valoró el reconocimiento puntual que los agentes sociales del territorio hacen de los avances en el cumplimiento de las líneas estratégicas del Acuerdo Municipal del Agua. Como se explicó en la evaluación de primer año, el Acuerdo Municipal para la Gestión Hídrica se diseñó como parte del proyecto *Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa para la Gestión Territorial*, que llevó a cabo IDESMAC y la Fundación Kellogg en Calakmul.

La importancia de este indicador, radica en que el tema del agua es un punto álgido de Calakmul, ya que la falta de este recurso afecta las prácticas productivas y el desarrollo económico y social de la región. En este segundo año del proyecto nos interesa saber si las acciones encaminadas al cumplimiento de las líneas estratégicas del Acuerdo se han fortalecido y hay mejora en este sentido a través de herramientas participativas que detonen procesos de cohesión social e innovación institucional con una visión y acción estratégica a largo plazo, a través de la creación de estructuras y mecanismos de planeación acordes a la realidad del municipio²³

Se les preguntó a los actores si conocían el “Plan Municipal del Agua”, si sabían de la existencia de espacios de planeación, capacitación e información sobre el tema del agua y cuales habían sido algunas medidas llevadas a cabo para resolver esta carencia. La valoración máxima se obtiene si el entrevistado conoce el Acuerdo del Agua y menciona acciones llevadas a cabo en el Municipio que dan cumplimiento a las líneas estratégicas del acuerdo, la valoración es de 0.5 si reconoce la existencia del acuerdo y sólo hace mención a una línea estratégica atendida, y la valoración es nula si no se cumplen con estos supuestos mencionados.

De los actores entrevistados pocos conocen el Plan del Agua (como se le conoce popularmente), y los que lo conocen lo asocian con SMAPAC (Sistema Municipal de Agua Potable); aunque hay menciones al carácter comunitario del mismo:

¿Sabe quien realizó el plan municipal del agua?

Es base de las aportaciones de las comunidades en conjunto con las organizaciones y dependencias que nos apoyaron.

En relación con los espacios de educación y reflexión con respecto al tema por parte del proyecto, algunos actores recuerdan el Foro del Agua que se realizó en el 2017. Pero la disminución de la valoración del indicador va más relacionada con la poca mención de estrategias puntuales para enfrentar el problema del agua que sean parte de las líneas estratégicas, a diferencia del primer año de ejecución cuando las acciones de IDESMAC en los colegios era mucho más visible y reciente

²³ IDESMAC. Acuerdos Municipales para la Gestión Hídrica de Calakmul. Calakmul, Campeche.

Si conozco, espacios, no recuerdo alguno, pero IDESMAC ha ayudado mucho en este tema y en el tema de gobernanza del agua, por ejemplo, el año pasado fui al Foro del Agua...IDESMAC también nos ayudó para saber qué podíamos hacer para comprar pipas o mejorar la red de tuberías (MR-2).

Conclusiones

El proyecto de gobernanza y cohesión socio-territorial ha llevado a cabo actividades y acciones muy puntuales para coadyuvar a la falta de agua en algunas microrregiones y comunidades, un ejemplo son los recolectores de agua y los purificadores en escuelas de ciertas comunidades, y donde esto es reconocido y atribuido al trabajo de IDESMAC. Estas acciones fueron mayormente destacadas en el primer año de ejecución del proyecto, pero lo cierto es que, para este segundo año, no hay alguna actividad destacada y/o reconocida en los avances de las líneas estratégicas del Acuerdo Municipal del Agua, más allá que el fortalecimiento el comité de agua y la capacitación de sus miembros, también se destaca el seguimiento puntual al trabajo realizado.

Lo cierto es que hay una necesidad de empoderamiento de la temática, por medio de una agenda de acciones concretas emanada desde y para el comité.

Indicador Tangible 7.- Acuerdo Municipal de Turismo

Valoración cuantitativa: 30%

Valoración Primer Año: 43%

El Acuerdo Municipal de Turismo Alternativo en Calakmul, al igual que el Acuerdo del Agua, fue un documento realizado en el marco del proyecto anterior, y que forma parte de los objetivos del proyecto evaluado. Al igual que en la evaluación del primer año de ejecución, lo que interesa valorar es qué avances se han hecho en el cumplimiento de las estrategias establecidas en el acuerdo y que se ha llevado a cabo por parte del equipo ejecutor como enfoques centrales de sus acciones concretas.

Queremos conocer cuáles han sido los aportes del proyecto en la organización, planeación y gestión en materia turística, la promoción y comercialización de ofertas en el tema, la capacitación y asistencia técnica y la infraestructura y planta turística para que Calakmul se posicione como un referente de turismo alternativo sustentable. La naturaleza de las preguntas, al igual que la evaluación del primer año, estuvieron dirigidas a conocer si los actores territoriales consideran que existen espacios comunitarios de planeación y gestión en materia turística, si ha habido avances significativos en la materia en Calakmul y cuáles son los servicios turísticos, para entender qué estrategias llevadas a cabo por el proyecto han abonado en este tenor.

La valoración máxima se obtiene si se reconoce la existencia de espacios comunitarios de planeación y gestión en materia turística y se mencionan por lo menos 3 avances en líneas estratégicas del acuerdo; la valoración es media si se mencionan sólo dos avances, mientras que la nulidad del indicador se establece al no cumplir con los supuestos mencionados.

Se reconoce al comité de turismo en la toma de decisiones en la materia, pero al comité municipal, siendo tres personajes principales los que tienen incidencia en el tema y dentro del CMDRS. En el caso de los espacios comunitarios de turismo, la presencia o el reconocimiento es menor:

¿Las decisiones en materia de turismo son tomadas desde la comunidad?

Tienen el comité de turismo y está dentro del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable, pero...te voy a decir lo que creo, sin duda hay que apoyar a las comunidades para que aprovechen todo esto, siempre tiene que haber alguien que este mandando esto y poder tener un desarrollo en infraestructura, yo hablé con dos comisarios, uno del Xpujil y después con el de Conhuas. Y les dije por separado, nos están comiendo el mandado...hay que pensar en que se desarrolle y haya inversiones con certeza porque las empresas quieren escritura pública, y luego le dije: oye Sergio hay que hacer esto, si haces esto, la capital económica puede ser aquí. Están muy cerrados en ese sentido, va a llegar, pero...hay tierras con escritura pública, pero desde el ejido puedes pedir, para que los incluyan en la cadena productiva. (PM-2)

Aunado a la carencia de los servicios turísticos, representa un problema los costos tan altos en los servicios existentes en el Municipio:

...han venido personas de afuera y comentan que todo está muy caro tanto el hospedaje como el transporte, solo el transporte cuesta \$2,000, entonces con esos costos no pueden visitar los ejidos. (MR-10)

Conclusiones

El proyecto en esta fase de ejecución busca la formación y capacitación de los consejeros temáticos, como es el caso de los miembros del comité de turismo, pero se observó que el tema del turismo tiene características muy particulares. El Municipio de Calakmul está declarado como Patrimonio Mixto por la Reserva de la biósfera y las Zonas Arqueológicas lo que lo hace un lugar con gran atractivo para el turismo nacional e internacional, pero la oferta turística del Municipio tiene carencias relevantes.

Los actores turísticos en Calakmul manifiestan cierta ruptura en la comunicación y el trabajo colaborativo, por un lado, está el Comité Municipal de Turismo, la Dirección de turismo y Medio Ambiente del Ayuntamiento y por otro los actores comunitarios en la materia. El Comité Municipal de Turismo tiene un enfoque empresarial y no comunitario, por esta razón los servicios existentes son costosos y de baja calidad, aunado a esto, se revelan los pocos aportes en el tema por parte del proyecto, solamente se han atendido el aspecto de la capacitación y el fortalecimiento de algunos miembros de los comités comunitarios de turismo.

Indicador Tangible 8.- Acuerdo Municipal Agrícola

Valoración cuantitativa: 28%

Valoración Primer Año: 43%

El “Plan Agrícola” fue un documento presentado por el CMDRS de Calakmul, por IDESMAC y la FWKellogg con la finalidad de encontrar una estrategia adecuada de planeación en atención con las necesidades de desarrollo de la agricultura en la región.

La producción agrícola en Calakmul recae en cultivos de maíz y frijol en su mayoría para autoconsumo y en menor medida para destino comercial se siembra chile jalapeño y chihua. Estas actividades agrícolas en muchos casos son desempeñadas por campesinos que han migrado de otros estados con el conocimiento de la práctica.

Para la medición de este indicador, lo que interesa valorar, es el reconocimiento de avances del Acuerdo Municipal Agrícola, cuyo objetivo principal está enfocado al fortalecimiento del sector agrícola *incrementando su producción, estableciendo estrategias que contribuyan a la organización, infraestructura, productividad, comercialización, asistencia técnica y nuevas tecnologías que necesitan los productores*²⁴

Para este fin se hicieron preguntas referidas a la actividad agrícola en Calakmul, sus características y calidad, sobre los espacios de toma de decisiones en la materia y los beneficiarios de los programas o ayudas tanto del gobierno como de otras instituciones. La valoración máxima se obtiene cuando se mencionan por lo menos en tres de las preguntas acciones enfocadas al cumplimiento de las líneas estratégicas del acuerdo; 0.5 si por lo menos dos respuestas refieren a avances en las líneas estratégicas y la valoración es nula si no se cumplen los supuestos anteriores.

La situación de la agricultura en Calakmul se ve notablemente influida por dos situaciones fundamentales: el acceso al recurso hídrico y la presencia de la Reserva de la Biósfera de Calakmul, esto aunado a la mala calidad del suelo que no es apto para la producción agrícola. Una de las técnicas agrícolas utilizada en ciertas áreas de Calakmul y que tiene un referente histórico mesoamericano es el sistema de *roza tumba y quema*:

¿Cómo es la agricultura en Calakmul?

Aquí la agricultura es de temporal, es de roza-tumba y quema, no hay sistemas de riego, solo algunos hacen sus pequeños huertos con sistema de riego. Actualmente se ha mecanizado una hectárea para cada agricultor, eso se ha hecho en la actual administración, la agricultura ha cambiado un poco. (PM-1)

Entre los actores entrevistados, hubo mucho descontento por la baja de los precios de los productos agrícolas comerciales, lo que afecta aún más el nivel de producción:

...lo tradicional es la siembra de maíz y ya para vender cosechaban chile jalapeño, pero afecta mucho el precio del chile, y al no haber resultados, se

²⁴ IDESMAC. Acuerdos Municipales de Colaboración para el Sector Agrícola de Calakmul, Campeche.

fueron a la apicultura, ahora hay más que hace 15 años, por ejemplo, pero también varían el precio de la miel, pero es mejor que el precio del chile jalapeño. (PM-1)

...lo que más se quejan es porque les mal pagan en el caso del chile, ahorita bajó también el precio de la miel, algunos ya tienen su envasadora para darle valor agregado, pero no la cuellan, está sucia. Pero están haciendo el esfuerzo por moverse y vender en otro lado, la Reserva de la Biosfera ha platicado mucho con ellos, ha habido capacitaciones, pero todos acaban haciendo lo mismo, sacamos la miel y la llevamos a la mielera. Empezaron pagando \$48, el año pasado a \$35, ahorita está a \$38, pero ya va de salida, la temporada acabo en mayo y la miel tiene que estar muy espesa, libre de humedad, para que tenga más valor. (PM-2)

Y por el limitado acceso a las ayudas gubernamentales, que en los últimos tiempos se refieren a subsidios para la adquisición de fertilizantes y otros productos químicos y los procesos de mecanizado y desenraice, que en muchos casos no llegan a todos los agricultores, siendo motivo de queja y reclamo:

¿Quiénes tienen acceso a la tierra y a los financiamientos o programas de apoyo y ayuda en el tema?

Me imagino que los que tienen un poquito de recursos, porque vamos a hablar de mecanizado y desenraiza, el que tiene dinerito tiene para combustible (MRM-1)

A veces salen programas, pero no sale equitativo para todos...se benefician de una comunidad un 20% tanto ejidatarios como pobladores (MR-3)

Desenraice, tractores, por el gobierno del estado para beneficiar a las comunidades; los de procampo se benefician las comunidades de los que cuentan con sus documentos, nosotros no tenemos, ellos si pueden participar en los programas federales(MR-7)

Conclusiones

El tema de la agricultura es un tema álgido y polémico, la producción en agricultura es muy baja y está casi limitada al autoconsumo y los productos que se comercializan a pequeña escala son la chihua y el chile jalapeño en mayor medida. Los ejidatarios son los que se reconocen como mayores receptores y beneficiarios de las ayudas y programas gubernamentales, al igual que los que tienen mayor potestad sobre las decisiones en relación con el uso de la tierra.

El decreto de la reserva se convirtió en muchas comunidades en una limitación y un obstáculo para la producción agrícola a gran escala que permitiría la comercialización, y la carencia en el acceso a fuentes de agua es otro problema que afecta este rubro productivo.

En relación con los avances en las líneas estratégicas del acuerdo por parte de las acciones del proyecto evaluado, al igual que en otros temas, se limita a la capacitación y formación

de los consejeros y miembros de los comités agrícolas, lo que permite una mayor capacidad y asertividad en la toma de decisiones, dentro de los límites que establecen las situaciones arriba mencionadas. Por otro lado, se reconoce a la Escuela de gobernanza como un espacio de discusión, y planeación en temas agrícolas, aunque algunos de los entrevistados se mostraron críticos a la falta de gestión concreta para la reactivación y/o mejora de la producción agrícola.

Estas situaciones poco favorables para la agricultura, ha obligado a muchos campesinos a dedicar sus tierras de cultivo a la producción agrícola como actividad productiva amigable con el medio ambiente.

Indicador Tangible 9.- Escuela de Gobernanza

Valoración cuantitativa: 41%

Valoración Primer Año: 30%

El proceso formativo de la Escuela de Gobernanza constituye un eje central para el fortalecimiento del proceso de gobernanza y cohesión socio-territorial, en el entendido que, a través de la capacitación y formación de las y los consejeros, se podrá ejercer de forma oportuna e informada los cargos comunitarios. El objetivo de la valoración de este indicador es conocer, si los contenidos temáticos y los conocimientos obtenidos de la Escuela han sido significativos para las y los consejeros territoriales y temáticos, y si esto se ha traducido en la planificación de acciones y estrategias que construyan una participación colaborativa en la consecución de la gobernanza en el territorio.

Se hicieron preguntas referidas a los conceptos, habilidades y destrezas adquiridos y que fueron adecuados e interesantes para los consejeros microrregionales y los consejeros miembros de los comités de agua, turismo, mujeres, jóvenes, pueblos originarios y agrícola. La idea es conocer cuál fue el alcance que tuvo la Escuela para el desarrollo de conocimientos y actitudes, que contribuya a la realización de su encomienda con mayor capacidad posible. La valoración máxima se obtiene si se nombra una habilidad, un contenido temático y un concepto relevante y significativo adquirido en la Escuela; la valoración media se logra al mencionar por lo menos dos de los elementos preguntados y la valoración es nula si no se logra el cumplimiento de estos supuestos.

Se pudo evidenciar, que los comisarios ejidales y municipales que han asistido a los módulos de la Escuela de Gobernanza, han aprovechado con entusiasmo la información ofrecida, han asistido con compromiso a los procesos de capacitación, para la mejora de sus funciones. Entre las temáticas más significativa está el concepto de gobernanza y cómo se construye, y el tema de los liderazgos.

Muchas cosas y muchos beneficios que no tenemos y que no sabíamos, porque uno piensa en gobernanza y piensa que es el gobierno del estado y resulta que no, y ya sabemos que la gobernanza no es un gobierno de un estado...siempre ha sido bonito porque no va entendiendo cosas que no sabemos. Aprendimos lo que es gobernanza y la igualdad. Ejemplos de que los derechos son iguales para hombres y mujeres y aprendimos sobre los

pueblos indígenas porque a veces nos discriminan y tenemos derecho a que vamos a una institución y que haya alguien que hable lengua y que nos puedan traducir (MRM-3)

Sobre gobernanza aprendimos, porque vimos quién es el gobierno, pero gobernanza somos nosotros, que nosotros decidamos y elijamos, que sepamos elegir (MRM-4)

Vimos lo que es territorial, vimos lo que es de gobernanza porque no es nada más decir que cosa es escuela de gobernanza, porque gobernanza no es lo del gobierno sino como te gobiernas en tu casa, como te desempeñes en tu comunidad, como vas participando, muchas veces escucha uno esa palabra y cree que es de partidos, pero no es así, sino cuál es tu participación como ciudadano. También sobre liderazgos, como se puede ser un buen líder cuando llevas tu comunidad y participan todo, que compartes todo, allí se va viendo que tiene un buen principio(MR-9).

Por otro lado, algunos actores territoriales plantean que a pesar que es importante el proceso de enseñanza de la Escuela, el tiempo invertido en asistir a los módulos es tiempo de trabajo menos en el campo, y que finalmente requieren que toda la teoría se aterrice en la práctica puntual que traiga beneficios directos a las comunidades:

...la verdad es que se aprende mucho, pero si perdemos dos días en el trabajo y no nos canalizan a algo que nos trae beneficio, no nos sirve, aunque sea que sólo nos den en la escuela medio día y yo pueda llegar a regar mis plantas (MR-1)

Estuvo bien, pero nosotros ya sabemos cómo se hace en un ejido a donde recurrir, el único detalle es que muchas veces estamos acostumbrados a una manera de tener la enseñanza académica, pero hay que tener la práctica de esta teoría.

Nosotros vemos con IDESMAC, muy bien, pero nosotros necesitamos la presencia de IDESMAC en las comunidades, en lugar de solo dar las clases básicas, pero por lo menos gestionen algo para la comunidad. Ósea finalmente ellos están es aprendiendo de mí, de lo que yo vivo en la comunidad, porque tú tienes una teoría, pero no tienes una práctica (MR-3)

Conclusiones

Uno de los ejes más fuertes del proyecto de gobernanza y cohesión socio territorial, lo representa la Escuela de Gobernanza como espacio por excelencia de formación, capacitación y acompañamiento de las y los consejeros y los miembros de los comités temáticos; lo que ha permitido que los procesos de gobernanza vayan tomando fuerza desde los espacios donde antes no existía toma de decisiones con fuerza política y territorial.

Para la evaluación de este año, se procuró entrevistar actores que forman parte de espacios considerados como periféricos, alejados de la cabecera municipal y del CMDRS; lo destacado del resultado de esta evaluación es el aumento en la valoración de un 30% a un 41% lo que indica que el proyecto ha sido atinado en lo referente a la Escuela, que sus procesos se han desarrollado, mejorado y perfeccionado consecuentemente y que fue acertada la inclusión en esta generación de la Escuela a autoridades municipales y ejidales.

Este año, los entrevistados se mostraron muy entusiasmado por lo aprendido, por adquirir herramientas que le permitan posicionarse como participes de sus decisiones, de su territorio como líderes destacado y con incidencia política en sus acciones. La Escuela para este año se configuró en un referente de conocimientos y aprendizajes útiles y adecuados para la realidad socio-política y cultural del Municipio.

Para el primer año de ejecución, la valoración del indicador nos mostró que el proceso e impacto territorial de la Escuela no fue el esperado, ya que, de los entrevistados en la evaluación de primer año, más del 50% no asistieron o recuerdan poco de lo visto en los módulos; los resultados de este segundo año de ejecución tuvieron un aumento del 9%, evidenciando la incidencia e impacto de los módulos de la Escuela en los actores territoriales.

Indicador Tangible 10.- Participación Intergeneracional

Valoración cuantitativa: 26%

Valoración Primer Año: 28%

La necesidad de una participación de jóvenes y adultos por igual es parte de la construcción de la gobernanza, por esta razón, el proyecto pone el enfoque en la importancia que la intervención en los espacios de diálogo y toma de decisiones se lleva a cabo en ambientes equitativos, democráticos e incluyentes, que deriven en acciones que responden al interés colectivo.

En Calakmul, al igual que en muchos espacios rurales, las resoluciones en diversas materias de interés, se concentra en manos de hombres adultos, quienes detentan en su mayoría los cargos comunitarios, ya sean consejeros y/o comisarios. De allí la necesidad de la toma de conciencia sobre esta problemática, a través de los espacios de capacitación como la Escuela de Gobernanza, el acompañamiento puntual a los Consejos Microrregionales y la conformación de los comités de jóvenes de cada microrregión y de esta manera acompañar a este grupo poblacional a que, en gestión colaborativa con hombres y mujeres mayores, puedan decidir sobre sus asuntos propios.

Se preguntó a los actores entrevistados acerca de la existencia de espacios de cooperación intergeneracional que favorezcan la transmisión e intercambio de conocimientos, competencias y valores; con preguntas referidas a la existencia de liderazgos de jóvenes en las comunidades y el intercambio de éstos con líderes tradicionales. La intención es la creación de competencias y valores que posibiliten el enriquecimiento personal y grupal de

manera activa contribuyendo a la cohesión socio-territorial²⁵ y a desarrollar sentido de pertenencia.

Si se reconoce la existencia de líderes mayores, de líderes jóvenes y lo más importante, espacios de colaboración e intercambio entre ambos, el indicador obtiene una valoración máxima; si se da respuesta afirmativa sólo a dos preguntas y si no se cumple con la mención de liderazgos intergeneracionales en colaboración, la valoración de indicador resulta en cero.

Se pudo observar que los resultados cuantitativos del indicador para este segundo año de ejecución del proyecto tuvieron un decrecimiento mínimo, ubicándose casi en la misma valoración, pasando de 28% a un 26% para esta evaluación. La tendencia acerca de la temática, es la misma que el año anterior: los jóvenes tienen poca participación y no se reconocen liderazgos entre las y los jóvenes en sus comunidades, ya sea por falta de interés de su parte o por que los espacios de decisión están cooptados por los adultos.

Todavía no se han integrado al 100%, porque en estos tiempos han cambiado mucho la idea de un joven, quieren estudiar y ya no se quedan acá, salen a estudiar a buscar trabajo, la juventud no está muy consolidada para que estén aquí, en las escuelas, en los espacios, se tratan de consolidar para que también aporten ideas. (PM-1)

De hecho, la conformación del Comité de Jóvenes ha revestido dificultades significativas para el proyecto, y más aún en la coyuntura electoral en que se ha desenvuelto, se reconocen los mismos liderazgos tradicionales de hombres adultos y se asocia al joven con actividades deportivas nada más

Creo que si existe la posibilidad que se involucren más, pero tampoco ha sido bien guiado su proceso, existen ciertos jóvenes líderes, pero les hace falta soltarse más, mucho ha sido politizado y se sienten arropados por instituciones, pero como que a nivel comunitario es cuando les da más temor, siento que si participan cuando se sienten respaldados por la escuela o el partido político y les hace falta hacerlo de manera independiente para otro tipo de causas. (CO-1)

En el deporte es en donde veo que ellos participan, y en estos momentos, en la política, que forman comités de jóvenes. Ahí están impulsándolos a que se conviertan en líderes, pero mayormente no les veo arranque. (MRM-5)

Conclusiones

La conformación del Comité de Jóvenes parece una labor altamente dificultosa, la fuerza de los agentes políticos tradicionales y la pérdida del entusiasmo por la participación comunitaria local, ha hecho que los jóvenes operen dentro de sus espacios deportivos, o algún grupo de jóvenes en su comunidad, pero no por tener iniciativas de incidencia política o la intervención en los Consejos Microrregionales. Hay que tomar en cuenta que los

²⁵ Centro del Conocimiento de Fundación EDE (2015). *Hacia Una Sociedad Intergeneracional: ¿Cómo Impulsar Programas Para Todas Las Edades?* Vizcaya

jóvenes la reproducción de las dinámicas culturales y sociales de Calakmul y que la participación igualitaria y democrática de todos los actores sociales del territorio para que tengan voz y voto es primordial para la construcción de la gobernanza.

Por los momentos el proyecto convoca a los jóvenes, pero estas convocatorias tienen poca respuesta, y se han desplegado esfuerzos en cada comunidad para la conformación del comité, sin rendir hasta el momento los frutos esperados.

Los jóvenes constituyen un grupo demográfico fundamental en los procesos de desarrollo de una sociedad, y en los mecanismos de construcción de saberes y estrategias colaborativas de intercambio, pero seguimos viendo que la autoridad moral y política está en las personas mayores quienes representan simbólicamente el conocimiento y la responsabilidad.

Otro de los problemas que enfrenta la participación intergeneracional tiene que ver con los procesos migratorios ya sea por falta de oportunidades y pérdida de valor al trabajo de la tierra o la poca posibilidad que tienen los jóvenes para ser representantes de sus comunidades, lo que les ocasiona una sensación de desarraigo o de exclusión en las dinámicas ejidales y comunitarias.

Indicador Tangible 11.- Equidad de Género

Valoración cuantitativa: 57%

Valoración Primer Año: 63%

El enfoque de género ha sido un eje transversal de los proyectos de IDESMAC tanto en el territorio de Calakmul, como en Los Altos de Chiapas. Este enfoque implica el reconocimiento de las diferencias sexuales y de las atribuciones, ideas, categorías y representaciones sociales culturalmente asignadas construidas a partir del sexo biológico. Todas las sociedades estructuran su vida y construyen su cultura en torno a la diferencia sexual. Esta diferencia anatómica se interpreta como una cuestión sustantiva que marcará el destino de las personas. Lo lógico, se piensa, es que, si las funciones biológicas son tan dispares, las demás características -morales, psíquicas- también habrán de serlo (Marta Lamas, 2006).

Para la evaluación se hicieron preguntas a los actores sociales referidas a la existencia de espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente a mujeres, la existencia de propuestas en el Municipio o CMDRS para proyectos desde las mujeres y la potestad para la toma de decisiones sobre el uso de la tierra en el territorio; si se mencionaban afirmativamente la existencia de estos tres supuestos, la valoración del indicador corresponde a su totalidad, es decir a 1; si sólo se respondían afirmativamente a dos preguntas, el resultado es 0.5, y si por el contrario no había mención sobre ningún espacio de capacitación ni de toma de decisiones y mucho menos potestad sobre la tierra, el indicador se valoraba en 0.

A la pregunta si existen espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente a mujeres, se reconoce a IDESMAC como propulsor de capacitación y formación a las mujeres del Municipio:

Si, gracias a IDESMAC que es lo que participan en esto, es que gracias a ellos nos tomaron en cuenta como mujeres para saber hasta dónde nosotras tenemos derecho y vamos aprendiendo mucho, porque para mí en mi persona ya no soy la misma de atrás, ya soy una persona diferente que en estos momentos ya no me da miedo por más así que sea gente del gobierno, presidente municipal ya no me tiemblan las patas para decir lo que pienso y lo que quiero. Me ha servido de mucho. (MRM-3)

En relación a los avances de la participación de las mujeres en la toma de decisiones en el territorio, se considera que, aunque ha habido mejora en este aspecto, con la existencia de comisarias ejidales, promotoras de salud, y de la representante del comité de mujeres en el CMDRS que pudo hasta el momento presentar un proyecto de salud:

Apenas tienen una primera propuesta, se metieron más en el tema de salud, medicamento en las comunidades, en las casas de salud, se acaban de reunir con el secretario de salud en Campeche para dar a conocer las necesidades de salud de las mujeres. (PM-1)

Conclusiones

Para la evaluación, el enfoque de género partió desde el reconocimiento del medio donde ellas se desenvuelven, creando así las bases para la generación de un modelo de sustentabilidad con perspectiva de género, destacando el carácter multifuncional de la economía campesina y su aportación a la producción sustentable y conservación de los recursos naturales.

Uno de los enfoques centrales del proyecto tiene que ver con el tema de género, y la búsqueda y contribución a la equidad de género desde los ámbitos donde se tiene incidencia. Al igual que con el tema de la participación intergeneracional, la importancia de la capacitación y formación de mujeres de Calakmul para contribuir a la gobernanza ha sido manifiesto desde la reconocida creación del Comité Temático de Mujeres y la inclusión de su representante como una Consejera del CMDRS.

En el primer año del proyecto se unieron esfuerzos importantes para convocar a las mujeres de las comunidades para la conformación del comité de mujeres tanto a nivel Microrregional como a nivel municipal con una representación en el CMDRS. Esto se logró, y hubo mucho reconocimiento de este tipo en la evaluación del primer año.

Para el segundo año, se ha dado acompañamiento al comité de mujeres, se terminó el reglamento del comité y se establecieron los acuerdos de las mujeres de Calakmul, así cómo, la presentación de proyectos dentro del CMDRS. Es reconocido el trabajo de IDESMAC en esta temática y se asocia a IDESMAC con los espacios de capacitación para las mujeres dentro del territorio

En un primer momento existía alianza de trabajo con el instituto municipal de la mujer, alianza que fue diluyéndose, pero no así el trabajo en este sentido. La disminución en la valoración de este indicador es una señal de la necesidad de la existencia de agendas puntuales y de acciones encaminadas al cumplimiento de ésta.

ANÁLISIS INDICADORES INTANGIBLES

Indicador Intangible 1.- Democratización Ciudadana

Valoración cuantitativa: 63%

Valoración Primer Año: 54%

En el camino a la construcción de la gobernanza, es necesario constituir espacios de participación que incluyan mecanismos democráticos de toma de decisiones, incluyente, plural y libre. La impresión o percepción que tengan los actores territoriales sobre la existencia de estos espacios nos indica, que se está transitando por el camino correcto en la construcción de espacios de gobernanza que fortalecen la cohesión en el territorio.

Para la valoración de este indicador, nos interesa conocer la percepción que los actores tienen acerca de la habilitación de ambientes democráticos, en especial, en el respeto a la diferencia, la pluralidad y la participación activa protagónica en la toma de decisiones, y el consenso colectivo, en relación con las políticas públicas, estrategias territoriales y manejo de recursos²⁶, encaminado a la construcción del Buen Vivir. La valoración máxima se obtiene al mencionar 3 prácticas democráticas en los espacios de participación y diálogo, la valoración de 0.5 si mencionan 2 prácticas, y la valoración es nula si no se cumplen con los supuestos requeridos.

En un ambiente de democracia participativa desde la gobernanza, se ejercen canales legales de consultas populares que promueven el debate, la toma de conciencia y de responsabilidades entre individuos, gobierno e instituciones privadas. Por esta razón, para la valoración de este indicador se realizaron preguntas a los actores del proyecto que apuntan a conocer su idea sobre el respeto a la diferencia en los espacios de participación, los mecanismos que garantizan la participación equitativa de mujeres, jóvenes y pueblos originarios y si consideran que las decisiones que se toman en los espacios para tal fin, están orientadas hacia el bien común y colectivo o si por el contrario favorecen ciertos intereses dominantes.

Para la evaluación de primer año, este indicador obtuvo como resultado un 54%, es decir, que un número significativo de los entrevistados consideraron que las tomas de decisiones, las políticas públicas y el manejo de recursos se hacen de forma democrática y ciudadana en la búsqueda del Buen Vivir, pero también se destaca la debilidad en la representatividad equitativa de los jóvenes e indígenas.

En la evaluación del segundo año de ejecución del proyecto, la valoración del indicador se ubica en un 63 %, lo que quiere decir un aumento en la percepción de los actores territoriales acerca de los espacios de incidencia ciudadana, reconociéndose avances en este sentido. Sin embargo, algunos de los actores territoriales admiten la necesidad de mejora en los mecanismos establecidos para las consultas colectivas para la toma de

²⁶ Olivos Campos, José René (2001), *La Democracia Participativa En México*. UNAM, México, en <https://derecho.laguia2000.com/derecho-politico/diferencias-entre-democracia-representativa-y-participativa>

decisiones, en especial en lo referente a la inclusión equitativa de los indígenas, sobre todo lo que tiene que ver con la comunicación intercultural.

Conclusiones

Los procesos de apropiación de las acciones del proyecto han visto sus frutos en el aumento en la percepción de construcción de ambientes democráticos. Hay que tomar en cuenta que los actores territoriales entrevistados a nivel microrregión, están un poco más al margen de las dinámicas centrales del poder municipal, por lo que su opinión está enfocada en la realidad de sus comunidades, mientras que en la evaluación de primer año se hicieron entrevistas a actores centrales o protagonistas en los centros de toma de decisiones como el CMDRS.

La idea de que el proyecto avanza hacia la construcción del ejercicio equitativo, incluyente y plural de las resoluciones de interés comunitario y colectivo que incorporan agentes ejidales y municipales, mujeres del comité, representantes de grupos de trabajo, así como pobladores e indígenas es progresivamente en aumento, lo que implica estrategias eficientes y útiles en el camino a la construcción de la gobernanza.

Es necesario la conformación del comité de jóvenes, así como el establecimiento de espacios de diálogo y toma de decisiones en todos los espacios territoriales, comunidades...para que no se conviertan en mino centros de poder en los consejos Microrregionales y se permita la inclusión y participación colectiva.

Los entrevistados si convergen en la opinión que, al momento de tomar decisiones en estos espacios, la motivación principal es el bien común y el buen vivir, aunque falta aún mucho trabajo colectivo e institucional para el fortalecimiento de la democracia participativa y no representativa.

Indicador Intangible 2.- Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales

Valoración cuantitativa: 23%

Valoración Primer Año: 36%

En el territorio de Calakmul, convergen actores territoriales heterogéneos: consejos territoriales y temáticos, instituciones gubernamentales tanto de nivel local como regional y federal, organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas. Esta pluralidad de actores requiere lugares comunes de acción, lo que puede lograrse a través de una comunicación eficiente entre ellos, y el diálogo efectivo para plantear acciones conjuntas sobre problemas comunes.

Esta interrelación funcional entre los distintos actores territoriales se logra, al establecer alianzas y redes de colaboración que coadyuven a la construcción social de soluciones para problemas comunitarios y territoriales, ya sean de índole político, social, económico o ambiental. Es esto lo que busca valorarse con este indicador, es decir, cuál es la percepción que los actores locales tienen en relación con el desarrollo de tolerancia en torno a la

diversidad y pericia para reelaborar una alternativa conjunta²⁷. Se les preguntó a los actores entrevistados, si reconocían alianzas entre organizaciones comunitarias y el ayuntamiento, redes de colaboración entre OSC y en las comunidades. Si reconocían alianzas entre ayuntamiento y las comunidades, redes de colaboración entre las OSC y en las comunidades, el indicador se valoraba en su máxima puntuación; la valoración se establece en 0.5 si sólo reconocen dos alianzas (o redes) y la valoración es nula si se cumplen con esos requisitos.

Se pudo observar que, en comparación con el primer año de ejecución del proyecto, la valoración tuvo una disminución, lo que refleja una laxitud de la comunicación y la colaboración entre las Organizaciones de la Sociedad Civil que operan en el territorio, conocida antes como Circulo de Organizaciones Aliadas, ahora como Colectivo de Organizaciones:

¿Sabe si las OSC realizan trabajo en redes de colaboración?;¿conoce algún trabajo que hayan hecho en conjunto?

Hay muchos brincos, porque se supone que hay instituciones que se vienen directo al campesino y brincan al ayuntamiento, eso no acarrea ninguna cosa buena; aquí pasa eso, se van a las comunidades, por ejemplo, Fondo para la Paz que trabajó 5 años cuando fue a presentar su proyecto al CMDRS no hallaba que presentarse...entonces donde queda ese trabajo. (MR-1)

IDESMAC trabaja en conjunto con el ayuntamiento, PRONATURA también. Hay buena relación laboral para beneficio del municipio. Con IDESMAC trabajamos el tema del agua. (PM-1)

Actualmente no sé cómo trabajan, pero en los últimos tres años he notado que cada organización trabaja desde su trinchera, no en alianza; hace 6 años yo sabía que el gobierno que estaba trabajaba con todas estas organizaciones, pero ya no. (MRM-6)

En relación con la participación del Ayuntamiento en trabajos puntuales con las OSC, se reconoce el trabajo que realiza IDESMAC con la Dirección Municipal de Agua, de resto no hay una identificación de otra alianza o red de colaboración, es más, hay cuestionamiento del trabajo de algunas organizaciones al margen del Ayuntamiento u otras instituciones.

Un representante de una Organización parte del Colectivo expresó la falta de coincidencia con otras organizaciones en el trabajo que realizan, y argumenta que, aunque asiste a las reuniones, trabajan por su cuenta.

Conclusiones

Para un eficiente ejercicio de la gobernanza, es importante que todos los actores territoriales converjan en espacios de diálogo democrático y que se realice trabajo en alianzas y colaboración para lograr objetivos en común; se pudo observar, que la percepción de los actores del proyecto acerca del trabajo colaborativo entre actores se

²⁷ Calzadilla, Maria Eugenia. *Aprendizaje Colaborativo y Tecnologías de La Información y la Comunicación*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas

enfoca más que todo en la coalición reconocida entre las OSC que operan en el territorio, alianza impulsada en un principio por IDESMAC como el Circulo de Organizaciones Aliadas y que en la actualidad se conoce como colectivo de organizaciones con representación en el CMDRS.

Se reconocen pocas alianzas entre el gobierno y las organizaciones comunitarias, más que todo se tiene la idea de que el ayuntamiento “otorga” o “ayuda” con programas o incentivos más que un trabajo en colaboración. El reconocimiento de redes de colaboración comunitarias es muy bajo, sólo un actor mencionó el Sello Colectivo y si se hace mención a los proyectos comunitarios de ecoturismo.

Indicador Intangible 3.- Contribución a la sustentabilidad

Valoración cuantitativa: 28%

Valoración Primer Año: 10%

La regulación de las actividades productivas en Calakmul, se derivan de las nuevas políticas federales de desarrollo que en la década de los 90 se implementan en el Municipio tras la declaratoria de Calakmul como Reserva de la Biósfera. A partir de ese suceso, se definieron nuevos parámetros de regulación ambiental y por consiguiente de los regímenes de la propiedad y uso de la tierra.

En concordancia con esta realidad, el Proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones en Calakmul establece dentro de sus ejes de acción la sustentabilidad, entendida *como el equilibrio entre los elementos sociales, ecológicos y económicos, garantizando la reproducción material y cultural con una visión de largo plazo en un marco de equidad que deviene de un ejercicio participativo propio de cada lugar*²⁸.

Se preguntó a los actores entrevistados si reconocían alguna contribución del proyecto para la sustentabilidad, entendida como el manejo, la protección o la restauración del patrimonio natural local. En la evaluación del primer año del proyecto, este indicador tuvo el resultado más bajo de la evaluación de proceso, lo que se ubicó en 10%; para esta evaluación, un año después, se reconoce mayor avance en este sentido, obteniéndose un resultado del 28%, lo que resalta en un reconocimiento en el impulso de la construcción de la gobernanza ambiental hacia la sustentabilidad.

Es el tema del agua, la primera referencia que tienen los entrevistados acerca del trabajo de Calakmul, la vinculación entre IDESMAC y el Sistema de Agua Potable del Municipio es reconocida. En un primer momento las acciones del proyecto se enfocaron en la capacitación de los consejeros que forman parte del Comité del Agua, y el acompañamiento y fortalecimiento de este Comité para la realización de agendas de trabajo y el impulso de estrategias puntuales para hacer frente a esta problemática en el territorio.

²⁸ Arreola, A; Saldívar A (2017). *De Reclus a Harvey, la Resignificación del Territorio en la Construcción de la Sustentabilidad*. Región y sociedad / año xxix / no. 68. Chiapas, México.

Para el segundo año, es el trabajo sobre los captadores de agua de lluvia y purificadores de ahora en las Escuelas de algunas microrregiones:

¿Conoce el trabajo de IDESMAC en relación a la sustentabilidad?

Desde inicio de la administración empezamos a trabajar con ellos, vinculados al tema del agua, en las escuelas se instalaron tomas de agua para los niños, y eso es muy bueno, porque un peso que cae aquí en el ayuntamiento y más si es el tema del agua pues mejor, el tema prioritario del presidente es el agua, y creo que se ha logrado, no al 100% pero creo que si se han hecho muchas cosas en el tema del agua. (PM-1)

Cuando llegó IDESMAC llegó su plan era ese, y a mí me llamó la atención, porque va de la mano con la Reserva de la Biosfera de Calakmul, y son las mismas intenciones que las nuestras, las mismas ramas de trabajo. (MRM-7)

Conclusiones

Para el segundo año de ejecución del proyecto, las acciones encaminadas a la sustentabilidad se traducen en los trabajos puntuales sobre la captación y purificación del agua, esto evidencia un avance significativo, pasando del fortalecimiento y acompañamiento del comité del agua a hacer tangible este trabajo. Se estableció que, para la última etapa del proyecto existirán más acciones dirigidas a este fin, tomando en consideración las particularidades ambientales y las restricciones derivadas de la Reserva.

En este sentido, por ser un municipio forestal, Calakmul tiene la necesidad del aprovechamiento de sus recursos madereros pero los problemas derivados de las medidas de conservación son relevantes, a pesar que hay pagos por servicios ambientales que buscan subsanar estas limitaciones, y que a la larga generan una situación de no corresponsabilidad.

Sigue siendo bajo el resultado y es porque el proyecto ha dirigido muchos esfuerzos en temática relacionadas con las mujeres, con los comités, el acompañamiento de los consejeros Microrregionales y la conformación del de PPOO.

Indicador Intangible 4.- Reconocimiento de la Diversidad Cultural

Valoración cuantitativa: 47%

Valoración Primer Año: 53%

El reconocimiento de la diversidad cultural como parte del proyecto, está referido a la promoción del respeto a la diversidad, del diálogo intercultural y de la participación incluyente y democrática de todos los actores del territorio, que como ya se mencionó, se caracterizan por una pluralidad de orígenes y culturas.

La diversidad cultural en Calakmul es evidente, y en general sus habitantes tienen la idea de que allí existe gente de todo el país; tanto indígenas (que en su mayoría lo relacionan con emigrantes de Chiapas) y que destacan por ostentar formas organizativas, manifestaciones y prácticas culturales propias; como mestizos, y que existe una convivencia armoniosa. Se reconoce la presencia mayoritaria de choles, tzeltales y mayas, y se asocia la

identidad étnica en relación al uso de la lengua indígena y en algunos grupos étnico su vestimenta tradicional, también se reconocen practicas rituales, así como formas de organización o gestión comunitaria.

Para el primer año de ejecución del proyecto, se reconoció que se coordinaron esfuerzos para la conformación y fortalecimiento del Comité de Pueblos Originarios y la capacitación de los líderes de este comité y de otras organizaciones indígenas comunitarias, obteniéndose en esta ocasión una valoración del 53%. Para el segundo año de ejecución, la valoración de este indicador se enfocó más en el conocimiento, la participación y la trascendencia del Foro de Pueblos Originarios celebrado en marzo del año 2018, cuya valoración se ubicó en un 47%

Estas fueron algunas de las percepciones recogidas:

¿considera que el Foro de Pueblos Indígenas promueve el reconocimiento y el respeto por la diversidad cultural?...¿de qué manera?, me podría mencionar dos elementos.

Yo creo que sí, no al 100% pero ya le digo que poco a poco, las capacitaciones también uno va aprendiendo y se va dando uno cuenta de los derechos que tenemos como indígenas...me gustó demasiado, eso hace falta y se debe de hacer más seguido, se juntaron todas las culturas que existen en Calakmul, hay más de 20 etnias. Fue bueno para rescatar las ideas de los ancianos, de los abuelos porque ya se nos están yendo. Yo hablo la lengua indígena, pero voy perdiendo lo que los abuelitos hacían (MRM-1)

Si, participé. No le vi mucha utilidad, la gente vino a dar la vuelta, eso hay que trabajarlo en las propias comunidades con ellos, para nosotros que no somos de aquí y que venimos de fuera resulta atractivo. Creo que los servidores públicos si están empapados con eso. (PM-2)

No se ha hecho de manera correcta, aunque no soy experto en el tema, esa parte se ha perdido mucho porque Calakmul es una mezcla de culturas, pero están muy en su pequeña comunidad, y van perdiendo el sentido de pertenencia, de ser originario y no ha existido algo en Calakmul que los haya unido, como un elemento representativo, no hay una identidad de Calakmul, eso ha faltado, se tendría que ir buscando un elemento que los pueda unir e ir rompiendo un poco la raíz. (CO-1).

Vemos opiniones divididas, lo que si vimos es que la mayoría de los entrevistados se enteraron del evento y participaron, pero, así como unos consideran que es un rescate a las culturas, un esfuerzo para coadyuvar a la eliminación de formas de discriminación y racismo, por otro lado hay entrevistados que creen que estos eventos no tienen mucha utilidad si al final no se aterrizan el proyectos puntuales que contribuyan a mejorar la condiciones de vida de los indígenas de la región.

Conclusiones:

Se reconoce el avance en la conformación del comité de PPOO, su acompañamiento si como la capacitación y fortalecimiento de sus consejeros, y para que vayan haciendo la agenda de PPOO del municipio, de la mano con otras organizaciones...que se creen lazos de colaboración con el ayuntamiento e instituciones académicas y otras de las OSC...como la CDI por ejemplo...es importante estas alianzas y que se concreten acciones puntuales.

El evento de PPOO se reconoce por la mayoría de los entrevistados como un espacio de discusión sobre las problemáticas que aquejan a los PPO, en especial lo relacionado con los problemas en la producción agrícola, la escasez de agua y la falta de programas y proyectos puntuales.

Por otro lado, es necesario la inclusión de todos los actores territoriales, es decir, que no solo se inviten a estos eventos representantes de los comités de PPO, en específico a sus titulares sino a los suplentes; a los demás indígenas y a los no indígenas para que conozcan más sobre la temática...que se creen asociaciones entre indígenas y no indígenas, que se reconozcan tanto sus manifestaciones culturales como producto de su trabajo asentado en sus costumbres, respeto a sus ceremonias, religiosidad.

Que haya un traductor en las oficinas gubernamentales para lograr un diálogo real; en este respecto:

Son muy importantes, hay personas que sufren discriminación, pero nosotros somos indígenas, solo que no hablamos lengua. Para mí es muy importante saber hablar la lengua indígena y estos encuentros son muy buenos para aprender cosas nuevas. Por eso a nuestro grupo le pusimos un nombre en tzeltal que significa "Flor de maíz alto" y lo que pretendemos es que no se pierda la siembra del maíz criollo y fomentar nuestra biodiversidad y gastronomía. (MRM-7)

Aún hay discriminación, pero desde que entramos a la administración, yo dije, yo voy a atender a mi gente en lengua indígena, y se sienten más contentos, cosa que yo había visto como los trataban, afortunadamente me tocó estar en este lugar y se sienten bien ellos cuando los atiende en chol y las personas que hablan maya, aunque yo no hablo maya, se sienten bien, cuando yo les digo que soy indígena y se sienten en confianza. Nosotros venimos vestidos de manera sencilla a trabajar. (PM-1)

Indicador Intangible 5.- Reconocimiento Del Consejo Municipal

Valoración cuantitativa: 47%

Valoración Primer Año: 80%

El reconocimiento del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable por los actores sociales de Calakmul, es relevante por lo que significa el Consejo como espacio de gobernanza. Este organismo, creado por disposición de la Ley de Desarrollo Sustentable con la finalidad de ser una herramienta de planeación, planificación y gestión para el

cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo de la Región, constituye por excelencia el escenario donde tienen voz los sectores productivos y sociales del territorio.

Es por esta razón, que el reconocimiento que se tenga de este organismo es importante para el proyecto, en especial para conocer cuáles han sido las acciones más significativas que el proyecto ha puesto en práctica para fortalecer la representatividad de los sectores sociales que atiende, dentro del CMDRS. Se hicieron preguntas a los actores referidas a si conocen al Consejo y cuáles serían los aspectos más importantes del mismo.

Para el primer año, este indicador fue el que obtuvo la valoración más alta, los entrevistados, actores centrales de la participación y la toma de decisiones en el centro del Municipio, reconocieron casi de manera unánime que el CMDRS es un organismo central de la gobernanza en el Municipio, de hecho, sienten mucho orgullo del Consejo, y refieren a que tener representación allí, con derecho a voz y voto es una muestra de incidencia política que tiene la ciudadanía.

En la evaluación del segundo año del proyecto, es sorprendente la disminución en la valoración de este indicador, pasando del 80% al 47%, es decir, una disminución de la mitad en el resultado, situación que se explica por la naturaleza del muestreo, que demuestra la condición de periferia de los entrevistados. Por ejemplo, a la pregunta:

¿Conoce el trabajo del CMDRS?

Sólo he ido una vez q me invitó el señor pedro, pero pues francamente no se llega a nada, sólo están allí echándose la grilla y ya (MR-9).

Creo que se mal entiende lo que es el consejo, se convierte en el buzón de quejas de toda la sociedad y no logra los objetivos, las reuniones son maratónicas, se vuelve muy anecdótico, y ha sido difícil la gestión con SEMARNAT y la gente está acostumbrada solo a ir a quejarse y a pedir y por ejemplo puede llegar un proyecto muy bueno pero lo único que les interesa es saber cuánto les va a tocar, no están viendo más allá y eso entorpece mucho, las personas no han entendido cual es el papel del consejo. (CO-1).

¿Cree que se han resuelto problemas gracias al consejo municipal?

Siento que es bueno, pero no aplican los acuerdos, no hacen las cosas como debe ser (MR-5.)

Una vez fui cuando se creó, yo estuve en IDESMAC hace 4 años que estaban trabajando con los jóvenes “jóvenes líderes rurales” se llamaba si no me equivoco, y una vez fuimos al consejo como oyente porque si no tienes cargo no tienes voz ni voto. Sé que tienen que resolver cuestiones de cada sector...eso es lo que entiendo (MRM-6).

En relación a la importancia del CMDRS, los actores gubernamentales reconocen que es una puerta para exponer necesidades y buscar soluciones, y sobre todo de información sobre los programas que “bajan” para los campesinos y apicultores.

Conclusiones

Es necesario atender la condición de periferia de los actores territoriales y comunitarios para que se permita una desconcentración de la incidencia política y la toma de decisiones, ya que, aunque funcionan los canales verticales de participación, no así los horizontales. Por esto es que este indicador tuvo una disminución significativa en su valoración, derivado de la naturaleza del muestreo de entrevistas.

Se necesita una mejora estructural del consejo, priorizar sectores territoriales a la par de los productivos para hacer efectiva la incidencia política de aquellos comisarios ejidales, agentes municipales, representantes Microrregionales y temáticos ya que la diferencia es indiscutible, ya que para algunos de los entrevistados si no eres miembro regular del CMDRS no tienes voz ni voto, ya que –según sus palabras- son una elite que decide

Indicador Intangible 6.- Gobierno Abierto

Valoración cuantitativa: 40%

Valoración Primer Año: 32%

Uno de los pilares fundamentales para la habilitación de un ambiente democrático, es la existencia de acceso a la información por parte de los ciudadanos, y transparencia en la rendición de cuentas de las instituciones públicas. Estos elementos: acceso a la información, participación ciudadana y derecho a la rendición de cuentas conforman la idea de un gobierno abierto.

El proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, busca coadyuvar a la habilitación de un gobierno abierto y democrático como una condición del Buen Vivir, y en cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Convenio 169 de la OIT. Este proceso es medido a través de este indicador, que nos ofrece la percepción que tienen los actores territoriales de la mejora de las decisiones y acciones del gobierno como uno de los principios fundamentales de la gobernanza.

Se hicieron preguntas a los actores referidas al conocimiento del Encuentro Anual de Gobierno Abierto, sobre las condiciones de transparencia de las acciones gubernamentales y el acercamiento con las instituciones públicas, así como la participación tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas.

Para el primer año del proyecto, este indicador obtuvo una valoración del 32%, valoración que en su mayoría se obtuvo por el reconocimiento de utilidad que tuvieron los actores entrevistados del Encuentro de Gobierno Abierto realizado en la cabecera municipal de Xpujil en el año 2017. Para este segundo año, la valoración tuvo un ligero aumento al ubicarse en un 40%.

Los entrevistados en su mayoría, refirieron percibir un pequeño avance en el acercamiento entre los habitantes del Municipio y las instituciones públicas, en especial, con las ventanillas de solicitud de proyectos y programas de apoyo al campo. En segundo lugar, se recordó de manera positiva el Encuentro de Gobierno Abierto como un espacio importante de vinculación de distintos actores territoriales, en especial, sociedad civil, instituciones académicas y oficinas federales.

Es una buena iniciativa, pero se fueron atrasando, debe de ser a finales de año o principios de año, porque lo que se busca es la vinculación con las instituciones y deben de estar las ventanillas abiertas, y ya estaban cerradas y ahora por cuestiones electorales pues todo se paró. Falta un poco de coordinación o de gestión y las comunidades se han quejado un poco de ello (CO-1).

Conclusiones

A pesar de que el II encuentro de gobierno abierto en Calakmul, no se había llevado a cabo al momento de hacer la evaluación, es destacable como los efectos de los procesos encaminados a una mejora en los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas se empiezan a notar un año después. El aumento en la valoración de este indicador nos muestra que los actores territoriales se sienten más cercanos de las instituciones y aumenta su conocimiento sobre los procedimientos, herramientas y mecanismos de las que ostentan para hacer valer sus gestiones, demandas y necesidades ante los organismos tanto públicos como privados.

El proyecto ha coadyuvado a mejorar esta situación con los módulos de la Escuela de Gobernanza, en especial, las temáticas relativas a la gobernanza, las instancias para las gestiones y el conocimiento de los derechos y obligaciones tanto de los funcionarios públicos como de la población en general.

Indicador Intangible 7.- Funcionalidad de los Consejos Microrregionales

Valoración cuantitativa: 58%

Valoración Primer Año: 41%

Los Consejos Microrregionales son organismos de planeación, planificación y gestión a nivel territorial, como instancias más cercanas a la realidad comunitaria y desde donde se traslada la voz de las comunidades al CMDRS. La división del territorio de Calakmul fue el resultado de un programa de la SEDESOL para establecer pequeñas unidades territoriales para la participación, planificación y toma de decisiones que responden con mayor eficiencia y legitimidad a la propia dinámica social, cultural, organizativa y geográfica. Los criterios utilizados para la propuesta de la micro regionalización son las condiciones ambientales, la posición geográfica, la adscripción étnica, las formas de producción, organizativas y de accesibilidad²⁹.

Para el Proyecto, uno de los enfoques de acción central ha sido el fortalecimiento de los Consejos Microrregionales como espacios de gobernanza comunitaria, a través de la capacitación de los consejeros Microrregionales como agentes territoriales fundamentales y el acompañamiento en las sesiones en cada Microrregión.

Para la medición de este indicador, se pretendió conocer la percepción que tienen los actores territoriales entrevistados acerca del trabajo de los Consejos Microrregionales y

²⁹ Arreola et al (2004). Diagnóstico de la Situación del Desarrollo en el Municipio de Calakmul, Campeche

conocer si efectivamente reconocen la utilidad, eficacia, eficiencia y trabajo oportuno de los mismos.

Los resultados correspondientes al primer año de ejecución del proyecto, otorgaron a este indicador una valoración del 41%, revelando un reconocimiento positivo de los consejos, sin embargo, se manifestó la necesidad de continuar con la capacitación y coadyuvar a la formalización continua de las sesiones en las comunidades. Para este segundo año de ejecución, el indicador obtuvo un resultado del 58%, evidenciando un aumento en la percepción de funcionalidad de estos organismos territoriales.

Son muy útiles porque se ve en forma práctica las necesidades de las comunidades, he escuchado que en algunas comunidades ya están haciendo algunas obras, como en Puebla de Morelia, están haciendo una clínica, es algo muy útil el trabajo de los comités. (MRM-5)

De los problemas resueltos que mayormente mencionan es el asunto del mecanizado en las comunidades que se dedican a la agricultura, los programas de apoyo al campo y algunos asuntos de salud y atención comunitaria:

...para que se logre algo tiene que estar el representante. Lo que se ha logrado es que en Carrizal ya les pusieron su mecanizado, fertilizante, y algunos captadores de agua en Centauro también. (MR-10)

Por esta razón que se considera al Consejo Microrregional como un agente de cohesión social en estas unidades territoriales:

Si, allí si se discute y viene los de otros ejidos, los de otra comunidad y toman decisiones. Allí si es democrático; luego el presidente de microrregión va al CMDRS y presenta...gracias a esto hay más unión desde las comunidades y mayor fuerza (MR-2)

Conclusiones:

Existe un reconocimiento positivo sobre los Consejos Microrregionales, en atención a las particularidades de cada una de las microrregiones. Su importancia radica en que son un mecanismo de transporte de las necesidades a nivel comunitario hacia el CMDRS, por tanto, son un espacio de gobernanza en crecimiento.

Para este año, se reconocen los efectos e impacto de las acciones puntuales por parte del proyecto para fortalecer, acompañar y dar seguimiento a las sesiones periódicas de las microrregiones, lo que abona de igual manera, a reforzar la cohesión social comunitaria.

La relación directa de los actores territoriales entrevistados en esta ocasión es con el microrregional, a diferencia del muestreo de la evaluación del primer año que eran miembros o participantes directos del CMDRS; pareciera que la gobernanza se dividiera en dos ámbitos: lo microrregional que representa lo comunitario y el CMDRS que representa lo municipal.

Se recomienda continuar con la capacitación y el acompañamiento organizativo de las 9 microrregiones atendidas por el proyecto, así como puntualizar acciones y estrategias prioritarias que incluya a la mayor parte de los actores territoriales, porque, aunque su

trabajo ha sido significativo, hay actores comunitarios que no reconocen aún la eficiencia e importancia del Consejo Microrregional.

Indicador Intangible 8.- Utilidad De los Consejos Temáticos

Valoración cuantitativa: 27%

Valoración Primer Año: 44%

El Proyecto de Gobernanza y Cohesión Socio-Territorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, estableció estrategias en búsqueda de la descentralización de la dirección social y política en el Municipio, por lo que incorporó en sus líneas de acción el fortalecimiento y acompañamiento de los comités temáticos, y en su caso, la conformación, para la representación de los sectores productivos y sociales más significativos de la región.

Estos sectores, que constituyen temáticas centrales de atención por parte del proyecto son: mujeres, agricultura, turismo, agua, pueblos originarios y jóvenes; para lo que se establecieron comités para la planeación y gestión de agendas puntuales de trabajo en atención de los problemas principales de cada sector.

La medición de este indicador, pretende ofrecer un marco para conocer cuál es la percepción que tienen los actores territoriales sobre la eficiencia y utilidad de los Comités Temáticos en la ejecución de acciones estratégicas innovadoras, encaminadas a afrontar los procesos de cambios sociales en Calakmul.

Se hicieron pregunta a los actores del proyecto sobre su conocimiento acerca del trabajo de los comités temáticos y si consideran que ha habido avances en los temas que atienden; dándose cumplimiento al índice del indicador si mencionaban por lo menos 4 elementos positivos en el avance del trabajo de los comités, con mención de los comités temáticos del proyecto; 0.5 si sólo mencionaban 3 elementos positivos de avance en el trabajo de los comités y el indicador resulta en 0 si no se cumple con ninguno de estos supuestos.

En la evaluación del primer año de ejecución, este indicador obtuvo una valoración del 44% debido al conocimiento que los actores entrevistados tuvieron de los comités temáticos y el reconocimiento de sus avances, en especial, el comité de mujeres con el apoyo de IDESMAC, la conformación de comité de Pueblos Originarios y el acompañamiento que se le dio al comité de agua; no así al comité agrícola ni al de turismo, y el esfuerzo insuficiente para la conformación del comité de jóvenes.

Para la evaluación del segundo año de ejecución del proyecto, el resultado evidencia una disminución significativa en su valoración, ubicándose en un 27%. Este descenso se debe, porque en muchas comunidades no operan todos los comités, todo depende de las particularidades productivas y sociales de cada microrregión, y en otros casos, los comités a nivel comunidad se han ido desvaneciendo por la falta de una agenda puntual de trabajo:

Creo que es triste decirlo, pero no hay avances en ninguno, vamos a suponer que en comité de apicultura nosotros tenemos ahorita un problema, nos

quejamos, pero el campesino de su lado se queja porque hay producto, pero no hay comprador (MRM-1)

No sé si avanzan en su trabajo, pero lo que he escuchado que lo que la mayoría hacen es manifestar sus necesidades y para eso si son muy buenos para pelear. No sé qué tanta capacidad haya en las comunidades para sobreponerse a la adversidad, ser productivos y vivir mejor, no sé si la gente solo este esperando qué les cae y no buscan como salir adelante. A lo mejor encontraron una zona de confort, el paternalismo que ha existido de parte de gobierno y de algunas organizaciones. (PM-2)

Hay algunos comités que no son conocidos por los actores territoriales por ser de reciente data, o porque no han visto trabajo concreto en el ámbito correspondiente. Por otro lado, se reconoce el trabajo de IDESMAC en el fortalecimiento del comité de mujeres, el comité de pueblos originarios y el comité del agua:

Para mi sentido, IDESMAC están haciendo mucho, porque ya tenemos un comité de agricultura, de apicultura, el ganadero, tenemos un comité de agua, el comité de las mujeres en que se ha trabajado, lo que si queremos es hacer el comité de la salud. No conozco el comité de pueblos indígenas, pero sí sé que existe en Calakmul, lo veo cuando hay reunión del CMDRS (MRM-1)

IDESMAC están tratando de ver a través de gestiones los captadores de agua, por ejemplo, ollas de agua...lo que está haciendo IDESMAC está bien, están organizando a la gente para los comités, yo veo que, si los están apoyando en ese aspecto, porque lo que nos dijeron es cierto, siempre nosotros nos dejamos (MR-10)

Conclusiones

Muchos de los actores territoriales reconocen la existencia de algunos de los comités temáticos que existen en sus comunidades y que tienen representación en sus respectivos Consejos Microrregionales. La utilidad está relacionada con la temática de que se trate y del nivel territorial del actor entrevistados, por ejemplo, en microrregiones como la de Nueva Vida o Xpujil el comité de mujeres es significativo, en otros es el Comité de Pueblos Originarios el que se menciona.

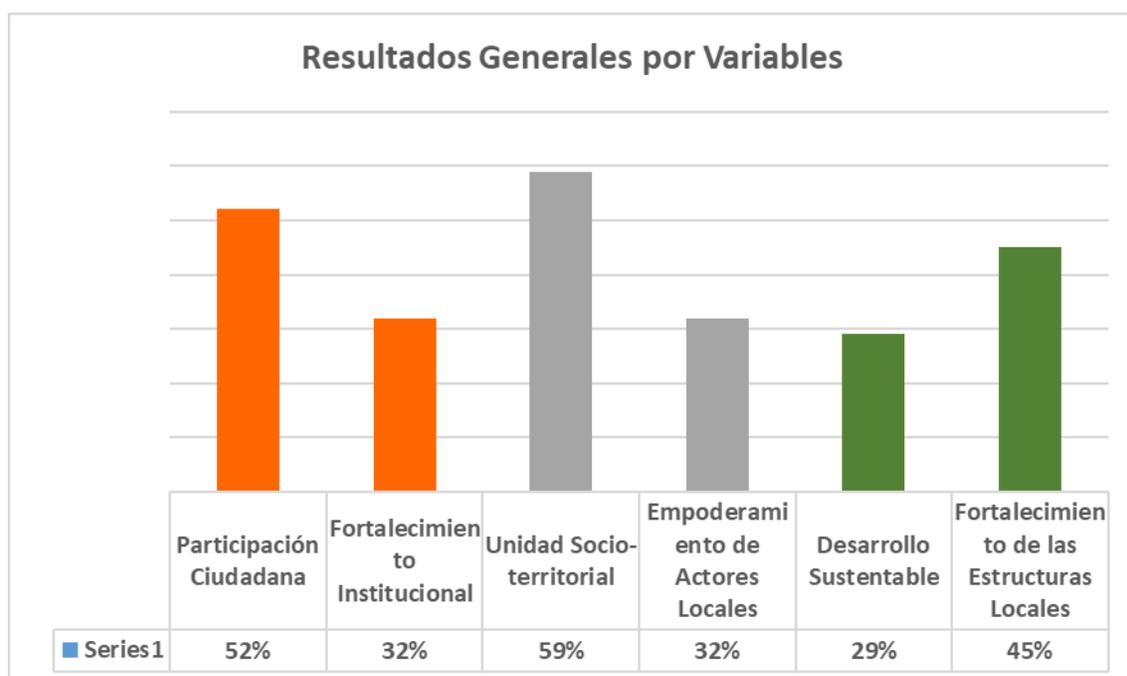
Hay otros comités que parecen irse desvaneciendo por la falta de actividad en sus microrregiones, como es el caso del comité del agua, el agrícola o el de turismo, en especial, éste último porque no en todas las microrregiones se ofrecen servicios turísticos porque es un comité cooptado por un grupo a nivel municipal que toma las decisiones en el seno del CMDRS.

Por parte del proyecto, se observa un retroceso en el acompañamiento y fortalecimiento de muchos de los sectores temáticos, pareciera que los esfuerzos se han concentrado en atender el tema de las mujeres, de pueblos originarios y del agua y que la atención esté

centrada en la capacitación de los consejeros temáticos dentro de la Escuela de Gobernanza.

Es importante que se definen agendas de trabajo concretas que le den vida a estos sectores, ha habido un abandono de algunos territorios...es fundamental para lograr la incidencia política de todos los sectores y así la construcción de espacios significativos de participación en la construcción de gobernanza.

4.4. Resultados Generales por Variables



Los resultados de la valoración por variable del proyecto, señalan que las variables *Unidad socio-territorial* y *participación ciudadana* obtuvieron resultados por encima del 50%, lo que indica que se ha fortalecido el trabajo encaminado a la cohesión socio-territorial concretada por medio de la participación en los ámbitos políticos y sociales y la representación territorial de los consejeros; esta cohesión se manifiesta por la participación de los actores territoriales en proyectos comunitarios y la presencia activa en las reuniones de los Consejos Microrregionales. En relación con

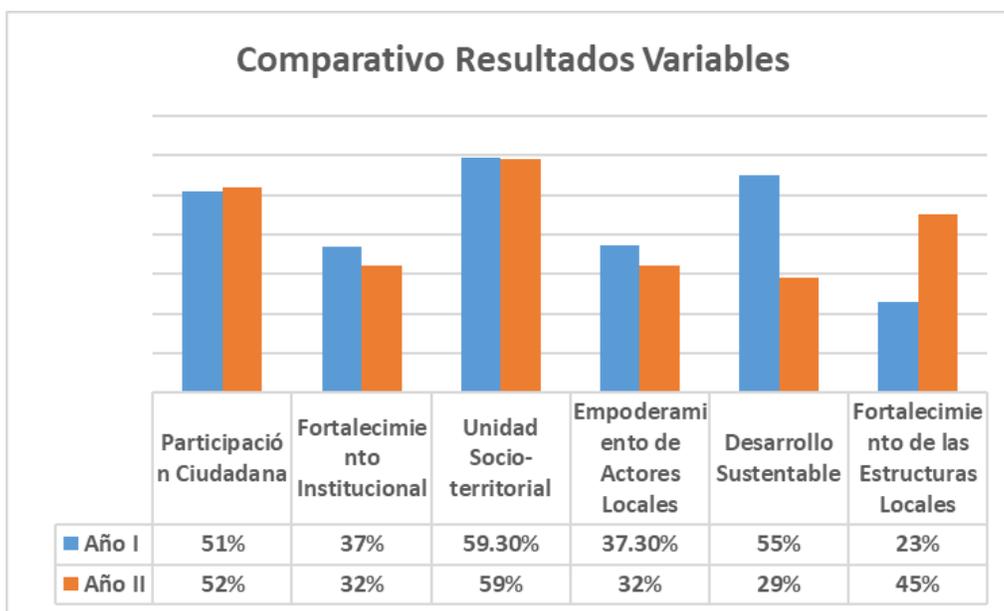
Por otra parte, la variable de Fortalecimiento de las estructuras locales, a diferencia del año pasado tuvo un aumento considerable del 23% al 45%, destacando la fortaleza en la capacitación de las estructuras de toma de decisiones y participación por medio de la Escuela de Gobernanza y las sesiones Microrregionales; hay que destacar que se ha continuado con el acompañamiento a los comités temáticos y se han sumado esfuerzos en el avance para la conformación de los comités comunitarios de jóvenes en las microrregiones. Si durante el primer año de ejecución se conformaron los comités de

mujeres y de pueblos originarios y se logró que tuvieran un espacio de representación en el CMDRS, para este segundo año se han materializado las propuestas de proyectos y se han aprobado acciones puntuales como agendas temáticas.

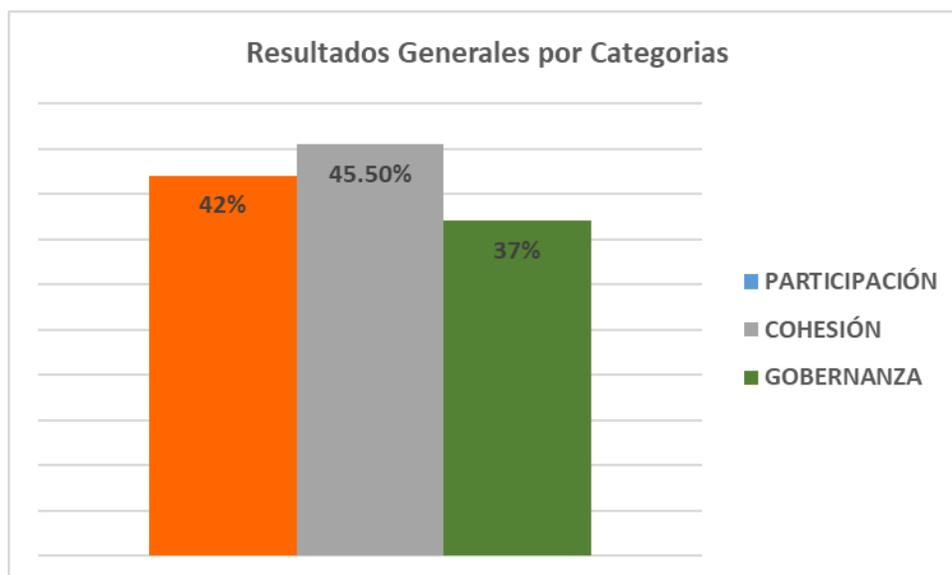
Las variables de *Fortalecimiento institucional* y *Empoderamiento de actores locales* obtuvieron una valoración análoga del 32%, a diferencia del primer año de ejecución cuyas valoraciones fueron de 37% ambas variables. Este pequeño decrecimiento tiene que ver con la naturaleza del muestreo para las entrevistas, ya que para el primer año se entrevistaron actores claves, personajes centrales de la toma de decisiones en el municipio, como el presidente municipal o los consejeros del CMDRS, en esta ocasión y para entender el avance territorial del proyecto, se entrevistaron comisarios ejidales y municipales y representantes de los comités temáticos en las comunidades.

Es importante que se desplieguen esfuerzos para la construcción de un empoderamiento real y significativo en especial porque es necesario lograr la intervención y la inclusión de, mujeres, jóvenes en espacios que han sido exclusivos de hombres adultos; así se logrará una contribución al fortalecimiento de las instituciones en el territorio. El trabajo desarrollado por el proyecto para la atención de estas dos variables se verá reflejado con mayor relevancia en el último año de ejecución.

Por último, la valoración más baja la obtuvo la variable *desarrollo sustentable*, al igual que el año pasado, de hecho, con decrecimiento del 55% al 29%, esto tiene que ver con que el reconocimiento de los actores claves entrevistados del año pasado tienen que ver con los trabajos desempeñados por el proyecto en relación con la problemática del agua, en cambio para este año de ejecución no se realizaron eventos sobre las temáticas ni se ha visibilizado las acciones en este tenor. Las acciones de incidencia en este tema, no han llegado aún a un nivel importante de impacto; se esperarían acciones y estrategias enfocadas a la temática, en especial porque el campo potencial del proyecto está dirigido a la gobernanza y la autonomía en respeto del entorno socio-ambiental



4.5. Resultados Generales por Categorías

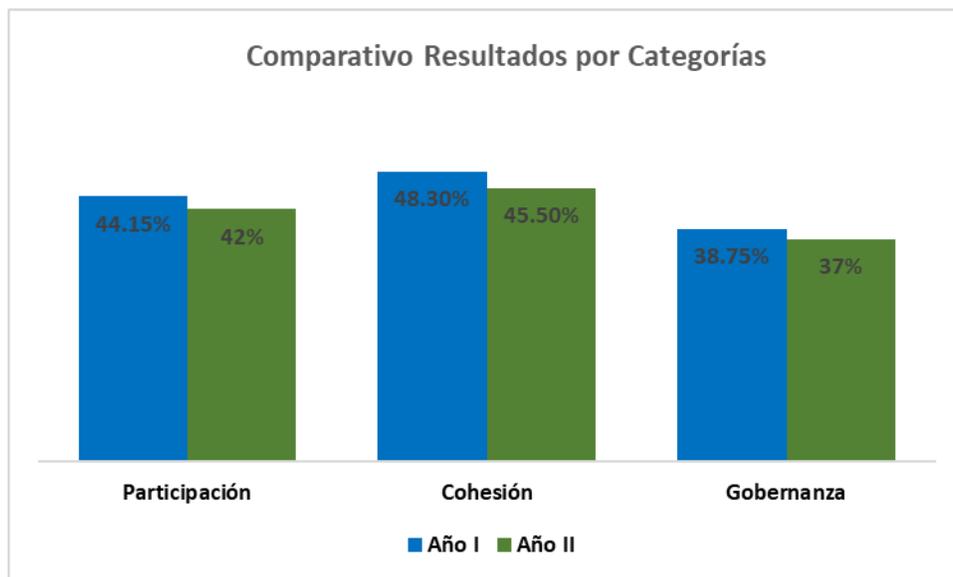


Las categorías de *participación*, *cohesión* y *gobernanza* que engloban los procesos del proyecto de Gobernanza y Cohesión Socio territorial en Nueve Microrregiones en Calakmul, representan los campos actual, próximo y potencial respectivamente. La participación corresponde al campo actual, misma que obtuvo para este segundo año de ejecución, un alcance del **42%**. El campo actual contempla los indicadores de *liderazgos*, *equidad de género*, *la democratización ciudadana*, *gobierno abierto*, *escuela de gobernanza*, *acuerdo municipal agrícola* y *utilidad de los comités temáticos*, mismos que en su conjunto tuvieron un pequeño decrecimiento en comparación con el primer año que tuvo una valoración del 44.15%. Este decrecimiento en el campo actual, se entiende por la necesidad de transitar del campo actual al campo próximo, por ser el segundo año de ejecución y por algunas falencias en el acompañamiento a los comités temáticos.

Lo interesante es que, en lo referente al campo próximo, que corresponde a la categoría de cohesión, y que comprende los indicadores de *cohesión social*, *cohesión territorial*, *acuerdo municipal del agua*, *participación intergeneracional*, *trabajo colaborativo entre actores territoriales* y *reconocimiento de la diversidad cultural*, se pasó de una valoración del 48.3% en el primer año de ejecución, al **45.50%**. Este pequeño decrecimiento tiene que ver con los alcances en los procesos del trabajo colaborativo entre actores territoriales, con una debilidad evidente en los trabajos en redes y alianzas puntuales del colectivo de OSC.

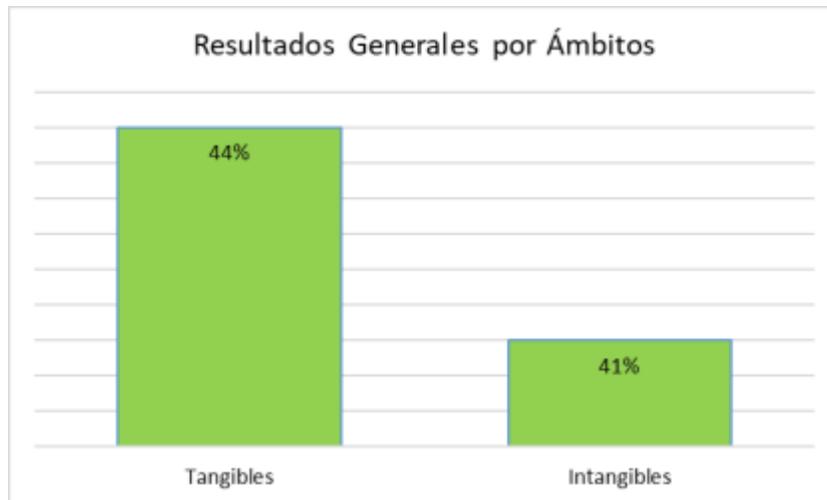
Por último, el campo potencial del proyecto tiene que ver con la construcción de un ambiente de gobernanza, donde la participación y toma de decisiones se hagan en colaboración de todos los actores territoriales públicos y privados, individuales y colectivos. Esta categoría que incluye los indicadores relativos a la *gobernanza*; *la incidencia política*; *el acuerdo municipal de turismo*; *el reconocimiento del CMDRS*; *funcionalidad de los consejos microrregionales* y *la contribución a la sustentabilidad* obtuvo un resultado

cuantitativo del **37%**, con un pequeño decrecimiento en comparación con los resultados del primer año de ejecución que fue de 38.75%. Este resultado refleja que los esfuerzos del proyecto van por buen camino, pero que se necesita poner atención en la incidencia política de los actores territoriales, esperando que ya para el último año de ejecución, la categoría de gobernanza como campo potencial logre los máximos resultados.

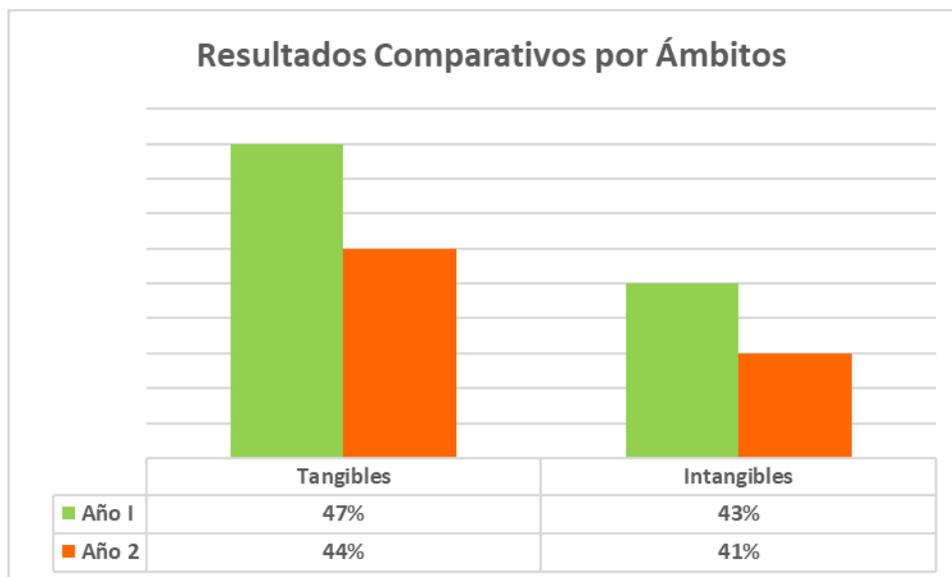


4.6. Resultados Generales por Ámbitos

La valoración cuantitativa por ámbitos busca conocer la relación existente entre los aspectos tangibles e intangibles de los procesos dentro del proyecto. Entendemos como el ámbito tangible a aquellos elementos asociados e identificados claramente con acciones concretas y puntuales, mientras que el ámbito intangible tiene que ver con las percepciones, actitudes y apreciación de utilidad. El ámbito tangible para este segundo año de ejecución del proyecto tuvo un resultado del **44%** lo que refleja que los esfuerzos y las acciones llevadas a cabo en este año han priorizado aún el aspecto material sobre lo subjetivo, esto tiene que ver con el fortalecimiento de la Escuela de Gobernanza como espacio de capacitación y acompañamiento, que incide en los liderazgos y en el reconocimiento de la participación en acciones de incidencia política, así como los esfuerzos dirigidos al trabajo con las mujeres, lo que repercute en la cohesión social, que para este año fue el indicador que obtuvo mayor valoración; no fue así para el caso de los avances en las líneas estratégicas del acuerdo municipal de turismo y el agrícola.



Los resultados para el ámbito intangible se ubican en un **41%**, lo que implica que se han dirigido esfuerzos también hacia el soporte de los aspectos ideológicos del proyecto, ya sea por la ejecución de acciones hacia la construcción de ambientes democráticos, el evento de pueblos originarios que fue un aporte importante al reconocimiento de la diversidad cultural del municipio, y la significativa utilidad que se relaciona con el trabajo de los consejos Microrregionales que en comparación con el primer año de ejecución tuvo un aumento del 20%

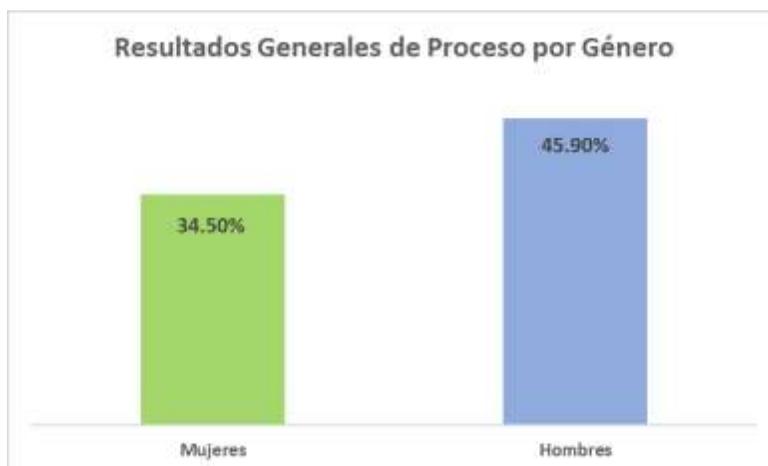


Si comparamos los resultados de las valoraciones por ámbitos de las evaluaciones de primer año y de la presente, podemos observar que se mantiene la tendencia al equilibrio, con una diferencia de 3 puntos entre ambos ámbitos, lo que resulta valioso si estimamos que la evaluación corresponde al segundo año de ejecución, pero si se debe destacar que el decrecimiento en ambos ámbitos refleja la disminución de la valoración de ciertos procesos

como la incidencia política o el reconocimiento del CMDRS, debido al cambio del muestreo para las entrevistas.

Es necesario poner ya mayor atención a los aspectos ideológicos y de apropiación del proyecto por parte de los actores territoriales y que sean capaces al finalizar el proyecto de seguir encaminados a la construcción de un ambiente democrático de participación ciudadana en aras de la gobernanza y la cohesión socio-territorial, si no se atiende esta situación se corre el riesgo que los actores territoriales a la hora de ir construyendo sus representaciones con relación al proyecto se queden solo en los aspectos puntuales y tangibles, esto no quiere decir que se deban abandonar los procesos correspondientes a los indicadores tangibles, pero no debe quitarse la atención en la importancia de seguir construyendo las nuevas subjetividades y representaciones sociales, las cuales son la única vía para la transformación de la realidad.

4.7. Resultados Generales por Género



Uno de los enfoques transversales que dirigen las acciones y las estrategias del proyecto tiene que ver con la perspectiva de género, y por eso nos interesó conocer cómo ha impactado el proceso del proyecto tanto a las mujeres como a los hombres, examinando de qué manera ha sido tomado en cuenta el enfoque de género por parte del equipo técnico, desde la planificación, el diseño, la aplicación y la operatividad. En la evaluación de género los resultados obtenidos nos demuestran que las mujeres obtienen la valoración más baja, siendo significativamente inferior que la valoración por parte de los hombres.

Los resultados para las mujeres se ubican en **34.50%**, a diferencia de los hombres cuyos resultados se ubican en un **45.90%**. Esto se explica, debido a que, a pesar de que se ha logrado espacios de empoderamiento para las mujeres, en especial con la representación del comité de mujeres dentro del CMDRS, así como los proyectos productivos dirigidos por y para mujeres y espacios educativos y de formación como la Escuela de Gobernanza, la participación de la mujer aún es marginal en el Municipio.

Las mujeres identifican como sumamente importante y trascendental para su fortalecimiento como actores territoriales, el trabajo que desempeña IDESMAC con el comité de mujeres, en especial con la inclusión de un representante de la mujer en el CMDRS, la elaboración del reglamento interno del Comité y la discusión de la agenda de mujeres. Otro espacio que le ha dado herramientas a las mujeres del territorio para hacerse sentir, para emitir sus opiniones y capacitarse en asuntos de índole público y política ha sido La Escuela de Gobernanza que ha convocado a distintas mujeres que con o sin cargos comunitarios han estado activamente presentes en la Escuela.



Si comparamos los resultados obtenidos por género con los de la evaluación de primer año, se advierte que creció la brecha entre mujeres y hombres, ya que para el primer año las mujeres obtuvieron 42.83% y los hombres 46.44% es decir una diferencia de 4% porcentual, mientras que este año la diferencia es de 11%.

Podemos suponer que para el primer año con la conformación y el fortalecimiento del comité de mujeres, así como la inclusión de su representante en el CMDRS se identificaban acciones puntuales de participación de las mujeres, eran acciones recientes y que estaban en el momento de la evaluación en funcionamiento, mientras que para este año, esas acciones se perciben como pasadas y al momento de la evaluación los actores territoriales no identificaban espacios nuevos de participación, ni relevancia dentro del CMDRS, no hay proyectos aprobados, ni estrategias puntuales con incidencia política o social hasta el momento. De hecho, las mujeres entrevistadas manifestaron la necesidad de la atención de las carencias en materia de salud que afecta significativamente a este grupo poblacional.

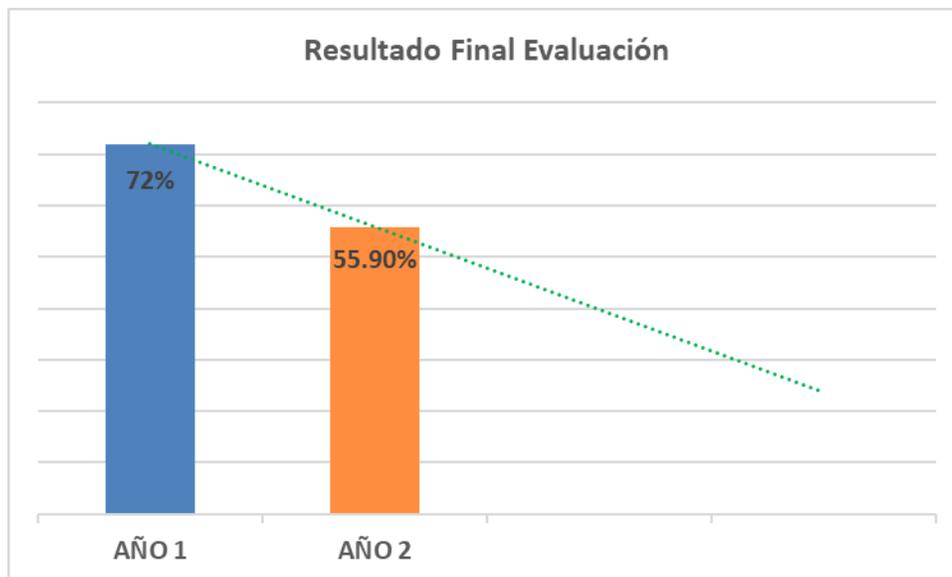
Por parte de los hombres, al no ser actores centrales los sujetos muestran para la evaluación, sino actores periféricos, no reconocen al comité municipal de mujeres como un ente fuerte en la gobernanza del territorio y en muchas de las comunidades a las que nos dirigimos para las entrevistas, el trabajo de las mujeres es aún incipiente. Se constata, por lo tanto, que la participación y más aún, la incidencia de las mujeres en los procesos de gobernanza y en la cohesión socioterritorial es aún marginal, y que se necesitan concretar acciones y fortalecer la presencia, la fortaleza de las mujeres como sujetos activos dentro del territorio.

Capítulo VI. Resultados y Conclusiones

Como resultado del ejercicio de evaluación y análisis del proyecto, el equipo evaluador vierte un conjunto de conclusiones y recomendaciones entre las que destacan:

- **Consistencia en los avances en el desarrollo de la gobernanza como enfoque central de la ejecución del proyecto.**
- **Mejora en la desconcentración del poder y la democratización ciudadana.**
- **Reconocimiento del trabajo con perspectiva de género.**
- **Aumento significativo de la cohesión social.**
- **Acercamiento entre la gobernabilidad y la gobernanza.**
- **Rediseño acertado de La Escuela de Gobernanza.**
- **Predominio de la Hegemonía mestiza.**
- **Esfuerzos incipientes para revertir la brecha centro/periferia.**

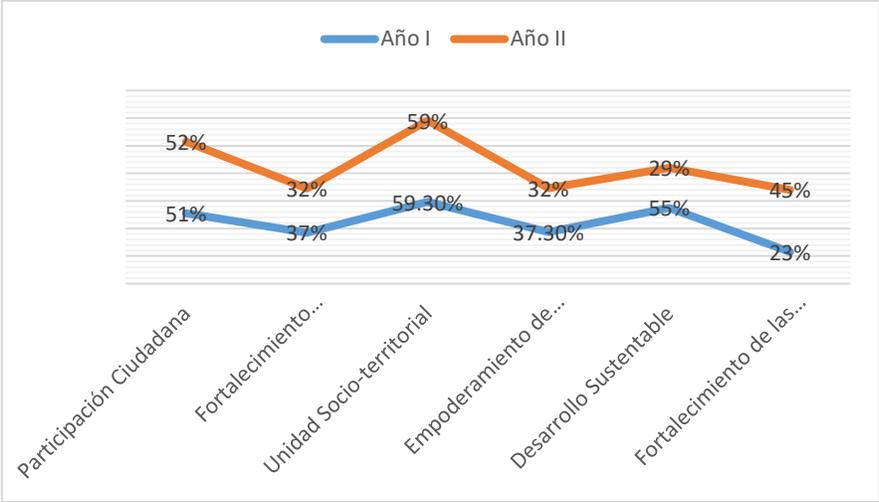
1.- **La valoración final de la evaluación del proyecto resulta de la calidad, coherencia y avance en el cumplimiento de metas, así como los resultados de proceso.** En el primer año de ejecución del proyecto el resultado de la evaluación fue de **72%**, mientras que para el segundo año la diferencia es de 16 puntos negativos, para un total del **55.90%**.



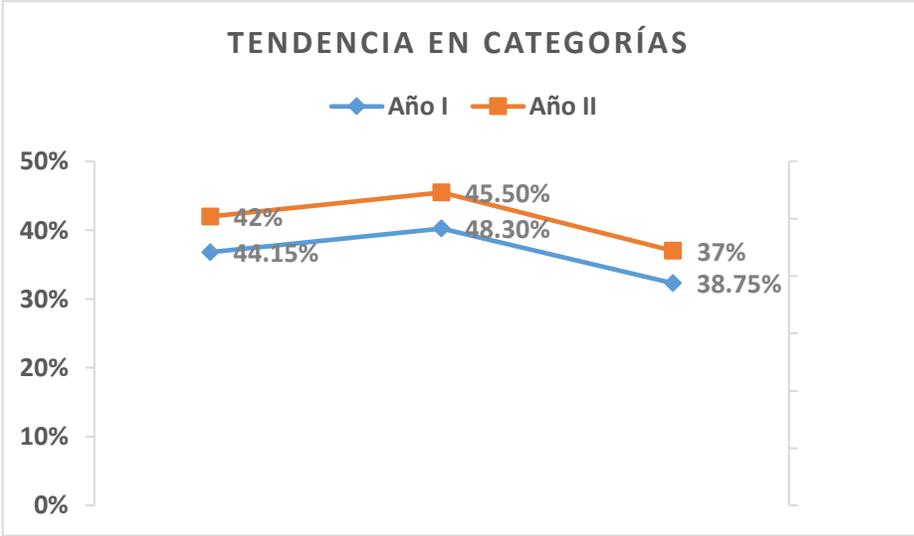
2.- **El avance en el cumplimiento de metas tuvo un descenso de 89% a 66.67%.** La disminución en el cumplimiento de metas no es derivada de una ausencia en las acciones del proyecto, sino, una deficiente ejecución en muchas de ellas, en especial lo que tiene que ver con en la cantidad de consejeras y consejeros capacitados y formados en la Escuela

y el trabajo del Colectivo de organizaciones. La meta que tuvo un incremento fue la 2.2. referida a la elaboración de los proyectos anuales y/o multianuales donde destaca el trabajo realizado en la temática de las mujeres.

3.- La variable **fortalecimiento de actores locales** resultó favorecida con las acciones de este año, mientras que para el año anterior las variables con mejor resultado fueron: *unidad socio-territorial, desarrollo sustentable y participación ciudadana*, con 59.30%, 55% y 51% respectivamente. Para el segundo año vimos un cambio mínimo en la tendencia gracias a los trabajos en las estructuras de toma de decisiones a nivel comunitario.



4.- Los resultados que arroja la evaluación por categorías nos presenta una tendencia igual para ambos años de ejecución, siendo que para lo que va del proyecto los esfuerzos han sido dirigidos al fortalecimiento de aquellos indicadores que corresponden a la categoría de cohesión, y aunque se ha trabajado para la habilitación de espacios de gobernanza, hasta el momento el campo potencial ha sido el mayormente atendido.



5.- La valoración del seguimiento de las recomendaciones y el plan de mejora establecido en la evaluación del primer año de ejecución se considera medianamente satisfactorio porque, aunque se han esgrimido esfuerzos importantes no han sido suficientes para darle el seguimiento necesario a las recomendaciones y plan de mejora de la evaluación precedente.

Recomendación	Modo de Atención	Nivel de Atención
Inclusión de mujeres y jóvenes en espacios de toma de decisiones	Realización de sesiones comunitarias y de Microrregiones para la elección de las representantes del comité de mujeres y nombramiento en CMDRS. Inicio de proceso de nombramiento representante del comité de jóvenes; ya nombrados en 3 microrregiones.	satisfactorio
Socialización de los acuerdos comunitarios de turismo	Proceso de diálogo y trabajo con la dirección de turismo. Participación en la II feria de Ecoturismo. Acercamiento con los proyectos turísticos comunitarios.	Medianamente Satisfactorio
Agenda de participación pública que haga visible el trabajo de los comités temáticos.	Consolidación de los comités en el CMDRS y su participación en el evento de gobierno abierto. Acompañamiento de gestiones propias de los comités.	Medianamente satisfactorio
Comprometer a los participantes de la Escuela y aumentar la funcionalidad de su participación	Vinculación con las instituciones. Información de los procesos de la Escuela en las sesiones de los Consejos Microrregionales.	Medianamente satisfactorio
Fortalecimiento y Capacitación de nuevos líderes	Invitación de jóvenes a los eventos. Identificación de nuevos líderes. Expectativa con el relevo de gobierno.	Medianamente satisfactorio
Estrategias de atención a la carencia del recurso hídrico	Implementación de Agua Segura en las escuelas. Acompañamiento al servicio municipal de agua potable en gestiones. Presentación del plan de agua. Capacitación de comités comunitarios del agua.	Satisfactorio
Acciones en materia de agricultura	Implementación de huertos escolares a través del programa de agua segura. Acompañamiento al comité agrícola.	Medianamente satisfactorio
Fortalecimiento y colaboración en Colectivo OSC	Propuesta de mesas temáticas. Convocatorio de las OSC del territorio al evento de gobierno abierto.	Insatisfactorio
Estrategias tangibles de manejo y protección de la biodiversidad.	No se ha hecho nada al respecto.	Insatisfactorio
Hacer extensiva la información del evento de gobierno abierto y ampliar incidencia de esta iniciativa.	Se han propuesto mesas de reflexión desde con organismos del Estado de Campeche, así como un ejercicio local de gobierno abierto. Realización del evento de gobierno abierto.	Medianamente satisfactorio.

6. A pesar de la disminución observada en los resultados de la evaluación de proceso se comprueba una consistencia en los avances en el desarrollo de la gobernanza como enfoque central de la ejecución del proyecto. Como parte del diseño de la evaluación para el segundo año de ejecución, se determinó hacer una apuesta en relación al rediseño del muestreo de actores para las entrevistas, para observar cómo se estaba comportando el proyecto en los territorios, y de qué manera se estaba logrando el impacto deseado. En este proceso, se entrevistaron comisarios ejidales y municipales que tuvieron capacitación dentro de la Escuela de Gobernanza, así como miembros de los Consejos Microrregionales. Se pudo observar que, aunque existe aún concentración de la toma de decisiones en los centros de poder como el CMDRS, pero que es significativo el avance hacia la desconcentración de poder hacia las comunidades y hacia otros actores territoriales, por lo que difícilmente se podría esperar un resultado distinto.

7.-Se muestra una mejora en la desconcentración del poder y la democratización ciudadana en la toma de decisiones desde los territorios. Como se explicó en la conclusión anterior la progresión hacia la democratización del territorio y los espacios de poder es manifiesta; esta realidad se vio reflejada en el aumento en la percepción que tienen los actores sobre la toma de decisiones encaminadas hacia el bien común, y la participación equitativa y equilibrada.

8.- En el segundo año de ejecución se dirige hacia el campo potencial del proyecto. El aumento en los resultados de 7 indicadores, 3 tangibles y 4 intangibles, pone en evidencia que las acciones en este segundo año de ejecución se dirigen hacia el campo potencial del proyecto, pasando de la participación a la cohesión y orientado hacia la gobernanza, tal como su diseño lo establece. Para el primer año la fortaleza estaría en elementos puntuales y tangibles determinadas por las acciones y las actividades ejecutadas, pero a medida que el proyecto progresa en su ejecución, la búsqueda está en el aumento de la apropiación y el empoderamiento por parte de los actores territoriales, así como lo estamos viendo.

9.- Reconocimiento del trabajo con perspectiva de género. Los actores del proyecto, reconocen que IDESMAC es un referente en el trabajo con las mujeres en Calakmul, que ha propiciado el establecimiento de espacios de capacitación y formación para que las mujeres logren el empoderamiento en sus comunidades, y que ha habido un apoyo sustancial en la conformación del comité de mujeres, la elaboración de su reglamento interno y la formulación de la agenda de trabajo.

10.- Aumento significativo de la cohesión social. La particularidad social de Calakmul y la constitución del territorio de época reciente, ha construido, como ya se ha comentado, un territorio culturalmente muy diverso, y que ha obligado a sus habitantes a generar una identidad y un ser social a través del trabajo; la solidaridad, el compromiso y la responsabilidad colectiva permite a las personas ganarse un lugar dentro de la sociedad. Esta situación, ha sabido aprovecharse desde el proyecto, al lograrse el fortalecimiento de

los actores territoriales que sobresalen por su liderazgo y gestión, y de las estructuras sociales que le dan arraigo a la comunidad; teniendo un impacto positivo en la cohesión social del Municipio.

11.- Acercamiento entre la gobernabilidad y la gobernanza. El ambiente en construcción de gobernanza ha permitido la creación de condiciones que permiten que se establezca un encuentro entre las estructuras de gobernabilidad y los espacios de gobernanza, en interrelación entre los distintos actores territoriales, constituyendo espacios de colaboración y diálogo.

12.- Rediseño acertado de La Escuela de Gobernanza. La Escuela de Gobernanza estuvo pensada como un espacio de formación y fortalecimiento de liderazgos y promoción de capacidades para consejeras y consejeros que abonara a la desconcentración del poder, mediante la inclusión en los espacios del CMDRS, los espacios territoriales de los Consejos Microrregionales y los ámbitos temáticos desde los Comités de agua, mujeres, jóvenes, turismo, agrícola y pueblos originarios. Considerando que, el propósito fundamental es la democracia y la construcción de gobernanza en el territorio, para este segundo año se consideró un rediseño en la convocatoria para la segunda generación, lo que ocasionó un giro complementario con la participación de comisarios ejidales, comisarios municipales y otras autoridades comunitarias, lo que ha significado un gran acierto, ya que la apuesta implementada para el segundo año de ejecución tuvo su mejor propósito.

13.- Predominio de la Hegemonía mestiza. En Calakmul el reconocimiento de la diversidad se entiende con base en el lugar de origen de las personas y no con su adscripción étnica, es decir, no hay un reconocimiento de las distintas cosmovisiones; esto puede entenderse por la existencia de una barrera hegemónica mestiza que prevalece, siendo evidente la necesidad de formulación de la agenda de trabajo derivada de los Acuerdos municipales para el desarrollo integral de los pueblos originarios en el municipio.

14.- Esfuerzos incipientes para revertir la brecha centro/periferia. Los resultados del indicador intangible 5, que tiene que ver con el reconocimiento del CMDRS, demuestra que debido a la naturaleza de los entrevistados, prevalece la separación entre los centros de poder y los espacios periféricos de toma de decisiones, y que hace falta el desarrollo de herramientas desde los territorios para la incidencia política que permita la desconcentración de los procesos y el fortalecimiento de los canales horizontales, ya que hasta el momento los esfuerzos del proyecto han sido incipientes en lo que se refiere al cierre de esta brecha que puede poner el riesgo el propio CMDRS.

CAPITULO VII. Recomendaciones y Hoja de Ruta

Se identificaron una serie de aspectos que se recomiendan para su atención en una futura ejecución del proyecto:

- Diseño de acciones puntuales para avance de los acuerdos temáticos.
- Formulación de la agenda de trabajo de Pueblos Originarios de Calakmul.
- Reingeniería del CMDRS.
- Atención a las particularidades de cada microrregión en lo que respecta a las problemáticas, necesidades y demandas temáticas.
- Equilibrio entre lo territorial y lo temático.
- Mejora cuali-cuantitativa de los ámbitos de participación desde los territorios.
- Reactivar y ejecutar los acuerdos y alianzas con otros actores territoriales.
- Inclusión e inserción de nuevos actores territoriales dentro del CMDRS y los espacios Microrregionales y darles la fuerza perdida a los comités temáticos.
- Realización de los Planes Microrregionales
- Incremento de la visibilidad en los territorios.
- El proyecto debe concentrarse, de cara a su último año de ejecución, en la gestión del conocimiento.
- **SE RECOMIENDA QUE EL PROYECTO HAGA SU TEORIA DE CAMBIO ANTES DEL CIERRE DEL TERCER AÑO DE EJECUCIÓN**

1.- Se deben diseñar y establecer acciones puntuales que mejoren las llevadas a cabo para el avance en las líneas estratégicas de los acuerdos temáticos, tomando en consideración las particularidades de cara microrregión y las situaciones que derivan de las limitaciones ambientales.

2.- Se requiere la formulación en un corto tiempo de la agenda de trabajo que ejecute los acuerdos de los Pueblos Originarios, que sirvan de apoyo directo al reconocimiento de la diversidad cultural indígena y al trabajo con un enfoque intercultural.

3.- Reingeniería del CMDRS. Se recomienda la realización de las sesiones del CMDRS en las microrregiones para lograr una desconcentración del poder hacia los territorios.

4.- Lograr un compromiso en los asistentes a la Escuela que derive en una eficacia terminal de la misma.

5.- Atención a las particularidades de cada microrregión en lo que respecta a las problemáticas, necesidades y demandas temáticas.

6.- Debe haber un equilibrio entre lo territorial y lo temático.

7.-Mantener, mejorar y hacer crecer tanto cualitativa como cuantitativamente los ámbitos de participación desde los territorios.

8.-Reactivar y ejecutar los acuerdos y alianzas con otros actores territoriales, en especial, con las Organizaciones de la Sociedad Civil que forman parte del Circulo de Aliadas de Calakmul.

9.- Incorporación y fortalecimiento de la perspectiva intergeneracional en todos los espacios de acción del proyecto y desde y para las comunidades.

10.- Existe una coyuntura política propicia para promover la inclusión e inserción de nuevos actores territoriales dentro del CMDRS y los espacios Microrregionales y darle la fuerza perdida a los comités temáticos.

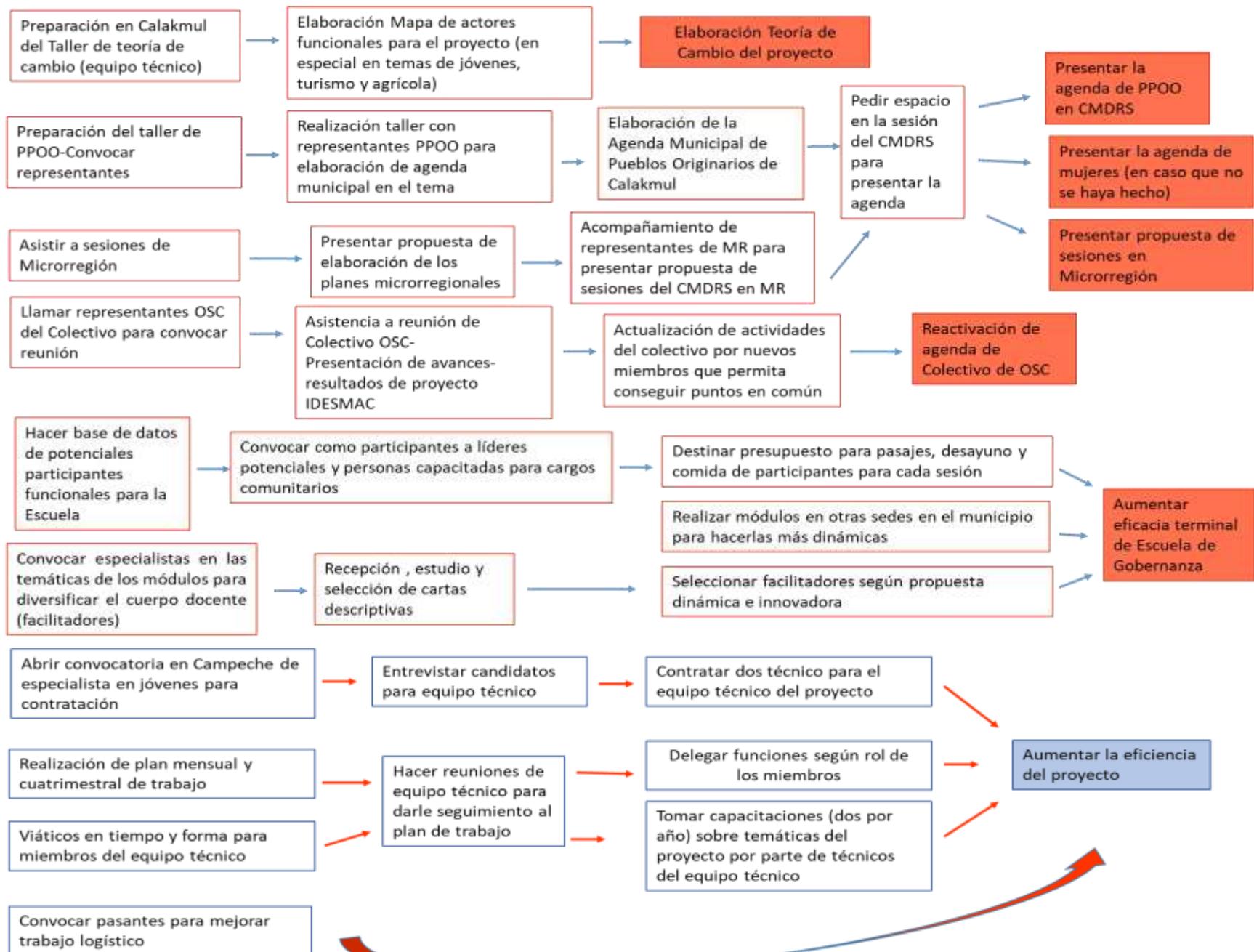
11.- Es necesaria la realización de los Planes Microrregionales que permitan darle continuidad al trabajo desde los territorios.

12.- Profundizar el auto análisis y la reflexión crítica de la realidad comunitaria- territorial con un perfil más informado que permita a las y los consejeros desarrollar su trabajo desde el enfoque establecido en el Convenio 169 de la OIT.

13.- El proyecto debe incrementar su visibilidad en los territorios para que sea reconocido localmente como generador de capacidades para la Agencia Social.

14.- El proyecto debe concentrarse, de cara a su último año de ejecución, en la gestión del conocimiento.

15.- SE RECOMIENDA QUE EL PROYECTO HAGA SU TEORIA DE CAMBIO ANTES DEL CIERRE DEL TERCER AÑO DE EJECUCIÓN.



Bibliografía

- Arreola, Arturo; Peresgrovas, Víctor; Reyes Cristina; Pérez, Reyna; Martínez, Rabiél. (2009). "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 Enero-Junio, 51-64. México.
- Besse, J. (2000). "Los dilemas de Jano. El rol, posición y la disposición del investigador en la práctica de evaluación de impacto de políticas a través de métodos y técnicas cualitativas" en Gestión y política pública. 9(1): 5-38.
- Brenner, L; Vargas del Río, D (2010). "Gobernabilidad y Gobernanza Ambiental en México. La experiencia de la Reserva de la Biósfera Sian Ka'an" en Revista POLIS, vol. 6, núm. 2 pp. 115-154. México
- Comisión Nacional de Evaluación De la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2015). Cohesión Social: Balance Conceptual y Propuesta Teórica-Metodológica. I edición, México.
- Concepto de Gobernanza, en: www.juridicas.unam.mx
- De Castro, Fabio; Hogenboom, Barbara; Baud Michiel (2015). Gobernanza Ambiental en América Latina. CLACSO, Buenos Aires.
- De la Cuesta. Carmen (2006). "Desafíos de la Investigación Cualitativa". NURE Investigación 1, 1-2.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de La Media Luna Roja (2011). "Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas". Ginebra.
- Fundación Merced Querétaro (2015). "Tejiendo Redes: Sistematización de los Procesos de Articulación de Organizaciones de la Sociedad Civil". Querétaro. Fundación Merced Querétaro A.C.
- Gómez Gallán, Manuel (2012). "El Ciclo de Gestión de los Proyectos de Cooperación Para El Desarrollo: Una Aproximación Práctica" en Ayala Martínez Citlali y Pérez Pineda, Jorge (coord.) Manual de Cooperación Internacional Para el desarrollo: sus sujetos e instrumentos. México. Instituto Mora.
- González, Mariana; Zamora, María Guadalupe y Servín Edgar (2014). "Fortaleciendo el Capital Social: Sistematización del Modelo Compromiso de Fundación Merced Querétaro". Querétaro. Fundación Merced Querétaro A.C.
- Herrero, M (2003). "Legitimidad Política y Participación". Pamplona. Departamento de Filosofía, Univesidad de Navarra.
- Huenchan, Sandra y Paredes Mariana (2007). "Guía Metodológica Para la Evaluación Participativa de Políticas y Programas, en el Marco de la Estrategia Regional sobre el Envejecimiento". Santiago de Chile. CEPAL
- IDESMAC (2014). "Evaluación del Proyecto: Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa Para La Gestión Territorial En Municipios De Los Altos De Chiapas Y La Península De Yucatán" . 98 págs. San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

- Libro Verde sobre Cohesión Territorial. Aportaciones del Foro de Expertos sobre la Cohesión, La Diversidad y el Desarrollo Territorial, Sevilla, 26 y 27 de enero 2009. En: <http://www.upo.es/ghf/giest/ODTA/ODTA.htm>
- Rodríguez, David; Valdeoriola, Jordi (2009). "Metodología De La Investigación". Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (2002). "Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar Teoría Fundamentada". Antioquía Colombia, Editorial Universidad de Antioquia.
- Subirats, Joe (1995). "Los Instrumentos de las políticas, el debate público y el proceso de evaluación" en Gestión y Política Pública 4(1): 5- 23.
- Torgerson, D (1996). "Entre el conocimiento y la política: tres caras del análisis de políticas", en Luis Aguilar El estudio de las políticas públicas. Ciudad de México, Miguel Ángel Porrúa Editores.
- Valles, Miguel S (1999). "Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional". Madrid. Síntesis Sociología.
- Zebadúa, J (2013), "Cuando la Interculturalidad nos Alcance. Comentarios y Diálogos a muchas voces con el liro", en Sartorello, A y Salazar T (coords). " Voces y Vosiones Juveniles. En torno a diversidad, diálogo y conflicto intercultural en la UNICH". Chiapas, México. Editorial Fray Bartolomé de Las Casas. A.C.

ANEXOS

Registro Fotográfico



ENTREVISTA-EJEMPLO

NOMBRE: Pascual Álvaro Méndez

CARGO: Secretario del Ayuntamiento

Ítem: Gobernanza

T1. Procesos de Gobernanza

1. ¿Es usted ejidatario?

Si, actualmente no trabajo mi parcela porque la metí en el programa de servicios ambientales.

2. ¿Participa en las asambleas comunitarias?

Si, en las de mi ejido.

3. ¿Y ha participado en las asambleas microrregionales?

Si, fui presidente de la microrregión.

4. ¿Usted asiste a las sesiones del consejo?

Mayormente el presidente porque él es el presidente del consejo y el Ing. Olivio, es el director de Desarrollo Económico.

T3. Incidencia política

5. ¿Hace algún tiempo se llevó a cabo el ordenamiento territorial, sabe quién lo hizo?

Fue en el 2010 y se hicieron ordenamientos microrregionales para después hacer el municipal, se hizo en conjunto con las dependencias.

6. ¿Usted participó en el plan de desarrollo municipal?

Sí, todos estuvimos pendientes para que se llevaran a cabo, los comisarios, dando ideas, aportaciones, etc.

7. ¿También realizan los POAS?

Si, al inicio de cada año.

T7. Acuerdo municipal de turismo

8. ¿Cómo es el turismo en el municipio?

Es muy complejo, tal vez se ha dado la difusión, pero nos hace falta infraestructura, más capacitación y la propia cultura de la gente, porque habemos más de 25 estados asentados en el municipio de Calakmul, y las ideas son diferentes, y para organizarnos nos ha costado pero si tenemos esa visión de ser importante en el turismo, pero también nos gusta como estamos viviendo porque estamos protegiendo la selva, estamos bien, estando lejos de la selva. Nuestro turismo es más natural.

9. ¿Hay proyectos turísticos comunitarios?

Sí, hay dirección de turismo, hay comunidades integradas que hacen artesanías, hace falta más capacitación y el mercado de sus productos. Falta darles ese empuje, ya se tienen los productos.

I3. Contribución a la sustentabilidad

10. Conoce el trabajo de IDESMAC?

Desde inicio de la administración empezamos a trabajar con ellos, vinculados al tema del agua, tengo que estar al pendiente de todas las OSC que trabajan en el ayuntamiento.

11. ¿Conoce algún trabajo que haya hecho IDESMAC en el tema del agua?

Si, con las escuelas, se instalaron tomas de agua para los niños, y eso es muy bueno, porque un peso que cae aquí en el ayuntamiento y más si es el tema del agua pues mejor, el tema prioritario del presidente es el agua, y creo que se ha logrado, no al 100% pero creo que si se han hecho muchas cosas en el tema del agua.

I5. Reconocimiento de CMDRS

12. ¿Cuál es la importancia del consejo municipal?

Es una puerta para exponer sus necesidades y que te conozcan y para que el ayuntamiento lo conozca.

13. ¿Cree que se han resuelto problemas gracias al consejo municipal?

Si porque ahí se discuten y se dan a conocer las ideas, que les afecta y que beneficios se han logrado. De dos años para acá llevo la gendarmería y tuvieron que integrarse en el consejo y decir que es lo que iban a hacer, porque ellos tienen sus leyes, pero no todos los campesinos las conocen, ellos no están talando árboles para vender, talan su parcela, en sus casas no tienen estufas, se vive de la leña. Poco a poco fueron entendiendo que aquí en Calakmul así se trabaja.

14. ¿Que sería lo más importante que realiza el consejo municipal?

El informar lo que se logra conseguir de los programas y que los campesinos traigan sus necesidades para que en base a ello haya un desarrollo, por ejemplo, el mecanizado, que se puso ante el consejo.

I7. Funcionalidad de los C. Microrregionales

15. ¿El trabajo de los comités microrregionales en que consiste?

Lo que sucede en el consejo municipal, ellos se lo llevan a sus comisariados ejidales y microrregionales, es un pequeño consejo para informar los avances, pendientes y lo que haya que solicitar, y así están distribuidos en el municipio, todas las microrregiones y los centros integradores.

Ítem: Cohesión

T2. Cohesión social

16. ¿Se siente parte de su comunidad?

Si

17. ¿Forma parte de un proyecto comunitario?

Si, el de servicios ambientales, todos formamos parte.

T6. Acuerdo Municipal del agua

18. En el tema del agua, ¿conoce el plan municipal del agua?

No estoy muy adentrado pero superficialmente si, conozco los proyectos que se han implementado porque se pasan en las sesiones de cabildo

19. ¿Sabe quien realizó el plan municipal del agua?

Es base de las aportaciones de las comunidades en conjunto con las organizaciones y dependencias que nos apoyaron.

20. Tengo entendido que el agua es un problema fuerte en el municipio.

Tengo 38 años viviendo en el municipio de Calakmul, son más de 80 comunidades; el problema del agua nunca se va a acabar, conforme va creciendo la población más demanda de agua. Los que han investigado dicen que nosotros producimos agua a nuestros vecinos pero no hay aca por el tipo de terreno que existe todo se filtra y no hay pozos y si llega a haber el agua es dura.

21. ¿Si hay espacios de educación o reflexión en torno del agua?

Si, cada mes en las reuniones del consejo, en las escuelas concientizando a los niños y además los tiempos han cambiado, en la época de lluvia llovía mucho, se respetaba las cabañuelas, ya ahora no se cumplen, porque nosotros como ser humano hemos sido culpables, pero es muy controversial porque tienes que talar para sembrar, yo conozco como era y como es ahora que ya no tenemos cuerpos de agua, porque uno mismo los echa a perder.

22. ¿Conoce algunas estrategias que se han tomado?

Con mucho esfuerzo si podemos ir solucionando un poco al problema. Por ejemplo en mayo se nos reventó el acueducto, fueron 15-20 días que padecimos el problema del agua, pero considero que teniendo bien organizado una piletita de 6,000-10,000 y con los tiempos de lluvia se llena y cuidarla y aprovecharla. Hace 16 años yo llegué a Xpujil, lo primero que hice fue organizarme con mi esposa y construimos una piletita, y compramos unos viajes de piedra y construimos y me da los 12,000 L que tengo, me alcanza, incluso a veces regalamos cubetitas con los vecinos, cuando me sobra. Todos tenemos que ver eso, cada familia, se han hecho captadores de agua, pero no es suficiente porque la población va creciendo.

T10. Participación intergeneracional

23. ¿Cómo es la participación de los jóvenes?

Todavía no se han integrado al 100%, porque en estos tiempos han cambiado mucho la idea de un joven, quieren estudiar y ya no se quedan aca, salen a estudiar o a buscar trabajo, la juventud no está muy consolidada para que estén aquí, en las escuelas, en los espacios, se tratan de consolidar para que también aporten ideas.

24. ¿Conoce algún líder joven?

Todavía no lo hay.

25. ¿Y en las comunidades hay liderazgos?

Ahí es donde más los hay, generalmente en equipos deportivos, como futbol, y béisbol.

I2. Trabajo colaborativo entre actores territoriales

26. ¿Existen alianzas entre las organizaciones y/o el ayuntamiento?

Si, se construyeron unos tanquitos de agua en las escuelas.

27. ¿Cómo ve el trabajo de las OSC?

IDESMAC trabaja en conjunto con el ayuntamiento, PRONATURA también. Hay buena relación laboral para beneficio del municipio. Con IDESMAC trabajamos el tema del agua.

I4. Reconocimiento a la diversidad cultural

28. ¿Usted asistió al encuentro de pueblos originarios que se llevó a cabo en el mes de febrero?

Sí, me gustó demasiado, eso hace falta y se debe de hacer más seguido, se juntaron todas las culturas que existen en Calakmul, hay más de 20 etnias. Fue bueno para rescatar las ideas de los ancianos, de los abuelos porque ya se nos están yendo. Yo hablo la lengua indígena, pero voy perdiendo lo que los abuelitos hacían.

29. ¿Cree que la participación de los pueblos indígenas es equitativa o hay discriminación?

Aún hay discriminación, pero desde que entramos a la administración, yo dije, yo voy a atender a mi gente en lengua indígena, y se sienten más contentos, cosa que yo había visto como los trataban, afortunadamente me tocó estar en este lugar y se sienten bien ellos

cuando los atienden en chol y las personas que hablan maya, aunque yo no hablo maya, se sienten bien, cuando yo les digo que soy indígena y se sienten en confianza. Nosotros venimos vestidos de manera sencilla a trabajar.

Ítem: Participación

T5. Liderazgos

30. ¿Recuerda cómo llega una persona a convertirse en líder en la comunidad?
Pues depende de su trabajo, en la labor que realiza desde mucho tiempo, si la lleva a cabo bien más adelante va a ser una buena persona y la gente lo va a ver bien.

31. ¿Existe algún mecanismo que ayude a alentar el surgimiento de nuevos líderes?
Pues hay líderes natos que van surgiendo, pero también hay que tener un cierto perfil para que conozca la diversidad de problemáticas que hay en el municipio.

T8. Acuerdo municipal agrícola

32. ¿El problema del agua afecta directamente la agricultura?
Aquí la agricultura es de temporal, es de roza-tumba y quema, no hay sistemas de riego, solo algunos hacen sus pequeños huertos con sistema de riego.

33. ¿Cómo ha cambiado la agricultura?
Actualmente se ha mecanizado una ha para cada agricultor, eso se ha hecho en la actual administración, la agricultura ha cambiado un poco.

34. ¿Quién tomó las decisiones sobre que se va a sembrar?
Cada familia, lo tradicional es la siembra de maíz y ya para vender cosechaban chile jalapeño, pero afecta mucho el precio del chile, y al no haber resultados, se fueron a la apicultura, ahora hay más que hace 15 años por ejemplo, pero también varían el precio de la miel, pero es mejor que el precio del chile jalapeño.

35. ¿Los programas o los financiamientos para el apoyo a la agricultura, quienes son los beneficiarios?

El beneficiario principal en el caso del mecanizado fue la población, como solo son dos tractores, se organizaron ellos para que fuera una ha, cada uno y fue a través de la Dirección de Desarrollo Económico.

T11. Equidad de género

36. ¿El comité de mujeres tiene un espacio nuevo?
Si, apenas tienen 4-5 meses.

37. ¿Qué avances ha habido en la participación de las mujeres?
Ante el consejo ya tiene presencia, ya se va teniendo ese espacio para las mujeres.

38. ¿Han presentado proyectos ante el consejo?
Apenas tienen una primera propuesta, se metieron más en el tema de salud, medicamento en las comunidades, en las casas de salud, se acaban de reunir con el secretario de salud en Campeche para dar a conocer las necesidades de salud de las mujeres.

39. ¿Y entre ellas hay ejidatarias?
Algunas son ejidatarias y otras pobladoras, pero tienen esa representatividad y liderazgo.

I1. Democratización ciudadana

40. ¿La participación es equitativa?
Si, la idea del presidente es que a todos les llegue parejo, y se divide de forma equitativa.

41. ¿Cree que hay una participación equitativa para todos en las sesiones del consejo?
Si la hay.

18. Utilidad de los consejos temáticos

42. ¿Cómo es el trabajo del comité agrícola?

Hay apícola, ganadero, también y trabajan con la Dirección de Desarrollo Económico y se programan para trabajar por microrregiones.

43. ¿Hay otros comités?

Si, de salud, que ahí va avanzando, turismo son pocas las comunidades, y de reforestación porque hay que ir inculcando a los niños la siembra de árboles.

44. ¿Cree que se han logrado avances con los trabajos de los comités?

Si, ellos son los que se organizan y ven sus necesidades. Y sentimos que si han habido avances.

45. ¿Cree que son útiles los comités?

Sí, porque son los que se organizan entre ellos mismos, por ejemplo, yo conozco de apicultura y no de ganadería, siento que si es necesario para trabajarlo bien.

46. ¿Hay algunos más consolidados que otros?

Si, el apícola es el más fuerte, en este año ha salido demasiada producción de miel, por la lluvia y el precio, en cuanto a toneladas este año estuvo muy bien.