EVALUACIÓN DE MEDIANO PLAZO

Diciembre, 2017

Proyecto: Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche

Evaluadora: Sol Atencio Villalobos

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

Capítulo I. Descripción del Proyecto

1.1 El Proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche.
1.2 Pertinencia y Objetivo de la Evaluación
1.3 Antecedentes: Proyecto *Fortalecimiento E Innovación Institucional Participativa Para La Gestión Territorial En Municipios De Los Altos De Chiapas Y La Península De Yucatán.*
1.4 Breve descripción de los actores del Proyecto

Capítulo II. Marco Teórico-Metodológico

2.1 Eje teórico-Conceptual.
2.2. Eje metodológico.
2.3 Herramientas y proceso de evaluación.
2.3. Diseño del Sistema de Indicadores.

Capítulo III. Evaluación De Metas

3.1 Revisión Documental
3.2 Resultados de Calidad y Congruencia
3.3 Resultados en el Avance en el Cumplimiento de Metas

Capítulo IV. Evaluación De Proceso

4.1 Procedimiento
4.2 Gobernanza temática. Análisis Cualitativo de Resultados
4.3 Resultados Valoración de Proceso
    4.3.1. Resultados Cuantitativos de Indicadores
    4.3.2. Resultados Cuantitativos por Variables
    4.3.3. Resultados Cuantitativos por Categorías
    4.3.4. Resultados Cuantitativos por Ámbitos
    4.3.5. Resultados Cuantitativos por Actores
    4.3.6. Resultados Cuantitativos por Género
4.4. Análisis Cualitativo de Indicadores

Capítulo V. Plan de mejora

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

RESUMEN EJECUTIVO

Para la realización de la evaluación, se definieron 19 indicadores, once tangibles y ocho intangibles a partir del referente teórico 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 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 11 entrevistas preliminares y 42 entrevistas semi estructuradas a profundidad a los diferentes actores involucrados en el proyecto. Los actores fueron estratificados en 6 tipos: A) Actores locales, que incluye a los actores territoriales y temáticos, B) Circulo de Organizaciones Aliadas, C) Actores gubernamentales y D) Equipo Técnico.

La evaluación de metas se realizó por medio de la revisión documental de un total de 75 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 Narrativo Final, se comprueba efectivamente con la documentación. Finalmente se evalúa el avance en el cumplimiento de las metas. La valoración general de metas de un **89%.**

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 **45%.**

Se concluye con esta evaluación que ha habido una aproximación a la construcción de un ambiente de gobernanza territorial, así como apertura de espacios para el empoderamiento de las mujeres, se ha dado la incorporación de nuevos actores sociales en los espacios de incidencia política; se pudo observar que existe una vinculación funcional de los distintos actores territoriales y una reconocida funcionalidad del CMDRS. Se recomienda fortalecer la socialización de los Acuerdos Temáticos de Colaboración, particularmente en los temas de agua, mujeres y turismo; fortalecer la Escuela de Gobernanza como enfoque estratégico del proyecto, en especial, 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.

Es importante la ampliación de las actividades relacionadas con la construcción del Gobierno Abierto, el intercambio con otras experiencias sobre el tema a nivel nacional, así como el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil especialistas en las estrategias para el cumplimiento de los protocolos legales en la materia. Uno de los aspectos fundamentales es la incorporación de la perspectiva intergeneracional en la epistemología de la Escuela de Gobernanza y en los espacios de discusión y diálogo en las microrregiones y en los comités temáticos mediante la generación de estrategias propuestas y diseñados por las y los jóvenes, y finalmente hacer efectivas acciones de construcción de la sustentabilidad en el territorio

Los alcances obtenidos tanto en la valoración de metas, como en la de procesos, reflejan consistentemente, un avance significativo del proyecto dirigido al cumplimiento de sus objetivos.

INTRODUCCIÓN

El presente documento describe la evaluación del primer año de ejecución (2016-2017) 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) en el Municipio de Calakmul en el estado de Campeche. La finalidad, es la presentación de los principales hallazgos derivados de la investigación documental y etnográfica, que permita la creación de mecanismos para conocer los alcances, las falencias y los retos del proyecto en la etapa que se evalúa, así como, sentar las bases para el establecimiento de estrategias articuladas para enfrentar los desafíos en las etapas futuras.

El proyecto evaluado, constituye un proceso de innovación en el fortalecimiento de la participación y perfeccionamiento de la acción institucional y comunitaria para la gestión territorial, en continuidad del trabajo llevado a cabo desde hace años por IDESMAC en el Municipio, mismo que se ha gestado en colaboración y alianzas entre distintas redes de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Es en este sentido, que, en comunicación e interrelación del equipo evaluador con el equipo técnico y los actores sociales del proyecto, se diseñó la propuesta metodológica, para el desarrollo de una evaluación participativa e inclusiva.

Las categorías que sirvieron de eje para el análisis cualitativo de los procesos, fueron unidades de análisis válidas, surgidas de manera empírica a través de entrevistas semi-estructuradas y sistematizadas bajo la propuesta de la teoría Fundamentada para garantizar la imparcialidad y pertinencia de las mismas. Tanto la valoración del cumplimiento y alcance de las metas, así como el análisis cualitativo del proceso del proyecto pusieron especial énfasis en los enfoques de género, generacional, territorial e intercultural.

Este documento se divide en seis partes fundamentales

I.- Descripción contextual del proyecto evaluado (ejes fundamentales de acción y los actores que participan en su ejecución).

II.- Reflexión sobre la pertinencia y el objetivo principal de la evaluación y a partir de los antecedentes, es decir, los resultados y recomendaciones emanadas de 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”.

III.- Planteamiento del marco teórico central y el desarrollo metodológico de la evaluación que incluye los procesos, las herramientas y el diseño del sistema de indicadores.

IV.- Evaluación de metas, la cual se hizo en dos sentidos: por un lado, el análisis de calidad y congruencia de los productos revisados, y por otro, el cumplimiento en el avance de las metas para este primer año de ejecución.

V.- Evaluación de procesos, considerando la valoración cuantitativa de categorías, variables, indicadores, valoración por ámbitos, género y actores del proyecto; y el análisis cualitativo de los resultados con base en la información generada por medio de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas.

VI.- Por último, se plantean las conclusiones generales derivadas de la evaluación, así como el planteamiento de recomendaciones para las etapas futuras de ejecución.

Como anexo final, se adjuntan algunas fotografías de las entrevistas, el guión de las mismas, así como algunas transcripciones de la información derivada de esta actividad.

Capítulo I. Descripción del Proyecto

1.1 El Proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche

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:

[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

Figura 1. Componentes Estratégicos del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

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, entro 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.

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 Pertinencia y Objetivo de la Evaluación

Evaluación participativa e Intercultural

La iniciativa de desarrollar una evaluación participativa entre el área independiente de evaluación y el equipo ejecutor del proyecto Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul, surge por la necesidad de darle seguimiento a las acciones y estrategias a largo plazo implementadas por IDESMAC en el Municipio desde el año 2011, así como, valorar la atención dada a las recomendaciones hechas en la evaluación del proyecto que le precede.

La pertinencia de esta evaluación, se establece en la utilidad de que una observación o mirada externa ofrece herramientas de mejora, así como mecanismos de toma de conciencia acerca del contexto real del proyecto, el impacto territorial con los actores sociales, de los caminos andados, de lo logrado y los puntos donde es necesario fortalecerse. Muchas veces, estos mecanismos de evaluación externa ofrecen luces acerca de la necesidad de un replanteamiento de los objetivos iniciales como respuesta a los

alcances obtenidos, y el análisis tangible representan una línea base a partir de la cual se continuará el proceso.

Para la realización de la presente evaluación, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los actores sociales, poniendo especial énfasis en que el diseño de la evaluación tuviera un enfoque participativo y multidisciplinario, en diálogo relevante entre la instancia evaluadora y el equipo ejecutor, considerando las factores tanto intelectuales, emocionales y contextuales descubiertos en un primer acercamiento a los actores sociales en el territorio.

Para un primer acercamiento se tuvo que hacer un estudio sobre el contexto territorial, considerando los elementos que le dan su particularidad especial. El acceso a Calakmul no es del todo sencillo, tanto por sus características históricas y geográficas como demográficas; es un municipio relativamente joven, creado por decreto en 1996 en territorios que pertenecían tanto al Estado de Campeche como a Quintana Roo; es fronterizo con Guatemala y con Belice, es decir se encuentra en un punto álgido en cuanto a dinámicas migratorias se refiere. Los calakmuleños, representan a más de 23 estados de la República, asentados en sus más de 13,000 Kms2 de superficie repartidos entre ejidos, bienes comunales, régimen de pequeña propiedad y Área Natural Protegida además de las zonas arqueológicas; un todo que conforma el Patrimonio Mixto de la Humanidad de Calakmul.

Debido a este particular proceso histórico-político, la estructura interna del territorio muestra una diferenciación tanto física-natural como cultural; las olas migratorias de otros estados mexicanos se dedicaron en un principio a la ganadería y la agricultura, actividades económicas que se vieron trastocadas con cambios profundos y acelerados a raíz del decreto de Calakmul como Reserva de la Biósfera.

En Calakmul, los espacios de toma de decisiones giran en torno a dos ejes donde confluyen los actores sociales: los consejos territoriales y los temáticos. En el primer caso, tenemos al Consejo Municipal de Desarrollo Sustentable y los Consejos Microrregionales y en el segundo a los comités temáticos que representan sectores productivos y sociales de relevancia. Es aquí donde tiene incidencia el proyecto, en la búsqueda de fortalecer los mecanismos de gobernanza y cohesión socio-territorial y es el ámbito donde la evaluación espera esbozar una mirada analítica y reflexiva.

Es por lo que esta investigación, tendrá el enfoque en el período de ejecución del proyecto que va desde el 2916 al 2017, es decir, su primer año de ejecución, y donde se incluirá una reflexión en relación con las particularidades ya mencionadas, es por esto, que tanto la evaluación de metas como la valoración de procesos del proyecto se enmarca en la perspectiva territorial e intercultural en atención a las nociones de género y de trabajo intergeneracional, procurando con esto entender los procesos de participación, liderazgos y toma de decisiones en el territorio.

1.3 Antecedentes: Evaluación Proyecto *Fortalecimiento E Innovación Institucional Participativa Para La Gestión Territorial En Municipios De Los Altos De Chiapas Y La Península De Yucatán*.

En el año 2014 se realizó la evaluación final del proyecto *Fortalecimiento e Innovación Institucional* en el Municipio de Calakmul; esta evaluación tuvo como objetivo la valoración del cumplimiento de metas y la evaluación de los procesos generados a partir de la ejecución del proyecto y cuya metodología parte, al igual que la presente, del marco teórico-metodológico de la Teoría Fundamentada, además alimentada con el método del doble ciego para evitar el sesgo del evaluador al momento de la sistematización de la información.

La relevancia de establecer un esbozo de la evaluación del proyecto anterior, radica en que como ya se ha explicado, el mismo se configura como un antecedente puntual del diseño de acciones y estrategias del proyecto evaluado, cuyas bases en gran medida derivan de las recomendaciones y observaciones conclusivas.

En este proyecto "madre", se elaboraron los planes temáticos del agua, agrícola y turismo del Municipio, así como el diagnóstico de género; se conformaron los comités temáticos de jóvenes, agua, turismo, agrícola y mujeres y se implementó el Circulo de Organizaciones Aliadas de Calakmul como agencias de desarrollo sustentable, mismo que en la actualidad es reconocido como el Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil de Calakmul con representación dentro del espacio del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable.

En relación con el trabajo con el CMDRS, durante la ejecución de este proyecto se fortaleció la valoración que los actores sociales tienen acerca del Consejo, esto en parte gracias al trabajo del proyecto en la capacitación de consejeros del municipio; ésta situación se vio progresivamente aumentada, al nivel que en la evaluación del proyecto de gobernanza fue el indicador de proceso que obtuvo el mayor resultado.

Finalmente, se observó la incidencia del proyecto en la capacidad de los actores sociales para definir mecanismos de creación y estructuras organizativas lo que contribuyó a la cohesión social desde una perspectiva territorial, y que se materializó en la toma de decisiones, en la instrumentación de acciones participativas y en el desarrollo de capacidades y habilidades colectivas.

Una serie de recomendaciones emanaron de la evaluación de este proyecto previo, mismas que fueron atendidas y sirvieron de base para el diseño del proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul. Estas recomendaciones y la manera en que se atendieron fueron las siguientes:

1.- Recomendación: Establecer estrategias claras para garantizar la participación de mujeres y jóvenes mediante el abordaje de las limitantes que tienen para asistir a las

sesiones del CMDRS; se debe crear un esquema de conformación de Comités de Jóvenes y Mujeres en todas las escalas, así como procesos de formación y capacitación con los enfoques de perspectiva de género y generacional.

Estrategia de atención: Se encaminaron esfuerzos para el nombramiento de la representante del comité de mujeres de un 90% de las comunidades en el Municipio y se reestructuró el Comité Municipal de Mujeres con representación ante el CMDRS. En el caso del comité de jóvenes hubo poco avance de manera sustancial, esto debido a ciertas dinámicas comunitarias, como que en muchos casos los comisarios no han permitido a los jóvenes incorporarse o que se ha pedido que se vaya comunidad por comunidad para el nombramiento del representante de este comité lo que ha significado mucha inversión en tiempo.

2.- Recomendación: Los procesos de capacitación deben estar orientados al logro de objetivos concretos y en el marco de la implementación de los Planes Estratégicos Temáticos; de igual manera deben promoverse y fortalecerse los liderazgos emergentes y colectivos, todo en integración con las autoridades municipales.

Estrategia de atención: en primera instancia se hizo el diseño curricular y la planificación de los módulos de la Escuela de Gobernanza, ya como una escuela y no como un diplomado tal como era antes. La Escuela en un primer momento se pensó para dirigirse a las y los consejeros, pero posteriormente se estableció una apertura de la misma, es decir, que no sólo estuviera dirigida a las y los consejeros y sus suplentes, sino a mujeres, aunque no tuvieran un cargo, o a comisarios, aunque no tengan representación en el CMDRS. Por otra parte, la Escuela tiene módulos enfocados a los planes estratégicos temáticos y orientados al fortalecimiento interno del propio consejo creando condiciones de gobernanza con el ayuntamiento; esta colaboración con el ayuntamiento ha tenido alianza con el Instituto de la Mujer, con el Sistema Municipal de Agua del Municipio, con la Dirección de Desarrollo Económico y la Dirección de Turismo y Medio Ambiente.

3.-Recomendación: Garantizar un esquema al interior de la administración municipal que destine recursos permanentemente, con la finalidad de asegurar la movilidad de Consejeros y Consejeras.

Estrategia de atención: Se estableció junto con el ayuntamiento la creación de un rubro llamado “participación” con un fondo, como apoyo o pago simbólico, para la realización de las reuniones Microrregionales. De parte de IDESMAC, también se incluye dentro de su presupuesto un rubro para los representantes de las microrregiones y centros integradores, y para colaborar con los traslados, gestiones y asistencia a los módulos de capacitación y las sesiones de cada microrregión.

4.-Recomendación: Generar capacidades de negociación de Consejeros y Consejeras para la gestión de los planes con diversas instituciones.

Estrategia de atención: Dentro de los módulos de la Escuela, hay acciones orientadas a la gestión de proyectos vinculados con los Planes estratégicos temáticos, por ejemplo, para el primer año de ejecución se definieron perfiles de proyectos de acuerdo a cada tema; en el I Encuentro de Gobierno Abierto se hicieron simuladores de gestión por parte de consejeras y consejeros ante instancias gubernamentales y organismos presentes, y de manera particular con cada comité se trabajó con los Poas de cada microrregión.

5.- Recomendación: Lograr el reconocimiento del CMDRS en la escala comunitaria, por ello se deben favorecer los esquemas de apropiación de los comités sectoriales en sus distintas escalas, pero sobre todo promover en la escala comunitaria el reconocimiento de estos y sus funciones.

Estrategia de atención: Para atender esta recomendación lo que se decidió fue primordialmente volver al territorio, para esto, se fortaleció la presencia de IDESMAC en las microrregiones y la restructuración de los comités agrícola, agua, mujeres y algunos de turismo a este nivel territorial, nombrando a los titulares y suplentes. Se incentivó la realización, ya sea mensual o bimestral de las sesiones Microrregionales.

6.- Recomendación: Priorizar la reactivación del Comité del Agua y asegurar su acompañamiento por parte de organizaciones adheridas del Círculo de Aliadas. Lo que además aplica para el caso de los Comités de Mujeres y Jóvenes, esperando que puedan ambos hacer ejercicio pleno de su voz y voto en las sesiones del CMDRS.

Estrategia de atención: IDESMAC en alianza con SMAPAC (Sistema Municipal de Agua Potable) reactivó y restructuró los comités de agua de las 9 microrregiones; de igual manera se hizo un ejercicio de vinculación con otras Organizaciones de la Sociedad Civil, como Haciendas del Mundo Maya, PNUD, Fondo para la Paz y el CRIPX para la atención de la temática.

En el tema de mujeres, la vinculación se estableció con el Instituto de la Mujer del Municipio, y en la temática de jóvenes se hizo la vinculación con Haciendas del Mundo Maya para la reactivación de los comités de jóvenes, empresa que se logró en 5 comunidades donde existen comités comunitarios de jóvenes que han sido trabajados por esta OSC.

7.-Recomendación: Se debe realizar la revisión al reglamento del CMDRS y replantear los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y representatividad al interior de este, con el objeto de crear una transición más “tersa” entre cambios de administración municipal y cambio de consejeros. Para el caso, se propone generar una estrategia de formación y seguimiento a los Comités Temáticos

Estrategia de atención: Se hizo el planteamiento de que cada año se haga revisión del reglamento del CMDRS porque se integran constantemente nuevos temas de discusión así como nuevos representantes temáticos al Consejo; un ejemplo es la representante del

comité de mujeres y el representante del comité de Pueblos Originarios. Igualmente, en uno de los módulos de la Escuela de Gobernanza se incluyó la revisión detallada del reglamento del Consejo ya que el ser consejera o consejero no implica que se tenga conocimiento de este instrumento, por lo que se da a conocer, se analiza y se proponen modificaciones necesarias para hacerlo entendible. A nivel de comités, los más avanzados en reglamento es el de mujeres, agua y PPOO, y por su parte el del comité de turismo pero este no está acompañado por IDESMAC**.**

8.-Recomendación: Definir una agenda consensuada de encuentros entre las organizaciones del Circulo para la definición de los objetivos y alcances de la colaboración, y de los mecanismos de articulación en sus distintos ámbitos (operativo, directivo, administrativa, etc.) y escalas (local, microrregional, municipal).

Estrategia de atención: El colectivo de Organizaciones se reúnen de manera periódica, normalmente cada mes; en estas reuniones se han llegado a acuerdos de coincidencia temática y de la realización de una agenda, aunque hace falta trabajarle más y definirla, lo que permitirá generar acuerdos para atender acciones temáticas puntuales.

9.-Recomendación: Hacer efectivo el componente de sistematización y visibilización de la experiencia, aunado a la difusión y divulgación de los productos y resultados obtenidos como lo son los propios Planes Sectoriales.

Estrategia de atención: se hizo la elaboración de infografías que se entregaron en los eventos y también se entregaron a las y los consejeros para ser pegados en sus comunidades. En el caso del comité de agua y de mujeres, se les proporcionaron los resúmenes de los acuerdos; cabe destacar que ha habido actividades más puntuales o enfocadas como la publicación de las actividades del proyecto en el Facebook y se abrió un apartado en la página de IDESMAC para la publicación de los estudios y documentos de Calakmul. De igual manera se está trabajando en las cartografías del Municipio.

10.-Recomendación se sugiere la continuación del proyecto en una segunda fase en la que la tarea principal deberá ser el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales y la articulación de actores para la gestión de los Planes Sectoriales.

Estrategia de atención: esta recomendación se siguió con el diseño y elaboración del proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, para el periodo 2016 al 2019.

Otras de las acciones implementadas que derivaron de los resultados de la evaluación del proyecto de *Fortalecimiento E Innovación Institucional Participativa Para La Gestión Territorial En Municipios De Los Altos De Chiapas Y La Península De Yucatán* fueron:

- Fortalecimiento de la vinculación con el territorio a través del establecimiento de un centro regional con una oficina en Xpujil, y la incorporación de promotores

comunitarios para tener mayor alcance, así como un equipo operativo y técnico base en el Municipio.

- Presencia permanente y rendición de informes ante el pleno del CMDRS, por lo menos cada dos meses.

1.4 Breve 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.

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, circulo 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, el papel de éste en enfrentar las crisis financieras y las demandas sociales, es el análisis del gobierno desde el gobierno mismo y como único actor. 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)

Existe otra acepción del término gobernanza y tiene que ver con su connotación normativa: es la idea de que existe cierta forma apropiada, eficaz y correcta de gobernar

una sociedad, incluye las nociones de *Buen Gobierno*[2] y de *Mejores Prácticas de Gobierno.* La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define gobernanza en sentido prescriptivo como:

> *La interdependencia o asociación entre actores gubernamentales y sociales como la condición sin la cual no es posible que haya dirección en la sociedad; implica una idea descentralizada de la dirección social y en la práctica exige la puesta en común o el intercambio de recursos (informativos, económicos, cognoscitivos, tecnológicos, morales, políticos) que están dispersos en manos de diferentes actores para la resolución de los problemas de la comunidad.* (OECD, 1995, p.8)

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 coindicen 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

[2] Planteada en la década de los 90´s del siglo pasado por el Banco Mundial al cambiar su visión sobre el papel del gobierno en los procesos de desarrollo, es decir, ya no representa un problema, sino que se visualiza como parte de la solución.

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).

Por su parte Peters (2004) indica que el giro hacia la gobernanza significa que el gobierno ha dejado de ser parte de un Estado jerárquico y ordenador, que gobierna mediante su propia autoridad, para convertirse en parte de un Estado que facilita el logro de los objetivos de la sociedad y que fomenta procesos de rendición de cuentas, diversidad de servicios, funciones públicas y la administración de redes. La gobernanza por lo tanto conlleva una definición de objetivos para una sociedad cohesionada.[3]

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

[3] IDESMAC. Diseño Curricular Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en las Microrregiones de Calakmul, Campeche.

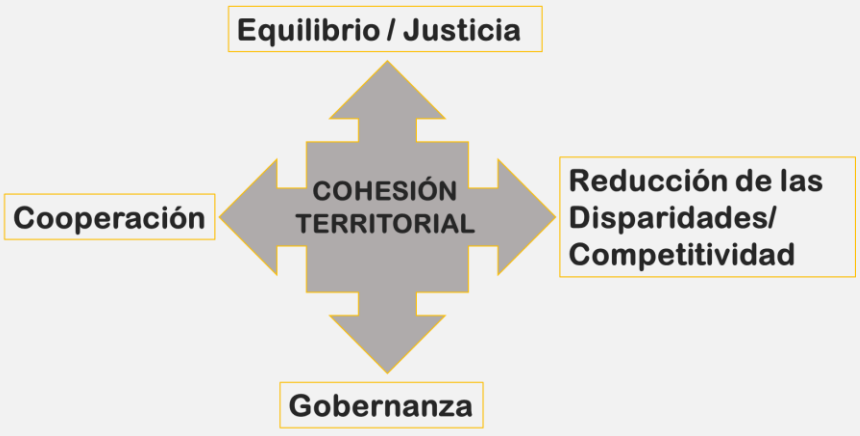
b.- Cohesión Territorial

Otros de los conceptos que, junto con el de gobernanza guían el proyecto evaluado, es el de cohesión territorial como eje fundamental de acción. 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 siguientes[4]:

Figura 4. Dimensión de la Cohesión Territorial



Fuente: Elaboración Propia

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

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.

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 restructuración 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.

Figura 5. 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 destrono. 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 legitimo 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-privada[5].

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)

[5] IDESMAC. Diseño Pedagógico Escuela de Organizaciones Locales para la Gestión Territorial. Pág 28.

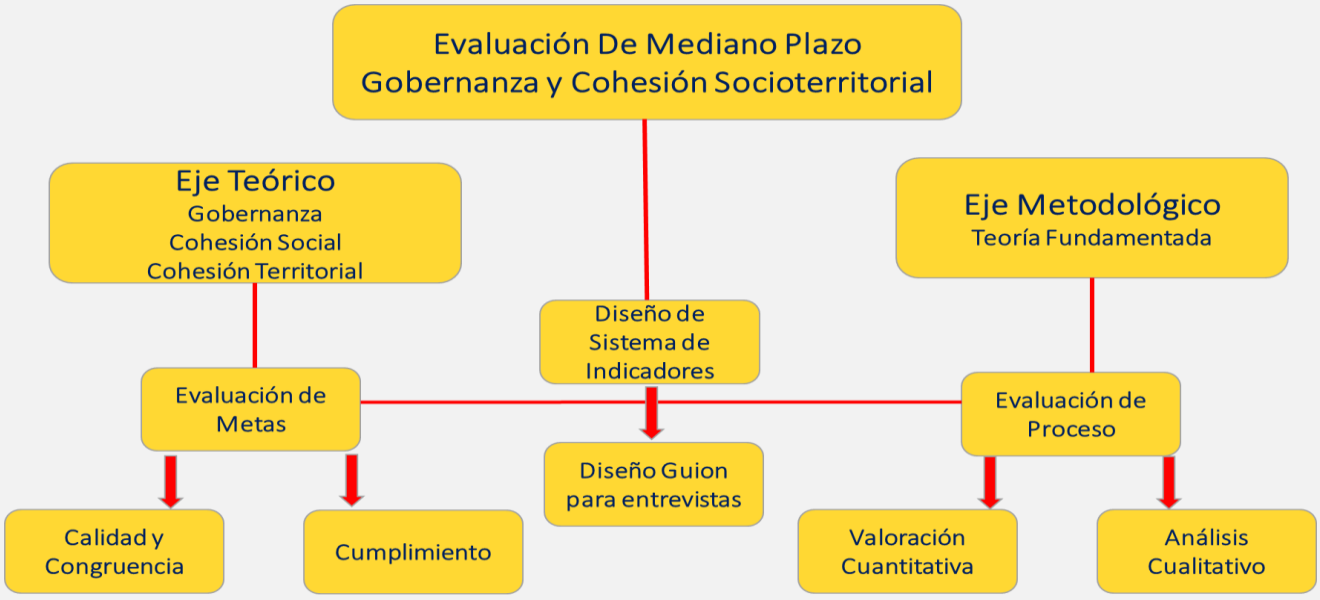
2.2. Eje metodológico.

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.

Figura 6. Metodología para la Evaluación



Fuente: Elaboración Propia

A. Método Cuantitativo y Cualitativo

Existe un debate constante sobre el uso de metodologías cuantitativas o cualitativas en las ciencias sociales, y que tiene sus raíces en las tradiciones científicas, epistemológicas y filosóficas del pensamiento occidental (Rodríguez y Valldeoriola, 2009).

Esta diversidad de tipologías de investigación proporciona la posibilidad de ampliar, optimizar y perfeccionar la actividad investigadora, de allí que numerosos investigadores recomienden la utilización de un enfoque metodológico que combine ambos métodos, y así aprovechar las ventajas para obtener mayor riqueza y veracidad en la información obtenida.

Tal es el caso de la presente evaluación, que utiliza un enfoque mixto, ya que los métodos cualitativos pueden revelar durante las primeras etapas de un proyecto o programa cuestiones que luego pueden ser exploradas en mayor detalle con métodos cuantitativos, o los métodos cuantitativos pueden poner de relieve determinadas situaciones que deberán examinarse con mayor minuciosidad usando métodos cualitativos (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de La Media Luna Roja, 2011p. 45).

Los métodos cuantitativos suelen considerarse más objetivos e imparciales y tienen como finalidad la medición exacta de logros y objetivos con resultados y alcances cuantificables.

Los datos cuantitativos miden y dan cuenta del objeto de estudio mediante cifras, suelen utilizar enfoques estructurados como respuestas codificadas para las encuestas, los cuales brindan datos precisos que pueden ser analizados estadísticamente y replicados (copiados) para efectuar comparaciones. (Ibíd. p. 44)

Por su parte, los datos cualitativos dan cuenta del objeto de estudio mediante palabras, utilizando técnicas semiestructuradas como observaciones y entrevistas, para lograr un entendimiento profundo de las actitudes, las creencias, los motivos y las conductas; en la práctica suelen alentar una mayor participación y reflexión (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de La Media Luna Roja, 2011).

Con este método se busca una explicación comprensiva, al ocupar el lugar del otro, lo que implica que el investigador use su subjetividad como camino (De La Cuesta. 2006). La excelencia de la investigación cualitativa descansa según Strauss (2002), en la excelencia de la codificación como proceso interpretativo. Se requiere entonces de buenos investigadores, lo que hace que, por ejemplo, una etnografía, una fenomenología y un estudio de teoría fundamentada sea complementada por la opinión o apreciación del investigador, que no llega al descubrimiento por medios estáticos u otros medios de cuantificación.

Se hace investigación cualitativa cuando se quiere conocer la vivencia y el sentir de los actores sociales y de su contexto, es por esto que no existe un método rígido y establecido para el estudio de los fenómenos sociales ya que éstos son complejos y diversos; cada

modalidad de investigación sigue su propio perfil, puesto que debe adaptarse al escenario (siempre cambiante) donde se quiera llevar a cabo (Rodríguez y Valldeoriola, 2009).

Según Strauss y Corbin (2002) existen básicamente tres componentes principales en la investigación cualitativa:

a) Los datos que provienen de fuentes distintas como entrevistas, observaciones, documentos, registros y películas.

b) Los procedimientos, que los investigadores pueden usar para interpretar y organizar los datos: conceptualizar y reducir los datos, elaborar categorías en términos de sus propiedades y dimensiones, y relacionarlos, por medio de una serie de oraciones proposicionales.

c) Y el tercer componente lo conforman los informes escritos y verbales que pueden presentarse como artículos en revistas científicas, en charlas (por ejemplo, en congresos), o en libros.

B.-La Teoría Fundamentada

La teoría fundada o fundamentada (Grounded Theory) se caracteriza por la generación de teorías que expliquen, confirmen y/o desarrollen los fenómenos sociales objeto de estudio (Rodríguez et Al. en Rodríguez y Valldeoriola 2009). Es presentada por primera vez por los sociólogos Barney G. Glaser y Anselm L. Strauss (Ibíd.) diferenciándola de otros métodos cualitativos en que se refiere tanto a la acción como al efecto de la investigación: es proceso y producto, (Charmaz, 2005 en Ibíd. p.61).

Es una teoría que deriva de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación. En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí (Strauss y Corbin, 2002 p.61)

Charmaz (en Rodríguez y V. 2009 p. 62) plantea la perspectiva de la teoría fundamentada en los siguientes términos:

- Adopta una postura reflexiva hacia el conocimiento y representación de la realidad estudiada.
- Pone atención en las realidades empíricas.
- No asume que los datos en el mundo real esperan ser descubiertos, ni que la metodología corregirá la visión limitada de la realidad que se estudia.
- Considera que los observadores no son imparciales y que aquellos que captan de la realidad - objeto de estudio depende en gran medida de un marco de referencia previo.

- Las categorías conceptuales emergen de la interpretación que realizamos de los datos, pero no "emanan" de ellos o de nuestras prácticas metodológicas.

Esta teoría está dirigida a investigadores que deseen construir teorías a partir de la recolección de datos cualitativos, que después analizan para encontrar relaciones relevantes que existen entre ellos (De la Cuesta, 2006); es por ellos que los que trabajan con teoría fundamentada deben reunir según lo planteado por Strauss y Corbin (2002 p. 16) ciertas capacidades:

1. Capacidad de mirar de manera retrospectiva y analizar las situaciones críticamente.

2. Capacidad de reconocer la tendencia a los sesgos.

3. Capacidad de pensar de manera abstracta.

4. Capacidad de ser flexibles y abiertos a la crítica constructiva.

5. Sensibilidad a las palabras y acciones de los que responden a las preguntas.

6. Sentido de absorción y devoción al proceso del trabajo.

Los datos utilizados por este método pueden ser cualitativos, cuantitativos o ambos, recolectados por estrategias muy diversas que van desde las observaciones, participación y entrevistas, hasta el estudio documental y el registro audiovisual, mismos que serán sometidos a comparación…en esencia comparamos datos con datos, datos con categorías, categorías con categorías, categorías con teorías y teorías con teorías (Rodríguez y Valldeoriola, 2009 p.62)

El procedimiento de comparación constante se desarrolla en cuatro etapas (Rodríguez, Gil y García, 1999): en un primero momento se comparan los datos; se integra cada categoría con sus propiedades; se delimita la teoría que comienza a desarrollarse y por último se redacta la teoría con base en la saturación de los incidentes propios de cada categoría. Es importante atender a la Saturación teórica que es el punto en la construcción de la categoría en el cual ya no emergen propiedades, dimensiones, o relaciones nuevas durante el análisis

(Strauss y Corbin, 2002); es decir, cuando en el proceso de muestreo ya no surgen datos nuevos o importantes, sino que se repiten las categorías ya atendidas o saturadas (Ibíd.)

Es necesario aclarar, que las teorías que surgen de este método cualitativo no se formulan al inicio del proceso de investigación, como ocurriría en planteamientos más experimentales, sino que emergen de los propios datos, una vez recogidos y analizados (Ibíd.), es por ello que el análisis y la recolección de datos se lleva a cabo de forma simultánea y en interrelación.

El desarrollo de este método debe mucho a los antecedentes planteados por Strauss que consisten en:

La necesidad de salir al campo para descubrir lo que sucede en realidad; la importancia de la teoría, fundamentada en los datos, para el desarrollo de una disciplina y como base para la acción social; la complejidad y variabilidad de los fenómenos y de la acción humana; la creencia de que las personas son actores que adoptan un papel activo al responder a situaciones problemáticas; la idea de que las personas actúan con una intención; la creencia de que la intención se define y se redefine por la interacción; una sensibilidad a la naturaleza evolutiva y en desarrollo permanente de los acontecimientos (procesos) y la constancia de la relación entre las condiciones (la estructura), la acción (el proceso) y las consecuencias (Strauss y Corbin, 2002 p.18).

2.3 Herramientas y proceso de evaluación.

a.-Revisión Documental

La primera parte del proceso evaluativo estuvo orientado a la revisión de los documentos, informes y productos emanados por el equipo técnico durante la ejecución del primer año del proyecto. Esta herramienta es fundamental para recopilar la información que nos permitirá evaluar el cumplimiento de las metas, así como la construcción de un marco de referencia que, junto con el marco teórico-conceptual nos posibilitará el análisis de la información.

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)

En el proceso de evaluación, la revisión documental está dirigida a la investigación y análisis de documentos que sustentan el proyecto a evaluar: informes técnicos, estadísticas oficiales, cartas; memorias; documentos de talleres y actividades; así como revisión de documentos visuales como fotografías, videos, audios y todo lo que sustente el proyecto y que nos permita delimitar con precisión el objeto de estudio y su producto, así como conocer procesos y resultados.

Así pues, ante la gran cantidad de información disponible actualmente, cualquier investigador que se precie debe conocer las principales fuentes documentales, así como dominar los mecanismos de acceso, búsqueda, recopilación y organización de dicha documentación (Valles, 1999 p. 18)

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**.**

b.-Sondeo Preliminar

Para la primera etapa de la evaluación de procesos, se seleccionó un muestreo de actores para la aplicación inicial de la entrevista semi-estructurada y así evaluar la pertinencia de la misma, así como la eficiencia en la formulación de las preguntas. Para este ejercicio se eligió a un actor del equipo técnico, a un miembro de una Organización de la Sociedad Civil parte del Circulo de Aliados, dos funcionarios del ayuntamiento, cuatro representantes de los comités Microrregionales, tres representantes de comités temáticos y a un miembro del CMDRS.

La finalidad de este sondeo preliminar fue observar si los resultados obtenidos por cada pregunta efectivamente arrojaban datos necesarios que nos sirvieran de base para complementar el diseño del sistema de indicadores, partiendo de los resultados arrogados a través del análisis de saturación con base en la teoría fundamentada y así obtener categorías y conceptos significativos. Este sondeo preliminar se hizo por actores y con base en las categorías de Gobernanza, Cohesión y Participación.

c.- Entrevistas Finales

Para la obtención de la información a profundidad, se hicieron 42 entrevistas semi-estructuradas a los actores tanto locales como ejecutores del proyecto. La finalidad de esta herramienta como fuente de primera mano para la recolección de percepciones, vivencias, experiencias y opiniones, es servir de base para la obtención de datos que permitan la medición de los indicadores tangibles e intangibles de proceso.

Una entrevista semi-estructurada (No estructurada o no formalizada) es aquella en la que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas (Sabino, 1992) ; está organizada en torno a una guía de entrevista en la que se encuentran los tópicos, ítems ,temas o áreas que deben ser tocados durante la entrevista; complementados con una lista de preguntas principales a seguir, para lograr 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 17 preguntas diseñadas para la medición de los índices correspondientes a 6 indicadores; para el ítem de *Cohesión Social* se formularon 17 preguntas correspondientes a la valoración de 6 indicadores, y por último, el ítem de *Participación* contiene 22 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. Diseño del Sistema de Indicadores.

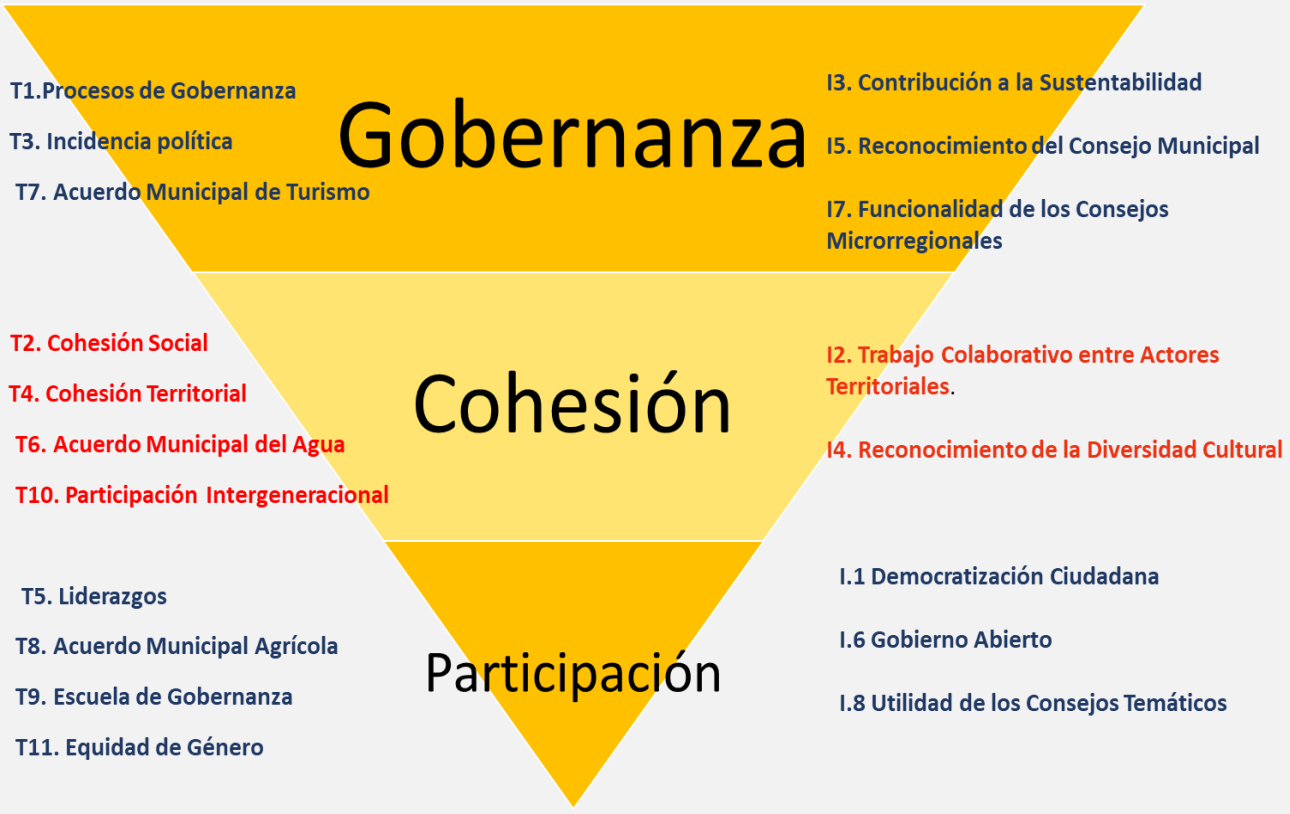
Los indicadores definidos para la evaluación de proceso del proyecto, surgen del estudio y análisis de distintos referentes teóricos y de fuentes de información acerca de la naturaleza, procesos e impactos que la ejecución del mismo ha tenido en el Municipio de Calakmul.

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 arrogada 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.

Figura 7. Clasificación de Indicadores en el Marco del Cono de Base



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, se definieron 6 variables, siendo las siguientes:

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.

Tabla2. Categorías, Variables e Indicadores de la Evaluación

CATEGORÍA	VARIABLE	INDICADOR
GOBERNANZA	**Fortalecimiento de las Estructuras Locales**	**T.1.-** Procesos de Gobernanza **T.3.-** Incidencia Política **I.7.-** Funcionalidad de los C. Microrregionales **I.5.-** Reconocimiento del CMDRS
	Desarrollo Sustentable	**T.7.-**Acuerdo Municipal de Turismo **I.3.-** Contribución a la Sustentabilidad
COHESIÓN	**Unidad Socio-Territorial**	**T.2.-** Cohesión Social **T.4.-** Cohesión Territorial **T.6.-** Acuerdo Municipal del Agua
	Empoderamiento de Actores Locales	**T.10.-** Participación Intergeneracional **I.2.-** Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales **I.4.-** Reconocimiento a la Diversidad Cultural
PARTICIPACIÓN	**Participación Ciudadana**	**T.5.-** Liderazgos **T.11.-** Equidad de Género **I.1.-** Democratización Ciudadana **I.6.-** Gobierno Abierto
	Fortalecimiento Institucional	**T.9.-** Escuela de Gobernanza **T.8.-** Acuerdo Municipal Agrícola **I.8.-**Utilidad de los Consejos Temáticos

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se definió el sistema de indicadores, conceptualizados y definidos en torno a las nociones de Gobernanza y Cohesión social y territorial y a categorías y variables hechas para la evaluación; de esta manera se propusieron 19 indicadores en total, 11 tangibles y 8 intangibles, que se organizaron como se pudo observar más arriba en el Marco del Cono de Desarrollo de Base desarrollado por la Fundación Interamericana y que sirve para representar aspectos tanto cualitativos, como cuantitativos. La descripción y los índices para la medición de los indicadores se presentan a continuación:

INDICADORES TANGIBLES	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE	PREGUNTAS	FÓRMULA
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[6].	Coexisten por lo menos 3 instrumentos o mecanismos multinivel propios de la Gobernanza en Calakmul.	- ¿Tiene usted alguna parcela?...¿No? o ¿Si? ¿la trabaja usted, la tiene en renta o está abandonada? - ¿Sabe si existen asambleas comunitarias?,¿cada cuánto se reúnen? -¿Ha tenido usted participación en el Consejo Microrregional que le corresponde?...¿cuál fue su participación? -¿Conoce de la existencia del CMDRS?...¿desde cuándo sabe de su existencia?	**1: si se mencionan por los menos 4 instrumentos propios de la gobernanza** **0.5: Si se mencionan >2 instrumentos o mecanismos de gobernanza** **0: si se mencionan <2 instrumentos o mecanismos de gobernanza.**
T.2 Cohesión social	Nivel de vinculación de los ciudadanos de Calakmul en una matriz socio-cultural propia que permita la parn activa en la sociedad y un acceso seguro al bienestar material, seguridad y protección social[7].	Prevalecen las dimensiones establecidas por el CONEVAL con relación a la cohesión social entre los actores de Calakmul.	-¿Con cual grupo de personas interactúa con mayor frecuencia: familiares-amigos cercanos-vecinos-alguna organización? -¿ha tenido algún problema recientemente?...¿recibió algún apoyo o ayuda?...de quién? -¿se siente identificado con su comunidad?, ¿se involucra en sus problemas? -¿se siente tomado en cuenta por las personas de su comunidad? -¿participa en algún grupo o proyecto comunitario?	**1: si menciona por lo menos 5 características de la cohesión social** **0.5: Si menciona por lo menos 3** **0: si menciona menos de 3 características de cohesión social**
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	Los espacios de participación ciudadana son funcionales desde el punto de vista de construcción de política pública participativa.	-¿Participó en la elaboración del ordenamiento territorial? ¿Sabe que existe? ¿A qué se refiere? -¿Participó en algún foro o consulta para la elaboración del Plan de desarrollo municipal…¿cuál?	**1: si responde afirmativamente por lo menos a 3 de las preguntas** **0.5: si responde afirmativamente a 2 de las 4 preguntas**

[6] Brenner, L; Vargas del Río, D (2010).

[7] 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*

	encaminadas a atender los problemas en el ámbito público[8]		-¿Participó en la elaboración de los planes operativos anuales? -¿Dónde debe ser presentada una iniciativa ciudadana?	**0: si no cumple con ninguno de los supuestos anteriores**
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[9]	Grado de centralidad y conectividad de alianzas y redes entre los actores territoriales.	INFORMACIÓN EN MAPAS Y BASE DE DATOS DE REPRESENTACIÓN DE CONSEJEROS MICRORREGIONALES	
T.5 Liderazgos	Reproducción y fortalecimiento de los diferentes tipos de liderazgos como agentes de acción en el territorio[10]	Se identifican características propias de líderes innovadores en el territorio y se reconocen los resultados de su trabajo.	-¿existen líderes en su comunidad?...¿cómo llegan a serlo? -¿los líderes son colaborativos? - 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 2 de las 4 preguntas** **0: se responde afirmativamente a menos de 2 preguntas.**
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 institucional con una visión y acción estratégica a largo plazo , a través de la creación de estructuras y mecanismos de planeación	Se reconocen avances en el cumplimiento de las líneas estratégicas del Acuerdo Municipal del Agua de Calakmul.	-¿Conoce el Acuerdo Municipal para la Gestión Hídrica? -¿Ha habido espacios de educación, discusión y participación sobre el tema del agua?..participó en el foro del agua? -Mencione algunas medidas que se han llevado a cabo para resolver el problema del agua en el Municipio	**1: si a la primera y la segunda y la mención de por lo menos dos líneas estratégicas de acción de los Acuerdos.** **0.5: Si a la primera y por lo menos la mención de una línea estratégica.** **0: No se cumplen con los**

[8] Manual de Incidencia Política (2003). Lima, Perú

[9] Observatorio de la Diversidad, Cohesión y el Desarrollo Territorial de Andalucía /ODTA, 2009

[10] Arreola, Delgadillo, López y García-Gil (2004).“Diagnóstico de la Situación del Desarrollo en el Municipio de Calakmul, Campeche”. Proyecto Prosureste. Xpujil, México

	acordes a la realidad del municipio[11]			**supuestos anteriores.**
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** **0.5: Se mencionan por lo menos dos avances en las líneas estratégicas.** **0: no se cumple con ninguno de los supuestos 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[12]	Los actores territoriales reconocen el avance en las líneas estratégicas establecidas en el Acuerdo Municipal Agrícola de Calakmul.	-¿cómo es la producción agrícola en Calakmul? -¿quién toma las decisiones sobre el tema? -¿existe una marca de los productos agrícolas de Calakmul?...¿quién los comercializa? -¿Existen financiamientos, presupuestos o ayudas para la producción agrícola?...¿quienes tienen acceso?	**1: por lo menos 3 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.**
T.9 Ee Gobernanza	Proceso de formación amplio e integral, qu Proceso de 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[13].	Los actores del proyecto identifican los conocimiento y habilidades adquiridos por la participación en la Escuela de Gobernanza	- Mencione dos conceptos aprendidos en la escuela - mencione dos contenidos temáticos que resultaran útiles para usted -mencione dos habilidades adquiridas en la escuela	**1: se cumple por lo menos con una mención en cada pregunta** **0.5: Se cumple por lo menos con una mención en 2/3 preguntas** **0: ninguna de las anteriores**
	Espacios de relación y			

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

[12] IDESMAC. Acuerdos Municipales de Colaboración para el Sector Agrícola de Calakmul, Campeche.

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

T.10 Participación Intergeneracional	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[14].	Se reconocen por lo menos 3 aspectos importantes del intercambio y la participación entre personas de distintas edades en los espacios de Gobernanza.	- ¿reconoce la existencia de líderes tradicionales en su comunidad? - ¿reconoce la existencia de líderes jóvenes? -¿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**
T.11 Equidad de género	Se hace visible la situación, condición y posición de las mujeres en el Municipio de Calakmul desde una perspectiva de equidad de género.	Se reconoce la participación y mejora en las condiciones de las mujeres en Calakmul.	-¿Existen espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente a mujeres? -Las mujeres han hecho propuestas para proyectos en el Municipio o CMDRS…¿se han llevado a cabo? -¿Las mujeres toman decisiones sobre el uso de la tierra?	**1: Se responde afirmativamente a las tres preguntas.** **0.5: Se responde afirmativamente a dos preguntas.** **0: ninguna de las anteriores**
INDICADORES INTANGIBLES	**DESCRIPCIÓN**	**ÍNDICE**	**PREGUNTAS**	**FÓRMULA**
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[15]	Los actores tienen la percepción de que la toma de decisiones, las políticas públicas y el manejo de recursos se hacen de forma democrática y ciudadana.	-¿Usted cree que en los espacios de participación, se respeta a quién piensa diferente?...¿cómo? -Mencione como se garantiza la participación "equitativa" de mujeres, jóvenes y PPOO. -¿Todas las decisiones que se toman están orientadas al bien común? -A la hora de tomar una decisión ¿cree que es la votación el último recurso para hacerla efectiva?	**1: Se cumple adecuadamente con la mención de 3 prácticas democráticas** **0.5: Se cumple adecuadamente con la mención de dos prácticas democráticas.** **0: No se cumple con los supuestos anteriores**

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

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

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[16].	Se reconoce ampliamente la existencia de relaciones de cooperación, redes y alianzas entre los actores territoriales.	-¿Sabe si existen alianzas entre organizaciones (ejidales o comunitarias) y el ayuntamiento? -¿Sabe si las OSC realizan trabajo en redes de colaboración? -¿conoce alguna red de colaboración o alianza aquí en su comunidad?	**1: si responde afirmativamente a las tres** **0.5: si sólo responde afirmativamente a dos** **0: 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[17]	Percepción de que las actividades que se desarrollan en el proyecto aseguran el manejo, la protección y la restauración del patrimonio natural local.	Mencione una acción de manejo, protección o restauración que impulsa el proyecto con relación a: -El agua -El suelo -La biodiversidad - La selva -El clima…	**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 .**
I.4 Reconocimiento de 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[18]	Por lo menos el 30% de los actores reconocen la existencia de distintas culturas y valoran el intercambio de saberes entre ellas.	-Podría mencionar 3 culturas distintas a la suya -¿Qué sabes de esas culturas? -¿qué elementos valiosos reconoces en estas culturas?	**1: si responde suficientemente a las tres preguntas.** **0.5: si responde por lo menos dos en la primera y suficientemente en la última pregunta.** **0: ninguna de los supuestos anteriores.**
I.5 Reconocimiento Del Consejo	El CMDRS es identificado en el Municipio como un espacio de articulación de las comunidades y por ende de las acciones que se	Los actores del proyecto identifican al menos dos aspectos concretos de la importancia del CMDRS.	- ¿conoce al CDMRS? -¿Qué es lo más importante que realiza el CMDRS?	**1: si responde afirmativamente en la primera y menciona dos elementos en la segunda.**

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

[17] 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.

[18] 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

Municipal	espera tenga a bien el municipio realizar para mejorar las condiciones en estas[19]			**0.5: Si menciona por lo menos un aspecto concreto en la segunda.** **0: si no cumple con ninguno de los supuestos anteriores.**
I.6 Gobierno Abierto	Impulso y consolidación de la transparencia y rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno[20].	Existe la percepción de la existencia de Gobierno Abierto a través de la transparencia y el acceso a la información.	-¿Se enteró usted del evento de Gobierno Abierto llevado a cabo en Xpujil? -¿Participó en el evento? -¿Cuál es su opinión en relación con la temática del evento?	**1: Respuesta afirmativa y suficiente de las 3 preguntas** **0.5: Se responde de manera afirmativa a la primera y suficiente a la última.** **0: no se cumple ningún supuesto anterior.**
I.7 Funcionalidad De Los Consejos Microrregionales	Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno de los Consejos Microrregionales de Calakmul.	Un 30% de los actores reconocen la utilidad de los Consejos Microrregionales en la realización de acciones con impacto territorial.	-¿qué problema ha sido resuelto gracias al trabajo del consejo microrregional? -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.8 Utilidad De los Consejos Temáticos	Fortalecimiento de los comités temáticos de nivel comunitario en los temas específicos que les fueron asignados: agua, agrícola, mujeres, jóvenes, turismo, pueblos originarios[21].	Existe la percepción por parte de la ciudadanía de la eficiencia y utilidad de los Comités Temáticos en las materias correspondientes.	-¿conoce el trabajo del CT del agua; del CT agrícola; del CT de jóvenes; del CT de mujeres; del CT de turismo y del CT de pueblos originarios? -Considera que ha habido avances en los temas que atienden los consejos temáticos?...¿en cuál si, en cual tema no?	**1: afirmativa en la primera y suficiente en la segunda.** **0.5: Afirmativa en la primera, enunciativa en la segunda.** **0: no se cumplen ninguno de los suppestos anteriores**

[19] 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.

[20] Instituto Nacional de Acceso a la Información (INALI). Guía de Gobierno Abierto 2017.

[21] 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 elaborado por el equipo ejecutor. Se hizo una valoración de calidad y congruencia de los 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** Realizado el Diagnóstico de los pueblos originarios (en coordinación con CDI); **2.1** Diseño de la Agenda-plataforma de colaboración de las OSC en Calakmul; **2.2** Elaborados 6 proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los ACT (agua, turismo, agrícola); **3.1** Realizado el 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 **89%** de avance en su cumplimiento y un **nivel satisfactorio** en cuanto a la calidad y la congruencia documental.

3.1 Revisión Documental

Para este apartado de evaluación del cumplimiento de metas se procedió a la revisión documental de los productos generados durante la ejecución del primer año del proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul. Para evaluar el alcance del proyecto en relación con las metas planteadas, en un inicio se revisaron y compararon los productos elaborados durante la ejecución, en especial la *Solicitud de donativo a la Fundación Kellogg* identificado con el número de referencia P3034296 y el informe narrativo anual I elaborado por la coordinación ejecutiva del proyecto, complementado con la revisión del diseño Curricular Escuela de Gobernanza; 6 memorias de los Módulos de la Escuela de Gobernanza; Diagnóstico de Pueblo Originarios de Calakmul y los demás productos como actas de asambleas de los consejos temáticos y Microrregionales así como de las reuniones del Circulo de Organizaciones Aliadas.

META	CUMPLIMIENTO	DOCUMENTOS PROBATORIOS
1.1. Diseño y primera generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial dirigida a los consejeros de los comités temáticos	Se realizaron 3 módulos orientados a la gestión territorial y 4 módulos de especialización. Quedó pendiente la realización del módulo 7 a cargo de la Academia Mexicana de Derecho Ambiental.	- Diseño Curricular Escuela de Gobernanza -6 Memorias de los Módulos de la Escuela de Gobernanza -Lista de Asistencia del Módulo 5
1.2. Formados 94 Consejeros Temáticos y Microrregionales, un titular y un suplente por cada Comité.	Reestructurado los comités temáticos del agua, agrícola, mujeres y Pueblos Originarios. Incorporación de los representantes de los Pueblos Originarios a la Escuela	-16 Actas de sesiones de los consejos Microrregionales de Calakmul -22 archivos de imágenes de las listas de asistencia a la Escuela de Gobernanza.
1.3 Realizado el Diagnóstico de los pueblos originarios (en coordinación con CDI).	Elaborado el diagnóstico de Pueblos Originarios en el Municipio de Calakmul, Campeche	-Diagnóstico de los pueblos originarios en el municipio de Calakmul, Campeche
2.1 Diseño de la Agenda-plataforma de colaboración de las OSC en Calakmul.	Integrado un borrador de Agenda Común, llevándose a cabo 10 reuniones mensuales de las OSC en Calakmul.	-Propuesta de Agenda Común -9 minutas de las reuniones mensuales del COA
2.2 Elaborados 6 proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los ACT (agua, turismo, agrícola).	Integrado un banco de proyectos anuales y/o multianuales.	-5 Proyectos presentados a distintas financiadoras
3.1 Realizado el Encuentro anual de Gobierno Abierto entre líderes del sector público y los Consejeros Territoriales y Temáticos.	Realización del 1er Encuentro de Gobierno Abierto.	-Memoria del 1er encuentro de gobierno abierto de 24 de mayo 2017 -Cartel informativo, convocatoria para el evento de fecha 24 de mayo
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.	Visibilizados los Acuerdos de Colaboración Temática y el trabajo de los Consejos microrregionales y temáticos. Diseñadas infografías temáticas. Diseñado y distribuido el cartel del 1er. Encuentro de Gobierno Abierto	-3 infografías: Acuerdo del Agua, Acuerdo Agrícola y Turismo. - 3 Power Point de presentación del acuerdo del agua, acuerdo agrícola y de turismo. - 4 Fotografías de la distribución de cárteles en el municipio.

Se recibieron por parte del equipo evaluador un total de 75 productos que fueron entregados por el equipo técnico del proyecto, de esta documentación se hizo una revisión en tres sentidos: en primer lugar, se hizo una estimación del nivel de calidad de los productos, es decir, una valoración de su presentación, redacción, claridad y lógica en la información y en las actividades que verifican; en segundo lugar un análisis de coherencia que nos permita comprobar si existe una relación de concordancia entre lo indicado en Informa Narrativo Final I y lo comprobado en la revisión documental de los productos, y finalmente se realiza una valoración general del cumplimiento de metas

Resultados de Calidad y Congruencia

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

- **Nivel Satisfactorio**: si los documentos tienen alta calidad y/o presentan alto grado de congruencia.
- **Nivel Suficiente:** si los documentos tienen mediana calidad y/o una congruencia media.
- **Nivel Bajo:** Si la calidad de los documentos es mínima y/o su congruencia es nula.

Para el análisis de calidad de la documentación recibida para la evaluación, se procedió a hacer una lectura detallada de cada uno de los productos que sustentan la realización de actividades para el cumplimiento de las metas planteadas al inicio del proyecto.

Para la Meta 1.1. Diseño y primera generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial dirigida a los consejeros de los comités temáticos: se recibieron 7 productos que sustentan el diseño y la primera generación de la Escuela de Gobernanza; en un primer momento, se hizo el estudio del Diseño Curricular de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socio-Territorial de las Microrregiones de Calakmul, Campeche documento donde se hace una explicación detallada del marco teórico, los objetivos de la escuela como proceso de formación amplio e integral que permita a los representantes territoriales y temáticos fortalecer sus capacidades para la construcción de gobernanza en el territorio, el diseño metodológico, el modelo pedagógico como una construcción social y colectiva y los contenidos de cada módulo.

Este documento de diseño curricular tiene una extensión discreta y suficiente que permite cumplir la función de explicación general de la estructura de la Escuela. Como se mencionó, presenta información importante sobre los conceptos claves que constituyen el fundamento teórico de la Escuela y por lo tanto del proyecto, pero no se establece ningún análisis de los mismos, es decir, no hay una observación que permita ubicarlos en el contexto socio-territorial de Calakmul, de hecho, son citas y citas de distintas fuentes. Se evidencia de igual manera que el documento fue hecho bajo la presión del tiempo porque presenta algunos detalles de errores ortográficos y cuando debería decir “2016” en la fecha de una actividad específica, dice “2017”. Por otro lado, el documento tiene varias

carencias, entre ellas la ausencia de pies de páginas que orienten y aclaren información importante, así como la omisión de citas y bibliografía completa, que coadyuvarían a mejorar la calidad en la redacción del documento.

Se hizo una valoración de calidad de las memorias de los módulos de la Escuela, como documentos donde se sistematizan las experiencias y aprendizajes de los módulos de la escuela; en total se re recibieron 6 memorias:

- Memoria módulo 1 propedéutico
- Memoria módulo 2 “gobernabilidad y municipalidad”
- Memoria módulo 3 “Representación y liderazgo significativo”
- Memoria Módulo 4 “Las brechas territoriales y los motores de cambio”
- Memoria Módulo 6 “Redes de comunicación y colaboración”
- Memoria Módulo 8 “consentimiento previo, libre e informado"

En términos generales, las memorias de los módulos de la escuela no coinciden en formato, estilo ni redacción, hay unos con una buena calidad y contenido mientras hay otros que se asemejan más a una relatoría que a una estructura formal de memoria lo que podría mostrar falta de organización y de planificación por parte del equipo técnico en los tiempos de trabajo.

Sobre la Memoria del Módulo 1 Propedéutico, éste contiene las actividades y resultados notables del módulo de la Escuela, pero le hace falta contenido como detalles de la relatoría, o explicación más profunda del desarrollo de las actividades así como de sus aprendizajes significativos; tiene detalles en cuanto a la ortografía, errores en las imágenes o falta de identificación de las mismas y en algunos apartados se salta de un párrafo a otro sin explicación ocasionando que se pierda la coherencia al momento de leerla.

La Memoria del Módulo 2 Gobernabilidad y Municipalidad incurre en las mismas carencias que la anterior, quizás un poco más notable ya que al no tener mucho orden el documento, la lectura tiende a desorientarse, a veces aparece una relatoría y en el párrafo siguiente es una memoria, no hay claridad sobre si es una paráfrasis de una intervención de los participantes o una reflexión, así que no se sabe de quién es el mensaje escrito, si del narrador, del alumno o del docente, y la confusión se empeora porque no tiene índice al inicio.

La Memoria del Módulo 3 Representación y liderazgo significativo es más bien una relatoría que una memoria en sí, mientras que la Memoria del Módulo 4 Las brechas territoriales y los motores de cambio demuestra una calidad superior a las anteriores, tiene una buena presentación, apartados claros y una estructura formal con sustentos fotográficos. No existe Memoria del módulo 5 pero si existe documento sobre la realización del módulo 6 y del módulo 8; la Memoria de Módulo 6 Redes de comunicación

y colaboración está bien estructurada lo que permite un claro entendimiento de su contenido, en especial en relación con la participación e intervención de cada uno de los participantes y la información relevante que resultó de la actividad; es el mismo resultado de valoración de calidad para la Memoria del Módulo 8 Consentimiento Previo, Libre e Informado, misma que se sustenta en un registro fotográfico, contenidos teóricos importantes y una relación de los aprendizajes y la participación de todos los involucrados.

La evaluación de la calidad de los productos correspondientes a la Meta 1.1 se estima en un nivel satisfactorio.

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 I 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) los cuales han sido renovados y/o reestructurados debido al cambio de administración, para el caso de los CM se han realizado 3 módulos orientados a la gestión territorial y para los CT 4 de especialización. El cumplimiento de la meta es del 86%, quedando pendiente la realización del módulo 7 a cargo de la Academia Mexicana de Derecho Ambiental, institución que cuenta con reconocimiento en el tema. Asimismo, se han generado y fortalecido los acuerdos de colaboración con expertos en los temas, particularmente con el Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara (CESEM), El Colegio de la Frontera Sur de Campeche (ECOSUR) y la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras (ANEC). Se destaca la colaboración de las Organizaciones Civiles del Círculo de Aliados en la facilitación de los módulos como el caso de Sur Verde, Pronatura y CRIPX. (P.4)**

Como se mencionó en la evaluación de calidad, los productos recibidos para la evaluación del cumplimiento de la Meta 1.1 fueron un total de 7 productos; el Diseño Curricular de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socio-Territorial de las Microrregiones de Calakmul, Campeche evidencia que efectivamente se diseñó la Escuela, hubo una planificación que se ejecutó en los módulos, los cuales evidencian su desarrollo en las memorias. Lo que se debe mencionar, es que en el Informe Narrativo Final se indica que se realizaron 7 Módulos: 3 orientados a la gestión territorial y 4 módulos de especialización, pero en la evidencia documental sólo se comprueba la realización de 6 ya que falta la memoria del módulo 5.

Se estima la valoración de coherencia y concordancia en un nivel satisfactorio ya que, aunque se recibieron sólo 6 memorias de los módulos, se comprobó por medio de las listas de asistencia la realización del módulo 5 de la Escuela de Gobernanza.

Para la Meta 1.2. Formados 94 Consejeros Temáticos y Microrregionales, un titular y un suplente por cada Comité: Para la valoración del cumplimiento de esta meta, el equipo técnico entregó en un primer momento al equipo evaluador 16 archivos de las actas de la sesiones de los Consejos Microrregionales de 8 Microrregiones: Manuel Castilla Brito; Ricardo Payró; José M. Morelos y Pavón; Xpujil; Puebla de Morelia; Ley de Fomento Agropecuario; Josefa Ortiz de Domínguez y Nueva Vida en donde se evidencia el nombramiento de 7 representantes del comité de mujeres, 3 representantes del comité de agua; 4 representantes del comité agrícola y 4 del comité de Pueblos Originarios.

En un segundo momento fueron entregados 22 archivos de imágenes de las listas de asistencia de los módulos de la Escuela de Gobernanza, donde puede observarse la participación de la siguiente manera:

- Módulo 1 “Propedéutico”: participaron según la lista de asistencia: 8 consejeros temáticos y 10 Microrregionales.
- Módulo 2 “Gobernabilidad y Municipalidad”: hubo una asistencia de 11 consejeros temáticos y 11 Microrregionales.
- Módulo 3 “Representación y liderazgo significativo”: asistieron 12 consejeros temáticos y 9 Microrregionales.
- Módulo 4 “Las brechas territoriales y los motores de cambio” al cual asistieron 6 consejeros temáticos y 11 Microrregionales.
- Módulo 5 “Las Propuestas y Alternativas de Solución por Sectores”, donde asistieron según la lista de asistencia revisada un total de 5 consejeros Microrregionales y 20 consejeros temáticos.
- Módulo 6 “Redes de comunicación y colaboración”, con una asistencia de 4 consejeros Microrregionales y 3 consejeros temáticos, y por último
- Módulo 8 “consentimiento previo, libre e informado" al cual asistieron 5 consejeros Microrregionales y 7 consejeros temáticos.

En relación con la valoración de calidad de estos productos, se estima en un nivel satisfactorio, ya que son archivos escaneados de las listas de asistencia y de las actas de las asambleas Microrregionales donde se entiende el contenido y cumplen con la función necesaria.

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

> **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. En el caso de los comités temáticos también se llevó a cabo una**

> **reestructuración, de manera particular en los del agua, agrícola, mujeres y turismo, mismos que llevan a cabo sesiones de manera periódica para discutir los puntos a presentar en el pleno del CMDRS. Cabe mencionar que los representantes de los Pueblos Originarios se han incorporado a la Escuela; este comité ha incorporado a su representante temático ante el Consejo Municipal**
>
> **Se destaca el trabajo realizado a nivel territorial a través de la elección y/o renovación de los comités temáticos; 9 representantes microrregionales, agrícolas, 9 del agua, 8 de mujeres y 8 de pueblos originarios, lo cual implicó un esfuerzo adicional y su consecuente integración al proceso de formación. Actualmente se encuentran activos 11 comités temáticos dentro del CMDRS de los cuales se da acompañamiento puntual a 7 (agrícola, turismo, agua, mujeres, pueblos originarios, jóvenes y forestal), este último no considerado dentro del proyecto en ejecución. (P.5)**

Al revisar las listas de asistencia de los módulos de la Escuela se pudo constatar la participación y formación de consejeros Microrregionales y consejeros temáticos de las microrregiones donde el proyecto ejecuta su acción, pero no hubo manera de contabilizar la formación de 94 Consejeros en total. Las actas de asambleas permitieron comprobar el nombramiento de miembros de los comités temáticos de agua, mujeres, agrícola y pueblos originarios pero no se evidenció el acompañamiento puntual al comité de turismo, forestal o jóvenes, de hecho no existe evidencia que haga notar la existencia de éste último comité.

La valoración de coherencia se estima en un nivel bajo ya que no se cuenta con evidencia que permita contabilizar a los consejeros formados en la escuela ni hay prueba del acompañamiento puntual a los comités, tal como es informado por el equipo técnico.

Para la Meta 1.3 Realizado el Diagnóstico de los pueblos originarios (en coordinación con CDI): Para la valoración de esta meta, el equipo técnico hizo entrega al área de evaluación del Diagnóstico de los Pueblos Originarios en el Municipio de Calakmul, Campeche, documento que consta de 17 cuartillas donde se hace una descripción del contexto geográfico, político, social y económico del Municipio para luego hacer un diagnóstico de la situación socio-cultural de los Pueblos Originarios en el territorio y sus problemáticas más significativas.

La calidad del documento se establece en un nivel suficiente, porque a pesar que la información plasmada es útil y presenta un panorama amplio y general de la situación de estos grupos étnicos, el mismo tiene una presentación de mediana calidad, con un índice mal hecho, errores de redacción y de transcripción, y con citas y copia de información sin la referencia correspondientes. En el cuerpo del mismo, es poca la explicación que se hace del diagnóstico, no hay un análisis de fondo, sino una enumeración de situaciones, con

cifras aisladas y muchas veces con gráficas sin observaciones de lo que se está graficando, en una feo diseño y presentación.

Con respecto a la coherencia de la documentación recibida para la valoración del cumplimiento de esta meta, en Informe Narrativo Anual I, establece:

- **Elegidos 8 de 9 Representantes Microrregionales de los Pueblos Originarios**
- **Integrado a un representante de los Pueblos Originarios al Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable**
- **Elaborado el diagnóstico de los Pueblos Originarios del Municipio de Calakmul (P.10)**

Para esta meta sólo se recibió el Diagnóstico de los Pueblos Originarios, lo que evidencia el cumplimiento de la meta enunciada que establece la realización del diagnóstico, en relación con los avances establecidos en el Informe Narrativo Anual I sobre la elección de 8 de 9 representantes microrregionales de los Pueblos Originarios y la integración del representante de Pueblos Originarios al CMDRS, se pudo revisar las 16 copias de las actas de asambleas de las sesiones Microrregionales en Calakmul que fueron entregadas como evidencias de la Meta 1.2; en éstas actas se demuestra el nombramiento de los representantes de Pueblos Originarios de las siguientes Microrregiones

- Microrregión José María Morelos y Pavón (El Civalito) en fecha 29 de enero de 2017
- Microrregión Xpujil en fecha 21 de febrero de 2017
- Microrregión Ley de Fomento Agropecuario en fecha 18 de marzo de 2017
- Microrregión Puebla de Morelia en fecha 22 de enero 2017

Por lo tanto, faltarían las actas de las sesiones donde se designa al representante de Pueblos Originarios de 4 microrregiones para que se de fe de lo establecido en el Informe, tampoco no existe un producto que evidencie la inclusión del representante de Pueblos Originarios ante el CMDRS. **Por esta razón, la valoración de coherencia de la Meta 1.3 se establece en un nivel suficiente** por las razones antes esgrimidas.

Para la Meta 2.1 Diseño de la Agenda-plataforma de colaboración de las OSC en Calakmul: Para la valoración del cumplimiento de esta meta se entregaron en un primer momento al equipo evaluador 9 archivos de las minutas de las reuniones realizadas durante el año de ejecución del proyecto por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil que operan en Calakmul. En estas minutas se pudo observar que, durante el año evaluado, las OSC nombraron un representante ante el CMDRS y estuvo en discusión el reglamento del colectivo de OSC y la revisión de la propuesta de agenda común de las ONG´s en Calakmul, misma que fue realizado, según consta en la minuta de febrero 2017, por la organización Pro-Natura.

En un segundo momento, fue entregada el documento: Propuesta de Agenda Común de las Osc en Calakmul realizada por IDESMAC y que tiene una extensión de 12 páginas donde se establece la constitución del "Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil del Municipio de Calakmul", la misión, visión y valores compartidos por las organizaciones parte, así como el reglamento, sus funciones y estructura organizativa. Esta propuesta de Agenda Común es un marco de acción para un trabajo coordinado y efectivo de las OSC en el territorio, en especial en aquellos puntos de encuentro entre el trabajo de las organizaciones, como lo son el desarrollo humano, el turismo, el tema del agua y saneamiento, establecimiento o mejora de infraestructura comunitaria, entre otros.

Las OSC del territorio lograron acuerdos dialógicos acerca de principios centrales dentro de la Agenda Común, por ejemplo, sobre desarrollo sustentable, cooperación, gestión de conocimiento, participación y capacidades locales, las estrategias de acción, etc.

En lo que respecta a la calidad del documento, se valora en un nivel satisfactorio porque está bien redactado, tiene una estructura ordenada y precisa en cuanto a los contenidos necesario.

Para la valoración de coherencia y concordancia nos remitimos a lo informado en el documento del Informe Narrativo Anual I:

> **Para el caso del Círculo de Organizaciones Civiles (OSC) Aliadas por Calakmul se ha integrado un borrador de Agenda Común, llevándose a cabo 10 reuniones mensuales en las cuales se han identificado los temas y territorios comunes, así como explorado las posibilidades de articulación interinstitucional, cumpliéndose la meta en un 111%. Este mecanismo está conformado por 10 OSC de las cuales algunas cuentan con una trayectoria larga de trabajo en el municipio, tal es el caso de Pronatura Península de Yucatán, IDESMAC, Fondo para la Paz, junto con otras más recientes como Fundación Haciendas del Mundo Maya, Sur Verde, U'Yich Lu'um, Save the Children. De manera particular se han entablado conversaciones con Fondo para la Paz y Pronatura Península de Yucatán para la ejecución del proyecto "Implementación de Programa Agua Segura para las escuelas de Calakmul" y con el CRIPX para participar dentro del Diplomado de capacitación a defensoras y defensores ambientales. (P.5-6)**

Con la documentación evaluada para el cumplimiento de esta meta, se logró constatar la realización de por lo menos 9 reuniones de las 10 informadas por el equipo técnico, y la integración de las 10 organizaciones como parte del colectivo de organizaciones de la sociedad civil en el Municipio de Calakmul. Por último, se logró la revisión del borrador de Agenda Común, por lo que **la valoración de coherencia y concordancia para esta meta se estima de igual manera a un nivel satisfactorio.**

Para la Meta 2.2 Elaborados 6 proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los ACT (agua, turismo, agrícola) fueron entregados al equipo evaluador 4 archivos correspondientes a 4 proyectos que fueron presentados a distintas financiadoras para su aprobación. Estos proyectos son:

Para la Meta 3.1 Realizado el Encuentro anual de Gobierno Abierto entre líderes del sector público y los Consejeros Territoriales y Temáticos, se hizo la revisión de dos archivos entregados para la valoración del cumplimiento de metas, por un lado, el cartel promocional donde se convoca a los habitantes de Calakmul al encuentro de Gobierno Abierto celebrado el 24 de mayo del 2017, y la Memoria del Primer Encuentro de Gobierno Abierto de 24 de mayo 2017. El archivo pdf del cartel no tiene mayores comentarios, es un buen diseño con la información necesaria para cumplir su función; la Memoria del Encuentro es un archivo de Word de 39 páginas donde se plasma la experiencia del Encuentro, los contenidos de las conferencias sobre qué es el Gobierno Abierto y sus perspectivas, los elementos de la rendición de cuentas y la experiencia e importancia del CMDRS para la construcción de Gobierno Abierto y Gobernanza en el territorio.

En general, la memoria tiene la información relevante y de mayor significancia del Encuentro, con una lista de instituciones y organizaciones invitadas y los resultados del evento. En relación con la presentación y la redacción, el producto es notablemente satisfactorio, a excepción de unos detalles de transcripción. **El resultado de valoración de calidad para la memoria se establece a un nivel satisfactorio.**

En el documento de Informe Narrativo Anual se indica:

> **En cuanto a la conformación de Alianzas con instituciones de financiamiento públicas y privadas se llevó a cabo la realización del 1er Encuentro de Gobierno Abierto que contó con la participación de 269 el cual constituyó la base para la creación de una plataforma de colaboración, acceso a la información, mejora en los sistemas de presentación de resultados, transparencia y rendición de cuentas. Siendo ésta una primera experiencia en el municipio permitió acercar a la población y las dependencias gubernamentales en un diálogo abierto. Como resultado de este evento se ha establecido un acuerdo de colaboración entre el H. Ayuntamiento, la Comisión de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Campeche y el IDESMAC, para la instrumentación de acciones orientadas a la construcción de un mecanismo de diálogo continuo entre los diferentes actores institucionales. Asimismo, se han identificado y conformado alianzas con dos de las organizaciones más importantes en el tema a nivel nacional Transparencia Mexicana y Article 19 quienes cuentan con la representación de la sociedad civil dentro de la Plataforma de Gobierno Abierto de la Ciudad de México, por lo que su integración al**

> **proceso es fundamental para el diseño del mecanismo en el mediano y largo plazo. Esta meta ha sido cumplida al 100%. (P.6)**

La Meta establece la realización del Encuentro de Gobierno Abierto en Calakmul, lo que puede ser comprobado con la revisión de la Memoria del Encuentro, por lo tanto, la **valoración de coherencia y concordancia es de notablemente satisfactorio para esta meta.**

Para la Meta 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.

Para la valoración del cumplimiento de esta meta, fueron revisados 3 archivos de power point que sirvieron para la presentación de los acuerdos del agua, agrícola y turismo en distintos foros en las comunidades, estos archivos fueron entregados en un primer momento por parte del equipo técnico. En un segundo momento, fueron entregados archivos fotográficos de los carteles e infografías distribuidos en los espacios de Xpujil.

La calidad de estos archivos, se estima a un nivel satisfactorio, tanto los archivos de power point de los acuerdos como los diseños de las infografías, no así, la calidad del registro fotográfico. Para la estimación de la concordancia y coherencia de lo informado por el equipo técnico y lo comprobado en los documentos y productos consignados, observamos en el Informe Narrativo Anual I:

> **Finalmente, para la sistematización y visibilidad se han elaborado las infografías correspondientes a los temas de agua, turismo y agricultura; y se ha realizado la difusión de las actividades del proyecto a través de redes sociales, página web y boletín electrónico de IDESMAC. Asimismo, se realizó la presentación de los ACT en cada microrregión, efectuándose 27 sesiones para tal fin. De manera particular se presentó ante el Cabildo Municipal el trabajo realizado, así como en 4 sesiones ordinarias del CMDRS. Se considera un cumplimiento del 90% en la meta, toda vez que no se ha llevado a cabo la distribución de las infografías. (P.6)**

Se evidencia la realización de las infografías de los temas de agua, turismo y agricultura y la presentación de los ACT en sesiones Microrregionales, así como la información publicada en la página de Facebook y en el canal de You Tube de IDESMAC**, por lo que se valora la concordancia y coherencia notablemente satisfactoria.**

3.1 Resultados en el Avance del Cumplimiento de Metas

Meta 1.1. Con base en el documento de Diseño Curricular de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, se establece la realización de 8 módulos de formación dirigido a consejeros temáticos y territoriales como parte del cumplimiento de esta meta por parte del proyecto. Se establece el cumplimiento de esta meta en un **87.5%** ya que quedó

pendiente la realización del módulo 7 "*Consentimiento Libre E Informado Y Contraloría Social "Yo Participo, Yo Decido"*

Meta 1.2. El proyecto estableció para el cumplimiento de esta meta, la formación de 94 Consejeros Temáticos y Microrregionales, un titular y un suplente por cada Comité. Los documentos que sirven de evidencia permitieron comprobar 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; vale la pena aclarar que en muchas ocasiones los representantes de los Consejos Microrregionales pueden fungir como representantes a su vez de comités temáticos o comunitarios; por esta razón es difícil contabilizar cuantos consejeros fueron formados finalmente por su participación en la Escuela de Gobernanza.

Con base en lo informado en el Informe Narrativo Anual I y lo que pudo evidenciarse en los productos antes mencionados, se valora el cumplimiento de esta meta de la siguiente manera:

8 microrregiones de 9: 88%; 4 ámbitos temáticos atendidos de 6: 66%; y 65 consejeros formados en la escuela de 94: 69%: **esto da un promedio de cumplimiento de un 74%**

Meta 1.3. Se evidenció el cumplimiento de esta meta con la revisión del documento de *Diagnóstico de los Pueblos Originarios en el Municipio de Calakmul, Campeche*, el cual está elaborado con el apoyo de la CDI y terminado en su totalidad. El cumplimiento de esta meta por lo tanto se valora en un **100%**

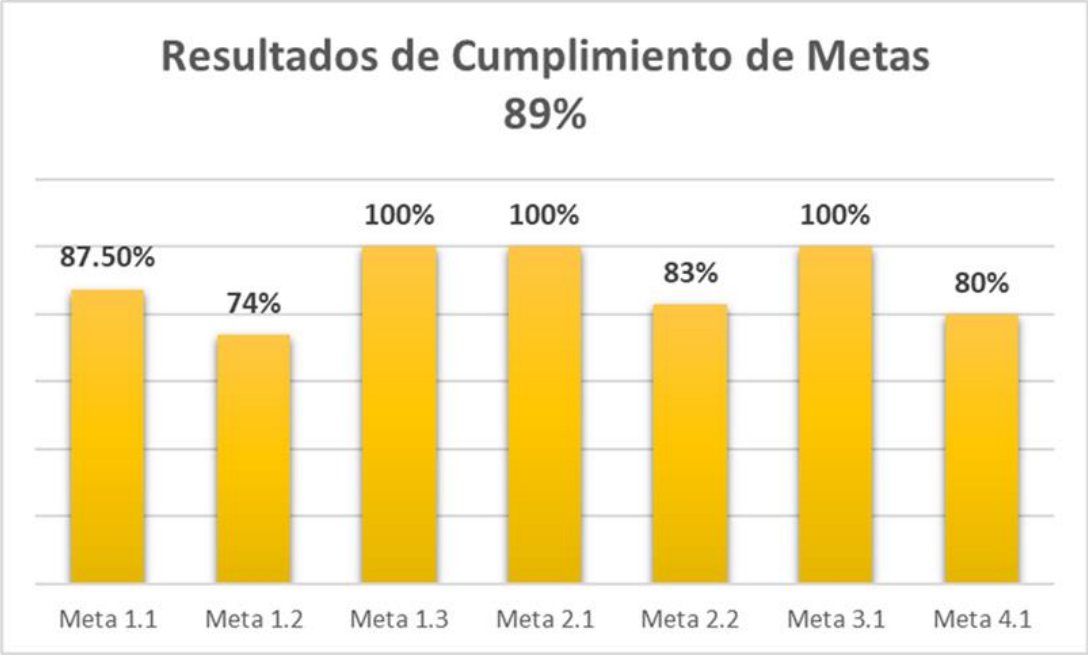
Meta 2.1 El diseño de la Agenda-plataforma de colaboración de las OSC en Calakmul es un comproblable por la entrega del documento de propuesta de agenda común de las Organizaciones de la Sociedad Civil donde se establecen los puntos de encuentro y los canales de trabajo colaborativo y de diálogo de 10 organizaciones que trabajan en el territorio. También se puso evidenciar la realización de reuniones mensuales de las organizaciones para la discusión de las propuestas de trabajo, del borrador de agenda y del reglamento del colectivo. **Esta meta se valora en un 100% de su complimiento.**

Meta 2.2. Para la valoración del cumplimiento de esta meta, 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%**.

Meta 3.1. Esta 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%**

Meta 4.1 Para la valoración de esta meta, se contó con los archivos de las infografías y con registro fotográfico de los carteles distribuidos en el territorio, pero resulta difícil contabilizar que en efecto se hayan distribuido 300 carteles y 900 folletos. Por esta razón se decide hacer una valoración del **80%** 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.

Gráfica 1. Resultados Evaluación de Metas



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV. Evaluación De Proceso

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 y por categorías, cuyos resultados pusieron en evidencia que los esfuerzos del proyecto dirigidos al fortalecimiento del campo actual referido a las condiciones de participación, fueron notables.

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 del agua y mujeres, los avances han sido más notables; los demás campos, aunque incipientes se están trabajando progresivamente.

El resultado final de la evaluación cuantitativa obtuvo una valoración del **45%** para los procesos llevados a cabo en el cumplimiento de los objetivos del proyecto evidenciando un alto porcentaje de eficiencia en las estrategias llevados en la ejecución.

4.1. Procedimiento

Esta parte de la evaluación se realizó a partir de las opiniones, ideas, comentarios y percepciones de los actores del proyecto, obtenidas por medio de entrevistas semi-estructuradas. Se aplicaron un total de 42 entrevistas a cuatro perfiles de actores: actores locales (temáticos y territoriales), miembros del equipo técnico, actores gubernamentales, y a integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil que forman parte del colectivo de organizaciones o Circulo de Aliadas.

La evaluación de proceso se hace en dos sentidos, en primer lugar, se hace una valoración cuantitativa, para cuya medición se aplica la fórmula establecida en el diseño del sistema de indicadores para sacar la valoración promedio para cada indicador propuesto; y por otro lado, se realiza un análisis del discurso con la finalidad de tener una visión hermenéutica del proyecto, de las percepciones de los actores, y de qué manera el proyecto tiene efectos sobre la realidad social en el territorio.

Para la valoración cualitativa del proceso y para entender la importancia epistémica del lenguaje de los actores y de la información que subyace en sus discursos, era necesario seleccionar un referente teórico que nos guiara en este ejercicio. Como sabemos, el proyecto se desenvuelve en un territorio ecológicamente politizado, con espacios de participación y toma de decisiones influyentes, es por esta razón que, para este análisis nos abocaremos a un concepto que responde a la naturaleza del proyecto, como lo es el de *gobernanza ambiental* y que aplicaremos a las temáticas centrales del proyecto como son: agua, mujeres, turismo, jóvenes, agricultura y pueblos originarios.

4.2 Gobernanza Ambiental (o temática). Análisis Cualitativo de Resultados

La gobernanza ambiental como herramienta de investigación y análisis faculta el abordaje sobre cuestiones de desarrollo, y nos permite conocer la manera como una sociedad se organiza para resolver sus dilemas y crear nuevas oportunidades. Se entiende por gobernanza ambiental *el proceso de formulación y refutación de imágenes, diseños y ejecución de los procedimientos y prácticas que configuran el acceso, control y uso de los recursos naturales entre actores diferentes (*De castro et al, 2015 p.18).

En el proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, se establece un tipo de gobernanza que sería la gobernanza participativa en contraposición al modelo de gobernanza monolítico, que establecía una gestión basada en el estado, en las comunidades o en el mercado, mientras que la gobernanza participativa, se basa en alianzas entre actores claves para establecer objetivos y para diseñar e implementar iniciativas. (íbid p. 26).

Para el análisis cualitativo nos interesa conocer el uso de los recursos temáticos desde las comunidades para el fomento de la participación local y el uso sustentable de los recursos como requisito indispensable de políticas eficientes. Es la posibilidad de los actores locales para movilizar recursos y relaciones sobre ciertas temáticas, lo que puede entenderse, en el planteamiento de Bourdieu, como la detentación del capital social sobre los temas del proyecto.[22]

4.3. Resultados Valoración de Proceso

[22] Bourdieu, P (1985). "El capital social es el conjunto de recursos actuales o potenciales relacionados con la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de entre-conocimiento y entre-reconocimiento; o, en otros términos, con la adhesión a un grupo …" p. 2.

4.3.1. Resultados Cuantitativos de Indicadores

El resultado final de la evaluación cuantitativa de proceso obtuvo una valoración de **45%,** evidenciando un alto porcentaje de eficiencia en los procesos llevados a cabo en esta primera etapa de ejecución. Este resultado refleja que el proyecto se encamina por buen rumbo, evidenciando que las estrategias implementadas, sin menoscabar la necesidad de mejora, son las adecuadas. 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.

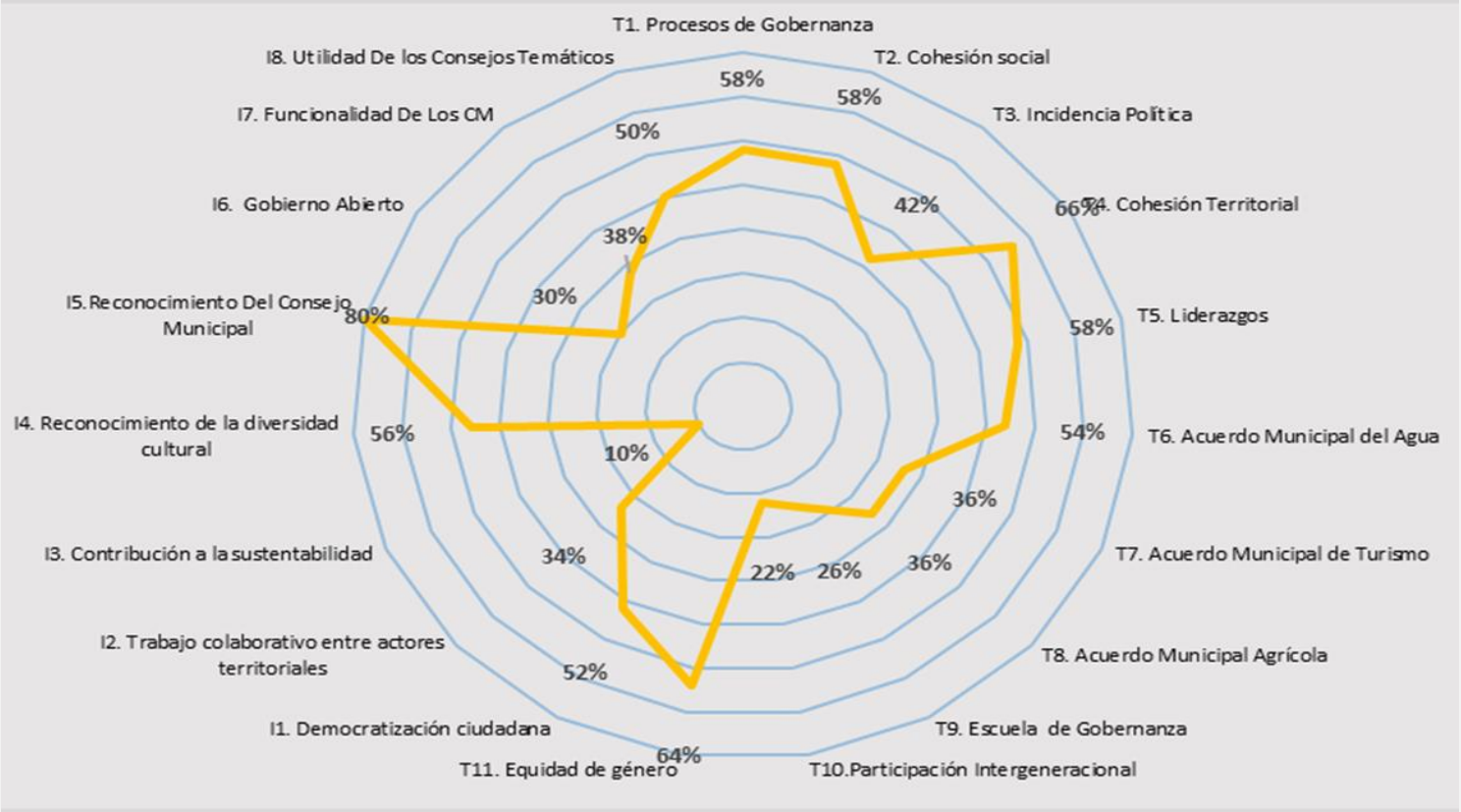
De los 19 indicadores considerados para la evaluación del proyecto, diez obtuvieron una valoración igual o mayor al 50% de avance, destacando el indicador I.5 Reconocimiento del Consejo Municipal con un **80%,** valoración importante si consideramos que se evalúa el primer año de ejecución de un proyecto planificado para tres años. Lo indicadores más rezagados tienen que ver con ámbitos que han sido considerados abordar a lo largo del proyecto, por esta razón para este primer año su valoración se estima baja, en especial el indicador I.3 Contribución a la Sustentabilidad con un **10%** de valoración.

Hay indicadores rezagados como el T.6 Escuela de Gobernanza con un **26%**, el T.10 Participación Intergeneracional con un **22%** y el indicador intangible I.6 Gobierno Abierto con un **30%.** En el caso del T.6, se establecieron acciones insuficientes en el diseño y operatividad de la Escuela en la primera generación, en muchos casos hubo debilidades en el acercamiento con los actores territoriales o en el proceso pedagógico dentro de los módulos, lo que afectó el impacto esperado para este primer año, lo que implicará para el futuro el establecimiento de mecanismos pedagógicos y logísticos más eficientes.

En el caso de la construcción de un gobierno abierto, los esfuerzos del primer año del proyecto han estado enfocados en establecer espacios para la transparencia y la participación ciudadana, que, aunque incipientes hasta el momento, se perfilen en construcción para el futuro.

El general, la gráfica de los resultados de proceso por indicadores, nos muestra puntos muy altos como los ya señalados, y componentes donde el proyecto debe depositar esfuerzos constantes, a pesar de ellos, se evidencian acciones exitosas y una estrategia bien encaminada para este primer año de ejecución.

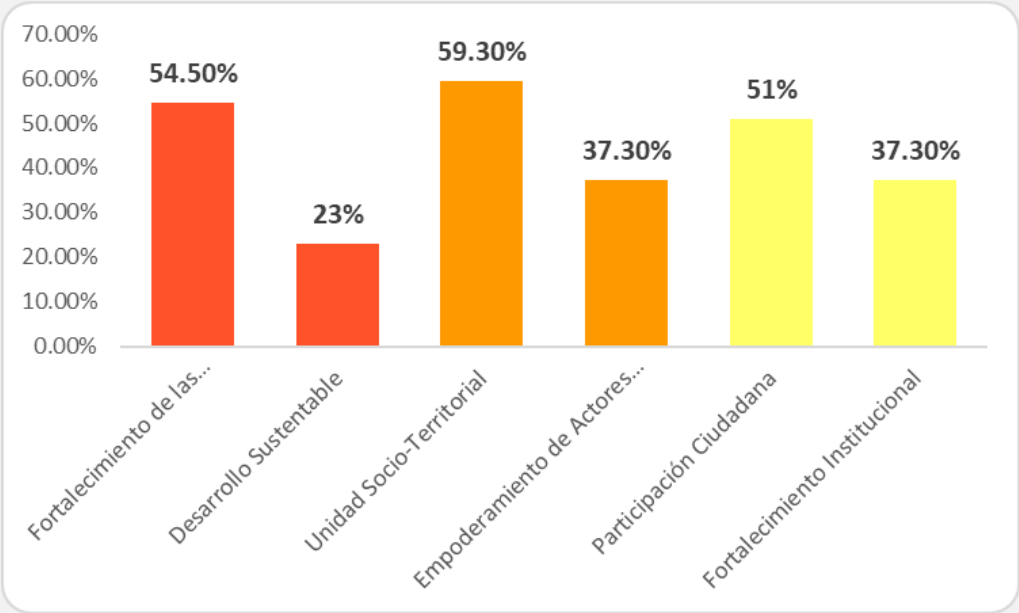
Gráfica 2. Resultados Valoración de Indicadores



Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Resultados Cuantitativos por Variables

Gráfica 3. Resultados Evaluación por Variables



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la valoración por variable del proyecto, señalan que las variables *Fortalecimiento de las estructuras locales, unidad socio-territorial y participación ciudadana* obtuvieron resultados por encima del 50%, lo que es un indicativo que se está trabajando en los procesos de gobernanza socio-política con éxito. En relación con el fortalecimiento de las estructuras locales, se muestra que se ha hecho un trabajo constante y eficiente en la capacitación de las estructuras de toma de decisiones y participación por medio de la Escuela de Gobernanza y el acompañamiento de los consejeros tanto territoriales como temáticos; hay que destacar, que durante este 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. La participación ciudadana es una herramienta fundamental para el avance en el fortalecimiento de las estructuras, lo que coadyuva de manera sistémica a reforzar las relaciones y arraigos como elementos de la unidad socio-territorial.

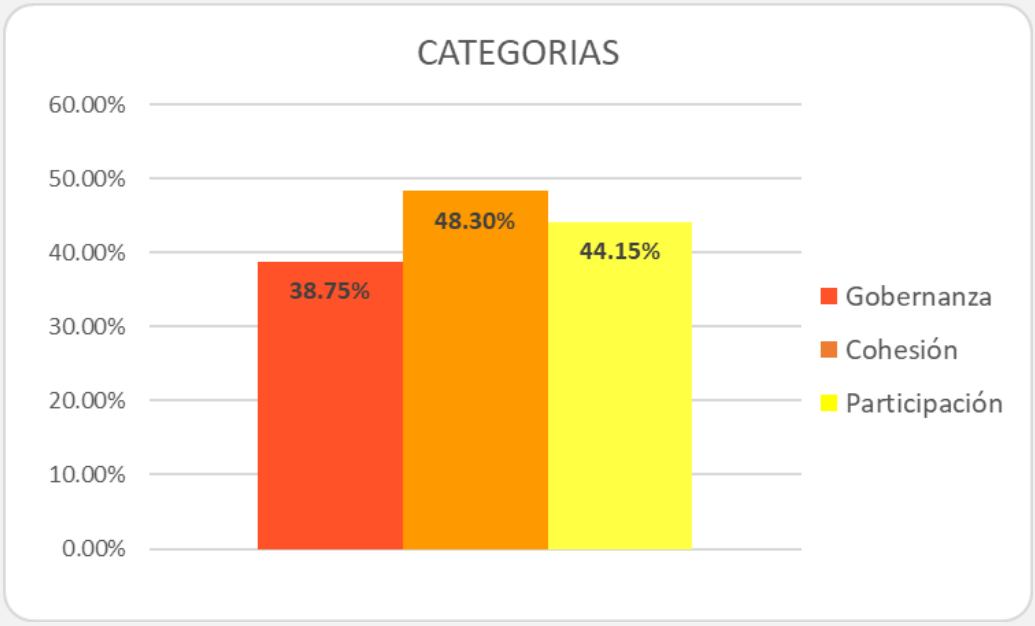
Por otra parte, las variables de *empoderamiento de actores locales y fortalecimiento institucional* obtuvieron una valoración homóloga del 37.30%, situación razonable si se considera que para el primer año de ejecución se sentarán las bases que se reflejan en las variables con mayor puntuación, y ya una vez fortalecidas las estructuras, la unidad socio-territorial y la participación se podrá hablar 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 los años subsecuentes de ejecución.

Por último, la valoración más baja la obtuvo la variable *desarrollo sustentable,* ya que las acciones de incidencia en este tema, no han llegado aún a un nivel importante de impacto por ser un proyecto que lleva solamente un año de ejecución. 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.

4.3.3. Resultados Cuantitativos por Categorías

Gráfica 4. Resultados Evaluación por Categorías



Fuente: Elaboración Propia

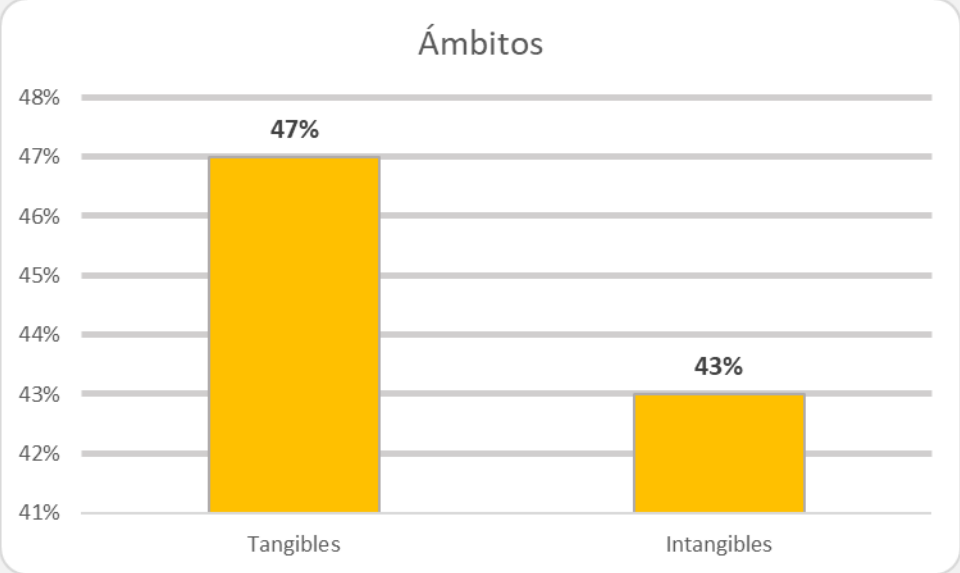
Las categorías de *participación, cohesión y gobernanza* que engloban los procesos del proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones en Calakmul, representan los campos actual, próximo y potencial respectivamente. La participación corresponde al campo actual, por tratarse del primer año de ejecución en el que se sentaran las bases para el desarrollo del proceso de construcción de la gobernanza y la cohesión en el territorio considerando por lo tanto los elementos situacionales del proyecto. La participación 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, el resultado para el campo actual del proyecto es de **44.15%.**

Por su parte, la categoría de cohesión, 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, obtuvo un resultado en la valoración de **48.3%**; estos procesos que son importantes para el afianzamiento y fortalecimiento de los lazos identitarios, valores y alianzas compartidas tiene un resultado alto para ser el primer año de ejecución y que se configura como un campo próximo a lograr que brindará un mayor afianzamiento en el territorio y una visión futura del trabajo.

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 **38.75%;** este resultado refleja que los esfuerzos del proyecto van por buen camino, esperando que ya para el último año de ejecución, la categoría de gobernanza como campo potencial logre los máximos resultados.

4.3.4. Resultados Cuantitativos por Ámbitos

Gráfica 5. Resultados Evaluación por Ámbitos

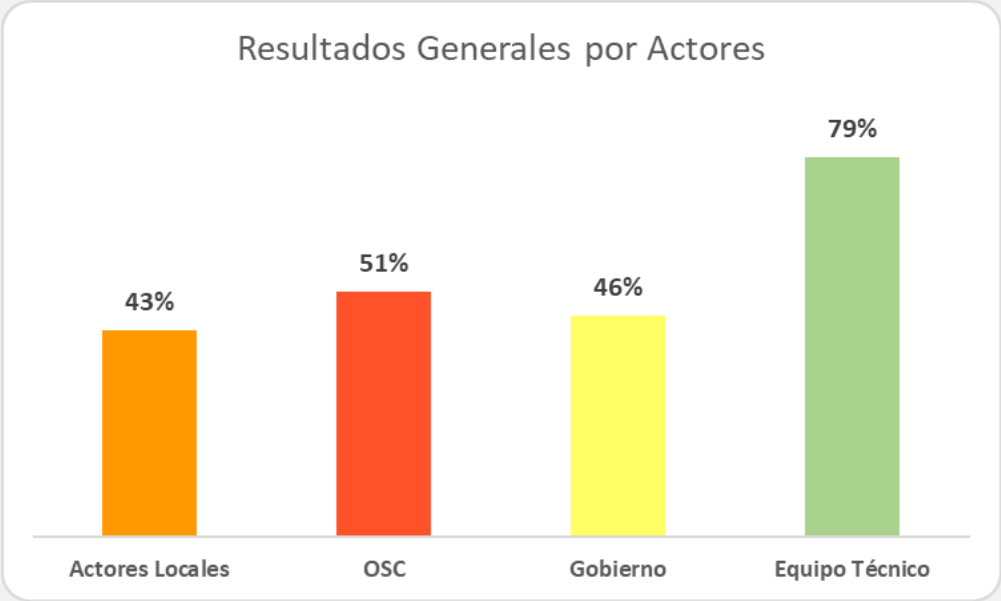


Fuente: Elaboración Propia

En los resultados por ámbitos, se muestra que hay una tendencia al equilibrio entre el aspecto tangible y el intangible de los procesos dentro de proyecto; sobre todo tomando en cuenta que se está evaluando el primer año de ejecución. El ámbito tangible con un 47% refleja que los esfuerzos y las acciones llevadas a cabo en este año han priorizado los aspectos materiales sobre los subjetivos, esto tiene que ver con el establecimiento de condiciones reales para la construcción de un ambiente de gobernanza y de fortalecimiento de la cohesión tanto a nivel social como en el territorio; el ámbito intangible con un 43% muestra que también se han implicado esfuerzos importantes en el aspecto ideológico, en las percepciones sobre el proyecto y sobre los procesos de incidencia política, del trabajo de los comités, la utilidad de los consejos Microrregionales y el CMDRS, así como la existencia reconocida de espacios de democratización ciudadana.

4.3.5. Resultados Cuantitativos por Actores

Gráfica 6. Resultados Evaluación por Actores



Fuente: Elaboración Propia

En la evaluación por actor, los resultados obtenidos muestran que el equipo técnico es hasta el momento, quienes alcanzan la valoración más alta con un **79%,** es decir, que el equipo ejecutor se ha apropiado suficientemente del mismo, dándole un anclaje fuerte a la ejecución del proyecto.

Para el caso de los miembros de las Organizaciones de la Sociedad Civil que operan en Calakmul y que forman parte del Colectivo o Circulo de Aliadas, se tiene una valoración media del **51%** lo que indica, que se han ido incorporando nuevos actores que reconocen este trabajo, como la base para desarrollar otros procesos, en especial, porque existen

reuniones mensuales del colectivo en el seguimiento de una agenda en común, y participación de las OSC en el CMDRS, donde se dan a conocer los avances del proyecto:

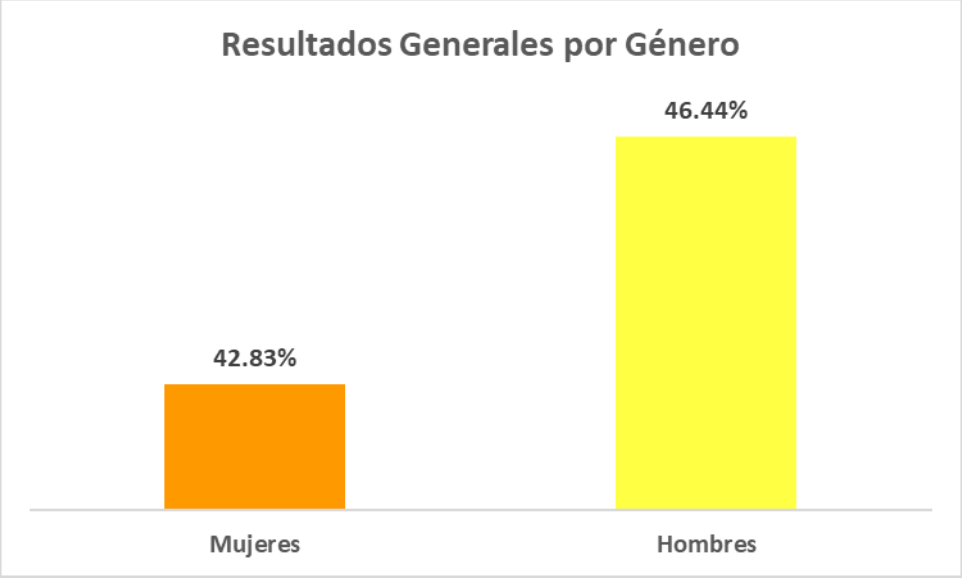
> *Si, es la idea del colectivo de organizaciones…empezó como circulo de aliados con el proyecto de IDESMAC…a raíz que el CMDRS solicitaba un representante de las organizaciones, se convocó, creo que estuvieron Pro Natura, Fondo para la Paz y ellos convocaron a las demás organizaciones y así empezó, y ahora nos llamamos colectivo de organizaciones o colectivos de ong´s.* *(COA-03)*

En el caso de los actores gubernamentales, los resultados nos indican que ha habido un conocimiento del proyecto, y una participación activa en diversas estrategias en colaboración con el equipo técnico, esto es un elemento muy importante, en especial si se quiere construir espacios y ambientes de gobernanza democráticos y participativos. La valoración resultó en un **46%**

Finalmente, para el caso de los actores locales (sociales, territoriales y productivos) como los miembros de los comités temáticos del agua, mujeres, pueblos originarios, agrícola o turismo, y los representantes microrregionales, los resultados de la evaluación fueron de **43%**, ello se debe particularmente a que, si bien, reconocen las acciones llevadas a cabo por el proyecto y participan en la toma de decisiones, aún los instrumentos y mecanismos no se han visto materializados en acciones inclusivas y que empoderen a todos los sectores de la población, en especial a los jóvenes y las mujeres

4.3.6. Resultados Cuantitativos por Género

Gráfica 7. Resultados Generales Evaluación por Género



Fuente: Elaboración Propia

En la evaluación por género, los resultados obtenidos muestran que las mujeres alcanzan una valoración más baja de **42.83%,** a diferencia de los hombres, que obtienen una calificación del **46.44%.** Esto se explica, debido a que, a pesar 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 dirigido 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.

En las entrevistas se constató que se han llevado a cabo acciones en favor de la inclusión femenina en los espacios de participación y toma de decisiones en el territorio, pero que falta aún mucho trabajo por hacer:

> *Aunque tenemos años luchando por la participación de las mujeres falta mucho por hacer, no las dejan participar, hay mucho machismo, está difícil, por lo menos en la microrregión de nosotros nos costó mucho trabajo, de hecho, nuestra microrregión es donde más hay mujeres participando, yo fui presidenta de microrregión, osea, me tocó trabajar con puros hombres y cuando yo quedé muchos hombres no dejaban a sus mujeres participar. Ahorita las mujeres si pueden hacer sus fajinas y sus trabajos tanto en las escuelas como en su comunidad*. (CT-M-01)

Asimismo, en las entrevistas se constató, que hay mujeres que han sido formadas en la Escuelas de Gobernanza, y que han participado en otros espacios de formación y capacitación en alianzas con instituciones gubernamentales de la materia:

> *Si, nosotros teníamos acuerdos de colaboración con el instituto de la mujer y por medio de ellas había el apoyo y capacitaciones, talleres exclusivos para mujeres en cuestión de violencia, equidad de género y en la escuela también. (ET-02)*

Si analizamos los resultados de género por indicadores, podemos observar que en el indicador T1. Procesos de Gobernanza, la diferencia de resultados por género es abismal, por un lado los hombres tienen un 70% mientras que las mujeres un 22%, esto por las razones anteriormente esgrimidas; el indicador I.5 Reconocimiento del Consejo Municipal también tuvo un resultado bastante desigual, por un lado la valoración de los hombres es de 87% y el de las mujeres 58%, casi 30 puntos por debajo, esto resulta porque el espacio del Consejo es un espacio preponderantemente masculino, donde apenas, es que se incluyó un representante de la mujeres que hasta el momento tiene una presencia incipiente, aunque progresivamente más fuerte.

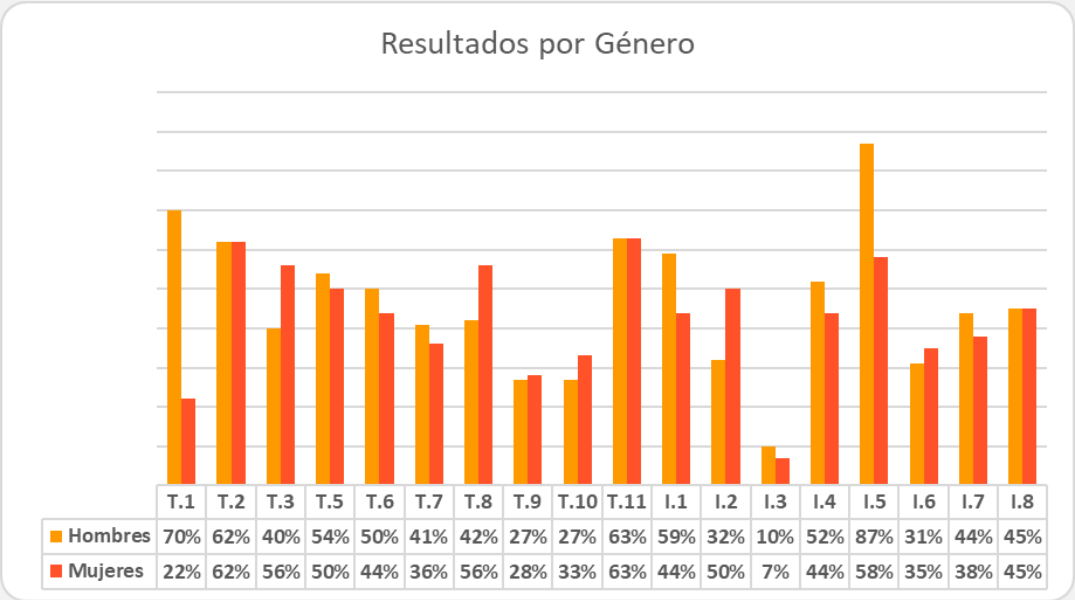
En el caso del indicador T5. Liderazgos, la diferencia se establece en 50% para los hombres y 44% para las mujeres, esto debido a que, en los territorios, los líderes comunitarios y

políticos son hombres en su mayoría, reconociéndose pequeños espacios liderados por mujeres, en especial los que tiene que ver con temáticas exclusivas de las mujeres como es el caso de la salud. Sin embargo, es importante reconocer que, gracias a la capacitación y formación en temas de género en los espacios de la Escuela de Gobernanza, así como otros escenarios, el liderazgo de las mujeres cada vez más es reconocido y respetado en el municipio.

Pero no todos los indicadores tuvieron el mismo comportamiento, por ejemplo, el indicador T.3 Incidencia Política obtuvo para las mujeres un 56% al lado de un 40% de resultados para los hombres, esto tiene que ver con que se les preguntó a los actores del proyecto si habían participado en la elaboración del ordenamiento territorial, en el plan de desarrollo municipal o en los POA´s, y fueron las mujeres las que mejor recordaron la participación en estos espacios, sobre todo porque se entrevistó a mujeres que son parte de las OSC y del equipo técnico.

Otro indicador que tuvo resultado favorable para las mujeres, fue el I.2 Trabajo colaborativo entre actores territoriales, que resultó en 50% para las mujeres y en el caso de los hombres el resultado fue de 32%, ya que por ser un indicador que depende de opiniones subjetivas basadas en la percepción del entrevistado, al momento de preguntar si reconocen la existencia de alianzas entre organizaciones y el ayuntamiento, así como entre OSC, así como redes de colaboración, fueron las mujeres las que mencionaron estos supuestos y reconocieron la existencia de los mismos.

Gráfica 8. Evaluación de Indicadores por Género



	T.1	T.2	T.3	T.5	T.6	T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	I.1	I.2	I.3	I.4	I.5	I.6	I.7	I.8
Hombres	70%	62%	40%	54%	50%	41%	42%	27%	27%	63%	59%	32%	10%	52%	87%	31%	44%	45%
Mujeres	22%	62%	56%	50%	44%	36%	56%	28%	33%	63%	44%	50%	7%	44%	58%	35%	38%	45%

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Análisis Cualitativo de Indicadores

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 su diseño, se contó con un espacio de discusión con el equipo ejecutor del proyecto y de deliberación dentro de la instancia evaluadora para concretar los criterios más acertados para entender el proceso en el territorio y valorarlo de forma 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.

Indicador tangible 1.- Procesos de Gobernanza

Valoración Cuantitativa: 55%

El debilitamiento del Estado de Bienestar y la crisis de legitimidad que afectó a los Estados en el siglo XX obligó a organismos multilaterales a replantear las funciones del estado, su intervención en la economía y los procesos políticos territoriales. Una de las propuestas impulsadas por estos organismos y desde gobiernos con distinto perfil ideológico, fue la promoción de políticas de descentralización y de transferencia de funciones públicas hacia ámbitos locales, revalorizándose el espacio comunitario y la cuestión municipal como contraataque de los problemas derivados de la fragmentación que produce la globalización (Piñeiro, D 2004: 7).

Esta nueva propuesta es la gobernanza, que constituye el eje central del proyecto. La gobernanza es 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.

Para la medición de este indicador, se evalúa la orientación que los procesos del proyecto logran tener para el establecimiento de las bases de las estructuras territoriales como una

alternativa para el ejercicio del poder y la toma de decisiones, y que se lleve a cabo por los actores locales del Municipio mediante el fortalecimiento de la democracia y el ejercicio de la ciudadanía y el uso sustentable de los recursos.

Para su medición, se hicieron 4 preguntas referidas al uso de la tierra, la participación en asambleas ejidales-comunitarias, la toma de decisiones en los espacios del CMDRS y la colaboración, intervención y contribución a la resolución de problemas comunitarios en los consejos microrregionales. El indicador alcanzaría su máxima valoración si el entrevistado hacía mención de por lo menos 4 instrumentos propios de la gobernanza, 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.

En el caso de las miembros del comité de mujeres la valoración sobre el proceso de gobernanza es bajo, esto tiene que ver con la situación de género en el territorio y la naturaleza de las políticas públicas del uso y propiedad de la tierra; son pocas las mujeres ejidatarias y por esto no tienen participación en las asambleas ejidales o comunitarias; igualmente es baja la participación de las mujeres en los Consejos Microrregionales y en el CMDRS:

> *"no, mi esposo si es ejidatario. No podemos trabajarla de todas formas porque está en servicios ambientales de la Reserva…sobre las asambleas ejidales sé que se celebran cada 2 meses, pero y no participo porque no soy ejidataria"* .*CT-M-01*

Para los representantes del sector agrícola, agua y Pueblos Originario la participación en la toma de decisiones y en la gobernanza en el territorio es más evidente, ellos son propietarios de extensiones de tierra las cuales siembran y por esta razón tienen voz y voto dentro de las asambleas ejidales y comunitarias y en su momento, han participado ya sea en los Consejo Microrregionales o en el CMDRS:

> *"si, pertenecemos a un derecho de la tierra y sembramos maíz, chile, chihua y frijol…en las asambleas ejidales que se celebran cada tres meses participo porque soy ejidatario y en el CMDRS apenas este año ingresé como consejero"* CT-A-02
>
> "*Aquí es Centro Integrador y yo participo en las reuniones tomando palabra y llegando a acuerdos, depende del tipo de problema que se lleve a cabo" CT-A-03*
>
> *"Cada tres meses son la asamblea general, allí trabajamos las autoridades y planeamos lo que es necesario para la comunidad"* CT-AG-01

Los miembros del CMDRS y de los Consejos Microrregionales por lo general ostentan el cargo por haber tenido una trayectoria como representantes de algún sector social o productivo:

> *"Si, yo tengo sembrada 54 hectáreas y participo de las asambleas ejidales generales cada dos meses…soy presidente de la Microrregión de Castilla Brito" CMR-01*

> *"Yo soy ejidatario, tengo una parcela con Milpa, nosotros somos 46 ejidatarios y hacemos las asambleas cada tres meses"* CMD-02

Los integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las que se han creado agendas de trabajo, están en el territorio como operadores de los proyectos de sus organizaciones y desde este ámbito tienen incidencia en la toma de decisiones, pero tienen mediana participación en lo referente a la propiedad de la tierra o las asambleas comunitarias.

De los 6 entrevistados para este perfil de actor, tres mostraron tener un 50% de participación en la gobernanza, mientras que uno el 100%, hablamos de un miembro de El Consejo Regional Indígena y Popular de Xpujil, S. C organización creada desde el año 1995 por integrantes de pueblos originarios y que cuenta con un nivel de influencia destacable en el territorio:

> *"Yo decidí desde hace 12 años en la actividad de no sembrar puro maíz, sino otras especies y hacer rotación de cultivos y productos. El año pasado sembré maíz con calabaza, ahora chihua y maíz, ahorita tengo puro frijol y luego pongo a sembrar otra cosa" CT-T-02*

El otro perfil de actor que ejerce acción social y política en el Municipio es el Gobierno, tanto el gobierno local representado por el Presidente Municipal y demás funcionarios del Ayuntamiento, como funcionarios de dependencias federales como es el caso de la Reserva de la Biósfera. En este sentido, la valoración de este rubro de actor es del 30% considerando que muchos de ellos, aunque a veces tienen participación en el CMDRS como representante de la dependencia que corresponde, muchas veces sólo están realizando sus funciones políticas-administrativas pero no participando activamente en otras estructuras políticas-locales lo que sí es claro, es que para todos ellos la gobernanza es un proceso importante para Calakmul y en el que todos deben participar en su construcción:

> *"Nosotros como dependencia federal participamos en el CMDRS sólo cuando se trata del tema de nosotros*" GOB-05

> *"no tengo parcelas y por eso no participo en las asambleas, allí sólo van ejidatarios y pobladores…conozco de la existencia del CMDRS desde hace 12 años, prácticamente desde que se creó el Municipio..."*GOB-01

> *"…tiene más o menos 15-16 años –el CMDRS-, después de la creación de la Reserva de la Biósfera surge la necesidad de ir definiendo la inversión, porque antes el ayuntamiento decidía a quién le daba recursos; por ejemplo, en el tema*

de obras el Ayuntamiento decide tres obras y se decide cuál…eso lo maneja muy bien IDESMAC y es un ejemplo claro de gobernanza en el Municipio" GOB-03.

Conclusiones

La gobernanza es un proceso continuo, que se va configurando a medida que se fortalecen los actores sociales y su capacidad para el ejercicio de la acción política y social. Para el proyecto, este proceso debe verse consolidado al finalizar la ejecución de 3 años; para esta etapa de ejecución la gobernanza es aún incipiente, ya que apenas se van sentando las bases mediante la capacitación, formación y fortalecimiento de los Consejeros y el acompañamiento que el proyecto le está dando a los Consejos Microrregionales; esto otorga herramientas a los actores territoriales para incidir en la toma de decisiones y lograr el diálogo necesario para la construcción de los espacios de gobernanza.

Indicador tangible 2.- Cohesión Social

Resultados valoración cuantitativa: 61%

El territorio de Calakmul, como ya se ha dicho, reviste particularidades que lo hacen un laboratorio social complejo, donde se desarrollan distintos procesos centrales para los proyectos y políticas gubernamentales enfocadas al desarrollo. Hemos visto, como la sociedad calakmuleña está integrada por personas de distinto origen étnico que provienen de más de 20 estados de la República; socialmente Calakmul se caracteriza por tener una población migrante diversa que además conviven con Organizaciones No Gubernamentales nacionales e internacionales, en especial de conservación por la Reserva de la Biósfera (Arreola et al. 2004: 39). Las diferencias sociales entre indígenas y no indígenas son evidentes y se reflejan en el asentamiento y el uso de territorio, así como la posibilidad de acceso a los recursos entre las microrregiones.

El concepto de cohesión social se remonta a finales del siglo XX en Europa y está ligado al fomento del desarrollo político, económico, social y cultural, y por esta vía al campo de las políticas públicas*(CONEVAL, 2015, p.15); para esta evaluación el foco se* dirigió a conocer el 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[23].

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

[23] 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*

3 y se tiene una valoración nula si se hace mención de menos de 3 características propias de la cohesión social.

En general, se observó que los habitantes de Calakmul se sienten identificados con sus comunidades, son muy participativos en los problemas y asuntos de índole colectivos; en cuanto al grado de cohesión, dependiendo del tipo de actor, la interacción frecuente puede ser con familiares, amigos, vecinos o alguna organización de pertenencia.

> *"…interactúo primero con mi familia, pero también en la comunidad tengo mucha gente que me quiere y se preocupa por mi" CT-M-03*

> *"Cuando mi papá falleció, yo recibí ayuda de los grupos, allí fuimos solidarios con mis hermanos, aunque no para las medicinas porque cuando falleció teníamos un seguro en desarrollo rural, pero para enterrarlo nada más" CT-M-02*

Aunque la mayoría de los actores territoriales vienen de otros estados, ya tienen años viviendo en Calakmul, lo que los ha involucrado con los problemas comunitarios e implicado en la toma de decisiones colectivas

> *"Yo a la gente de Nueva Vida la quiero mucho porque me dieron la oportunidad de trabajar cuando más lo necesité yo, por eso siento que es mi obligación trabajar por ellos, a mi se me ha golpeado pero yo llevé desarrollo y proyectos, llevamos una cancha, una olla, proyectos para jóvenes y mujeres, para el campo y aparte lo que se llevan los compañeros" CMD-01*

A la pregunta si se sienten tomados en cuenta con su comunidad, casi todos los actores respondieron que si, en especial los habitantes del territorio más que los miembros de la OSC:

> *"yo si me siento tomado en cuenta, porque si no participamos y no apoyamos en la gestión…tenemos que apoyarnos nosotros mutuamente…yo soy un líder que pasé municipal y ejidal" CT-PO-01*

> *"si me siento identificado y me involucro, he tenido la confianza de la gente y pues ahí seguimos, hay mucha gente agradecida por la participación nuestra " CMD-02*

> *"Yo me siento identificado con mi comunidad porque a donde quiera que yo voy nos saludamos con los compañeros, de alguna forma u otra si alguien requiere apoyo o alguna gestión se acercan a mí para ver cómo pueden hacer o con quién..." CMD-03*

Hay procesos llevados a cabo por el proyecto que han coadyuvado a fortalecer la cohesión entre los actores territoriales, como lo es la Escuela de Gobernanza, el apoyo en las sesiones de los Consejos Microrregionales y la conformación y fortalecimiento de los comités temáticos sociales como lo son el de mujeres y el de pueblos originarios.

Conclusiones

La importancia de la medición de este indicador está en el entendido que, sin cohesión social, sin identificación con el territorio y sin reconocimiento de la diversidad y la empatía entre actores territoriales, no es posible alentar la participación incluyente, democrática y representativa.

Es interesante observar como en Calakmul existen personajes comunitarios que destacan por su participación, que la gente logra organizarse en redes de colaboración y apoyo, y que hay un evidente desarrollo de lazos afectivos donde se comparten vínculos de confianza y valores en común. A pesar de los distintos orígenes de sus habitantes, el calakmuleño manifiesta un sentido de pertenencia a su territorio, su naturaleza y su historia.

La convivencia en el territorio (compartir los mismos problemas y la lucha diaria por su resolución) es el elemento de cohesión primordial que refieren los habitantes de Calakmul; en muchos casos, la cohesión es más evidente a nivel comunitario y microrregional, lo que se entiende por ser un Municipio territorialmente extenso, pero gracias al acompañamiento a los consejeros, la conformación de los comités temáticos y la habilitación de espacios de diálogo la cohesión social se ve fortalecida.

Indicador tangible 3.- Incidencia Política

Resultados valoración cuantitativa: 43%

Este indicador refiere a la acción conjunta que en materia política ejercen los actores territoriales, ya sean gubernamentales o de la sociedad civil. Para la medición de este indicador, 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 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 las consulta previa, libre e informada establecido en el Convenio 169 de la OIT.

Entendemos por lo tanto, la incidencia política como el *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[24]; se pudo observar, que no todos tuvieron acceso a la elaboración del ordenamiento territorial, siendo éste un documento desconocido para muchos, lo que evidencia que estuvo en potestad del gobierno local y las OSC. Para muchos, el papel de IDESMAC en la elaboración de este documento es reconocido.

Para la pregunta: **¿participó en la elaboración del ordenamiento territorial?**

Los actores entrevistados de las instituciones gubernamentales dijeron**:**

> *"si, nosotros financiamos ese recurso de IDESMAC, financiamos el ordenamiento y el Plan de Gran Visión junto con GIZ" GOB-02*
>
> *"No estuve, IDESMAC estuvo allí, fueron los que llevaron a cabo ese proyecto" GOB-01*

Los miembros de las OSC aliadas mencionaron su conocimiento acerca del ordenamiento territorial, pero no siempre destacaron su participación:

> *"Eso lo hicieron el ayuntamiento y las organizaciones, nosotros en aquella ocasión tuvimos reunión y dijimos que era necesario trabajar con las comunidades y explicarles…ellas se ven afectadas directamente" COA-04*
>
> *"Si, yo estuve viendo eso muy de cerca en el CMDRS junto con organizaciones como Fondo para la Paz, IDESMAC y el CRIPX" COA-02*
>
> *"Es una herramienta de planeación que ayuda a tratar de poner cierto orden de uso y manejo del territorio de acuerdo con la legislación. A quién le toca ejecutar ese ordenamiento es al Municipio, pero sólo la elaboración llevó 4-5 años" COA-05*

Por su parte, muchos actores temáticos no participaron en su elaboración y pocos conocen bien la función del documento:

> *"Eso tiene tiempo que se viene haciendo pero nunca se termina…no sé a qué se refiere, bueno más o menos, lo que pasa que es diferente en cada comunidad"CT-M-02*
>
> *"No participé pero es que se puede trabajar en cada área, por decir la zona de nosotros no podemos trabajar ganadería porque no tenemos agua, de hecho allí tenemos un candadito en desarrollo rural que no podemos acceder…" CT-M-01*

En lo que refiere a la participación de los actores territoriales en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo, queda claro que este plan forma parte de las funciones del Ayuntamiento y son pocos los habitantes u organizaciones que tienen incidencia en su

[24] Manual de Incidencia Política (2003). Lima, Perú

elaboración, no así con los Planes Operativos Anuales, ya que estos se elaboran en cada espacios productivo en discusión en la mayoría de los casos en el CMDRS y en cada dirección del ayuntamiento, dependiendo del tema que trate; por ejemplo:

> *"Si, nosotros cada año hacemos el POA de la comunidad y se mete la propuesta al Ayuntamiento para que cuando entre el recurso nos contemplen para eso" CT-M-01*

> *" Se supone que es nuestra participación como comité apícola, así funciona el Consejo, en tiempo y forma antes de presentarlo" CT-A-01*

Como parte del proyecto se ha hecho acompañamiento a las Microrregiones de la mano con la dirección de Desarrollo Económico y con el Sistema Municipal de Agua Potable para la definición de los Poa´s de cada Microrregión:

> *"Si, hemos participado con la Dirección de Desarrollo Económico y SMANPAC en las microrregiones también, se acompaña en la definición de los POA´s , con los comités temáticos se acompañó por ejemplo al agrícila, al forestal y al del agua" ET-03*

> *"El ayuntamiento elabora sus POA´s pero en respuesta a las solicitudes que hacen las comunidades, pero cuando una comunidad no tiene claro lo que su gente necesita o su autoridad no tiene la comunicación necesaria la población ni se entera…se trata de ir participando para ir avanzando con la gente" COA-04*

Conclusiones

Se observó que, aunque los canales de toma de decisiones con incidencia política destacan en el Municipio, muchos de estos espacios están cooptados por líderes políticos o comunitarios. Hay temáticas sobre el uso y aprovechamiento de la tierra o la utilización del presupuesto público que sigue estando en manos de algunos actores territoriales como las Organizaciones no Gubernamentales o actores institucionales.

Indicador Tangible 4.- Cohesión Territorial

Resultados valoración Cuantitativa: 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 medición de este indicador se hizo un estudio de los datos de representación territorial de los Consejeros Microrregionales por temáticas, para conocer de qué manera la representatividad de los lazos, alianzas y redes entre los habitantes de Calakmul, se configuran como un proyecto territorial común sustentado en la identidad y el respeto a la diversidad.

Tabla. 3. Representación Temática Territorial

MICRORREGIÓN	TEMAS REPRESENTADOS
Xpujil	Agua-Mujeres- Agrícola- Pueblos Originarios
Manuel Castilla Brito	Agua-Mujeres- Agrícola- Pueblos Originarios
Puebla de Morelia	Agua-Mujeres- Agrícola- Pueblos Originarios
Ricardo Payró	Agua-Mujeres- Agrícola- Pueblos Originarios
Ley de Fomento Agropecuario	Agua-Mujeres- Agrícola- Pueblos Originarios
El Civalito	Agua-Mujeres- Agrícola- Pueblos Originarios
Josefa Ortiz de Domínguez	Agua-Mujeres- Agrícola- Pueblos Originarios
Constitución	Agua-Mujeres- Agrícola- Pueblos Originarios
Nueva Vida	Agua-Mujeres- Agrícola- Pueblos Originarios

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Se observa como la representación temática en las nueve microrregiones es significativa, en especial en los temas donde el proyecto ha desarrollado mayor énfasis en este año de ejecución; es evidente que los procesos de capacitación llevados a cabo para la formación de los consejeros y el acompañamiento de estos han resultado en acciones con presencia en el ámbito municipal y que la representación en el CMDRS sea significativa y trascendente.

Los temas donde hay mayor representatividad es en el tema de mujeres y el del agua, que es donde se han enfocado los esfuerzos, seguido por los representantes de pueblos originarios, aunque éste aún de manera incipiente. En las microrregiones donde se llevan a cabo actividades de turismo y agrícola también hay consejeros temáticos en estos ámbitos, aunque el proyecto no tiene por los momentos incidencia directa. Se demuestra a lo largo de la evaluación, que la debilidad está en la representatividad de los jóvenes en sus microrregiones y más aún a nivel municipal.

Indicador tangible 5.- Liderazgos

Resultados valoración cuantitativa: 53%

En los procesos de gobernanza, los sujetos sociales detentan ciertos roles que los ubican en posiciones clave en el territorio y que definen su papel en la toma de decisiones con incidencia política y comunitaria; muchas veces representan a su comunidad, otras a instituciones u organismos. En el caso de Calakmul, estos roles son desempeñados por líderes comunitarios que han tenido distinta formación y orígenes.

Con este indicador se pretende valorar la reproducción y fortalecimiento de los diferentes tipos de liderazgos como agentes de acción en el territorio[25], 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.

Se pudo observar que el tema del liderazgo en Calakmul es sensible, en especial por el papel que tienen las organizaciones sectoriales en la formación de liderazgos jóvenes, en especial de los grupos indígenas, y por otro lado, la influencia o la cooptación de líderes por parte de los partidos políticos tradicionales:

> *"Hay líderes que también están dentro de las organizaciones ¿cómo empieza un líder político y termina como político?, empieza como luchador, lo corporativizan y lo vuelven institucional y eso no es sólo para el gobierno , eso es para las ONG´s también, porque éstas también corporativizan a los líderes, ambos se mancomunan con esos líderes, trabajan con la gente dejando ver que el líder consiguió el proyecto o que amarró los acuerdos para la comunidad, esos líderes sociales que han mantenido la trayectoria política o no, se han manifestado a favor de las necesidades, de los grupos productivos, hay unos que son de*

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

oposición; no cuestiono los liderazgos, sino como se transforman y como se controlan y eso puede ser parte de la gobernanza" GOB-02

Y sobre el papel de las organizaciones sociales en la formación de los liderazgos:

"…en Calakmul hay dos organizaciones de corte político que han trabajado mucho en la formación de cuadros, una es la Unión de Pueblos y Comunidades, que es una organización muy grande y que tiene muchos agremiados a nivel municipal y la otra es el Consejo Regional Indígena Popular de Xpujil, una de las organizaciones a las que se debe la formación de Calakmul como municipio, entonces hay muchos chavos que militaron en esas organizaciones y que son los que están formando los liderazgos, tienen formación política, saben sobre el tema de derechos…" ET-03

Como parte del Proyecto, el fortalecimiento de los liderazgos ha sido uno de los pilares en este primer año de ejecución; el módulo III de la Escuela de Gobernanza "Representación y liderazgo significativo" tuvo como objetivo la formación y capacitación de los consejeros y consejeras

"…de hecho cuando nosotros empezamos el proyecto, de los 31 consejeros en el municipio nombrados, participaban unos 18 cuando más, y nosotros empezamos a hacer un trabajo ya microrregional y comunitario y ya puedes ver que por lo menos hay representación de todos los sectores y territoriales…creo que este proceso que nosotros estamos llevando a través de la Escuela, a través de los comités temáticos y a través de la participación microrregional ha incentivado mucho la participación otra vez…" ET-03

Conclusiones

El tema del liderazgo está muy permeado históricamente por el influjo de los partidos políticos, para muchos actores sociales, el líder está relacionado directamente con el partido político que ha tenido mayor influencia e incidencia en el territorio; por otro lado, existen líderes comunitarios que realizan de verdad trabajo en la búsqueda de resolución de problemas colectivos, y a ellos se les reconoce avances en la atención de las problemáticas existentes.

Indicador tangible 6.- Acuerdo Municipal del Agua

Resultados valoración cuantitativa: 48%

Como parte del proyecto anterior: Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa para la Gestión Territorial que llevó a cabo IDESMAC y la Fundación Kellogg en Calakmul, se diseñó el Plan Estratégico del Agua con el objetivo de articular a todas las organizaciones y actores sociales en la planeación participativa de acciones estratégicas para atender esta problemática. 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.

Para la valoración de este indicador, se busca conocer si se reconocen avances en el cumplimiento de las líneas estratégicas del Acuerdo Municipal del Agua con el fortalecimiento de actores sociales clave, 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 municipio[26]

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, y así identificar acciones concretas derivadas de la ejecución del proyecto. 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.

Para los miembros de los comités temáticos, el conocimiento del Plan es limitado, lo conocen como "El Plan del Agua" y lo asocian con SMAPAC (Sistema Municipal de Agua Potable)

> *" Si, conozco el plan municipal, eso lo ve Nehemías de SMAPAC, el asunto para abastecer el agua de los pozos y eso" CT-AG-01*

Para los consejeros territoriales la participación en espacios de educación y discusión sobre el tema es relevante, los actores entrevistados asistieron a I *Foro del Agua* organizado por IDESMAC como parte del proyecto, y muchos de ellos forman parte del Comité Municipal del Agua que se ha visto fortalecido por la Escuela de Gobernanza.

Para los miembros de las OSC que forman parte del circulo de organizaciones aliadas, hay claridad sobre la autoría de IDESMAC en la elaboración del "Plan del agua" y la organización de espacios de educación:

> *" …hay un plan que IDESMAC hizo en el 2011, la gente de la comunidad no lo conocen mucho, es un instrumentos pero falta que se presente oficialmente, cuando se presentó al Consejo hubo observaciones…esto se hizo después del Foro del Agua…pero es un documento que no se conoce aún, sólo lo conocemos los que estamos interesados en el Tema"*

[26] IDESMAC. Acuerdos Municipales para la Gestión Hídrica de Calakmul. Calakmul, Campeche.

En esta fase de ejecución del proyecto, las acciones han estado enfocadas al fortalecimiento del comité del agua y a la realización de eventos para la educación, discusión y planeación de estrategias para enfrentar la escasez de ese recurso, como es el caso del I Foro del Agua:

> *" Si participamos…en el Foro del agua y fue una capacitación, pero más que nada son como de gobierno abierto a donde puedes ir y pedir apoyo, eso lo organizó IDESMAC con SMAPAC"CMD-04*

Conclusiones

Se reconoce el trabajo de IDESMAC en el tema del agua y su alianza con SMAPAC para atender esta problemática; para la primera fase de ejecución, la estimación era el fortalecimiento de los miembros del comité del agua y la realización del Foro del Agua como espacio de educación, capacitación y discusión como estrategia de acercamiento entre las comunidades y las autoridades del Municipio. Estos espacios han sido propicios para dar a conocer el Acuerdo Municipal del Agua que para muchos hasta el momento era desconocido.

Indicador Tangible 7.- Acuerdo Municipal de Turismo

Resultados valoración cuantitativa: 43%

Otra de las plataformas colaborativas del proyecto está enfocado al Turismo, considerando el cumplimiento o avance de las lineas estratégicas establecidas en el Acuerdo Municipal de Turismo Alternativo en Calakmul, Campeche. Estas líneas estratégicas van referidas a 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 la medición de este indicador el enfoque estuvo puesto en conocer si Calakmul se está consolidando como un referente de turismo alternativo sustentable, a través de la mejora de servicios, programas y proyectos culturales y naturales en colaboración entre autoridades municipales y la comunidad, y cuál es el papel que el proyecto de gobernanza ha tenido en esta mejora.

Se hicieron preguntas 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 ofertados y quienes los ofrecen. 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.

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

> *"…hay todo un debate y hay mucha inconformidad de los sectores porque cuando inició esta administración hubo una renovación del comité de turismo, antes el representante era el de la comunidad del 20 de noviembre y con todo este cambio y renovación de los comités de hacer todo el proceso otra vez, y ahorita quien está de presidente del comité de turismo está un chavo que no es de Calakmul, el tiene un negocio, es de Valentín, es de un negocio de los guías, desde nuestro punto de vista es que no se llevó a cabo todo el proceso en el territorio desde las bases, de hecho la gente ya no quiso participar en el comité de turismo…creo que no hay una buena relación con la dirección de turismo, mucha gente menciona que la representación no fue democrática y no está quién debería de estar, entonces nosotros tomamos un poco de distancia a raíz de esto, si trabajamos con las comunidades, pero directamente con los representantes comunitarios pero no con el comité municipal porque si hay mucho debate, mucho distanciamiento y muchos intereses allí…" ET-03*

El Comité Municipal de Turismo tiene un enfoque empresarial y no comunitario:

> *"Anteriormente había un comité municipal de turismo, pero era un comité que estaba estructurado por las comunidades, hoy en día el comité de turismo está liderado por los inversionistas, la mayoría son inversionistas y los que deciden son las ONG como Pro Natura…yo veo que los que llevan su proceso son los de La Mancolona, esta comunidad ha luchado…hay que invertir en Calakmul, pero ¿cómo va a haber turistas si no hay infraestructura?..."GOB-02*

En relación con los espacios comunitarios para la gestión y toma de decisiones, se reconoce al Proyecto Raíz del Futuro de la comunidad de la Mancolona como un lugar importante de planeación de turismo desde las comunidades, en especial comunidades con un componente indígena importante, junto con 20 de noviembre o Castellot II:

> *"En La Mancolona vamos bien, ya tenemos el proyecto más que encaminado, tenemos las cabañas…se hizo un sendero de 14*

kilometros…fui fundador de ese proyecto La Raíz del Futuro y ya está constituido como una cooperativa" COA-01

"…te podría mencionar dos espacios comunitarios de planeación y gestión en materia turística: La Mancolona que es una comunidad que se organiza por si sola, osea tiene el apoyo de otras organizaciones como Pro Natura o Haciendas del Mundo Maya, pero ellos gestionan sus espacios…la otra es 20 de noviembre, ambas son indígenas, una es maya y la otra Tseltal, quizás de eso depende porque tienen otros arreglos internos, otro tipo de acuerdos comunitarios…a nivel de Xpujil no, todo es a nivel microempresario, aunque si hay reuniones de otros subsectores, pero casi todo está centralizado y no hay representación de los proyectos comunitarios" ET-03

Los servicios turísticos que se ofrecen en Calakmul se limitan a algunas ofertas hoteleras y restauranteras y actividades de ecoturismo:

"tenemos servicio de alimentación, área de camping, senderismo, talleres de velas aromáticas, observación de aves, talleres" CT-T-04

"Visitas guiadas, restaurantes, tours en zonas arqueológicas, conservación" CT-A-01

"La Caminata en el sendero, el campamento, la comida, también hay talleres, sembradío de pimienta, hay gente que busca escuchar historias de la comunidad…" CT-T-03

Conclusiones

Es generalizada la opinión de que, en el tema del turismo la toma de decisiones y los beneficios están en manos de un círculo de pequeños empresarios y hoteleros, excluyendo de estos ámbitos a los miembros de proyectos comunitarios. El avance en el cumplimiento de las líneas estratégicas del Plan Municipal de Turismo, se limita a la mejora de ciertos servicios en restaurantes y algunos hoteles pero que básicamente benefician a este pequeño círculo de empresarios y en menos medida a miembros de proyectos ecoturísticos de las comunidades. El sector turístico comunitario ha tenido un pequeño impulso logrado gracias a sus capacidades de diálogo, gestión y organización, y en algunos casos con el acompañamiento de organizaciones de la sociedad civil, entre la que destaca ProNatura.

Indicador Tangible 8.- Acuerdo Municipal Agrícola

Resultados valoración cuantitativa: 43%

Para la medición de este indicador se hicieron preguntas concernientes 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.

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*[27]

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, circunstancias que son manifiestas al hacer las entrevistas a los actores del proyecto:

> *"si no hay agua no hay cosecha, desafortunadamente carecemos de agua porque no estamos aptos para perforar pozos ni para sistemas de riego, aquí nada más levantamos un poco de cosecha si es que cae la lluvia…ahorita vamos a decir que un 70-80% de todo lo que sembramos se perdió por la seca…"CMD-03*

> *"No es buena la agricultura en Calakmul, este año las cosechas no se dieron porque no llovió, la gente siembra porque es su costumbre, pero no hubo cosecha" CMR-01*

Una de las actividades productivas importantes en Calakmul es la producción de miel como actividad productiva permitida por el régimen de conservación de la Reserva de la Biósfera

> *"Le digo que por 4 años no hubo cosecha, los años anteriores si tuvimos miel pero este año no…nosotros no tenemos un aparato productivo, lo más fuerte es la apicultura y eso colapsó" CMD-01*

La producción por lo regular es para autoconsumo, y sólo hay comercialización a baja escala de chile jalapeño y chihua, pero la comercialización es por medio de revendedores:

> *"Aquí la agricultura es de autoconsumo, todavía se trabaja un poco el chile, no las mismas cantidades que hace años y a veces ni siquiera alcanza para autoconsumo porque como la gente utiliza su maíz para alimentar a sus animales o su familia, no les alcanza y terminan comprando" COA-06*

[27] IDESMAC. Acuerdos Municipales de Colaboración para el Sector Agrícola de Calakmul, Campeche.

Y las limitaciones que establece el régimen de conservación de la Reserva y la modalidad de propiedad de la tierra también definen la forma y modo de producción agrícola, muchos habitantes manifiestan su deseo de poder sembrar, pero no es permitido porque sus parcelas se encuentran dentro del Área Natural Protegida. Por otro lado, muchos modos de producción han sido insertados en el territorio aunque no sean los más adecuado, esto se debe a que en su mayoría, los habitantes de Calakmul vienen de otros estados con otras condiciones de la tierra y relocalizan y replican sus actividades productivas, como es el caso de la ganadería por ejemplo, que aunque no es viable en la región por las condiciones de acceso al agua, los ganaderos igualmente la realizan:

> *"Yo digo que se olviden de la agricultura en Calakmul, uno tiene que aprender de lo que dé el suelo, igual estoy en contra de la ganadería, por ejemplo, la relación de ganado en el centro del país es de 5 reses por 1 hectárea, aquí en Calakmul es de 1:1, es decir, mucha extensión para pocas vacas…"* *CT-A-01*

En relación con los espacios de tomas de decisiones, la mayoría de los actores entrevistados comenta que las decisiones se toman por cuenta propia del ejidatario o pequeño productor dueño de su parcela, aunque existen referencias al espacio del comité municipal agrícola:

> *"Allí está el comité agrícola que está muy pegado a la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento, pero también está la Unión de Pueblos y Comunidades que tiene convenios…la contraparte en el tema es el CRIPX que también tienen un proceso de trabajo en el sector agrícola mucho más independiente y más localizado en 5 o 6 comunidades y no solo ven lo de la producción de chile sino el tema de la diversificación en la producción"* *ET-03*

Los programas o subsidios del gobierno federal favorecen en la mayoría de los casos a los ejidatarios, algunas políticas de apoyo a la agricultura como el tema del mecanizado lo maneja directamente el Ayuntamiento, esto dependiendo de la ubicación de la parcela ya que si están dentro de la Reserva entonces no son aptas para el desarrollo agrícola.

Conclusiones

El papel que ha tenido el proyecto en este año de ejecución ha estado enfocado en el fortalecimiento de los consejeros miembros del Comité Agrícola; los actores territoriales reconocen el avance en las líneas estratégicas establecidas en el Acuerdo Municipal Agrícola de Calakmul, pero en menor medida la calidad de la producción agrícola en la región. La dependencia a programas y proyectos gubernamentales es sumamente alta, la cultura del asistencialismo está sumamente permeada y es estructural, y el acceso a los mismos está mediado en muchos casos por la pertenencia a ciertos partidos políticos o por el régimen de propiedad de la tierra.

Indicador Tangible 9.- Escuela de Gobernanza

Resultados valoración cuantitativa: 30%

Una de las metas principales del proyecto, es la formación y profesionalización de consejeros territoriales y temáticos a través de 5 módulos de la Escuela de Gobernanza, para establecer un mecanismo de socialización de los Acuerdos de Colaboración Temática, formando cuadros capacitados para la ejecución de acciones y estrategias, que construyan una participación colaborativa en la consecución de la gobernanza en el territorio.

Con este indicador se pretende valorar cuales conocimientos significativos fueron aprendidos y aprehendidos por los actores sociales del proyecto y de qué manera la Escuela de Gobernanza se configuró en un referente de conocimientos y aprendizajes útiles y adecuados para la realidad socio-política y cultural del Municipio.

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 de Gobernanza para el desarrollo de conocimientos y actitudes, que contribuya a la realización de su encomienda con mayor capacidad posible[28]. 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.

El resultado de este indicador nos muestra que un 45% reconoció haber asistido a la Escuela de Gobernanza, conocida en muchos casos como “Los Talleres de IDESMAC”:

> *“ Si, IDESMAC me invitó a los talleres, me acuerdo que vimos un asunto de obras…se platicaba que a veces los gobiernos solo nos utilizan cuando hay campaña, entonces estos talleres me sirve para ver cosas sobre asuntos políticos…aprende uno a defenderse” CT-A-03*

De las temáticas más relevantes tenemos la planificación, los derechos y obligaciones de las instituciones y la equidad de género:

> *“Esta Escuela de Gobernanza nos viene a dar un panorama más amplio de cómo debemos organizarnos para poder tener lo que nosotros queremos…me recuerdo el tema de la igualdad de género entre la mujer y el hombre y que los derechos tanto de uno como del otro…”CMD-03*
>
> *“…estamos viendo lo de los artículos y los derechos tanto de los indígenas como de los ciudadanos, tenemos la idea de que en las comunidades*

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

> *indígenas la máxima autoridad es la asamblea ejidataria, pero en la capacitación nos explicaron que si los pobladores vemos que los ejidatarios están tomando decisiones que nos pueden afectar podemos poner una demanda a los ejidatarios, eso yo no lo sabía…también que las comunidades indígenas tengan derecho que les pongan un maestro que hable su lengua, y esto es algo que aquí no se hace…" CT-M-01*

Se dedicó un módulo a conocer el concepto de gobernanza y de qué manera se pueden diseñar acciones y estrategias para hacerla efectiva en el territorio

> *"Me acuerdo que participé en el tema de gobernanza del agua, que podemos decidir con un grupo de personas, saber que recursos, dónde y que se gasta, que no haya discriminación…aprendimos qué es el Ayuntamiento, las funciones de los regidores, de funcionarios públicos, capacitaciones, etc" CT-T-07*

Se reconoce la importancia de la temática de derechos y ciudadanía como herramientas para ejercer la participación y la toma de decisiones en un ambiente de diálogo horizontal, así como la importancia en la formación y fortalecimiento de los comités temáticos

> *" …Me parece que de los conceptos claves podríamos destacar dos: el que tiene que ver con derecho y ciudadanía…y por supuesto el tema de gobernanza y gobernabilidad, esto es un concepto relativamente nuevo…yo te podría decir que estos son los ejes principales de la escuela. Como la Escuela está dirigida a consejeros temáticos y microrregionales, muchos de ellos acababan de tomar el cargo y desconocían el funcionamiento del CMDRS y las funciones propias de cada comité, entonces creo que estos módulos les permitió tener claridad de cuál es su papel…" ET-03*

Conclusiones

La Escuela de Gobernanza se configura como uno de los logros centrales de este primer año de ejecución, para los asistentes, la Escuela constituyó un referente sobre la temática de la gobernanza, procesos de educación ciudadana, legalidad y procedimientos institucionales; en términos generales los asistentes consideran que lograron aprendizajes significativos gracias a su participación y que son aprendizajes útiles, que les permite el ejercicio de la acción social en el territorio.

Por otro lado, la baja valoración lograda por este indicador, nos da cuenta que el proceso e impacto territorial de la Escuela de Gobernanza no fue el esperado, más del 50% de los entrevistados no asistieron o poco recuerdan lo visto en la Escuela y algunos la refieren como "talleres" aislados, como si sus módulos no estuvieran concatenados. No se logró un compromiso real de las personas convocadas o el interés necesario para que se relacione como un espacio serio de educación y formación en la materia.

Indicador Tangible 10.- Participación Intergeneracional

Resultados valoración cuantitativa: 28%

Como parte de la construcción de la gobernanza, se incentiva la participación igualitaria, equitativa e incluyente en la toma de decisiones de interés colectivo, así como en la integración de espacios plurales y democráticos; por esta razón, es necesario que todos los actores sociales del territorio tengan voz y voto, que manifiesten sus problemáticas y que establezcan estrategias para su atención. Dentro de esta pluralidad de intereses, los jóvenes constituyen un grupo demográfico destacado para los procesos de desarrollo de una sociedad, al igual que la construcción de saberes y estrategias en procesos colaborativos y de intercambio con otros actores sociales.

En Calakmul, como es común en contextos rurales, la toma de decisiones está puesta en las manos de los hombres adultos quienes ostentan cargos como consejeros y comisarios. Uno de los objetivos de esta primera parte de la ejecución del proyecto, es la conformación y el fortalecimiento del Comité de Jóvenes 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.

Para la medición de este indicador, interesa conocer la existencia de 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[29] y a desarrollar sentido de pertenencia. Se les preguntó a los actores del proyecto sí reconocen la existencia de liderazgos jóvenes en su comunidad, y cómo es el intercambio y colaboración entre jóvenes y adultos en los espacios deliberativos de participación. 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.

El resultado de este indicador evidencia, que la participación de los jóvenes es aún muy baja, y que existe una idea generalizada de que los jóvenes no están interesados en los asuntos comunitarios o que como consecuencia a que no los involucran, prefieren irse del territorio:

> *" …lástima que los jóvenes se van, tiene una visión más amplia de desarrollo pero se van, porque el municipio no les da lo que ellos necesitan" CMD-01*

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

> *"Hay quienes si colaboran con los jóvenes , que son abiertos y comparten el conocimiento, pero hay otros que cierran fila y los jóvenes deben moverse fuera del ejido, osea en los ejidos no dan espacios ni a las mujeres ni a los jóvenes…su voto es nulo" COA-05*

Se tiene la idea de que es necesario incentivar la participación de los jóvenes y establecer mecanismos de colaboración con los adultos

> *" …los líderes son grandes, hay quienes comienzan a dar ideas pero casi jóvenes no porque nomás estudian, pero no te acompañan ni nada, osea no les interesa. Creo que hace falta moverlos, animarlos, que se vayan acercando para que conozcan, falta capacitarlos para que empiecen a agarrar fuerza y valor porque a veces cuando uno nunca sale a hacer un curso de esos, como que tiene miedo" CT-AG-01*

La colaboración intergeneracional también varía dependiendo de la comunidad en particular, por ejemplo, en La Mancolona existen autoridades comunitarias jóvenes:

> *"En cada elección del comisario se invita a jóvenes mayores de 18 años a que también elijan a sus autoridades y que puedan participar y así no digan que no se están respetando sus derechos, yo por ejemplo soy suplente del Comisario Municipal…anteriormente los que tomaban los cargos eran siempre los señores más grandes, pero ahorita somos muchos jóvenes…si nos involucran ya y si participamos" CT-T-06*

Por parte del equipo técnico del proyecto se tiene el compromiso de trabajar para el fortalecimiento de los espacios de participación donde exista un diálogo democrático entre jóvenes y adultos:

> "*No hay mucha participación de los jóvenes, es lo que estamos trabajando ahorita junto con Hacienda del Mundo Maya y con ellos vamos a comenzar el proceso de conformar el comité de jóvenes a nivel Microrregional para incorporarlos al espacio del CMDRS" ET-02*

Conclusiones

Vemos como en Calakmul, la autoridad moral y quienes deciden son generalmente las personas mayores quienes representan simbólicamente el conocimiento y la responsabilidad; frente a esta condición, ser joven es una fase de la vida comprendida entre la pubertad y el reconocimiento social de la adultez, también es una categoría que se construye socialmente a partir de la edad (no en un estado natural) y que cada sociedad y cultura establece la edad, las formas y los contenidos para serlo, (SEP-IMI, México, 2000).

La participación de los jóvenes en Calakmul es muy deficiente; en general los jóvenes no ven posibilidades de desarrollo, ya sea por la falta de oportunidades educativas y de empleos, o porque no quieren trabajar en el campo, menos en una zona donde la agricultura es deficiente para comercializar a gran escala o con ganancias significativas. Otro factor tiene que ver con la poca posibilidad que tienen para ser representantes de sus comunidades, lo que les ocasiona una sensación de desarraigo o de exclusión en las dinámicas ejidales y comunitarias.

Por lo general, las personas jóvenes en Calakmul buscan irse del Municipio a trabajar en otros estados, en especial en Quintana Roo, son pocos los que se quedan y logran posicionarse en cargos como consejeros o comisarios, lo que también varía dependiendo de la microrregión. Los avances significativos por parte del proyecto, están dirigidos a la capacitación de líderes y consejeros jóvenes, así como a la conformación del comité de jóvenes, cuestión que hasta el momento no se ha logrado.

Indicador Tangible 11.- Equidad de Género

Resultados valoración cuantitativa: 63%

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.

Para la medición de este indicador 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.

Las mujeres miembros del Comité de Mujeres reconocen que, aunque ha habido avances significativos, falta mucho trabajo aún por hacer:

> *"…tenemos años luchando por la participación de las mujeres, falta mucho por hacer, no las dejan participar porque hay mucho machismo, está difícil, por lo menos en la microrregión de nosotros nos costó mucho trabajo, aunque en nuestra microrregión es donde hay más mujeres trabajando, yo por ejemplo fui presidenta de microrregión, me tocó trabajar con puros*

> *hombres y cuando yo quedé muchos hombres no dejaban a sus mujeres participar…y de los espacios de capacitación ahora con IDESMAC hay más" CT-M-01*

Uno de los miembros del CMDRS y representante de los Pueblos Originarios reconoce la situación de género en Calakmul y lo refiere de la siguiente manera:

> *"La mujer es una pieza clave en el desarrollo, tenemos que reconocerlo, desafortunadamente aquí es una región muy machista, pero también tiene que ver con el sistema que nos ha gobernado que no se le ha dado la importancia a la participación de la mujer…eso lo hemos vivido, lo seguimos viviendo, aunque ya se está trabajando en eso, pero es muy lento. A excepción de IDESMAC, no ha habido una organización que lo haya impulsado…" CMD-02*

También se reconoce que la representante del Comité de Mujeres es una consejera que fue escogida desde las comunidades, como parte del proyecto se fue de microrregión en microrregión a hacer la elección. En relación con la toma de decisiones del uso de la tierra, depende de la comunidad y el régimen de propiedad del que se trate, pero en su mayoría, los ejidatarios son hombres y las mujeres sólo adquieren ese derecho por sucesión de un hombre, en general del esposo, a excepción de la UAIM que es un derecho que tienen las mujeres sobre cierto espacio de tierra para la siembra:

> *"Mira en cada comunidad hay un espacio de la UAIM, eso es por ley, hay algunas que les dan uso, incluso hay comités de mujeres conformados para trabajar esos espacios, pero hay lugares donde ha sido expropiado y las mujeres se quedaron sin ese espacio…las mujeres si toman decisiones sobre el uso de la tierra, pero es muy limitado, no hay muchas mujeres ejidatarias, aunque en algunos casos los derechos les han sido cedidos por hombres…" ET-03*

> *"Aquí hay dos clases: ejidos comunitarios y pequeños propietarios, ejidatarios hay pocas mujeres, propietarias también muy pocas, eso ha sido un problema, los hombres solo son los que se apuntaban…las mujeres para que querían tierra si no la trabajaban, pero eso es mentira, tanto hombre como mujer podemos, pero no se veía antes así" CMD-02*

Conclusiones y

Se reconocen importantes avances en la materia en Calakmul, se admite que existen espacios de educación y capacitación para las mujeres, y se menciona el aporte y liderazgo del proyecto en la conformación y fortalecimiento del Comité Municipal de la Mujer. Destaca que dentro del CMDRS existe ya un espacio de representación de la mujer y que se ha logrado la aprobación de acciones y proyectos llevadas a cabo por las mujeres gracias al apoyo de IDESMAC.

Por otra parte, es evidente que la desigualdad de género en Calakmul como consecuencia de las históricas políticas públicas y agrarias sigue siendo un problema en la región, y que la debilidad e insuficiencia del trabajo del Instituto Municipal de la Mujer no ayuda a revertir esta situación.

ANÁLISIS INDICADORES INTANGIBLES

Indicador Intangible 1.- Democratización Ciudadana

Resultados valoración cuantitativa: 54%

Como ya se sabe, el proyecto evaluado tiene como eje central la construcción de espacios de gobernanza en el territorio como fortaleza de la democracia y la ciudadanía. Esta participación incluyente y plural de todos los actores territoriales, es necesaria, en contribución con mecanismos democráticos de participación objetiva, que den como resultado que efectivamente la gente tenga la percepción generalizada de que existe un ambiente abierto, libre y democrático para la toma de decisiones.

Para la valoración de este indicador, no interesa conocer la impresión que los actores del proyecto tienen acerca de la existencia de un ambiente efectivamente democrático, especialmente en referencia a la pluralidad y la 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[30], encaminado a la construcción del Buen Vivir.

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.

En consideración al resultado cuantitativo del indicador, vemos que más del 50% de los entrevistados considera 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. La valoración máxima se obtiene al mencionar 3 prácticas democráticas en los

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

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.

Para los actores territoriales, ha habido un avance importante en la representatividad plural en los espacios del CMDRS y en los Microrregionales, pero no en el caso de los jóvenes:

> *"Hemos visto nosotros que haya igualdad…yo lo he visto desde hace 12-15 años, antes se estaba muy desorganizado, ahora el diálogo es diferente, ya existe la presentación de mujeres y de los pueblos indígenas ¡mis respetos! "* *CMD-01*

> *"En el CMDRS todos tienen voz y voto, es como el caso del comité de Pueblos Originarios que es nuevo y más adelante se irá adaptando al trabajo…en el caso de los jóvenes como que no se toman en cuenta, muchos estudian y se van, pero ya se está formando el comité por parte de IDESMAC"* *CMD-04*

Dentro del CMDRS existe como mecanismo de garantía para la participación equitativa, un porcentaje obligatorio establecido en el reglamento del Consejo, pero fuera de este espacio se tiene la idea que hay actores territoriales que tienen mayor influencia o experiencia en las gestiones de proyectos o programas, y esto da la percepción de que las decisiones favorecen sólo a algunas personas, o que eso también depende del régimen de propiedad de la tierra

> *"cuando son ejidatarios si se toman decisiones por el bien común, pero a los avecindados no les dan ese derecho"* *CT-AG-01*

Los miembros de pueblos originarios sienten que en algunas ocasiones son excluidos de la toma de decisiones o que son víctima de discriminación:

> *"No se garantiza la participación equitativa, es uno de los problemas, la marginación y discriminación de los indígenas, hablemos bien o no el castellano, sin embargo, tenemos derecho a expresarnos como queramos, hay gente que no sabe hablar otra lengua y cuando escucha que alguien no habla bien, entonces es una burla para nosotros"* *CMD-02*

Aunque para el representante de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de Calakmul la situación es diferente:

> *"Es muy buena la participación de los pueblos indígenas, nosotros asesoramos y damos seguimiento para que terminen sus proyectos, darles el apoyo y lo que requieren"* *GOB-05*

Conclusiones

La percepción acerca de la habilitación de un gobierno abierto y democrático en el Municipio, depende en gran medida del nivel territorial que se trate, no es igual la opinión acerca de la democratización ciudadana a nivel comunidad o Microrregión que a nivel Municipal. La idea acerca del ejercicio equitativo, incluyente y plural de los espacios de toma de decisiones, de las consultas ciudadanas y del diálogo, también varía dependiendo del tipo de actor; a nivel comunitario hay escenarios democráticos que incorporan a jóvenes, mujeres, pobladores no ejidatarios o indígenas, mientras que, a nivel Municipal, es general la idea que en el CMDRS son los hombres, ejidatarios y lideres tradicionales los que tienen capacidad para la toma de decisiones.

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

Resultados valoración cuantitativa: 36%

Uno de los objetivos del proyecto evaluado es lograr una cohesión significativa entre los actores territoriales, ya sean individuales o colectivos. Dentro del proyecto, se reconocen a los consejos territoriales y temáticos, al ayuntamiento y a las organizaciones de la sociedad civil como los actores primordiales de acciones, estrategias y habilidades para llevar a cabo los procesos de gobernanza y cohesión socio-territorial en las microrregiones.

Para lograr esta empresa, es necesario que se establezcan alianzas y redes de colaboración entre dichos actores, y lo que nos ocupa es valorar la percepción sobre la construcción social de interacción entre actores territoriales para abordar los problemas comunitarios, y en el desarrollo de tolerancia en torno a la diversidad y pericia para reelaborar una alternativa conjunta[31].

Para la medición de este indicador, se les preguntó a los actores si conocían 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 se reconoce ampliamente la existencia de cooperación y alianza entre las organizaciones de la sociedad civil que operan en Calakmul, en especial, la acción

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

de colaboración para la ejecución conjunta antes conocida como Círculo de Organizaciones Aliadas y que cuenta con un representante ante el CMDRS

> *"Las ONG en esta administración tuvieron la visión de reunirse y nombrar a su representante y también están incluidas en el CMDRS, eso permite que tengamos el conocimiento de lo que hacen, las organizaciones que quieren llegar a trabajar deben pasar primer por el Consejo…"* *GOB-03*

> *"El Círculo de Aliadas ya no existe, ya mutó, es parte de los orígenes, pero ya no más desde hace años, ahora ya es otra cosa; si tenemos alianzas que tienen como base algunos de los mismos principios, pero ya no está bajo la coordinación de IDESMAC ni de nadie, sino que es algo que es una construcción colectiva"* *COA-05*

Los miembros del Ayuntamiento y de las OSC perciben que las alianzas existen entre esta institución y las organizaciones comunitarias, como el caso del Director de Desarrollo Económico que trabaja de la mano con los comisarios ejidales y comunitarias, en especial en la materia productiva-agrícola, estas alianzas se evidencian también y otros temas como es el caso del agua.

Por el contrario, los actores temáticos no reconocen alianzas con el ayuntamiento ni redes de colaboración comunitarias

> *"Nosotros a veces trabajamos con la Reserva o con el CRIPX pero ni con el ayuntamiento ni CDI, nada, es que nos piden muchos documentos, que si plan arquitectónico, plan de negocio…"* *CT-T-03*

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 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

Resultados valoración cuantitativa: 10%

En consonancia con las políticas federales de desarrollo implementadas en el Municipio de Calakmul, en especial la regulación de las actividades productivas a partir de la década de los 90´s con la declaratoria de la Reserva de la Biósfera, se definió una nueva política pública y una regulación ambiental a los regímenes de propiedad y al uso de la tierra.

Como se comentó al inicio de esta evaluación, la particularidad de Calakmul como municipio joven, (creado en 1996) y la declaratoria de Patrimonio Mixto de la Humanidad con su Área Natural Protegida y la zona arqueológica de Calakmul (entre otros vestigios arqueológicos presentes en la zona), plantea un terreno propicio para el ejercicio del desarrollo de la gobernanza ambiental para la gestión, con un orientación hacia la conservación de la biodiversidad y la utilización sustentable de los recursos, tal como se dispone en el Protocolo de Nagoya y las legislación nacional en la materia.

Es por esta razón, que 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*[32].

Para la medición de este indicador, se pidió a los entrevistados que mencionaran una acción de manejo, protección y restauración impulsada por el proyecto en relación al patrimonio natural local. Los resultados indican que, para este primer año de ejecución, la contribución a la sustentabilidad es aún incipiente.

La mayoría de los entrevistados no lograron mencionar una acción por parte del proyecto encaminado a la protección, manejo o restauración de la biodiversidad en general y sólo existieron algunas referencias a las acciones y estrategias que el proyecto ha llevado a cabo en relación al agua:

> *"…ahora con lo del proyecto del agua vamos a restaurar cuerpos de agua, restaurar y proteger, en el tema agrícola también vamos a trabajar algunas cosas con eso de la agricultura de conservación, aún no está bien la idea, pero lo hemos platicado con el comité agrícola…" ET-03*

Existe un reconocimiento del aporte de IDESMAC en la elaboración del ordenamiento territorial como instrumento que contribuye al buen uso de recursos y la protección del medio ambiente:

> *"Existe el pago de servicios ambientales que paga la Reserva por ser un municipio de área natural protegida, y está el ordenamiento territorial que*

[32] 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.

> *tiene el apartado de conservación y de qué características deben tener los proyectos para ser ejecutados y donde deben cultivar y donde no" ET-02*

Las reubicaciones producto de la declaración de la Reserva trastocó el manejo y aprovechamiento de la biodiversidad, resultando en un problema profundo, porque fueron desterritorializados y reubicados en otros espacios con características geográficas distintas que modificaron sus prácticas productivas y sus tejidos sociales:

> *"…nos reubican a La Mancolona porque fuimos afectados por la Biósfera de Calakmul, la Reserva fue creada y nosotros estábamos dentro de esa zona, nosotros llegamos antes del decreto, pero nunca nos asesoraron…nosotros ya conocemos nuestros derechos a la consulta previa, libre e informada, pero eso nadie nos lo dijo…somos personas indígenas y aunque nosotros respetamos sus reglas a nosotros no nos respetan. Cuando fuimos reubicados en 1993 a donde ya no hay dotación ejidal sino que será pequeña propiedad y ahora tenemos que pagar por cada propiedad" · COA-01*

Conclusiones

La contribución a la sustentabilidad por parte del proyecto se limita en este año de ejecución a las acciones enfocadas a la educación y discusión sobre el tema del agua, así como la capacitación de los comités temáticos que tienen que ver con la materia. Se estableció que, para las etapas subsecuentes 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.

Indicador Intangible 4.- Reconocimiento de la Diversidad Cultural

Resultados valoración cuantitativa: 53%

El Municipio de Calakmul, como ya se ha mencionado, es un municipio relativamente joven, poblado por diversos movimientos migratorios de otros estados de la República Mexicana quienes conviven en el territorio, interactúan y reproducen sus prácticas culturales originarias. Dentro de estas olas migratorias, llegan a Calakmul personas con distinta adscripción étnica, siendo mayoritarios los grupos de choles y tzeltales provenientes de Chiapas.

Además de choles y tzeltales, tienen presencia en el territorio individuos y familias de otros grupos étnicos como tzotziles, zoques, popolucas entre otros. En la consulta que se hizo en 2015 por la CDI, de las 82 comunidades de Calakmul todas se identificaron como indígenas por tener como mínimo un 40% de hablantes de algún idioma indígena. Hay comunidades en especial que son indígenas por excelencia, como es el caso de La Mancolona que son tzeltales o 20 de noviembre que son mayas.

Para la medición de este indicador, se valora el reconocimiento y el respeto que los actores del proyecto tienen de la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas que forman parte del Municipio de Calakmul[33] y el valor que se les dá al intercambio de saberes entre ellas. Se instó a los entrevistados a mencionar tres culturas distintas y que refieran lo que saben de esas culturas y qué elementos valiosos reconocen en las mismas.

> *"Aquí hay muchas comunidades indígenas en Calakmul, en Nueva Vida, La mancolina, 20 de junio y más adelante hay otro ejido Flores Magón y son puros indígenas…mi padre es indígena y mi madre también, somos totonacos de Veracruz, pero aquí le decimos indígena más que todo al chiapaneco…hay choles y tzeltales"* *CMD-01*

En general 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

> *"De Chiapas hablamos la lengua indígena chol, pero otros de Chiapas como estado más rico de lenguas indígenas, en segundo lugar, está el tzeltal, aquí es región mayera peninsular, le sigue tzotzil; también hay otros, hay nahuas, tojolabales, zoques, mame, entre otros que no son reconocidos…"* *CMD-02*

Se reconocen practicas rituales, así como formas de organización o gestión comunitaria:

> *"Son comunidades que están unidas por su cultura, por sus diferencias culturales y son buenos para la gestión, cuando algo no les gusta vienen al ayuntamiento, son muy capaces para poder incidir en la toma de decisiones. Son buenos trabajadores del campo…son muy respetuosos"* *GOB-03*

> *"De los mayas que son muy ritualistas, tienen la siembra del maíz, hacen su celebración en la milpa su atol, tamales, son cosas que en su tiempo se creía que traía la lluvia y cosas buenas, su vestimenta también…muchos indígenas han dejado su forma de vestir porque no les dan el mismo trato…"* *CT-M-01*

[33] 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

Conclusiones

En Calakmul la diversidad es evidente y reconocida, en general se tiene la percepción que hay grupos indígenas y mestizos que conviven en armonía sin alguna discriminación o exclusión; se identifican ciertas comunidades como preponderantemente indígenas y que destacan por ostentar formas organizativas, manifestaciones y prácticas culturales propias, pero no hay una distinción clara de las características culturales entre los distintos grupos. Para la gente, el criterio para establecer la adscripción étnica es el mismo que ha sido históricamente institucional: el uso de un idioma indígena y en segundo lugar la vestimenta.

La importancia del reconocimiento de la diversidad cultural es afianzada por parte del proyecto, en la conformación y fortalecimiento del Comité de Pueblos Originarios y la capacitación de los líderes de este comité y de otras organizaciones indígenas comunitarias.

Indicador Intangible 5.- Reconocimiento Del Consejo Municipal

Resultados valoración cuantitativa: 78%

El Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable del Municipio de Calakmul (CMDRS) es un organismo de planeación, planificación y gestión, creado por disposición de la Ley de Desarrollo Sustentable y que busca contribuir al desarrollo rural, a la soberanía alimentaria, a la protección de la biodiversidad, entre otros aspectos que coadyuven al cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo de la región. En el CMDRS confluyen los distintos actores y sujetos sociales en un espacio de coordinación para la gestión pública en el cumplimiento de la ley.

Este espacio, se constituye en una herramienta por excelencia del ejercicio de la gobernanza donde hay representación de los sectores productivos y sociales más importantes del territorio: autoridades locales, estatales y federales; miembros de los comités productivos como el ganadero, agrícola, turístico, apícola, forestal; representantes territoriales de las microrregiones; representantes de sectores sociales como el comité de mujeres y de pueblos originarios y representante de las Organizaciones de la Sociedad Civil que operan en el Municipio.

Por esta razón, es importante para el proyecto, el proceso de fortalecimiento y reconocimiento del CMDRS como espacio de toma de decisiones democráticas en ejercicio de la gobernanza, para lo que se pretendió conocer la percepción que tienen los actores del proyecto sobre la eficiencia, representatividad, legitimidad e importancia del CMDRS de Calakmul. Para tal fin, se hicieron preguntas a los actores referidas a si conocen al Consejo y cuales serían lo aspectos más importantes del mismo.

“ El Consejo es un órgano colegiado en donde se decide la inversión de los

> *recursos que llegan al Ayuntamiento, que se priorizan las necesidades básicas, allí se decide en el seno del Consejo cuando se va a invertir en cada sector, además, en el mismo Consejo acuden secretarías del Estado y de las delegaciones federales para hablar de los programas, de las ventanillas y de los tiempos…el Consejo es la ventanilla más grande que tiene el gobierno municipal, estatal y federal y precisamente es allí donde se encuentran inmersas las fuerzas, no políticas sino las económicas" GOB-03*

Se reconoce al Consejo Municipal de Calakmul como un modelo de orgullo para el Municipio y donde hay participación equitativa entre hombres y mujeres

> *" Lo más valioso del Consejo es que funciona, creo que es de los únicos del país que funciona y sesiona bien o mal, genera un espacio para ponernos de acuerdo para lo que se hace en el Municipio…" COA-06*

> *"Hay participación de ONG´s e instituciones académicas, de los tres niveles de gobierno y también participación de base y de los sectores, eso da muestra del avance…hay varias cosas importantes, se ventilan problemas y necesidades y eso es muy importante, también se buscan acuerdos y consensos para obtener proyectos" CMD-02*

También hay opiniones contrarias que consideran que dentro del espacio del Consejo hay conflictos de intereses que impiden su trabajo eficiente y que se ha alejado de su visión sustentable.

Indicador Intangible 6.- Gobierno Abierto

Resultados valoración cuantitativa: 32%

Uno de los principios fundamentales de la gobernanza, es que ciudadanos tengan acceso a la información, a la participación ciudadana, derecho a la rendición de cuentas por parte de las instituciones públicas, así como conocimiento de los servicios que el gobierno ofrece para los habitantes. Estos elementos conforman el concepto de Gobierno Abierto, mismo que surge como respuesta a la crisis de creencia en el sistema democrático contemporáneo y que tiene como finalidad la renovación de la confianza hacia las autoridades[34]

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. Es por esta razón, que para esta etapa de ejecución del proyecto, se impulsó la realización del Encuentro Anual de Gobierno Abierto en Xpujil, cabecera municipal de Calakmul, para la consolidación de la transparencia y rendición de cuentas

[34] Instituto Nacional de Acceso a la Información (INALI). Guía de Gobierno Abierto 2017.

para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno[35] como uno de los principios fundamentales de la gobernanza.

El proceso de habilitación de gobierno abierto por parte del proyecto es medido a través de este indicador, que busca conocer la percepción de los actores del proyecto sobre la existencia de un gobierno abierto en el municipio; para esto se hicieron preguntas a los actores referidas al conocimiento del Encuentro Anual de Gobierno Abierto, organizado por el equipo técnico del proyecto, así como la opinión generadas acerca del mismo.

> *" En general el eje del evento es generar un acercamiento de la sociedad civil e instancias del gobierno, para esto, se convocó a las instancias a que en un evento de un día pudieran presentar a la población los programas de cada institución, los tiempos de convocatoria, los requisitos y los tiempos de respuestas…fue un ejercicio para ver que tanto están dispuestas las instituciones a informar a la gente y a tener un diálogo, está orientado a trabajar un proceso de transparencia y rendición de cuentas…" ET-03*

La intención del evento fue acercar a las instituciones municipales, estatales y federales a los habitantes de Calakmul, cortar la brecha entre la comunidad y la oficina en la capital del Estado e informar oportunamente sobre los programas y proyectos y así posibilitarle a la gente el acceso a estos recursos, y en general la opinión fue positiva y considerada una buena estrategia:

> "Bajaron las dependencias estatales, la gente estuvo contenta porque bajaron las ventanillas, acercaron al municipio, fue muy buena estrategia" GOB-06

No obstante, también hubo opiniones contrarias que consideraron el Encuentro como ineficiente:

> *"…parecía más un circo que una estrategia real de acercar al gobierno a la comunidad…me parece que fue demagogia de los funcionarios que asistieron porque éstos no tienen capacidad de decisión, segundo no se han resuelto los temas…me hubiera parecido más enriquecedor convocar a las instituciones y escuchar las problemáticas y no pararte allí a que venga un campesino a dejarte un oficio…" GOB-02*

Conclusiones

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.

[35] Íbid

Indicador Intangible 7.- Funcionalidad de los Consejos Microrregionales

Resultados valoración cuantitativa: 41%

El territorio de Calakmul está organizado en unidades territoriales de planificación para el desarrollo llamadas microrregiones, esta división obedeció a un programa de la SEDESOL encaminado a 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 accesibilidad[36]

El Proyecto, como parte de la cohesión territorial; entendida ésta como la creación de lazos, alianzas y convenios entre miembros de una comunidad que permita la configuración de un proyecto territorial sustentado en la identidad y el respeto a la diversidad; estableció como uno de sus enfoques el fortalecimiento y acompañamiento de los Consejos Microrregionales como espacios de gobernanza comunitaria, y la capacitación de los consejeros Microrregionales como actores territoriales para contribuir mejor al desarrollo sustentable y equilibrado.

Con este indicador se pretende conocer la percepción que tienen los actores sociales del proyecto acerca del trabajo de los Consejos Microrregionales y conocer si efectivamente reconocen la utilidad, eficacia, eficiencia y trabajo oportuno de los mismos.

> *"Son organismos autónomos, descentralizados del ayuntamiento, se toman decisiones puntuales, se priorizan acciones y esas acciones se llevan a discusión al CMDRS. Cada uno tiene sus particularidades, no es lo mismo las microrregiones de la zona sur que tiene mucha más cohesión, mayor discusión y mayor reflexión que la microrregión de Josefa por ejemplo, que es la zona limítrofe, en la zona norte de Nueva Vida el Consejo funciona muy bien…te digo que depende de la zona pero en general todos sesionan"* *ET-03*

Se hicieron preguntas referidas al conocimiento que se tiene del trabajo de los Consejos Microrregionales y la resolución de problemas gracias a este trabajo

> *"Hay muchos problemas que han sido resueltos, se resolvieron de viviendas, de caminos, todo eso se ve allí, los pozos profundos que se han hecho en las comunidades, etc"* *CT-M-02*
>
> *"Se ha resuelto el problema de los mecanizados, por medio del consejo microrregional se llevaron a cabo reuniones…se resuelve toda clase de*

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

situaciones, de trabas que hayan, ya se está trabajando con las dependencias, por ejemplo ahorita estamos tratando lo del agua…"CMR-02

Son espacios de información sobre los proyectos en la microrregión, así como de manifestar problemáticas y discutir sobre sus soluciones para luego llevar toda esta información a otra instancia territorial como es el CMDRS. Dentro de las características se mencionan:

"Los Consejos Microrregionales se reúnen para la toma de decisiones, se reúnen, juntan a las comunidades a ver los presupuestos del Ayuntamiento, por ejemplo, son portadores de la toma de decisiones en el seno del consejo y cualquier actividad que se realice debe hacerse en comunicación directa con las microrregiones, pero además, se ventilan otro tipo de situaciones, por ejemplo la seguridad…el tema del agua..." GOB-03

Existe opiniones que consideran que los Consejos Microrregionales nada más dividen las posibilidades de coincidencia en la toma de decisiones:

" No conozco mucho su trabajo, conozco a algunos representantes de las microrregiones…yo creo que el problema es que la creación de nuevas estructuras es como darle la vuelta a las estructuras que ya existen, osea si existen las asambleas y el comisario ejidal…algunas comunidades indígenas también tienen sus autoridades…" COA-03

Conclusiones

En conclusión, existe un reconocimiento en general positivo sobre Consejos Microrregionales, en atención a las particularidades de cada una de las microrregiones. Son importante los estos Consejos porque tiene dentro del CMDRS un espacio, vos y voto para ventilar sus problemáticas y tomar decisiones transcendentales, el colaboración y alianza con las instituciones y organismos competentes.

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

Resultados valoración cuantitativa: 44%

Dentro del territorio de Calakmul, los sectores productivos y sociales desarrollan acciones y estrategias para la atención de sus problemas principales, y se establecieron comités temáticos para la planeación y gestión de estos asuntos significativos y prioritarios del

territorio. Dentro de estos comités temáticos, el proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul planteó el trabajo dirigido a 6 temas: el agua, el turismo, la agricultura, mujeres, jóvenes y Pueblos Originarios.

En el marco del proyecto, y para la descentralización de la dirección social en Calakmul, se incorporó en la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, tres módulos orientados principalmente a la capacitación y fortalecimiento de los representantes a nivel comunitario de estos comités, a fin de establecer un mecanismo de formación y profesionalización continua apara la socialización de los Acuerdos de Colaboración Temática.

Se pretende conocer con la valoración de este medidor, la percepción por parte de la ciudadanía de la eficiencia y utilidad de los Comités Temáticos como mecanismos de ejecución de acciones estratégicas e innovadoras, para afrontar los complejos procesos de cambios sociales en Calakmul. Para tal fin, se hicieron pregunta a los actores del proyecto sobre su conocimiento acerca del trabajo de los comités temáticos del agua, agrícola, jóvenes, mujeres, turismo y Pueblos Originarios y si consideran que ha habido avances en los temas que atienden dichos comités.

Se reconoce la existencia de la mayoría de los comités temáticos, pero no así los avances en los temas que atienden

> *"Conozco uno que otro, el forestal no lo conozco, pero si el agrícola, el ganadero, el apícola, el de turismo, el de pueblos originarios es nuevo..te digo que si ha habido avances pero no los suficientes…" CT-M-02*

> *" el del agua es nuevo, lo más viejos somos el apícola, el forestal, turismo, agrícola y ganadero, somos cinco desde que arrancó y de allí van colgando más, el comité de mujeres vino después de nosotros…el que más ha logrado avances es el apícola el forestal y el de turismo, el que menos ha avanzado es el agrícola" CT-A-01*

Para el equipo técnico del proyecto el acompañamiento por medio de la Escuela de Gobernanza ha logrado el fortalecimiento de los comités temáticos, con las particularidades de cada uno porque se reconoce que hay mayores avances en algunos, y se destaca la conformación del Comité de Mujeres con representación en el CMDRS. Se reconoce también por los actores del proyecto la participación de IDESMAC en la conformación del Comité de Mujeres y el de Pueblos Originarios, así como la colaboración con SMAPAC en el Comité del Agua:

> *"…yo conozco poco, pero estuve cuando convocaron para elegir a las mujeres y al de pueblos indígenas, del agua yo me llevo bien con Neemias de SMAPAC y sé que trabaja con IDESMAC" GOB-06*

> *" A mi me tocó formar el comité forestal, apícola y parte de turismo y fortalecer el proceso del sello colectivo, en estos tres no participó IDESMAC, en el de la mujer si participó IDESMAC…desconozco la estructura pero si he visto a IDESMAC participando. Conozco el comité agrícola, el de Pueblos Originarios pero este va empezando…" GOB-02*

Para el Presidente Municipal, la importancia de los comités temáticos radica en que son espacios de trabajo, de diversidad, inclusión y empoderamiento:

> *"…estoy convencido que el de mujeres y el de pueblos originarios, como van empezando, haber logrado que se escojan y seleccionen y que estén en el CMDRS es un gran avance, creo que es el único consejo que tiene esa facultad y que ha logrado incluir a estos dos temas tan importantes…eso fue un trabajo arduo, el de pueblos originarios fue como de 8 meses, se reunieron en las microrregiones y se escogieron…este es fundamental, costó un poco de trabajo porque se logró integrar la diversidad cultural que existe…" GOB-03*

Como se mencionó en el análisis del indicador tangible 7, relativo al Acuerdo Municipal de Turismo, el Comité Municipal de Turismo presenta ciertas características que ha recibido bastante críticas desde las comunidades:

> *" Bueno del comité de turismo, lo que pasa que yo pienso que no son del pueblo, sino de un grupo de hoteleros y restaurantes pero no del pueblo" CT-T- 09*

> *" No trabajamos con el comité municipal de turismo, pero ellos no hacen nada, ese Nicolás busca solo los beneficios para ellos, sólo para ellos, para otros ejidos no" CT-T- 03*

Se evidenció que el comité de jóvenes aún es un tema incipiente y que ha presentado dificultad para su conformación desde el nivel comunitario:

> *"El de jóvenes nos está costando un poco por lo que decía que hay mucha predominancia de los adultos, y aunque hay liderazgos de jóvenes, no les interesa mucho participar, entonces estamos viendo una estrategia que creo va a salir muy bien…" ET-03*

Conclusiones

La utilidad de los comités temáticos está en relación por la temática de que se trate; por ejemplo el comité de mujeres tiene representación e importancia en el Municipio recientemente y esto es reconocido por los actores entrevistados, al igual que el comité de Pueblos Originarios que aunque en menor medida que el de mujeres, se reconoce su existencia y la posibilidad de resolución y atención de problemas en la temática que

atiende por ser un tema, que, gracias al proyecto, se está posicionando en la agenda del Municipio.

Los comités temáticos que han sido conformados como parte del trabajo del proyecto de gobernanza, han estado sometidos a procesos largos, en los cuales se va de comunidad en comunidad, escuchando a la gente, e incentivando la selección de los representantes desde sus contextos y con la legitimidad comunitaria y democrática necesaria

Capítulo V. Plan de Mejora

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.

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.

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.

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.

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.

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

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

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.

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.

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.

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

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.

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

14.- Elaborar una agenda de trabajo anual con 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.

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

Como resultado del estudio y análisis en el territorio de las acciones ejecutadas en el marco del Proyecto de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, se establecen una serie de puntos que sería importante atender por el equipo ejecutor y que forman parte del Plan de Mejora para las acciones ejecutivas futuras del proyecto. Estos puntos son:

1.- 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 transcendentales 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.- 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. De 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.- 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.- 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.- 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.- 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.- 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.- 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.- 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.- 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 darle 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.-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 tantos productores como sociales, esto de la mano con las instituciones, las ONG y demás actores territoriales.

12.- 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, 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.- Para fortificar 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.- 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.- 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.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

El equipo de evaluación externa concluye que: los alcances obtenidos tanto en la valoración de metas, como en la de procesos, reflejan consistentemente, un avance significativo del proyecto dirigido al cumplimiento de sus objetivos, aunque destacan una serie de recomendaciones para la mejore en este sentido. Como resultado de la evaluación del primer año de ejecución del proyecto, se concluye que los logros y aprendizajes más importantes son los siguientes:

- Avance significativo en la **construcción de un ambiente de gobernanza territorial.**
- **Fortalecimiento de la participación de las mujeres con especial atención en estrategias con perspectiva de género.**
- **Inclusión de nuevos actores sociales en los espacios de incidencia política.**
- **Vinculación funcional de los distintos actores territoriales.**
- **Reconocimiento de la eficiencia y la legitimidad en las funciones del CMDRS**

Así mismo se identificaron una serie de aspectos que deben ser mejorados, sobre los cuales se recomienda su atención en una futura ejecución del proyecto.

- **Es necesario que los Acuerdos Temáticos de Colaboración se presenten en espacios de discusión desde las comunidades para lograr la socialización de sus contenidos y estrategias.**
- **El fortalecimiento de los procesos pedagógicos y psico-emocionales dentro de la Escuela de Gobernanza es necesario si se quiere fortalecer su ámbito de incidencia en el proyecto.**
- **Desarrollar estrategias en aras de la transparencia y rendición de cuentas en la búsqueda de la construcción de un gobierno abierto en el Municipio.**
- **Establecer acciones de construcción de la sustentabilidad.**
- **Incorporación y fortalecimiento de la perspectiva intergeneracional en todos los espacios de acción del proyecto y desde y para las comunidades.**

1.- **Aproximación a la construcción de un ambiente de gobernanza territorial.** En este primer año de ejecución del proyecto, las acciones han estado dirigidas al fortalecimiento y acompañamiento de las y los consejeros y de algunos comités temáticos puntuales; esto se ha logrado a través de la Escuela de Gobernanza, en la 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. A través del acompañamiento de los comités temáticos del agua, mujeres, agrícola y pueblos originarios se ha logrado la participación eficiente y eficaz en un ambiente de equidad y consenso. En algunos casos, los comités se han reestructurado como el comité de agua, y en otros, como el comité de mujeres y el de pueblos originarios, se ha desarrollado un proceso democrático en las comunidades para su conformación.

Otro aspecto importante, es la operatividad de las sesiones Microrregionales, y donde IDESMAC ha tenido un papel fundamental, ya sea en el apoyo logístico o material para la continuidad o reanudación de las sesiones periódicas. Vale mencionar, que hay dos puntos blandos de incidencia hasta el momento: el tema de jóvenes y turismo. En el primer caso, el proyecto está en acompañamiento para la conformación de los comités de jóvenes en las microrregiones, mientras que, en el tema de turismo, la toma de decisiones está en manos de grupos de microempresarios que han cooptado los servicios turísticos a nivel municipal, en particular los restauranteros y hoteleros.

2.- **Empoderamiento y representatividad de las mujeres en Calakmul.** La desigualdad de género en Calakmul evidencia la exclusión y discriminación de las mujeres propio del sistema patriarcal; las mujeres en el municipio han estado confinadas a espacios domésticos de acción, sin participación en espacios públicos de toma de decisiones. El proyecto, ha llevado a cabo acciones puntuales para coadyuvar a suavizar y eliminar esta situación y ha sido un enfoque estratégico principal. Para ello, se eligió a las representantes Microrregionales del comité de mujeres y se logró un espacio en el CMDRS, lo que significa un avance importante para el empoderamiento de las mujeres, ya que, no sólo tienen una representante dentro del Consejo, sino que por primera vez se ha escuchado su voz, sus necesidades, sus problemáticas, y su capacidad de acción, lo que ha merecido que hayan aprobado proyectos tutelados por este comité, que a la fecha ya tiene su reglamento interno.

3.- **Incorporación de nuevos actores sociales en los espacios de incidencia política**. En Calakmul, el elemento de cohesión social, es decir, ese vínculo que estructura relaciones duraderas y de arraigo entre individuos que conviven en el mismo territorio, no tiene que ver con aspecto identitarios o culturales, porque Calakmul es un municipio poblado por migrantes de distintos estados de la república y que tienen distintos orígenes étnicos, sino que tiene que ver con la vinculación social y territorial. Por esta razón, la construcción de un sistema de valores, la integración de todos los actores territoriales y la consolidación de sistemas territoriales de toma de decisiones como espacios incluyentes, ha sido un marco fundamental para la mejora de las condiciones de vida de las comunidades.

La importancia de la consolidación de la cohesión socio-territorial se verifica con el fortalecimiento de la agencia social de todos los actores del territorio ya sea como parte del CMDRS donde se fomenta la cohesión territorial, o más aún, dentro de los Consejos Microrregionales donde se desenvuelve una dinámica compleja de articulación y funcionamiento de los mecanismos democráticos de participación. Es necesario que se fortalezcan los consejos de jóvenes buscando estrategias de transición y mecanismos de rotación, para que no se abandone cuando las y los jóvenes terminen los estudios o migren en la búsqueda de trabajo fuera del municipio.

4.- **Vinculación funcional de los distintos actores territoriales.** Calakmul se constituye como un laboratorio socio-político donde confluyen una diversidad de actores sociales.

Desde hace algunos años las Organizaciones de la Sociedad Civil hicieron su aparición en el territorio, en especial organizaciones con objetivos ambientales, es decir, son muchos los intereses que se mueven dentro del Municipio: las necesidades y problemáticas comunitarias, las líneas de acción de las OSC, las políticas estatales locales, la legislación federal en materia ambiental, el sector privado, etc. La importancia del diálogo y la vinculación entre estos distintos actores es fundamental, es por esto que como iniciativa de IDESMAC con el Circulo de Organizaciones Aliadas, y posteriormente con la consolidación del Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil en Calakmul se ha desarrollado una agenda común de acciones conjuntas para la vinculación funcional entre las OSC en alianzas y redes de colaboración; no obstante la interacción con las instancias de gobierno municipal y sectores privados es incipiente.

5.- **Alta funcionalidad del CMDRS.** El Consejo Municipal es un órgano colegiado donde se toman decisiones relativas a la inversión de los recursos municipales y donde se priorizan las necesidades básicas de las comunidades. El reconocimiento que se tiene sobre la eficiencia del trabajo en el espacio del Consejo es valioso, tanto que en otros municipios del Estado de Campeche se tiene al CMDRS de Calakmul 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.

6.- **Necesidad de socialización de los Acuerdos Temáticos de Colaboración.** La visibilización de las iniciativas que se han tenido en materia de agua, agrícola y turismo es parte fundamental del ciclo de ejecución del proyecto, que permite dar a conocer el trabajo realizado, fomenta la reflexión y la retroalimentación en distintos espacios, y la cohesión territorial y la gobernanza local. 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.

7.- **Importancia de fortalecer la Escuela de Gobernanza.** La Escuela es visibilizada como una acción derivada del proyecto y que se plantea como un espacio de formación para la generación de capital social desde los territorios; es claro que la estrategia es apreciada por los actores del proyecto, en especial por las y los consejeros que fungen como líderes locales, es por esto que 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.

8.- **Necesidad de fortalecimiento del gobierno abierto.** Uno de los pilares fundamentales para la consolidación de un ambiente de gobernanza política en Calakmul tiene que ver con el tipo de relación existente entre los gobernantes y la sociedad. Es por esta razón, que surge el nuevo paradigma del gobierno abierto, como una nueva articulación entre

gobierno y sociedad civil y que impulsa una nueva cultura de gestión y uso de los recursos. 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, tanto es así que, muchos actores no asistieron al encuentro o no reconocen avances en la transparencia y rendición de cuentas por parte del ayuntamiento. Es importante que se amplíen las actividades relacionadas con la construcción del Gobierno Abierto, el intercambio con otras experiencias sobre el tema a nivel nacional, así como el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil especialistas en las estrategias para el cumplimiento de los protocolos legales en la materia.

9.-**Incorporaración de la perspectiva intergeneracional.** 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 visible significativamente; en general los jóvenes buscan irse del territorio a otros espacios donde puedan tener un trabajo asalariado u oportunidades de estudio, además, la jerarquía etaria de los adultos es muy fuerte. Esto ha sido una dificultad para la conformación de los comités de jóvenes y mucho más para que exista una representatividad dentro del consejo. En las acciones subsecuentes, 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.

10.-**Establecer acciones de construcción de la sustentabilidad.** 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. Se han capacitado a las y los consejeros del agua, así como reestructurado el comité en la materia, en colaboración y alianza con las autoridades federales y locales ambientales, así como Organizaciones de la Sociedad Civil. Es importante que se desarrollen estrategias puntuales que coadyuven a la construcción de un municipio sustentable.

Bibliografía

- Arreola, Arturo; Peresgrovas, Víctor; Reyes Cristina; Pérez, Reyna; Martínez, Rabiel. (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; Valldeoriola, 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

1.- GUION DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD:

GUION DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA FINA PARA EVALUACIÓN DE PROCESO PROYECTO "GOBERNANZA Y COHESIÓN SOCIOTERRITORIAL EN NUEVE MICRORREGIONES DE CALAKMUL"

Datos Generales

Ítem: Gobernanza

1. ¿Tiene usted alguna parcela?...¿No? o ¿Si? ¿la trabaja usted, la tiene en renta o está abandonada?
2. ¿Sabe si existen asambleas comunitarias?,¿cada cuánto se reúnen?
3. -¿Ha tenido usted participación en el Consejo Microrregional que le corresponde?...¿cuál fue su participación?
4. -¿Conoce de la existencia del CMDRS?...¿desde cuándo sabe de su existencia?

5. -¿Participó en la elaboración del ordenamiento territorial?
6. ¿Sabe que existe? ¿A qué se refiere?
7. -¿Participó en algún foro o consulta para la elaboración del Plan de desarrollo municipal…¿cuál?
8. -¿Participó en la elaboración de los planes operativos anuales?
9. -¿Dónde debe ser presentada una iniciativa ciudadana?

10. -¿Existen espacios comunitarios de planeación y gestión en materia turística?...¿cuáles?
11. -¿Qué avances significativos ha habido en el turismo en Calakmul?
12. -¿Quiénes y cuales servicios turísticos se ofrecen en Calakmul?

13. Mencione una acción de manejo, protección o restauración que impulsa el proyecto con relación a:
    El agua
    El suelo
    La biodiversidad
    La selva
    El clima…

14. ¿conoce al CDMRS?
15. -¿Qué es lo más importante que realiza el CMDRS?

16. -¿qué problema ha sido resuelto gracias al trabajo del consejo microrregional?
17. -Podría mencionar 3 características del CM de su Microrregión

---

Ítem: Cohesión

18. -¿Con cual grupo de personas interactúa con mayor frecuencia: familiares-amigos cercanos-vecinos-alguna organización?
19. -¿ha tenido algún problema recientemente?...¿recibió algún apoyo o ayuda?...de quién?
20. -¿se siente identificado con su comunidad?, ¿se involucra en sus problemas?
21. -¿se siente tomado en cuenta por las personas de su comunidad?
22. -¿participa en algún grupo o proyecto comunitario?

23. -¿Conoce el Acuerdo Municipal para la Gestión Hídrica?
24. -¿Ha habido espacios de educación, discusión y participación sobre el tema del agua?..participó en el foro del agua?
25. -Mencione algunas medidas que se han llevado a cabo para resolver el problema del agua en el Municipio

26. ¿reconoce la existencia de líderes tradicionales en su comunidad?
27. ¿reconoce la existencia de líderes jóvenes?
28. -¿reconoce el intercambio y colaboración entre jóvenes y adultos en los espacios de participación y toma de decisiones?

29. -¿Sabe si existen alianzas entre organizaciones (ejidales o comunitarias) y el ayuntamiento?
30. -¿Sabe si las OSC realizan trabajo en redes de colaboración?
31. -¿conoce alguna red de colaboración o alianza aquí en su comunidad?

32. -Podría mencionar 3 culturas distintas a la suya
33. -¿Qué sabes de esas culturas?
34. -¿qué elementos valiosos reconoces en estas culturas?

Ítem: Participación:

35. -¿existen líderes en su comunidad?...¿cómo llegan a serlo?
36. -¿los líderes son colaborativos?
37. Se han logrado resultados gracias al trabajo del (los) líder(es)?
38. -¿hay algún mecanismo para alentar el surgimiento de nuevos liderazgos en el territorio?

39. -¿cómo es la producción agrícola en Calakmul?
40. -¿quién toma las decisiones sobre el tema?
41. -¿existe una marca de los productos agrícolas de Calakmul?...¿quién los comercializa?
42. -¿Existen financiamientos, presupuestos o ayudas para la producción agrícola?...¿quienes tienen acceso?

43. Mencione dos conceptos aprendidos en la escuela
44. mencione dos contenidos temáticos que resultaran útiles para usted
45. -mencione dos habilidades adquiridas en la escuela

46. -¿Existen espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente a mujeres?
47. -Las mujeres han hecho propuestas para proyectos en el Municipio o CMDRS…¿se han llevado a cabo?
48. -¿Las mujeres toman decisiones sobre el uso de la tierra?

49. -¿Usted cree que en los espacios de participación, se respeta a quién piensa diferente?...¿cómo?
50. -Mencione como se garantiza la participación “equitativa” de mujeres, jóvenes y PPOO.
51. -¿Todas las decisiones que se toman están orientadas al bien común?
52. -A la hora de tomar una decisión ¿cree que es la votación el último recurso para hacerla efectiva?

53. -¿Se enteró usted del evento de Gobierno Abierto llevado a cabo en Xpujil?
54. -¿Participó en el evento?
55. -¿Cuál es su opinión en relación con la temática del evento?

56. -¿conoce el trabajo del CT del agua; del CT agrícola; del CT de jóvenes; del CT de mujeres; del CT de turismo y del CT de pueblos originarios?
57. -Considera que ha habido avances en los temas que atienden los consejos temáticos?...¿en cuál si, en cual tema no?