



*EVALUACIÓN EX ANTE PROYECTO
FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA
MULTINIVEL Y LA DEMOCRACIA PARA LA
CONSTRUCCIÓN DEL LEKIL JLUMALTIK EN
LOS ALTOS DE CHIAPAS*

EVALUADORA: SOL ATENCIO VILLALOBOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	6
Descripción del Proyecto	6
Antecedente. Evaluación de Proyecto “Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas” (2016-2018)	7
Marco teórico-conceptual	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	14
Teoría de Cambio	15
Teoría de Cambio del Proyecto “Fortalecimiento De La Gobernanza Multinivel Y La Democracia Para La Construcción Del Lekil Jlumaltik En Los Altos De Chiapas”	17
Teoría de cambio como evaluación ex ante	18
Sistema de Indicadores.	20
Herramientas y Proceso de evaluación	25
CAPÍTULO III. HITOS GENERALES DEL PROYECTO	26
Campo de Intervención del Proyecto	27
Indicadores Tangibles	30
Indicadores Intangibles	39
Campo De Gestión Del Proyecto	47
Indicadores Tangibles	50
Indicadores Intangibles	56
CONCLUSIONES	60
Conclusiones De Intervención	60
Conclusiones Para El Campo De Gestión	63
RECOMENDACIONES	66
Recomendaciones Para el Campo de Intervención	66
Recomendaciones Para el Campo de Gestión	68
HITOS DESTACADOS	70
BIBLIOGRAFÍA	71

RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación Ex Ante del proyecto *Fortalecimiento De La Gobernanza Multinivel Y La Democracia Para La Construcción Del Lekil Jlumaltik En Los Altos De Chiapas*, se desarrolla en un esquema metodológico participativo, retomando el planteamiento establecido en la Teoría de Cambio del proyecto en conjunción con el enfoque de evaluación de procesos, para así, determinar el valor de la línea de base de los indicadores de evaluación. Para la realización de esta evaluación se constituyó un marco de valoración de 19 indicadores: 11 indicadores tangibles y 8 indicadores intangibles, mismos que resultaron del ejercicio de homologación de los 42 indicadores dispuestos como herramienta de seguimiento y evaluación del cumplimiento de las hipótesis de la Teoría de Cambio, el enfoque epistemológico del proyecto y los acuerdos derivados del Congreso de Consejeras y Consejeros de Los Altos de Chiapas celebrado del 22 al 24 de agosto de 2018. El análisis de la información se retomó los principios teóricos del proyecto, siendo el concepto de gobernanza multinivel el enfoque central y que plantea la necesidad de construir mecanismos de trabajo en conjunto entre los distintos niveles de gobierno, la sociedad civil y las entidades privadas. Por otro lado, los conceptos de democracia, gobierno abierto y el Lekil Jlumaltik como el lugar que se quiere construir con el proyecto.

La evaluación Ex Ante consta de dos secciones, en primer lugar, se presentan los resultados correspondientes al campo de intervención del proyecto, donde se evalúan los siguientes indicadores tangibles e intangibles: T1. Gobernanza Socio-Territorial; T2. Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes; T3. Bankilales con Liderazgo; T4. Gestión e Innovación Territorial; T5. Establecimiento de la Comunidad de Vida; T6. Implementación Protocolo C169; T7. Alineación De Políticas Municipales y Los Acuerdos de colaboración para la gestión territorial (ACGT); I1. Habilitación De Ambientes Democráticos; I2. Gobernanza Multinivel; I3. Gobierno Abierto; I4. Áreas De Planeación Municipal; I5. Fortalecimiento De Redes y Alianzas e; I6. ACGT Como Saberes Locales Actuales. **La línea de base general de este campo fue de: 24%**

Por otro lado, se presentan los resultados correspondientes al campo de gestión del proyecto, es decir, la valoración del ámbito institucional, en dónde se valoran los siguientes indicadores tangibles e intangibles: T8. Sistematización Y Visibilización del Proyecto; T9. Seguimiento y Evaluación; T10. Eficiencia Patrimonial; T11. Seguimiento Teoría De Cambio; I7. Gestión Del Conocimiento e; I8. Replicabilidad Y Buenas Prácticas. **La línea de base general de este campo fue de 28%.**

Para el análisis de los resultados, se presenta un análisis cualitativo de los resultados los discursos emanados de las entrevistas semi-estructuradas a actores clave del proyecto y la institución.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivamente:

- Esfuerzos significativos en la construcción de gobernanza en los territorios.
- Escuela de Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT) como el acierto más importante para la gestión innovadora del territorio.
- Consistencia en los avances del proyecto en la habilitación de espacios democráticos como enfoque central de la construcción de gobernanza multinivel.
- Acierto en la estrategia de sistematización y avances importantes en la visibilización del proyecto
- Los Planes operativos anuales (POA) se configuran como un avance en la alineación de Políticas Municipales.
- Se reconoce la experiencia acumulada como potencial para la gestión del conocimiento.
- Buenas Prácticas institucionales se configuran como un modelo de intervención replicable y escalable.
- La temática patrimonial está acotada a los socios de IDESMAC.
- Debilitamiento de vinculación entre la Escuela de Bankilales y los CMDRS.
- Carencia de visión conceptual sobre los multiniveles territoriales.
- Diseño Nuevo de Encuentro de Gobierno Abierto.
- Poco avance en la constitución de las Áreas de Planeación Municipales.
- Falta de consenso semántico significativo sobre el territorio.
- Disminución en el reconocimiento de los ACGT.
- Se diluye el impacto generado por la Teoría de Cambio.
- Incipiente adecuación técnica para la consecución de la apuesta del proyecto.

Recomendaciones más importantes:

- Giro Formativo a la Escuela de Bankilales.
- Necesidad de un plan de formación permanente para la profesionalización del equipo técnico.
- Profundización en la formación política y fortalecimiento de la comisión del Convenio 169 OIT.
- Aceleración en la publicación de los ACGT faltantes.
- Fortalecimiento de la visión de proceso.
- Darle mayor lugar a los POA.
- Visualizar el carácter complejo de la red de aliadas.
- Es imperativa la actualización de los ACGT.
- Diseño de un Plan de Comunicación.
- Realización de un taller sobre la Teoría de Cambio del Proyecto.
- Diseño de un plan de trabajo para el aumento continuo de la eficiencia patrimonial.
- Fortalecimiento de las capacidades, condiciones y herramientas para la consecución de las apuestas del proyecto.
- Diseño de una estrategia institucional para la gestión del conocimiento.

INTRODUCCIÓN

El presente documento describe la evaluación ex ante del proyecto *Gobernanza Multinivel Y La Democracia Para La Construcción Del Lekil Jlumaltik En Los Altos De Chiapas*, implementado por el Instituto Para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C (IDESMAC). Esta evaluación tiene como finalidad el establecimiento de la línea de base del proyecto, lo que permitirá monitorear los avances, hacer seguimiento y evaluar los alcances a mediano y a final de término, permitiendo hacer el comparativo de la situación inicial y la situación final. Esta evaluación se realizó de agosto a octubre de 2018 al inicio de los tres años de ejecución del mismo, que será de los años 2018 a 2021.

El proyecto se llevará a cabo en 9 municipios de los Altos de Chiapas (Aldama, Chalchihuitán, Chenalhó, Mitontic, Pantelhó, Santiago El Pinar, San Juan Cancuc, Sitalá, Tenejapa) que en su conjunto suman una población de 171,757 habitantes con el propósito de fortalecer las estructuras de gobernanza, para la construcción de un ambiente democrático y la formación continua en los territorios para una toma de decisiones informada; siendo los componentes establecidos para el cumplimiento de este propósito: 1) *La gobernanza multinivel*; 2) *el Lekil Jlumaltik¹ (agenda para la acción territorial)*; 3) *la comunidad de vida*, 4) *Los ambientes democráticos* y; 5) *La innovación y visibilidad socioterritorial* (IDESMAC, 2018). Da continuidad al proceso que inició en 2011 con el proyecto *Fortalecimiento e Innovación Institucional participativa para la Gestión Territorial en municipios de los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán* que inició un proceso orientado al fortalecimiento de la ciudadanía municipal, cuyos resultados fueron la conformación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y la elaboración de los ACGT.

A través de entrevistas a profundidad con los principales actores del proyecto, consejeros y consejeras, estudiantes de la Escuela de Bankilales, miembros del equipo técnico y personal directivo de IDESMAC, se pudo obtener la información que permitió establecer el valor del punto de partida del proyecto en el territorio; igualmente posibilitó el análisis de la situación de los elementos del proyecto, desde su construcción en los proyectos anteriores, así como el reto que implica para el proyecto evaluado.

En el presente documento encontramos en primer lugar, una descripción del proyecto, partiendo para su comprensión del antecedente del proyecto: *Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas (2016-2018)* y los principales hallazgos y recomendaciones que fueron planteadas en la evaluación externa

¹ Voz de origen tseltal que ‘evoca el proceso constructivo de los **Buenos Lugares**, a los espacios socio-territoriales donde se lleva a cabo el **Lekil Kuxlejal** (la buena vida) de los pueblos originarios. Los **buenos lugares**, son aquellos que Consejeras y Consejeros están acordando impulsar de manera conjunta, en los que, los diferentes aspectos de la vida puedan ser favorecidos (social, privada, espiritual, cultural, político, etc.) (Hernández, 2018, p.12). La conceptualización de esta voz para el proyecto se profundiza y complementa en el apartado teórico metodológico del presente documento. El proyecto en su

del mismo; y el marco teórico-conceptual que guía al proyecto y permite el análisis de los resultados de la presente.

En el capítulo II, se da una explicación sobre la metodología de la evaluación, donde se consideran los principales planteamientos y resultados de la Teoría de Cambio del proyecto, y de qué manera se retomaron para la construcción del sistema de indicadores que nos permitiría la valoración cuantitativa para el establecimiento de la línea de base. También se presenta el sistema de indicadores del campo de intervención y del campo de gestión y se describen las herramientas y el proceso de la evaluación.

Posteriormente, en el capítulo III se presentan los resultados cuantitativos de los indicadores por campos de valoración, el análisis cualitativo de los resultados, para finalmente establecer una serie de conclusiones generales y recomendaciones, encaminadas a incidir en las acciones y estrategias del proyecto y así coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos principales.

CAPÍTULO I

Descripción del Proyecto

El proyecto “Fortalecimiento de la gobernanza multinivel y la democracia para la construcción del *Lekil jlumaltik* en Los Altos de Chiapas” se enfoca en la formalización e institucionalización de las estructuras de gobernanza a través del fortalecimiento y formación continua en los territorios para una toma de decisiones informada. Lo anterior como parte del área Formación Ciudadana para la Sustentabilidad que el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C ha implementado durante los últimos años.

La finalidad de esta iniciativa es el cumplimiento de la misión institucional de IDESMAC, de acompañar el empoderamiento, social, económico, ambiental, cultural y político de las organizaciones de base, los pueblos originarios y los movimientos sociales, mediante la consolidación de la gobernanza enfocada a la construcción de la sustentabilidad y el fortalecimiento de los saberes de los pueblos originarios, basada en los principios: cambiar actitudes, fomentando la cooperación y el trabajo comunitario; cambiar métodos, formación de actores sociales y; compartir, respetando las estructuras comunitarias y creando y fomentando lazos de confianza y solidaridad.

El objetivo general del proyecto se orienta hacia la formalización e institucionalización de las estructuras de gobernanza en Los Altos de Chiapas, a través de fortalecer mecanismos participativos de toma de decisiones, formación continua de capital humano y social, el acceso a la información y la habilitación de las estructuras de planeación municipal. Los objetivos específicos están orientados a la conformación y/o consolidación de estructuras multinivel (asambleas comunitarias, consejos microrregionales y juntas intermunicipales); el diseño e implementación de una agenda para la acción socioterritorial y la colaboración multinivel.

Otro de los objetivos del proyecto tiene que ver con el establecimiento de ambientes democráticos por medio de la habilitación de áreas de planeación municipales y el impulso a sistemas de gobierno abierto que aseguren el cumplimiento de los ACGT y los derechos de los pueblos originarios; así como la consolidación del laboratorio de innovación social y la comunidad de vida.

Son 5 los componentes principales del proyecto:

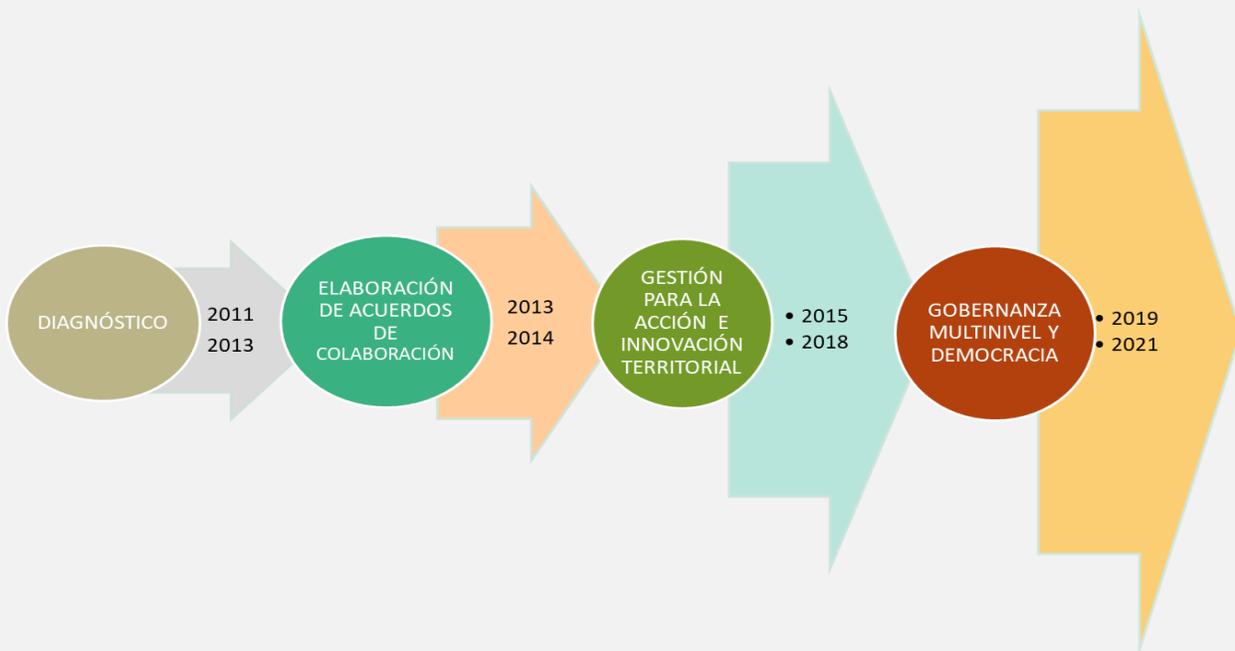
- 1) Gobernanza multinivel,
- 2) *Lekil jlumaltik* (Agenda para la Acción Territorial),
- 3) Comunidad de vida,
- 4) Ambientes democráticos y
- 5) Innovación y visibilidad socioterritorial.

Antecedentes.

Evaluación de Proyecto “Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas” (2016-2018)

Como ya se dijo en la introducción, este proyecto da continuidad al proceso iniciado en 2011 con el proyecto *Fortalecimiento e Innovación Institucional participativa para la Gestión Territorial en municipios de los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán*, que finalizó en marzo de 2014, orientado al fortalecimiento de la ciudadanía municipal y cuyos resultados fueron la conformación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y la elaboración de los ACGT.

Posteriormente, de 2014 a 2017, se ejecutó el proyecto *Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas*, que tuvo como objetivo promover la gestión e incidencia directa de los actores locales mediante su fortalecimiento y visibilización, los cuales debían someter propuestas susceptibles de financiamiento con instituciones civiles y de gobierno a fin de ejecutar proyectos y procesos contenidos en los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial en los municipios de Chenalhó, Mitontic, Chalchihuitán, Aldama, Santiago El Pinar, Tenejapa, San Juan Cancuc, Pantelhó y Sitalá.



En su conjunto, cinco elementos componen el sistema civil de innovación y gestión territorial municipal propuesto: Formación de Bankilales, Elaboración de los Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) o Planes Operativos Anuales de cada municipio; Establecimiento de un Laboratorio de Innovación Social (LIS); Diseño del sistema de indicadores de seguimiento y evaluación; Acciones de visibilidad... partiendo de que los CMDRS, Bankilales y Comunidades de Aprendizaje constituyen una nueva estructura que

ha permitido la acción civil en el territorio. Mientras que el Círculo de Aliados y la acción pública constituyen un mecanismo nuevo de gestión en ambas regiones.

De este proyecto, en el año 2018, se llevó a cabo la evaluación final externa del proyecto; la importancia de establecer un esbozo de esa evaluación, radica en que es un antecedente puntual del diseño de acciones y estrategias del proyecto que ahora nos ocupa, cuyas bases derivan de la consideración de las conclusiones, recomendaciones y orientaciones establecidas como resultado de dicha evaluación.

La evaluación final de este proyecto de tres años de ejecución, constituyó un ejercicio interesante de valoración del cumplimiento de las metas comprometidas por cada año y una valoración general de la eficacia en el cumplimiento de las metas del proyecto en su conjunto; pero también resultó un análisis complejo de los avances secuenciales de las acciones y estrategias del proyecto cada año, lo que permitió conocer los procesos del proyecto en tres años y los logros y efectos generados a través del tiempo.

Se pudo observar de qué manera las acciones fueron las adecuadas, o como se fueron reajustando y reorientando los esfuerzos en el caso de aquellas que arrojaban resultados no oportunos. Como resultado de la evaluación, se esgrimieron una serie de conclusiones, siendo algunas de ellas las siguientes:

- Se logró identificar que la utilidad de los ACGT fue uno de los aspectos que mayor reconocimiento tuvo por parte de los actores del proyecto, lo que derivó principalmente de dos acciones complementarias, por un lado, la Escuela de Bankilales, y por otro lado el trabajo que se realizó a nivel de los Consejos Municipales.
- El segundo aspecto que destacó por su importancia, fue la formación de Bankilales, en especial por la fortaleza en el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión. Este mecanismo se constituyó como un elemento innovador en el territorio.
- Se evidenciaron avances significativos en la construcción de gobernanza en el territorio, en particular, por la importancia que tienen los Consejos de Mujeres y Jóvenes para consolidarlos.
- La estrategia de reorientación de la Comunidad de Aprendizaje, tanto a nivel nacional como regional, incrementó la capacidad de interlocución de algunos líderes. Los encuentros entre los bankilales en otros contextos, y los intercambios de experiencias sobre proyectos diversos, inspiraron la articulación de nuevos elementos empíricos a integrar como parte del discurso de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial
- El cambio de coordinación del proyecto debilitó el avance en el cumplimiento de metas para el segundo año del proyecto, pero esta situación se solventó para el tercer año, fortaleciéndose los procesos a nivel local.
- La eficiencia terminal de la Escuela de Bankilales durante el primer año, fue poco consistente. La falta de concreción de la propuesta, su enfoque innovador, y la no

visualización de la vinculación entre los CMDRS y la escuela; impactaron de manera negativa en el número de egresados.

- La provisión de herramientas de seguimiento y evaluación para los Consejos Municipales, al momento de la evaluación final era aún incipiente, siendo un reto importante para la siguiente etapa del proyecto.

Por ende, los retos para el nuevo proyecto se establecieron en el marco de las conclusiones de esta evaluación, lo que permitió visualizar la necesidad de fortalecer capacidades de sistematización dentro del equipo técnico del proyecto y la realización de un plan de difusión que establezca de manera clara y concisa, los objetivos y metas del proyecto.

En relación con la ejecución de las acciones y estrategias, destaca la necesidad de integración de los comités temáticos como el ambiental, el de educación, etc y la refuncionalización de los consejos microrregionales de cada Municipio; la mejora en las estrategias que permitían aumentar la eficacia terminar de la Escuela de Bankilales; el incentivo de la formación de OLAT en aquellos municipios donde no se contaba con ninguna como es el caso de Aldama, Mitontic y Pantelhó.

Se aconsejó el regreso de las comunidades de aprendizaje a las comunidades de Los Altos de Chiapas, retomando el modelo inicial, y la elaboración de los POA que marquen objetivos claros en consonancia con el enfoque territorial y el fortalecimiento de los ACGT. La necesidad de profundizar en aspectos teórico-metodológicos de la evaluación participativa fue señalada, en especial para que los Sistemas de Evaluación desde los CMDRS, puedan cumplir con cabalidad y transparencia esta importante función.

Marco teórico-conceptual.

El proceso de ejecución de un proyecto, cualquiera sea su naturaleza, requiere un eje conceptual y epistemológico, que permita orientar el trabajo hacia una dirección clara y definida y no que se convierta en una serie de acciones y actividades que, aunque vayan encaminadas al cumplimiento de unas metas iniciales, no se desarrollen en el sentido establecido por el proyecto.

Es por ello, que, para el análisis de los discursos y el procesamiento de la información surgida del acercamiento con los actores centrales del proyecto, tanto operativos, coordinadores, como actores territoriales, se tomaron en consideración una serie de conceptos teóricos, que establecen las categorías de acción del proyecto.

Estas categorías se configuran como el eje central del proyecto y el lugar a donde se quiere llegar, a través de un proceso guiado y acompañado, siempre en los términos conceptuales establecidos. Estos conceptos, tomados como fundamento para el diseño del proyecto, el planteamiento de sus objetivos y de las estrategias operativas, nos permitirá entender los resultados obtenidos de la evaluación, así como, plantear una serie

de observaciones y recomendaciones, con la intención de conseguir la apuesta o sueño deseado por el proyecto y por la institución.

Estos conceptos son:

a. Gobernanza Multinivel

La gobernanza multinivel surge por la necesidad de establecer mecanismos de trabajo en conjunto en los distintos niveles de gobierno, para aplicar las políticas de forma más efectiva². La gobernanza es un modelo de gobierno que surge en la segunda mitad de la década de los noventa y que es el resultado de la evolución de los paradigmas de las reformas administrativas surgidas a partir de los años setenta como respuesta de los Estados a los problemas derivados de las transformaciones económicas, políticas y sociales que conllevaron la globalización y la crisis del Estado del bienestar (Pemán y Jiménez, 2013, p.7)

A mediados de la década de los años noventa surge el modelo de gobierno denominado “gobernanza moderna”, “nueva gobernanza” o “gobernanza multinivel” -impulsado en parte por la “Nueva Gestión Pública”, que supone la respuesta a los problemas sociales mediante una implicación de los actores privados en la gestión y la prestación de los servicios y una movilización conjunta de los recursos (Íbid, p.8).

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

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

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

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

El libro blanco del Comité de las regiones sobre la gobernanza multinivel menciona sobre la gobernanza multinivel, que es un proceso dinámico que posee una dimensión horizontal y una vertical que no diluye en manera alguna la responsabilidad política, sino que, por el contrario, si los mecanismos e instrumentos son pertinentes y se aplican de forma correcta, favorece el sentimiento de participación en las decisiones y la aplicación

² Consorcio Coopenergy, 2015. Guía para la gobernanza multinivel Para autoridades públicas locales y regionales [archivo pdf]. Consultado en: <https://www.eve.eus/EVE/media/EVE/proyectos%20energeticos/Gobernanza-multinivel-72>

³ DICTÁMENES COMITÉ DE LAS REGIONES 80º PLENO 17 Y 18 DE JUNIO DE 2009. LIBRO BLANCO DEL COMITÉ DE LAS REGIONES SOBRE LA GOBERNANZA MULTINIVEL [archivo pdf.] consultado en: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:211:0001:0027:ES:PDF>, p.10

común. La GM constituye más, por consiguiente, un «sistema de acción» político que un instrumento jurídico, y no puede comprenderse únicamente desde el ángulo del reparto de las competencias (2009, P.5).

b.-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 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.

c.-Lekil Jlumaltik

El *lekil jlumaltik* es concebido por los pueblos tsotsiles y tseltales como el “buen común de todos”, la “buena tierra”, o “los buenos lugares”, una buena tierra en donde sus habitantes, animales, naturaleza, ríos, árboles y todo lo que abarca, tengan un bienestar próspero y con beneficios para sus habitantes, siempre con la mirada hacia la madre tierra. El *lekil jlumaltik* está relacionado con el *lekil kuxlejal*, por lo que la definición conlleva muchos conocimientos en este sentido.

En un trabajo de investigación se da a conocer el significado de *lekil kuxlejal* a partir de una comunidad tseltal:

“...platican los ancianos, que la vida es un árbol y el *Lekil Kuxlejal* se encuentra en la copa; el tronco lo constituye una actitud: *jbankil kwix kits'in jbatik* (hermanos y hermanas,

mayores y menores caminando juntos) es decir, *que se vea al otro como un otro yo que me enseña y aprende de mí y con quien camino en conjunto*. Las raíces las compone el *jun nax kotantik*; *que como comunidad nos sentimos con un mismo corazón, saber que lo que le afecta al otro me afecta a mí y viceversa*” (Schlittler, 2012, p.67). El *jun nax kotantik* es la clave para entender el *lekil jlumaltik*.

El territorio desde la cosmovisión de los pueblos indígenas tiene que ver con cuidar, respetar y relacionarse con la tierra, el agua, las cuevas, al aire, el bosque, los animales, los cerros y los seres que los cuidan, porque el territorio es parte de la vida (Bertely y Gutiérrez, S/D, p.38). Es por ello que el *lekil jlumaltik* es todo por la cual se valora porque es cultura, es vida para los pueblos tsotsiles y tseltales.

d.-Gobierno Abierto

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 (INALI, 2017).

Gobierno Abierto es aquel que establece una constante deliberación con los ciudadanos, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente (Calderón y Lorenzo, 2010). Por otro lado, se puede considera como una doctrina política que sostiene que los temas de gobierno y administración pública deben ser abiertos a todos los niveles posibles en cuanto a transparencia para conseguir una mayor participación ciudadana y una mejor regulación (Irekia, 2010, citado en Conejero Paz, 2013, p.5).

En términos de la práctica cotidiana, podemos resumir que el Gobierno Abierto presenta dos vertientes principales:

- 1) La apertura de datos públicos, que busca la transparencia y la mayor eficiencia del servicio público, permitiendo reutilizar los datos públicos para generar nuevas actividades económicas y la rendición de cuentas ante los ciudadanos.
- 2) La apertura de los medios sociales, que persigue facilitar la comunicación y la participación, aprovechar el conocimiento y la experiencia de los ciudadanos para ayudar en la provisión de servicios públicos, la colaboración en red interna y con otras administraciones públicas, empresas y organismos (Conejero, 2017, p.7).

e.-Gestión territorial:

El concepto de gestión territorial, se retoma para esta evaluación, porque es un enfoque innovador para el proyecto, ya que constituye un elemento fundamental para la construcción de la gobernanza multinivel, de manera especial, porque requiere la voluntad política de los tres niveles de gobierno y todos los actores territoriales con agencia social.

La Gestión Territorial como una política pública de carácter sistémico, articula el Ordenamiento Territorial y la demarcación territorial; en el marco de un proceso que lleve a comprender mejor las dinámicas territoriales de los distintos espacios (Vallejo, 2015, p.7).

La ordenación del territorio es la voluntad y la acción pública para mejorar la localización y disposición de los hechos en el espacio geográfico propio; especialmente de aquéllos a los que atribuimos un sentido estructurante o un mayor significado respecto a las necesidades y condiciones de vida de quienes lo habitan.

La voluntad y los actos para disponer, de la forma considerada más conveniente, determinados hechos en el territorio forman parte de las tareas habituales para su administración o gobierno. Se pueden encontrar fácilmente ejemplos, incluso correspondientes a situaciones muy poco evolucionadas, en los que el espacio geográfico atribuido a un órgano de poder ha sido considerado unitariamente para proponer determinadas acciones de ocupación y utilización. Actuaciones muy drásticas de ordenación o reordenación de conjunto se producen en situaciones extremas de dominio de espacios invadidos o colonizados (Zoido Naranjo, 1998, citado en Mondragón, 2017, p.8).

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Para la presente evaluación se realizó un ejercicio de homologación colegiado que permitiera abarcar el sistema de indicadores de evaluación y seguimiento planteado en la Teoría de Cambio en relación con sus 4 hipótesis, los indicadores fundamentales de la evaluación externa del proyector anterior, los ejes principales del proyecto establecidos en su marco teórico, metas y objetivos, y los acuerdos derivados del Congreso de Consejeras y Consejeros de los Altos de Chiapas celebrado en agosto del año 2018.

El sistema de indicadores resultó en 18 indicadores en total, 10 indicadores de carácter tangible y 8 intangibles. Los indicadores para esta evaluación, se consideraron aptos para establecer la línea de base del proyecto en dos campos: por un lado, el campo de intervención del proyecto, que tiene que ver con las acciones, estrategias, actividades, logros e impactos en la ejecución del proyecto y que impactan a los individuos, colectivos y estructuras comunitarias; y por otro, el campo de gestión del proyecto, referido a la metodología, uso de herramientas, creatividad, responsabilidades, acuerdos y políticas institucionales al interior de IDESMAC.

Para el campo de intervención, los indicadores para fijar la línea de base en este campo, son los siguientes: *T1. Gobernanza Socio-Territorial; T2. Empoderamiento de Comités de Mujeres y Jóvenes; T3. Bankilales con Liderazgo; T4. Gestión e Innovación Territorial; T5. Establecimiento de la Comunidad de Vida; T6. Implementación Protocolo C169; T7. Alineación De Políticas Municipales y Los ACGT; I1. Habilitación De Ambientes Democráticos; I2. Gobernanza Multinivel; I3. Gobierno Abierto; I4. Áreas De Planeación Municipal; I5. Fortalecimiento De Redes y Alianzas e; I6. ACGT Como Saberes Locales Actuales.*

Para el campo de gestión del proyecto, los indicadores son: *T8. Sistematización Y Visibilización del Proyecto; T9. Seguimiento y Evaluación; T10. Eficiencia Patrimonial; T11. Seguimiento Teoría De Cambio; I7. Gestión Del Conocimiento e; I8. Replicabilidad Y Buenas Prácticas.*

Para la obtención de información se hicieron entrevistas a profundidad a los tipos de actores establecidos: Consejeras y Consejeros de Aldama, Chalchihuitán, Chenalhó, Mitontic, Tenejapa, Santiago el Pinar, San Juan Cancúc, Pantelhó y Sitalá; a Bankilales, miembros del equipo técnico y directivos de IDESMAC.

Esta información fue sistematizada para la obtención del valor cuantitativo de los indicadores establecidos y analizada para realizar una valoración cualitativa de los resultados obtenidos.

Teoría de Cambio

La planificación de los proyectos sociales en la actualidad, deben responder al contexto dinámico, diverso y contradictorio que rigen las interacciones socioculturales hoy en día; lo que se refleja en las acciones, procesos y resultados de las estrategias de los proyectos. Es común, que muchos actores que son parte de procesos de desarrollo e intervención de proyectos y programas, utilizan el marco lógico como instrumento de gestión, creyendo en la existencia de verdades absolutas y realidades totales y estáticas.

Sin embargo, la dinámica global que incide en el contexto local, da cuenta de otra realidad, una realidad compleja, multidiversa, con diferencias económicas, sociales, geográficas, políticas, culturales en interrelación; situación que tiene un impacto directo sobre los procesos de desarrollo y cambio social. Es por ello, que se consideró pertinente hacer uso de la metodología de teoría de cambio, para la planificación de las estrategias del proyecto evaluado, misma que permitirá establecer una línea de base a partir de la cual se medirán los avances significativos que, a partir de las acciones, permitan alcanzar el sueño y la apuesta del proyecto.

Una teoría de cambio, permite ordenar el pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir del conocimiento y experiencia existente, las condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. Esto se logra a partir de una explicación y análisis de los supuestos del proyecto, siendo fundamental en todo proceso de aprendizaje y cambio social, tanto por una cuestión epistemológica como política.

Cuando se habla del cambio, se hace referencia a procesos que se inician y desarrollan a partir de una idea, y cuyo resultado depende de la adecuación, preparación y disposición de factores, ya sean humanos o físicos, que se pueden controlar o intervenir de manera directa. En el marco de los proyectos sociales, el cambio es el resultado favorable de la interacción de los factores o procesos controlables y no controlables que inciden en el cambio deseado obtenido.

De manera específica, la teoría de cambio bajo el enfoque de “cadena de cambios” puede diferenciar tres niveles en donde se pueden verificar los cambios, por un lado el primer nivel referido a las personas involucradas de manera directa en el proyecto; el segundo nivel que serían las familias, organizaciones e instituciones que estos individuos conforman, y que tiene que ver de manera directa o indirecta en el proyecto; y el tercer nivel que tiene que ver con los cambios ocurridos en la comunidad, la sociedad o el estado, entendido como espacios de acuerdo social, constitutivos de un todo común.

En relación con el tipo de cambio que podemos prospectar, y verificar, para el primer nivel, los cambios en las personas se pueden alcanzar directamente con las actividades del proyecto en aspectos como son los conocimientos, habilidades, actitudes, pero también en el aspecto más tangible de los bienes o servicios que reciben. Para el segundo nivel de cambio, se verifican cambios en los colectivos mencionados, relacionados con las

costumbres, comportamientos, practicas o visión estratégica de estas entidades y que suceden gracias a la acción del proyecto; y finalmente a tercer nivel, los cambios a nivel comunitario, sociedad o estado, tienen que ver con las normas, leyes y estructura, pero también con aspectos intangibles relacionados con la identidad y los principios obtenidos en consonancia con los objetivos del proyecto.

Uno de los elementos que se consideró muy importante y significativo de este enfoque, fue la identificación que se hace de los cambios en dos ámbitos; por un lado, la población meta o beneficiaria del proyecto en cuestión, pero también los cambios en la organización o institución que lleva a cabo el proyecto...*consideramos que los cambios en el desarrollo, promovidos por la organización, generan a la vez cambios en su gestión y estos nuevamente en la concepción y propósitos del desarrollo* (Íbid, p.9).



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera se habla de cambios en los niveles de la gestión de la organización, en otras palabras, se verifican cambios en las personas del equipo técnico en cuanto a la creatividad, liderazgo y reflexión crítica, pero también en la mejora de las metodologías, herramientas e información que se maneja y se utiliza; en segundo nivel están los cambios en la gerencia e instancias administrativas en relación con el compromiso y democracia interna, así como la capacidad de establecer responsabilidades y procedimientos acordes a los propósitos de la institución y el proyecto; y por último, cambios a nivel de la asamblea y junta directiva, aquí hablamos de los acuerdos que se establecen en la organización sobre enfoques, propósitos sociales, políticos, etc, y las políticas internas derivadas.

La teoría de cambio es un ejercicio de visualización creativa que permite concentrarnos en determinadas realidades futuras posibles, probables y deseables; también es una

proyección sobre cómo se cree que puede llegar a ser la realidad en un futuro próximo con base en un análisis realista del contexto, una autovaloración de las capacidades del equipo técnico y una explicación crítica de los supuestos.

Por otro lado, es un enfoque de pensamiento-acción que permite identificar los hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que se desea provocar con el proyecto, estableciendo un mapa semi-estructurado de cambio que enlaza las acciones estratégicas con ciertos resultados de proceso. Por último, una teoría de cambio ayuda a monitorear consciente y críticamente el pensar y la acción de manera individual y colectiva.

Teoría de Cambio del Proyecto “Fortalecimiento De La Gobernanza Multinivel Y La Democracia Para La Construcción Del Lekil Jumaltik En Los Altos De Chiapas”

Como parte de la planificación y ejecución del proyecto, se estableció la realización preliminar de una teoría de cambio con el enfoque “cadena de cambios”, configurándose como una línea base en el marco de la evaluación ex – ante comprometida para el primer año del proyecto. El enfoque “Cadena de cambios” pone el énfasis desde una mirada prospectiva en la “hipótesis de cambio” para conseguir un sueño o apuesta de cambio social; este cambio o consecución de la situación final deseada se logra mediante el encadenamiento de cambios sucesivos en diferentes niveles y escalas, cambios que deben ejecutarse en distintos actores y sobre distintos aspectos y condiciones.

La finalidad de la construcción de la teoría de cambio para este proyecto, es proporcionar el instrumento necesario para monitorear las acciones del proyecto, y así poder rendir cuentas tanto al interior del proyecto como hacia las comunidades donde se trabaja. La utilización sistemática de una teoría de cambio como instrumento de monitoreo de proceso, ayuda a estar en constante atención a la revisión y actualización de los supuestos desde donde se parte; releer el contexto y valorar si siguen existiendo las condiciones de cambio establecidas inicialmente, lo que puede impulsar nuevas condiciones y definir nuevas estrategias de cara a enfrentar lo anteriormente mencionado.

Como herramienta metodológica, el enfoque de “cadena de cambios”, es una matriz con diversos planos y distintas categorías y variables, que ayuda a orientar, gráficamente, la identificación de “qué se debe ir cambiando en quienes” para conseguir la transformación de la realidad. La diferencia de este enfoque con otros existentes radica en:

- 1.- El punto de partida es la situación a la que se quiere llegar, es decir, la situación final deseada y el énfasis se centra en la “hipótesis de cambio”. En otras palabras, el énfasis está en definir “qué se debe ir cambiando en quienes” para conseguir transformar la realidad.
- 2.- La importancia de definir la pertinencia de los sueños y apuestas, y la sostenibilidad de los cambios conseguidos. Se diferencian, por lo tanto, los cambios que se pueden conseguir de manera directa con las acciones institucionales, a partir de la misión y

recursos institucionales, es decir, desde “dentro del proyecto”, y por otra, los cambios que se pueden conseguir de manera indirecta, como efectos o impactos de los resultados de la acción institucional, es decir, “desde fuera del proyecto”. El enfoque no solo involucra a la población receptora del proyecto, sino a la población que hace parte del contexto del proyecto.

3.- Concibe la consecución de la situación final deseada como resultado del encadenamiento de cambios sucesivos, en diferentes niveles y escalas, de distintos actores y sobre aspectos y condiciones distintas.

4.-El enfoque diferencia y relaciona el campo de desarrollo propiamente dicho, con el campo de gestión del desarrollo, es decir, diferencia el desarrollo del proyecto, del desarrollo de la institución gestora del proyecto.

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

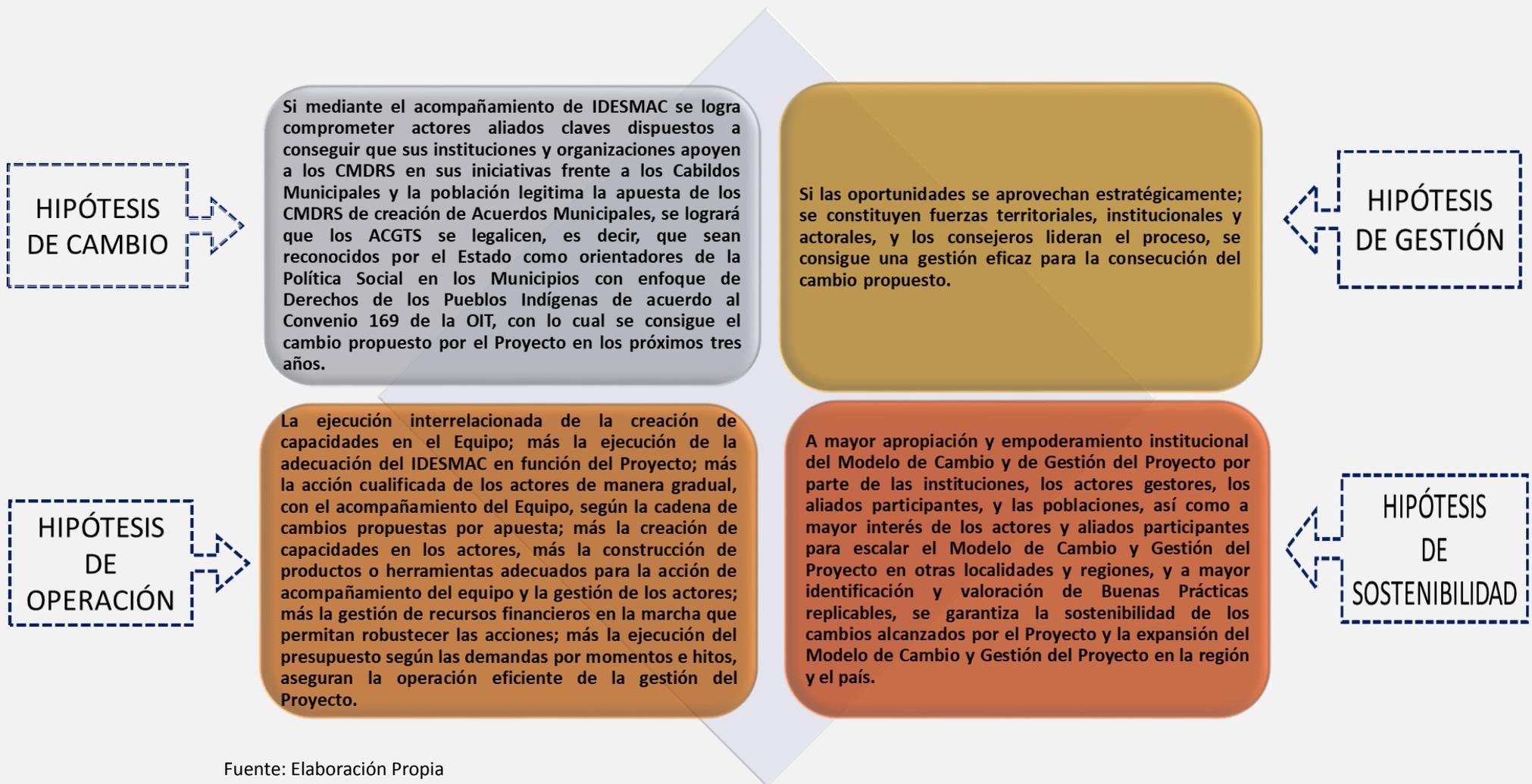
Como resultado se establecieron 4 hipótesis como parte de la teoría de cambio del proyecto, mismas que permitirán transitar hacia conseguir el sueño o apuesta de proyecto. (ver gráfica siguiente)

Teoría de cambio como evaluación ex ante

La evaluación de impacto, al igual que cualquier otra evaluación, puede realizarse antes (ex ante) o después (ex-post) de la ejecución del proyecto. En términos generales es conveniente realizar evaluaciones de impacto ex-ante cuando se quiere escoger el proyecto o la combinación de los mismos que pueda contribuir de forma más efectiva a la reducción de la pobreza; y para las evaluaciones ex-post, cuando la evaluación de impacto puede retroalimentar la efectividad del proyecto en cuestión.

La importancia de la evaluación ex-ante es que permite tomar decisiones de cuál es el camino o la ruta más acertada para que la intervención del proyecto dé cumplimiento a sus metas principales con una eficiencia en los procesos. Esta evaluación trata de simular el efecto de un proyecto antes de que éste se ponga en práctica o entre en operación y su objetivo es proporcionar elementos de juicio para determinar cuál es el proyecto o la combinación de proyectos que más conviene a la población en términos del cambio de las condiciones de vida de los beneficiarios.

Hipótesis Generales que Integran la Teoría de Cambio del Proyecto



Para las evaluaciones ex-ante, el diseño del grupo de control será representado por la situación actual de pobreza de los beneficiarios del proyecto (el “antes”, línea base o situación sin proyecto), y el grupo de tratamiento corresponderá a la simulación de la situación con proyecto (el “después”). Así, el impacto del proyecto será la diferencia en cualquier variable de resultado antes y después de la ejecución del proyecto (Navarro, King, Ortegón y Pacheco, 2006, p.13).

La Comisión Europea (2006) refiere de este tipo de evaluación: *se realiza la evaluación ex ante antes de la adopción o antes de la ejecución de la intervención. Constituye una ayuda al diseño de la intervención. Aspira a mejorar la calidad del diseño de la intervención en la medida en que transpone las lecciones de las experiencias anteriores en el marco de la nueva intervención* (p. 11).

La importancia de la evaluación ex ante es que permite asegurar la viabilidad del proyecto, la coherencia de la intervención, los recursos asignados, tanto humanos, materiales y financieros. Se puede prever el impacto de los programas, esto desde el punto de vista cuantitativo, pero también el análisis cualitativo de la estrategia de intervención.

Como ya se explicó, se elaboró la teoría de cambio del proyecto, con la finalidad, por un lado, de definir las estrategias del proyecto en el marco de la planificación del mismo, y, por otro lado, de plantear herramientas para la evaluación de impacto inicial y así establecer la línea de base. Los indicadores definidos para la evaluación ex ante, toman como base aquellos establecidos para la medición y verificación en el seguimiento y cumplimiento de la hipótesis de cambio, de gestión, de operación y de sostenibilidad del proyecto.

Como parte del diseño de indicadores ex ante, se estableció una fórmula con un criterio triádico que nos permitiera medir el índice de cada indicador, cuyo resultado sería la línea de base de cada uno.

La línea de base se establece sobre los indicadores, diseñados desde los elementos de impacto por generar; por ello, se retoman los planteamientos teórico-conceptuales, las metas del proyecto, las hipótesis de la teoría de cambio y los acuerdos del Congreso de consejeros y consejeras. Una vez determinados estos indicadores, se realiza la evaluación cuantitativa que determine la línea de base de cada uno...*La línea de base consiste en enunciar los valores que cada variable de impacto, sea de los efectos temporales o de largo plazo tienen en el momento actual* (Íbid. p.16).

Sistema de Indicadores.

Ámbito del desarrollo/ ámbito de gestión

La definición del sistema de indicadores de la evaluación ex – ante, parte de la construcción de una batería de indicadores de seguimiento y evaluación establecidos en el

documento de “La Teoría de Cambio del Proyecto Fortalecimiento de la gobernanza multinivel y la democracia para la construcción del *Lekil jlumaltik* en Los Altos de Chiapas” y que se construyó en el taller realizado en San Cristóbal de las Casas entre los días 17 y 24 de agosto del 2018.

En este documento se establecieron un total de 42 indicadores establecidos como herramienta de seguimiento y evaluación de los avances del proyecto en aras del cumplimiento de las hipótesis de cambio, de gestión, de operación e hipótesis de sostenibilidad. Para esta evaluación se tomaron estos 42 indicadores como base para la definición definitiva de un cuerpo de indicadores no mayor a 24, para lo cual se realizó una homologación entre los indicadores, lo planteado también en el proyecto inicialmente y los acuerdos que derivaron del Congreso de Consejeras y Consejeros de Los Altos de Chiapas.

El resultado fue un sistema de indicadores que permitiera la evaluación para el establecimiento de la línea de base, tanto para el campo del desarrollo o intervención propiamente dicho, y la evaluación de los indicadores correspondientes al campo de gestión de IDESMAC. Los indicadores se ubicaron en dos ámbitos: el tangible con un total de 11 indicadores, y en el ámbito intangible con un total de 8 indicadores, para un definitivo de 19 indicadores homologados. Los indicadores del tangibles del T1 al T7 e intangibles del I1 al I6, corresponden al campo de intervención del proyecto; los restantes corresponden al campo de gestión.

Lo interesante del proceso de homologación, es que permitió considerar los instrumentos de medición de la teoría de cambio, pero además integrar a la evaluación los aspectos del proyecto que no estaban considerados en la teoría de cambio y, sumado a esto, los acuerdos resultantes del Congreso.

Los indicadores refieren a los tres niveles de cambio planteados en la teoría de cambio, tanto a nivel del desarrollo como la gestión.

La división de los indicadores por ámbitos tangibles e intangibles, deriva del esquema metodológico desarrollado por el Área de Evaluación Independiente del IDESMAC, que tomó de la Fundación Interamericana este principio para dar cuenta, tanto de las dimensiones objetivas de los proyectos evaluados, como de las percepciones que los diferentes actores tienen sobre el desarrollo de ellos. Así las evaluaciones realizadas por el IDESMAC, pretenden dar cuenta del proceso del proyecto de manera concreta tanto desde los alcances formales, como desde la subjetividad de los actores.

INDICADOR TANGIBLE	DESCRIPCIÓN
Indicadores del campo de intervención	
T1. GOBERNANZA SOCIO-TERRITORIAL	Capacidad de decisión e influencia que los actores territoriales no gubernamentales adquieren para el procesamiento de asuntos públicos. Formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales. ⁴
T2. EMPODERAMIENTO DE COMITÉS DE MUJERES Y JÓVENES	Comités de mujeres y jóvenes de los municipios son capaces de ejercer acciones de manera independiente en la toma de decisiones encaminadas a mejorar sus condiciones de vida.
T3. BANKILALES CON LIDERAZGO	Los bankilales se configuran como agentes de acción en sus territorios ⁵ .
T4. GESTIÓN E INNOVACIÓN TERRITORIAL	Procesos estratégicos que permiten comprender mejor las dinámicas territoriales, en la búsqueda de soluciones nuevas a los desafíos que enfrentan las comunidades; esto, a través de procesos inclusivos que permitan definir las problemáticas y sus soluciones, adecuadas al contexto territorial particular ⁶ .
T6. IMPLEMENTACIÓN PROTOCOLO C169	Se identifica el establecimiento de acciones municipales y comunitarias que den cumplimiento al convenio sobre pueblos indígenas y tribales (169) de la OIT
T7. ALINEACIÓN DE POLÍTICAS MUNICIPALES Y LOS ACGT	Las políticas sociales municipales incorporan nociones de sustentabilidad, territorialidad y de derechos en cumplimiento con los fundamentos de los ACGT.
Indicadores del campo de gestión	
T8. SISTEMATIZACIÓN Y VISIBILIZACIÓN DEL PROYECTO	Se identifica el contenido de los materiales de difusión y sistematización propios del proyecto.
T9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Los CMDRS cuentan con herramientas para implementar un sistema de seguimiento y evaluación para los ACGT y proyectos derivados de estos.

⁴ Aguilar Villanueva, Luis F. (2008). *Gobernanza y Gestión Pública*. FCE, México.

⁵ Arreola, Delgadillo, López y García-Gil (2004). "Diagnóstico de la Situación del Desarrollo en el Municipio de Calakmul, Campeche". Proyecto Prosureste. Xpujil, México

⁶ Guaipatín, Carlos; Humphreys, María Olivia (2014). Innovación social en la práctica *El caso del Proyecto de Fe y Alegría para la educación inclusiva de niños con discapacidades en Ecuador*. Banco Interamericano de Desarrollo. Quito y Vallejo Castillo, Jorge Luis (2015). *La gestión territorial para el desarrollo integral. apuntes sobre los gobiernos subnacionales y locales en el Perú*. Universidad Autónoma de Madrid. Fundación General.

INDICADOR TANGIBLE	DESCRIPCIÓN
T10. EFICIENCIA PATRIMONIAL	Se desarrollan estrategias para la adquisición y uso eficiente de los recursos financieros, que permitan el cumplimiento de las metas y los objetivos según las acciones estratégicas definidas.
T11. SEGUIMIENTO TEORÍA DE CAMBIO	Apropiación y empoderamiento del Modelo de Cambio y Gestión implícito en la Teoría de Cambio del Proyecto.

INDICADOR INTANGIBLE	DESCRIPCIÓN
Indicadores del campo de intervención	
11. HABILITACIÓN DE AMBIENTES DEMOCRÁTICOS	El proyecto coadyuva a crear condiciones de participación social, incluyente y legítima para la toma de decisiones comunitarias ⁷ .
12. GOBERNANZA MULTINIVEL	Proceso dinámico de dimensión horizontal y vertical en donde se comparten responsabilidades entre los distintos niveles, favoreciendo el sentimiento de participación en las decisiones de interés común. ⁸
13. GOBIERNO ABIERTO	Impulso y consolidación de la transparencia y rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno ⁹ .
14. ÁREAS DE PLANEACIÓN MUNICIPAL	Se contribuye a la construcción de espacios municipales para tareas organizadas, eficientes, eficaces y responsables. Son actividades para la formulación, instrumentación y evaluación de planes municipales e intermunicipales encaminados a la construcción sustentable del desarrollo comunitario ¹⁰ .

⁷ Del texto de Revuelta Vaquero, Benjamín y Patrón Sánchez, Fernando (2010) *Democracia participativa. Visiones, avances y provocaciones*. Universidad de Guanajuato, IFE. México

⁸ Consorcio Coopenergy (2015). *Guía para la gobernanza multinivel Para autoridades públicas locales y regionales*. Consultado en: <https://www.eve.eus/EVE/media/EVE/proyectos%20energeticos/Gobernanza-multinivel-72.pdf>

⁹ Instituto Nacional de Acceso a la Información (INALI). *Guía de Gobierno Abierto 2017*.

¹⁰ INAFED. *Guía técnica 4 la planeación del desarrollo municipal*. Consultado en http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia04_la_planeacion_del_desarrollo_municipal.pdf

INDICADOR INTANGIBLE	DESCRIPCIÓN
15. FORTALECIMIENTO DE REDES Y ALIANZAS	Fortalecimiento de relaciones relativamente duraderas entre organizaciones territoriales que, al actuar de manera conjunta, buscan alcanzar un mayor beneficio que el que lograrían de manera individual ¹¹ .
16. ACGT COMO SABERES LOCALES ACTUALES	Los actores del proyecto identifican, explican y aplican los ACGT como una construcción colectiva, resultado de la reflexión local.
Indicadores del campo de gestión	
17. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Proceso institucionalizado para permitir, producir, transformar y utilizar saberes y conocimientos - y de otros, teóricos y empíricos, implícitos y explícitos-para mejorar la práctica y difundir conocimiento estratégico ¹² .
18. REPLICABILIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS	El proyecto establece un banco de experiencias óptimas, eficaces y útiles que se identifican y valoran dentro de sus procesos, lo que permite su sostenibilidad en otros tiempos y escalas.

¹¹ Dussauge, P. y Garrette, B. (1999). Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances. Nueva York: John Wiley. En: <https://www.thefreelibrary.com/Alianzas+estrategicas%3A+alternativas+generadoras+de+valor.-a0450998610>.

¹² Organización para las naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2004). Guía metodológica de sistematización y gestión del conocimiento.

Herramientas y Proceso de evaluación

Para el establecimiento de la línea de base de la evaluación ex ante, se procedió al diseño de un guion de entrevista que permitiera la obtención de información pertinente y necesaria para la valoración de los indicadores homologados, tanto para el ámbito tangible como intangible del proyecto.

El guion de entrevista consta de 61 preguntas ordenadas de acuerdo con los ítems centrales de la evaluación. Se realizaron 27 entrevistas semi-estructuradas, a actores locales: Consejeros y consejeras y bankilales de los nueve municipios de Los Altos de Chiapas donde se ejecuta el proyecto: Aldama, Mitontic, Santiago el Pinar, Chalchihuitán, Chenalhó, San Juan Cancúc, Sitalá, Tenejapa y Pantelhó; a miembros del equipo técnico del proyecto y directivos de IDESMAC.

La finalidad de esta herramienta de la entrevista semi-estructurada es que se configura 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.

TIPO DE ACTOR	CANTIDAD DE ENTREVISTAS
Consejeras y Consejeros	13
Bankilales	9
Equipo Técnico y Directivos IDESMAC	5

CAPÍTULO III. HITOS GENERALES DEL PROYECTO

Para establecer los valores de la línea de base de los indicadores, se realizó una valoración cuantitativa para identificar los hitos más importantes del proyecto, es decir, aquellos logros referenciales que nos marcan el proyecto, y a partir de los cuales se puede hacer seguimiento de su avance, esto tanto para el campo de la intervención, como a nivel institucional o de gestión del proyecto.

Se realizó un análisis cualitativo para entender las percepciones y sentires de los actores tanto territoriales como institucionales, y así reflexionar sobre las buenas prácticas del proyecto, las áreas de mejora y los procesos de aprendizaje y gestión de la experiencia.

Para el campo de intervención, el hito más importante para el proyecto es la habilitación de ambientes democráticos en los territorios, indicador que resultó con una valoración destacada de 68%. Relacionado con éste, los indicadores de gobernanza socio-territorial con un 48% y el empoderamiento de comités de mujeres y jóvenes con un 42% se presentan como avances sustanciales para la construcción de la gobernanza multinivel y la democracia en Los Altos. El indicador con una línea de base más baja fueron el fortalecimiento de redes y alianzas con un resultado del 5%, la alineación de políticas municipales y los ACGT con un 2%, la implementación del protocolo C169 y la gestión e innovación territorial como un resultado del 1% cada uno.

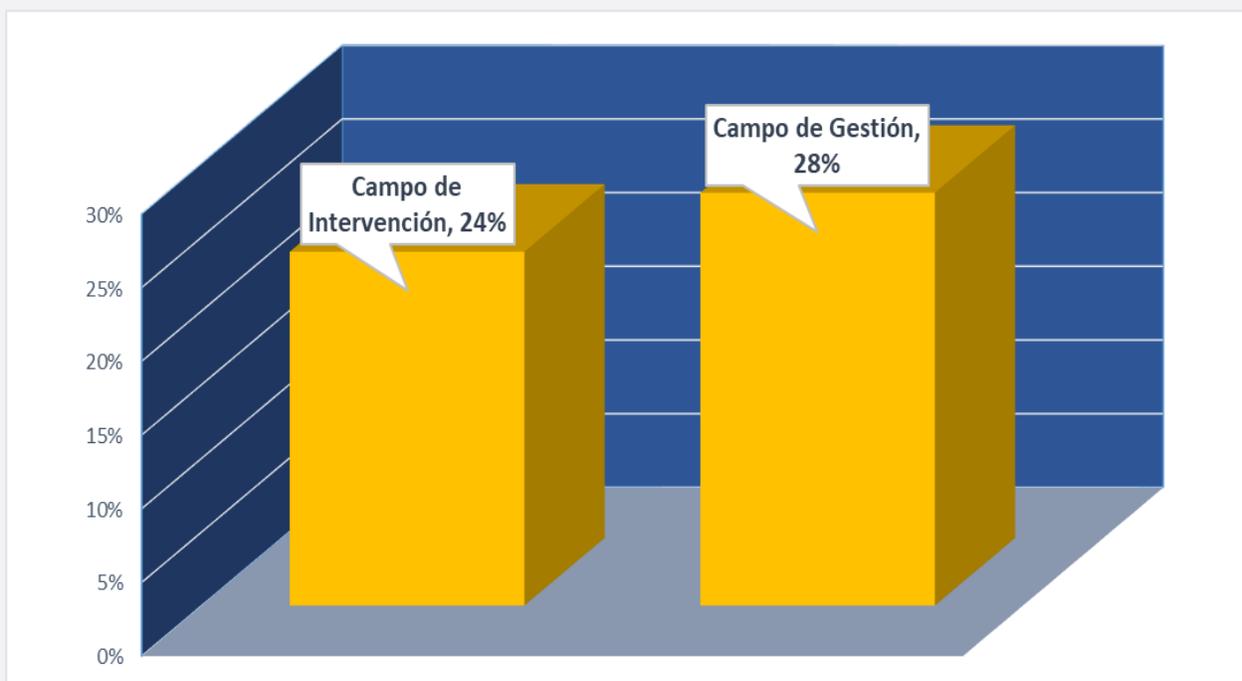
Para el campo de gestión, es destacado el indicador de replicabilidad y buenas prácticas con un 61% de línea de base, seguido de sistematización y visibilidad del proyecto con un 35%. Es necesario establecer estrategias que permitan avances en los indicadores de gestión del conocimiento que resultó en un 21% al igual que el de seguimiento y evaluación. El indicador con la línea de base más baja es el de eficiencia patrimonial con un 1%.

El resultado general por campo es de 24% para el campo de intervención y de 28% para el campo de gestión.

En seguimiento a la metodología establecida para la evaluación ex ante en el marco de la teoría de cambio con enfoque “cadena de cambios”, se centró en hacer una valoración en dos campos: campo de intervención y campo de gestión, y en dos ámbitos: una evaluación de los aspectos tangibles y de los aspectos intangibles para ambos campos.

De manera general, se pudo constatar que el resultado final de la evaluación del campo de intervención arrojó un resultado del 24%; hay que tener en cuenta que dicha evaluación está estableciendo una línea de base para el proyecto y que a partir de este resultado se hará el seguimiento de los avances y la valoración a mediano término y a final de la ejecución del proyecto. En relación con el resultado del campo de gestión del proyecto, es decir, de la evaluación que se hizo a aspectos internos de la organización, el resultado fue del 28%.

Resultados Generales Por Campo del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

Lo destacable de estos resultados en ambos campos, es que efectivamente, las acciones y estrategias dirigidas a la ejecución eficiente y eficaz del proyecto en búsqueda de sus objetivos, son un reflejo de las mejoras, reajustes y reorientaciones que a nivel institucional se están consolidando. Los resultados de la teoría de cambio del proyecto y las orientaciones en cumplimiento de las hipótesis planteadas, están siendo retomadas y consideradas tanto a nivel interno del equipo técnico y de IDESMAC, como hacia las estrategias comunitarias parte del proyecto.

Campo de Intervención del Proyecto

Para la valoración del campo de intervención, se determinaron una serie de indicadores que resultaron del ejercicio de homologación entre los indicadores establecidos en la teoría de cambio para el seguimiento al cumplimiento de las hipótesis, los acuerdos derivados del *Congreso de Consejeras y Consejeros de Los Altos de Chiapas* y los componentes principales del proyecto.

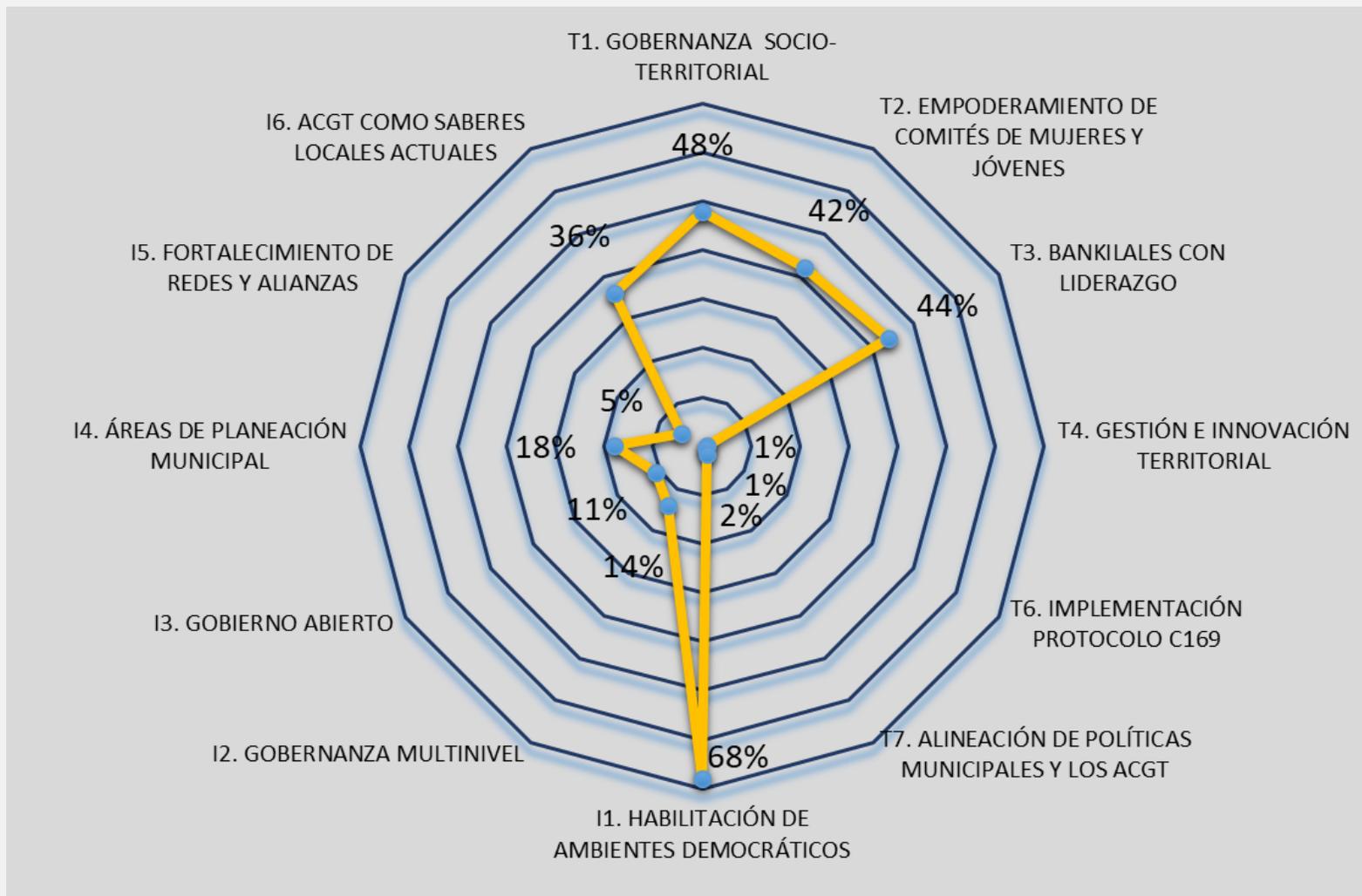
El campo de intervención, refiere a aspectos tangibles como los bienes y servicios logrados, la mejora en las relaciones prácticas y en las leyes o estructuras comunitarias, y a aspectos intangibles como los efectos del proyecto en los conocimientos, habilidades, actitudes, costumbres, principios y elementos identitarios de los actores locales.

Se determinaron un total de 13 indicadores para la evaluación del campo de intervención, siendo 7 indicadores tangibles y 5 intangibles.

<i>Tipo de Indicador</i>	<i>Nombre de Indicador</i>
<i>Tangible</i>	T1. Gobernanza Socio-Territorial T2. Empoderamiento De Comités De Mujeres Y Jóvenes T3. Bankilales Con Liderazgo T4. Gestión E Innovación Territorial T5. Establecimiento De La Comunidad De Vida T6. Implementación Protocolo C169 T7. Alineación De Políticas Municipales Y Los ACGT
<i>Intangible</i>	I1. Habilitación De Ambientes Democráticos I2. Gobernanza Multinivel I3. Gobierno Abierto I4. Áreas De Planeación Municipal I5. Fortalecimiento De Redes Y Alianzas I6. ACGT Como Saberes Locales Actuales

Los resultados generales de la evaluación de campo de intervención se ubicaron en **24%** lo que demuestra que, las acciones y estrategias de los proyectos que se configuran como antecedente del proyecto evaluado, asentaron los logros, y tuvieron efectos perdurables en las estructuras de gobernanza y en los espacios de toma de decisiones democráticos y participativos, siendo más bajo el resultado correspondiente a los componentes innovadores del proyecto como las áreas de planeación y los elementos de gobernanza en distintos niveles. Al ser esta una evaluación ex ante, el resultado se establece como la línea de base para los procesos de seguimiento y evaluación a futuro.

Línea de Base Indicadores Campo de Intervención del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

Indicadores Tangibles

IT1. Gobernanza Socio-Territorial

Resultado Línea de Base: 48%

El indicador de Gobernanza Socio-Territorial, refiere la capacidad en la toma de decisiones y la influencia que tienen los actores territoriales, en este caso, los CMDRS, los Consejos Microrregionales, los Comités, y otros actores no gubernamentales, para el procesamiento de asuntos públicos. La gobernanza socio-territorial busca el fortalecimiento de formas de asociación y coordinación del gobierno y organizaciones privadas y civiles.

Para esta evaluación, se entrevistaron a las consejeras y consejeros que son parte de los Consejos Municipales de los nueve municipios donde el proyecto tiene incidencia, así como a los participantes antiguos o actuales de la Escuela de Bankilales. Los miembros del equipo técnico y de IDESMAC también fueron consultados sobre este tema.

Las preguntas realizadas estaban dirigidas a conocer sobre quienes son las personas o los grupos con la agencia social para la toma de decisiones importantes en las comunidades, quienes participan en estos espacios de toma de decisiones y lo más importantes es si, estas acciones de participación y decisión están enmarcadas en los instrumentos jurídicos en la materia, de manera especial el Convenio 169 de la OIT.

Es destacable el resultado cuantitativo del indicador, el cual se establece en un 48%, lo que se debe a que en los proyectos anteriores se ha dirigido mucho esfuerzo a la construcción de gobernanza, con el trabajo de capacitación y acompañamiento de los CMDRS y los comités. Es necesario coadyuvar a la reactivación de las sesiones de los consejos microrregionales.

Para los Consejeros entrevistados, los espacios de gobernanza más significativos son los comités temáticos, ya sean de educación, de obras o los patronatos, y las asambleas comunitarias como órganos tradicionales de consenso.

Las decisiones ya vez que conformamos un agente rural, un comité de educación, y convoca a la asamblea general y vamos a estar presente todos los habitantes de la comunidad y si hay asunto importante tiene que informar el agente y tenemos que tomar decisiones entre todos, no solo uno si hay un asunto muy importante tenemos que tomar todos; osea entre todos los habitantes de la comunidad. (Consejero Chalchihuitán)

En estos espacios de gobernanza, la participación es prioritariamente masculina, pero es reconocida la participación cada vez mayor de las mujeres de la comunidad.

Cuando se hace la reunión las decisiones se toman entre mujeres y hombres, en mi caso que vivo en la cabecera reúno la gente, los que vienen son los que en verdad les interese, y algunos que no asisten es porque no les importa o se les olvida el día de la reunión, para tratar asuntos del proyecto y el trabajo que se está haciendo con la institución. Cuando es asunto solo de comunidad no

intervienen organizaciones ni las instituciones, pero cuando es asunto de los trabajos, y otras cosas que tenemos con organizaciones por ejemplo IDESMAC ahí sí intervienen (Promotor Chenalhó. Equipo Técnico).

Para el equipo técnico del proyecto, hubo una desatención del acompañamiento a los CMDRS y otros organismos comunitarios de gobernanza, porque se dedicó mucho esfuerzo y atención a la Escuela de Bankilales:

Yo entiendo que en los años anteriores, el esfuerzo se concentró mucho en formar ciudadanos a través del Bankilal, yo creo que eso fue extraordinario, fue un esfuerzo continuo, pero entiendo que ese esfuerzo limitó el ejercicio territorial y si algo tiene IDESMAC es su visión territorial, entonces ese esfuerzo que había impreso en campo, de estar 15 días en microrregiones, poner cine, conversaciones de noche, preparar comida juntos, todo eso declinó; esto se desatendió, se desatendieron las microrregiones, era algo que necesitaba otra estrategia, es algo que vimos cuando regresamos al proyecto y nos toca otra vez acercarnos, preguntarle a la gente, lo importante es que la gente tiene la intención de continuar y eso nos da mucho gusto porque fueron años de estar un tanto ausente y aun así hay disposición (Equipo técnico).

En relación con los Consejos Microrregionales, los actores locales reconocen que hace falta la reactivación de las sesiones; hay algunos en los del municipio de Pantelhó, Cancúc, Chenalhó y Sitalá que empiezan de nuevo a sesionar.

Conclusiones:

El resultado de la evaluación, pone de manifiesto que el proceso de construcción de la gobernanza en el territorio ha recorrido un camino importante desde los inicios del proyecto en el 2011, en especial, por la conformación de los CMDRS y el proceso intenso de capacitación de actores locales para la acción territorial en el marco de la Escuela de Bankilales, lo que establece la línea de base de este indicador en un punto de partido elevado, implicando un gran reto para el proyecto.

Los espacios como el CMDRS funcionan como escenarios de discusión y toma de acuerdos en relación con iniciativas entre OSC y entidades gubernamentales, pero hasta el momento no existen espacios comunitarios donde se tomen decisiones sobre asuntos territoriales trascendentales, menos aún, sobre situaciones enmarcadas en el Convenio 169 OIT. Estos procesos de fortalecimiento para la incidencia en asuntos enmarcados en el convenio, es un proceso que va en marcha, y cuya construcción depende de la conformación, fortaleza e incidencia que puedan tener los órganos de gobernanza comunitaria como son los CMDRS, los comités y los consejos microrregionales; por lo pronto se está informando a los actores locales sobre el convenio.

El enfoque llevado a cabo por el proyecto 2015-2018 afectó de igual manera, el proceso de fortalecimiento de las estructuras de gobernanza comunitaria, por el esfuerzo concentrado en la capacitación de los actores, pero el descuido del acercamiento a las comunidades y el trabajo en campo.

IT2. Empoderamiento de Comité de Mujeres y Jóvenes

Resultado Línea de Base: 42%

Otros de los aspectos fundamentales para la democratización de los territorios, y la participación equitativa y plural en construcción de la gobernanza como base para la gobernanza multinivel, es la inclusión de mujeres y jóvenes en los espacios de toma de decisiones; es por esto que a través de este indicador se pretende establecer la línea base de este proyecto y conocer los avances de los anteriores, en específico, en lo referido al comité de mujeres y jóvenes como parte de los CMDRS, y conocer si éstos son capaces de ejercer acciones de manera independiente en la toma de decisiones encaminadas a mejorar sus condiciones de vida.

El resultado cuantitativo de 42% nos indica, que el trabajo puntual en esta temática ha sido significativo, en especial, lo que tiene que ver con la conformación y el fortalecimiento de los comités de mujeres; trabajo que destaca gracias a estrategias colaborativas con otras asociaciones de la sociedad civil enfocadas en equidad de género y empoderamiento de las mujeres en las comunidades, como es el caso del trabajo con la organización COFEMO.

En relación con los comités de jóvenes, el avance ha sido incipiente, debido a dinámicas propias de las comunidades, en especial la migración de los jóvenes a otras regiones del país en búsqueda de mejores condiciones de vida. Se pudo evidenciar, que en los CMDRS se han depositado esfuerzos en la conformación de los comités de jóvenes en los municipios donde no hay aún, y en la reactivación y/o fortalecimiento de los existentes.

Hasta el momento, se reconoce el trabajo del proyecto en el acompañamiento de comités de temáticas diversas como la ambiental, o de tecnologías de información y comunicación y la estrategia de las organizaciones locales para la gestión territorial (OLAT), espacios que incluye a muchos jóvenes de las comunidades:

El ejemplo que yo tengo de los consejos, en Sitalá, en Santiago el Pinar es fuerte, son mujeres que tienen mucha iniciativa con muchos rasgos de liderazgos, y esto se manifiesta mucho. Los jóvenes por su parte, están implementando acciones muy puntuales, que tiene que ver con las necesidades de su cultura, de su lengua, de los tic's. (Equipo Técnico).

Conclusiones

Si bien, en casi todos los casos se reconocen comités temáticos como estructuras que complementan a los CMDRS, se considera al comité de mujeres como una estructura que se ha fortalecido significativamente y que se ha organizado de manera constante en el

trabajo temático en sesiones constantes y trabajo visibilizado en los municipios donde se ha hecho alianza colaborativa con COFEMO.

En el caso del comité de jóvenes no es así, los actores entrevistados manifiestan en su mayoría la poca acción puntual de este comité, mencionando en muchos casos su debilitamiento después de haber sido comités fuertes en algunos municipios, lo que se debe por un lado, a la falta de trabajo colaborativo entre IDESMAC y alguna OSC que sea especialista en la temática de juventudes, y por otro, en dinámicas sociales particulares, como la migración y el abandono de los territorios por parte de las y los jóvenes de Los Altos de Chiapas.

IT3. Bankilales con Liderazgo

Resultado Línea de Base: 44%

Parte de la conformación, capacitación, fortalecimiento y acompañamiento de los espacios de gobernanza en el territorio, es la formación de individuos con conocimiento, con sentido crítico y competencia de liderazgo, que sea capaz de impulsar a los actores locales a la participación y logre conjugar los deseos y necesidades de todos por igual. Estos individuos son hombres y mujeres que han formado parte de la Escuela de Bankilales, con la finalidad de capacitarse para ejercer funciones y cumplir con ética y responsabilidad las funciones de consejeros y consejeras.

Lo que interesa medir con este indicador, es si los bankilales se configuran como agentes de acción en sus territorios; para ello, se hicieron preguntas relativas a la participación en la Escuela, la pertinencia de los contenidos y la participación de los bankilales en espacios de gobernanza en sus territorios.

Los contenidos de la Escuela de Bankilales están orientados a la especialización en los ACGT como instrumentos para la acción territorial, y esa es la función de la Escuela.

El propósito de la escuela es formarse a partir de los ACGT. Tratamos de que las personas que lleguen entiendan que los ACGT significan una oportunidad, una herramienta de trabajo, es hacerles entender que las interacciones, después de analizar el contenido de los acuerdos, son una oportunidad. Destaca también que a la fecha necesitamos lograr una vinculación con los ayuntamientos. (Equipo Técnico)

En la escuela de bankilales nos enseñan como son los acuerdos de colaboración, como los manejamos, cuando se aplican en cada uno y en cada acuerdo tienen sus proyectos, y cada proyecto tiene su tiempo de cómo se va ir trabajando y todo, y lo que me acuerdo son los acuerdos que nos enseñan principalmente. (Consejero, Santiago El Pinar)

Para el proyecto evaluado, la importancia de la formación de los Bankilales tiene que ver con la participación de éstos en distintos espacios de gobernanza en los territorios, configurando una herramienta de acción en la construcción de la gobernanza multinivel en los nueve municipios de Los Altos de Chiapas. El resultado del indicador, aunque alto,

en especial si se entiende como una línea de base para este proyecto, obtiene la valoración por la participación de los entrevistados en la Escuela y la claridad sobre sus contenidos, pero no en el reconocimiento de los Bankilales como agentes de acción en otros espacios.

Muchos de estos Bankilales se han convertido en promotores del IDESMAC u otras asociaciones de la sociedad civil.

Los bankilales que yo conozco, los que encontré al regresar son los que yo formé, la primera generación, incluso cuando la escuela no tenía clara la estrategia. Son bankilales que se han quedado en los consejos y que se han convertido en promotores para nosotros y para otras organizaciones: Andrea, Maruch fueron mis alumnas, Alex, Toño. (Equipo Técnico).

Conclusiones

El resultado de la línea de base de este indicador, muestra, que se concentraron numerosos esfuerzos en la capacitación y formación de actores locales en la Escuela de Bankilales durante el proyecto anterior (2015-2018), llegando a contar hasta 150 estudiantes durante 6 generaciones de la Escuela; muchos de ellos han conformado sus propias organizaciones locales para la acción territorial (OLAT) o se han integrado a los proyectos de IDESMAC u otras organizaciones de la sociedad civil.

Pero el análisis nos demuestra que muchos de estos bankilales no están llegando a las sesiones de los CMDRS, y su presencia y participación es cada vez menor en otros escenarios de gobernanza, siendo pocos los Bankilales que se reconocen como líderes democráticos en sus comunidades. Pareciera ser, que no está siendo clara la vinculación necesaria entre la Escuela de Bankilales y los CMDRS y los comités temáticos, y en el objetivo fundamental de la formación en este espacio pedagógico que tiene que ver en un inicio, con la formación y acompañamientos de líderes para la gobernanza territorial y luego abonar para la construcción de espacios de gobernanza multinivel para Los Altos de Chiapas.

IT4. Gestión e Innovación Territorial

Resultado Línea de Base: 1%

La gestión e innovación en el territorio es una apuesta muy clara del proyecto, como parte de una estrategia institucional que dirige sus esfuerzos en procesos nuevos, innovadores y creativos para afrontar las problemáticas dinámicas actuales. Esta apuesta por la innovación, configura un enfoque central de las acciones y estrategias del proyecto, y que tiene como marco de continuidad lo avanzado en los proyectos anteriores.

Con este indicador, se pretende conocer si los procesos estratégicos del proyecto permiten comprender las dinámicas territoriales, en la búsqueda de soluciones nuevas a los desafíos que enfrentan las comunidades, esto a través de procesos inclusivos que

permitan definir las problemáticas y sus soluciones adecuadas al contexto territorial particular.

Se pidió a los actores entrevistados que mencionaran tres estrategias innovadoras de gestión del territorio, que tienen que ver con la organización, manejo o defensa y que esté en el marco de los establecido en los ACGT o el Convenio 169 OIT. Como se pudo evidenciar por el resultado cuantitativo del 1%, no hubo menciones significativas sobre estos componentes de innovación territorial, a excepción de los miembros del equipo técnico del proyecto que reconocen a las OLAT como una estrategia destacada:

... la escuela OLAT es importantísimo, además es un acierto que se tuvo que reorientar y reconocer por parte de la fundación, es algo que ya se venía señalado desde el 2011, era necesaria la conformación de organismos técnicos. Las OLAT han sido oro puro porque ya empieza el territorio a hablar, ya no es la agenda de san Cristóbal montándose sobre la agenda local, es importante las vinculaciones que tenemos con otras organizaciones que reconocen los acuerdos y los liderazgos.

Esto es algo que no ha sido reconocido por otras organizaciones y es algo en donde IDESMAC tiene una potencia fuertísima, muchas de las estrategias enunciadas solo las podemos comprender quienes las construimos porque es difícil que las demás las retomen y sepan por donde se va, esto ha permitido la interacción y que de manea novedosa se hagan cosas en los territorios. (Equipo Técnico)

Por otro lado, el establecimiento de las comisiones de negociación, de integración de los acuerdos y del Convenio 169 OIT, fueron señalados como aspectos nuevos de gestión del territorio:

...Las OLAT, es un ejemplo exitoso al generarse la agencia social local para atender prioridades territoriales. Esto da vida a un proceso que está caminando, y ya la visión no sería la de afuera sino solo el acompañamiento, sino que será más local; las comisiones también, porque los interlocutores directos van a ser los consejos y esto necesita un proceso de acompañamiento. Los acuerdos de las mujeres y unirlos con los acuerdos municipales para que vayan por una misma línea. (IDESMAC)

Conclusiones:

Hay dos elementos del proyecto que se reconocen como fundamentales para la gestión del territorio, en especial como elementos innovadores en este sentido: la Escuela de Organizaciones Locales para la Gestión Territorial (OLAT), proceso que lleva tres años de ejecución y donde se han formado organizaciones civiles de los territorios, que se configuran como brazos ejecutores de los CMDRS. Lo destacado de esta iniciativa es que la agenda local es creada por los actores locales y no por

intereses externos. El otro elemento que se reconoce son las comisiones, la de integración de los ACGT y ARDM, la comisión de negociación y la comisión del Convenio 169 OIT.

El resultado de la línea de base demuestra que, en el proceso de los proyectos anteriores, hubo una especie de abandono de esquemas de innovación, posiblemente derivados de la consolidación de los CMDRS y los Bankilales como estructuras sólidas y un descuido hacia los instrumentos de innovación del proyecto como son la Comunidad de Aprendizaje y el Laboratorio de Innovación Social.

Las acciones de gestión e innovación en el territorio son procesos cuyo punto de partida es la ausencia de acciones en este sentido; es por esta razón, que la ejecución del actual proyecto debe enfocarse en la creación de estrategias de gestión e innovación que se traduzcan en respuestas eficientes y asertivas a las dinámicas de la realidad territorial, regional y nacional.

IT6. Implementación Protocolo C169

Resultado Línea de Base: 1%

El proyecto “Fortalecimiento de la gobernanza multinivel y la democracia para la construcción del Lekil jlumaltik en Los Altos de Chiapas” tiene un componente fundamental, que tiene que ver con la elaboración de un protocolo que dé cumplimiento al instrumento legal del Convenio 169 OIT, en los nueve municipios de Los Altos de Chiapas, y que este protocolo se constituya en política pública.

La teoría de cambio del proyecto va en este sentido, al proponer que en los próximos 3 años (tiempo de ejecución del proyecto) se logre que los Cabildos Municipales aprueben un acuerdo municipal con carácter de ley, relacionado con la implementación del C169 OIT sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, como aspiración principal de los ACGT. Para alcanzar estos cambios en los próximos tres años, el Proyecto busca conseguir que instituciones y organizaciones comunitarias claves del orden local, regional y federal reconozcan y apoyen la iniciativa de los CMDRS en conjunto con las autoridades tradicionales.

Este componente del proyecto, es un elemento nuevo, enmarcado en sus objetivos y es por eso, que el resultado cuantitativo que resulta del 1%, establece la línea base a partir de la cual se podrá dar seguimiento a los avances en este sentido. Con este indicador se pretendía conocer si existían acciones municipales y comunitarias que den cumplimiento al convenio sobre pueblos indígenas y tribales (169) de la OIT.

Se hicieron preguntas relativas al conocimiento del protocolo, proceso de elaboración y participación en la misma. Para el momento de la presente evaluación no se había elaborado este protocolo, pero se presentaban algunos avances en esta dirección, reconocidos como discusiones sobre el Convenio 169OIT en el seno de los CMDRS’s y en espacios microrregionales. Se preguntó también sobre el conocimiento puntual del protocolo en cuestión.

¿Conoce el protocolo del convenio 169 OIT?; ¿Participó en su elaboración?

No se ha elaborado, pero han estado llevando el tema, conocer sobre el convenio y especializarse de eso. Muchos desconocemos, porque como pueblos originarios sabemos que tenemos derechos, pero no a profundidad (Promotor. Equipo Técnico).

Lo que si hemos avanzado en la formación de un cuerpo ciudadano que esté enterándose de qué es el convenio, esta comisión es surgida del congreso y de verdad que lo vemos con mucho entusiasmo.

Hemos aprendido que debemos centrarnos en la consulta por un lado y por otro lado, más importante que es el consentimiento. Ya da gusto ver como lo están incorporando y que están centrando su mirada en la importancia que tiene el protocolo para la vida en la comunidad (Equipo Técnico).

Conclusiones

Una de las apuestas transformadoras principales del proyecto es la implementación del protocolo de cumplimiento del Convenio 169 OIT. Al momento de la evaluación Ex Ante, el convenio no ha sido elaborado, y son pocos los actores entrevistados que mencionan conocimientos acerca de las disposiciones más importantes del Convenio, en especial en lo relativo a la protección y el respeto del derecho a la consulta y el consentimiento previo, libre e informado de los pueblos originarios.

Existe una especie de resistencia política por parte del equipo técnico a concentrar esfuerzos en la elaboración del protocolo, lo que puede deberse en parte al desconocimiento sobre los principios generales del mismo o a la falta de formación política que permita un compromiso hacia las comunidades para su empoderamiento real.

IT7. Alineación De Políticas Municipales Y Los ACGT

Resultado Línea de Base: 2%

Otros de los componentes del proyecto, está relacionado con la institucionalización de los ACGT; como se ha explicado, en los proyectos anteriores, se desarrolló un proceso participativo y comunitario para la construcción de los Acuerdos después de un diagnóstico; pero estos Acuerdos necesitan en esta etapa del proyecto, convertirse en instrumentos de acción territorial de manera amplia a través de su alineación con las políticas públicas municipales.

La teoría de cambio del proyecto, también versó sobre esta temática, y destaca la necesidad de tomar acciones que permitan lograr la aprobación de acuerdos municipales por parte de los Cabildos sobre la alineación de las Políticas Sociales de los Gobiernos Municipales y Estatales a nivel regional y federal con los ACGT. A la par con este proceso, el proyecto busca crear conocimiento y conciencia comunitaria sobre el valor de los ACGT como instrumentos públicos esenciales de participación ciudadana para alcanzar el *Buen Vivir* de las poblaciones en los Municipios.

Para el establecimiento de la línea de base de este indicador, interesa conocer la existencia de políticas sociales municipales que incorporan nociones de sustentabilidad, territorialidad y de derechos en cumplimiento con los fundamentos de los ACGT. Su resultado cuantitativo del 2% da cuenta de que esto no se ha conseguido aún, pero que hay acciones encaminadas a lograrlo.

Uno de los instrumentos que se reconocen como procesos de planificación que inciden en el territorio y que tienen que ver con el cumplimiento de los ACGT, son los Planes Operativos Anuales; por ejemplo, los consejeros entrevistados reconocen su participación en la elaboración de estos instrumentos, y mencionan como temáticas centrales cuestiones de soberanía alimentaria, agroecología y fomento agropecuario.

Es el plan operativo anual, son las iniciativas en los municipios o las comunidades que se organizan o quieran trabajar en ese año, por ejemplo 2019 y en Chenalhó que quieren hacer, qué proyectos, de acuerdo a qué Acuerdo... No solo, es decir, sino plasmar en documentos y ver cómo vamos a regirnos cada año (Promotor, Chenalhó).

El análisis coyuntural que se hace previo a la elaboración de los POA para que estas iniciativas respondan a las necesidades y requerimientos de la gente, es un aspecto destacable, sobre todo que toda esta información se traduzca a un lenguaje entendible por las comunidades que lo ponen en práctica, a través de las fichas técnicas:

Si entendemos que los POA responden a necesidades muy puntuales, deberían hacerse eco a situaciones muy puntuales de los municipios, pero entendemos que los ayuntamientos no tienen los recursos para esto ni las capacidades, pagan para que les hagan esto (IDESMAC).

Conclusiones:

La construcción de los ACGT responde a un proceso complejo, participativo y comunitario que constituye el marco de acción para las estrategias territoriales de los proyectos de IDESMAC en Los Altos de Chiapas; para este proyecto de gobernanza multinivel, el enfoque está dirigido a que los ACGT logren su institucionalización y se conviertan en el instrumento de planificación, participación y gestión del territorio, haciendo honor a su razón de origen. Para lograr esta institucionalización, se pretende que, los ACGT se conviertan en política pública, proceso además de complicado es todo un reto, en especial, en la coyuntura de cambio de gobierno y de enfoque de la política pública. Es reconocido, un avance en este sentido, relacionado con la construcción de mecanismos de planificación desde los CMDRS en el marco de los ACGT: los planes operativos anuales como instrumento de planificación comunitaria que da respuesta a los lineamientos de los acuerdos.

Por otro lado, los intentos de los proyectos anteriores de proponer los ACGT como la demanda local, han sido esfuerzos no consolidados y que no han conseguido impacto

alguno, esto se debe entre otras cosas, a que tradicionalmente el gobierno no escucha las demandas de su población, además del predominio de visiones racistas/coloniales tanto en el gobierno como en las OSC, lo que impide el reconocimiento de legitimidad de los esfuerzos locales; más aún, cuando ha habido un cuestionamiento constante por parte del gobierno local de los CMDRS.

Indicadores Intangibles

I1. Habilitación De Ambientes Democráticos

Resultado Línea de Base: 68%

Como pudimos observar con los resultados cuantitativos de los indicadores tangibles, los avances en la construcción de la gobernanza viene de un proceso de 8 años en los territorios, en la conformación, fortalecimiento y acompañamiento de los CMDRS, los comités temáticos y los Consejos Microrregionales, y que ha permitido que se reconozcan los espacios de toma de decisiones en las comunidades y que se tengan como escenarios donde los consensos son posibles, gracias a la participación plural y equitativa de los actores locales, sin distinción.

El indicador intangible de habilitación de ambientes democráticos, busca conocer el sentir de la gente en relación con el reconocimiento de, que las acciones del proyecto en efecto, están ayudando a la creación de condiciones de participación social, incluyente y legítima para la toma de decisiones comunitarias.

Se preguntó a los actores entrevistados si consideran que existe en las comunidades un ambiente democrático en la toma de decisiones, si todos los que participan toman la palabra y opinan sobre las temáticas de su interés, y si se considera al CMDRS como un espacio democrático y equitativo.

Aunque el resultado cuantitativo es del 68%, los actores locales comentan la necesidad de incluir más la participación de las mujeres y que se haga plural también la participación de otros actores comunitarios y no los que normalmente ejercen poder, como los consejeros reconocidos. Los espacios por excelencia para la toma de decisiones, son los CMDRS, las asambleas comunitarias, y otros como las casas ejidales o los juzgados, todo depende de la materia o la temática:

En la casa ejidal, en el juzgado de Paz, y como en las agencias de cada comunidad.

Participan ya la mayoría de los jóvenes, pero ahorita como que las mujeres ya participan (Consejero Santiago El Pinar).

En relación con el ambiente democrático, destaca la convicción de que es una realidad en construcción, que hay avances reconocidos y que se está trabajando de manera participativa y en vinculación con los líderes y organizaciones sociales:

Se está construyendo, no te diría que si al cien por ciento, pero no te diría que no, porque creo que el trabajo que llevamos desde hace 8 años está abonando a esto. Participan más las mujeres y los hombres también, osea no hay liderazgos únicos, sino que hay liderazgos emergentes (IDESMAC).

La participación depende mucho, a veces cuando son acuerdos de hombres, uno toma ya directo de hombres, en caso de mi comunidad por ejemplo si es chaporrear pues todos los hombres van a ir a chaporrear y toman acuerdos y si es de construcción, toman acuerdos solo de construcción, pero, si es parte de la clínica y todo eso entonces las mujeres toman decisiones y también toman un acuerdo ellas, entonces yo veo en esta parte tanto hombres y mujeres, varía mucho porque por ejemplo cuando son cosas de hombres van puros hombres, cuando son cosas de mujeres van mujeres; si hay una por ejemplo si se mezcla un acuerdo, entonces llegan tanto hombres y mujeres y participan en caso de la comunidad. Los consejeros y consejeras si participan (Bankilal, Chalchihuitán).

Conclusiones

Existe un consenso entre los actores entrevistados, que la construcción de ambientes democráticos es un proceso que lleva tiempo, y que se debe trabajar en conjunto para conseguir que en las comunidades existan espacios igualitarios, equitativos, inclusivos y plurales donde todas las voces sean escuchadas y todas las opiniones tomadas en cuenta. Existe un reconocimiento del trabajo de IDESMAC en el acompañamiento a los CMDRS para este fin, y en el fortalecimiento de los comités de mujeres.

El resultado del indicador da fe de ello, lo que es comprensible si se considera que el indicador de gobernanza socio-territorial y el de bankilales con liderazgo resultaron con una valoración alta de su línea de base. Este reconocimiento se debe a que el trabajo realizado en los proyectos anteriores ha abonado a la concientización, a activar el pensamiento crítico y a la capacitación de los consejeros y consejeras quienes fungen como agentes de transmisión de las nociones de equidad, igualdad y toma de decisiones democráticas.

I2. Gobernanza Multinivel

Resultado Línea de Base: 14%

La gobernanza multinivel se plantea como el eje rector de toda la estrategia del proyecto, que está encaminada a fortalecer los mecanismos de gobernanza comunitarios pero enfocados en construir una vinculación funcional entre los distintos niveles territoriales: comunitarios, municipales, regionales, públicos, privados, etc.

Se define como un proceso dinámico de dimensión horizontal y vertical en donde se comparten responsabilidades entre los distintos niveles, favoreciendo el sentimiento de participación en las decisiones de interés común. Para el establecimiento de la línea de base de este indicador, se hicieron preguntas relacionadas con el conocimiento de

alianzas de los órganos comunitarios de gobernanza con otras instituciones y organizaciones, en especial, en materias determinantes del territorio; se pidió un ejemplo de asuntos comunitarios resueltos por varias organizaciones y/o niveles de gobierno y si conoce la comisión intermunicipal tsotsil y tseltal planteada en el proyecto.

La percepción de los actores locales es que, si hay una vinculación con otras instituciones y organizaciones, pero no a nivel gubernamental sino civil:

Con dependencias gubernamentales no, ahorita no, en el pasado el programa de reforestación fue acordado directamente con SEMARNAT.

En este momento lo que tenemos es una comisión para adquirir habilidades de negociación con el gobierno, ahora más que el contexto de gobierno cambió. A nivel de cúpula IDESMAC, se tiene la posibilidad de sentarse con los secretarios, ahorita no lo hace porque no tiene sentido ...tenemos que saber qué vamos a negociar, por eso es importante probar pilotos como es el caso del CAE, esa es una experiencia probada. Lo importante ahora es ver como lo replicamos, lo escalamos (Equipo Técnico).

Esta falta de vinculación también se reconoce en el poco compromiso que los actores locales perciben del ayuntamiento en lo relativo al cuidado, respeto, y garantía de los derechos de los pueblos indígenas.

En el acuerdo de gestión por obligación menciona que el gobierno tiene que respetar los acuerdos, pero aquí en el municipio no se ha visto mucho de que haya implementado los derechos de los pueblos indígenas (Bankilal, San Juan Cancuc).

El reconocimiento de alianza con gobierno, es mencionado por IDESMAC, pero como un asunto aún incipiente:

Ahorita hay acercamiento con el INPI, secretaria de pueblos indígenas, pero todavía están asentándose estos nuevos actores está todavía muy débil, si hablamos en términos más amplios trabajamos más con las organizaciones y estamos avanzando con acuerdos con instituciones académicas (IDESMAC).

Conclusiones

La construcción de las condiciones para que exista una gobernanza multinivel en los territorios de los Altos de Chiapas es aún incipiente; debe tenerse en cuenta que esta realidad deriva de condiciones históricas estructurales de los territorios, donde agentes sociales han sido despojados de la capacidad de participación y toma de decisiones.

La percepción de los actores entrevistados, es que falta mucho por hacer, pero que se vislumbran contribuciones con esta intención, en especial, en el trabajo colaborativo entre

IDESMAC y otras OSC, gracias a las cuales se ha logrado atender problemáticas de las comunidades. Los espacios informativos sobre asuntos políticos y sociales en los territorios son ampliamente valorados ya que esto permite tomar decisiones de manera informada y organizada. Sobre la comisión intermunicipal tsotsil-tseltal no se mencionan avances en ningún aspecto.

En otro sentido, se evidencia que el equipo técnico del proyecto tiene muy dispersa la noción de multinivel, sin la claridad necesaria para entender que lo que sucede a nivel comunitario repercute en la microrregión, y lo que sucede en la microrregión repercute en lo municipal. Esta carencia de visión conceptual afecta el resultado de este indicador.

I3. Gobierno Abierto

Resultado Línea de Base: 11%

Uno de los principios fundamentales de la gobernanza, es que los 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 (INALI, 2017).

El proyecto “Fortalecimiento de la gobernanza multinivel y la democracia para la construcción del *Lekil jlumaltik* en Los Altos de Chiapas”, busca coadyuvar a la habilitación de un gobierno abierto y democrático, en cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Convenio 169 de la OIT.

Es por esta razón, que uno de los componentes es la realización de los Encuentros de Gobierno Abierto en los municipios de Los Altos, planificándose su realización por cada año del proyecto, con la finalidad de consolidar la transparencia y rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno (Íbid), como uno de los principios fundamentales de la gobernanza.

Se preguntó a los actores entrevistados si habían escuchado hablar de gobierno abierto, si consideraban que había condiciones de operación del mismo y si sabía del evento en su municipio. El resultado del indicador del 11% establece una línea de base para la medición y el seguimiento de los avances una vez se haya realizado el evento, mismo que planea hacerse para el segundo año de ejecución del proyecto, una vez que se asienten los nuevos funcionarios de las dependencias gubernamentales, luego del periodo de transición electoral.

Conclusiones:

El componente de gobierno abierto del proyecto se concentra en primer lugar, en la realización de los Encuentros de gobierno abierto y, en segundo lugar, que con estos encuentros se logre el acercamiento entre el gobierno y la población, tendiendo puentes

que permitan trabajar en colaboración, mediante el conocimiento de los ciudadanos de los programas, proyectos y apoyos a los que tienen derecho y que los vean como herramientas de gestión del territorio.

Para el momento de la evaluación no se había celebrado el Encuentro de Gobierno Abierto, sin embargo, existen efectos de los proyectos anteriores que han contribuido de alguna manera a poner sobre la mesa, la necesidad y el derecho de los procesos encaminados a la mejora de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en los municipios.

La percepción de algunos bankilales entrevistados, es que se sienten más cercanos a estos temas, que conocen en qué consiste la noción de gobierno abierto y reconocen que han aumentado sus conocimientos en relación con los procedimientos, herramientas y mecanismos con los que cuentan. Destaca la conformación de la comisión de negociación como parte de la Escuela de Bankilales, cuyo propósito es precisamente lograr este acercamiento.

I4. Áreas De Planeación Municipal

Resultado Línea de Base: 18%

Uno de los elementos sustanciales de la gobernanza que incluya actores locales con capacidad de agencia social (estructuras comunitarias de tomas de decisiones, organizaciones civiles e instituciones territoriales de participación) es poder tomar decisiones sobre las prioridades en el uso de los recursos, en búsqueda del cumplimiento de objetivos y el logro de atención de las necesidades primordiales de las comunidades.

Este es uno de los componentes del proyecto, enfocado en la contribución a la construcción de espacios municipales para tareas organizadas, eficientes, eficaces y responsables. Son actividades para la formulación, instrumentación y evaluación de planes municipales e intermunicipales encaminados a la construcción sustentable del desarrollo comunitario (INAFED).

Se hicieron preguntas a los actores entrevistados sobre la existencia de espacios para la planeación en sus municipios, si participan, y si existen espacios intermunicipales para la planeación de estrategias que permitan jerarquizar y desarrollar acciones y actividades. Por otro lado, se preguntó sobre la percepción de democracia e inclusión en los espacios de planeación.

El resultado de la línea de base se establece en un 18%, ya que, a pesar de que no existen las áreas de planeación, se reconocen avances en este sentido:

Lo que hemos visto con el equipo, es que en el evento de gobierno abierto necesitamos sacar...dos acuerdos, uno del mecanismo que le dé seguimiento al gobierno abierto y el otro que este mecanismo se vincule al ayuntamiento, ¿cómo va a ser esto posible? Bueno, los vamos a formar nosotros de

estrategias de planeación, de seguimiento, de evaluación, de gestión... a través de esta formación que estará en control nuestro, decirle al ayuntamiento “ya están formados”, instalar o habilitar las áreas de planeación en el periodo y nosotros les pagamos. Pensamos que esto puede funcionar porque no hay áreas de planeación en los municipios de Los Altos (Equipo técnico).

En teoría debería una oficina de planeación en los ayuntamientos, pero es una debilidad, y no tienen y por eso hay un subejercicio del presupuesto, se regresa este recurso porque no hay la capacidad técnica para usarlo. Hay que generar las capacidades técnicas formar recursos humanos para empezar a implementarlo. Conocemos experiencias de los institutos municipales de planeación de Comitán y de Tuxtla, pero está alejado de la experiencia de Los Altos, entonces tenemos que territorializarlos en ese sentido.

Vamos a acompañar esto porque, no es solo instalar la oficina, sino que se hagan visibles en estos impactos todavía no sé si promotores o técnicos comunitarios sean los acompañantes de esta parte (IDESMAC).

Conclusiones

Las áreas de planeación son un componente innovador del proyecto evaluado, por esta razón no se reconocen avances significativos resultantes de las acciones de los proyectos anteriores. Los actores entrevistados reconocen la importancia de avanzar en este sentido, sin embargo, sólo se considera por algunos, a los Planes Operativos Anuales como instrumentos comunitarios de planificación en el marco de los ACGT.

Otros de los elementos que han retrasado los avances en la planificación, está referido a que los POA suelen ser instrumentos muy complicados para los actores locales, con muchos tecnicismos y largos para su lectura, por eso deben ser más sencillos y tiene que haber celeridad en su elaboración al inicio de cada año de ejecución del proyecto, sin dejar de lado la importancia de la discusión de los mismos en los territorios.

15. Fortalecimiento De Redes Y Alianzas

Resultado Línea de Base: 5%

El logro de una cohesión socio-territorial significativa es fundamental para la creación y fortalecimiento de un ambiente de gobernanza multinivel en los nueve municipios de Los Altos de Chiapas donde el proyecto tiene incidencia; para esto se busca una vinculación fuerte y la conformación de redes y alianzas de trabajo entre distintas organizaciones, y entre las organizaciones y las entidades gubernamentales y estructuras comunitarias.

Para lograr este objetivo, es necesario el establecimiento de alianzas y redes de colaboración entre los distintos actores del territorio, para de esta manera, al actuar de manera conjunta, se alcance un mayor beneficio que el que lograrían de manera individual

(Dessaugue y Garrette, 1999). Se preguntó a los actores entrevistados sobre su conocimiento acerca del trabajo que realiza IDESMAC en colaboración con otra institución, si consideran que la relación con otras organizaciones es buena, si existen trabajos con resultados comprobados realizados en el marco de estas alianzas, y si éstas organizaciones aliadas replican los modelos de trabajo de IDESMAC a otras escalas.

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 (Calzadilla).

El resultado de la línea de base fue del 5%, ya que los actores locales sólo reconocen el trabajo de IDEMAC con Cofemo, con Adopta una Escuela y con la fundación Kellogg, y en menos medida con CISERP:

Con COFEMO el trabajo ha sido significativo, con ellos hay una colaboración constante en el tema de los consejos de las mujeres. Con otras organizaciones como CISERP y con Adopta reconocen y acompañan, aunque no siempre están presentes en las sesiones, están cuándo los consejos les giran invitaciones. Esto es maravilloso. Las alianzas son más con la sociedad civil, por ejemplo, con Adopta una Escuela ha respondido de manera puntual con el acuerdo de mejorar las condiciones de vida y hemos tenido un buen trabajo con ellos, de darle seguimiento, de mediar conflictos de manera conjunta (Equipo Técnico).

Existe la percepción de que la relación de IDESMAC con las demás organizaciones es buena, en especial con las organizaciones aliadas; este resultado del 5% refleja el debilitamiento reciente del Circulo de Organizaciones Aliadas:

Hubo muchas organizaciones participando en el círculo de aliadas que se fueron saliendo por diversas razones, algunas han manifestado su intención de sentarse y no sentarse, pero las que se han quedado lo han hecho con la mejor disposición (Equipo Técnico).

Conclusiones:

Para los actores entrevistados, la noción de trabajo en redes y alianzas en los territorios se materializan en la figura del Circulo de Aliadas de Los Altos de Chiapas. Esta experiencia tiene resultados destacados como el proyecto del Circulo de Alimentación Escolar, proceso de casi 4 años de ejecución y que recientemente se ha ido renovando en el marco del proyecto de Los Altos. Al margen de esta experiencia, son escasas las referencias que se tiene de trabajos fuertes realizados en los municipios por medio de colaboración significativa entre distintos actores territoriales.

Se evidencia en el seno del equipo técnico del proyecto, falta de claridad sobre las estrategias necesarias para afianzar la generación de alianzas en los territorios, situación

que dificulta resolver la dificultad estructural para establecer redes de colaboración territorial, debido en gran parte, a la falta de consenso significativo entre los distintos actores para tener un enfoque sobre el territorio. Sólo la OLAT incluyó en su diseño curricular la temática sobre la importancia de la conformación de redes y alianzas, sin embargo, lo hizo desde una perspectiva de red autónoma (desde el afidamiento) lo que sectoriza aún más.

I6. ACGT Como Saberes Locales Actuales

Resultados Línea de Base: 36%

El indicador evalúa de manera general, si los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial se constituyen como un producto resultado de la construcción colectiva y la reflexión local. Este indicador se diseñó para la evaluación final del proyecto anterior, en donde los actores del proyecto reconocieron ampliamente el contenido de los Acuerdos, en consideración a los planteamientos y reconocimiento de las comunidades.

En esta evaluación ex ante, se busca establecer una línea de base que permita conocer el avance en esta materia, aun cuando, se configura también como herramienta de seguimiento, en especial, si se toma en cuenta que los ACGT tienen un valor fundamental por ser realizados en procesos participativos, mismo que fueron sistematizados para la elaboración de los documentos definitivos.

La línea de base se establece en un 36% para este proyecto, que, si se compara con el resultado de la evaluación final del año 2018, se evidencia una disminución en el reconocimiento, en especial de los actores locales en torno a los contenidos de los Acuerdos, mucho tiene que ver con que los entrevistados admitieron no haber participado en la construcción de los Acuerdos, o que, aunque surgieron de un proceso participativo, al cabo de los años no se ha visto un avance significativo en su cumplimiento.

¿Considera que los ACGT reflejan la realidad de su comunidad? ¿en qué?

Si reflejan las necesidades de las comunidades, pero no se ha avanzado e nada pare llevar acabo estos acuerdos de colaboración, quizás estos acuerdos se vieron desde hace unos cinco años atrás, quizás es necesario renovarlos o ver cómo llevar acabo estos acuerdos porque no se está avanzando en nada (Consejero Chenalhó).

En cuanto al papel de IDESMAC en la elaboración de los Acuerdos, se coincide en que sirvió de órgano organizador y coordinador de los procesos de diagnóstico, de los talleres y los espacios de consenso comunitario:

Hacer las reuniones, talleres...los ACGT son 7 ejes principales, primero cuidemos a la madre tierra como ella nos cuida; todas y todos nos apoyamos; tortilla, trabajo y dinero; nuestra cultura crece; todas las comunidades mejoran sus medios de vivir; un gobierno que sirva; conozco lo que pasa en el mundo y somos respetados en mi municipio. Cuando hay

algún proyecto se analiza qué tipo de proyecto y si va de acuerdo a los ACGT, si trabajamos reforestación va sobre cuidado de la madre tierra, si dicen que van a usar abonos químicos entonces no porque no van con los ACGT, por ejemplo, en Chenalhó que se trabajan sobre infraestructura educativa entonces es del acuerdo de todas las comunidades mejoran su modo de vivir. Eso es algo que se habla en los consejos (Promotor Equipo Técnico).

Conclusiones:

Los ACGT se configuran como un gran acierto para los proyectos que sirven de antecedente, especialmente, se constituyen en el marco de las acciones territoriales, tanto desde los CMDRS, las OLAT y los comités temáticos. Para los actores extraterritoriales, los acuerdos tienen un valor fundamental, y se reconocen como resultados de procesos participativos que tienen la virtud de ser transformados a documentos de mucha calidad técnica.

Resulta digno de atención, que el resultado de la línea de base haya sido notablemente inferior al 61% del resultado para este indicador en la evaluación final 2018. Por un lado, los actores entrevistados, aunque tienen conocimiento sobre el contenido central de los Acuerdos, admiten no haber participado en su elaboración, o cuestionan que ha pasado mucho tiempo y no se ha hecho mucho para su cumplimiento.

Hay dos elementos que deben considerarse, por un lado, sólo han sido publicados 4 de los 9 Acuerdos, lo que repercute en la apropiación, la acción y su reconocimiento y, por otro lado, es que en vista del tiempo transcurrido y los cambios políticos y sociales del país, es necesario que se haga un proceso de actualización, en las comunidades y con inclusión efectiva de todos los actores territoriales.

Campo De Gestión Del Proyecto

Para el diseño de los indicadores del campo de gestión del proyecto, se tomaron en consideración los indicadores establecidos en la teoría de cambio, en un ejercicio de homologación de los indicadores planteados en las hipótesis de gestión y de sostenibilidad del proyecto y que tienen que ver con las condiciones internas, relaciones, dinámicas de trabajo y toma de decisiones dentro de la organización que ejecuta el proyecto, en este caso IDESMAC.

En este campo, se evalúan aspectos intangibles como la creatividad, el liderazgo y la reflexión crítica en los miembros del equipo técnico, así como el compromiso, las prácticas democráticas y la toma de acuerdos dentro de la institución. Por otro lado, se valoran elementos de carácter tangible como las metodologías, herramientas, responsabilidades, condiciones materiales de trabajo y políticas internas.

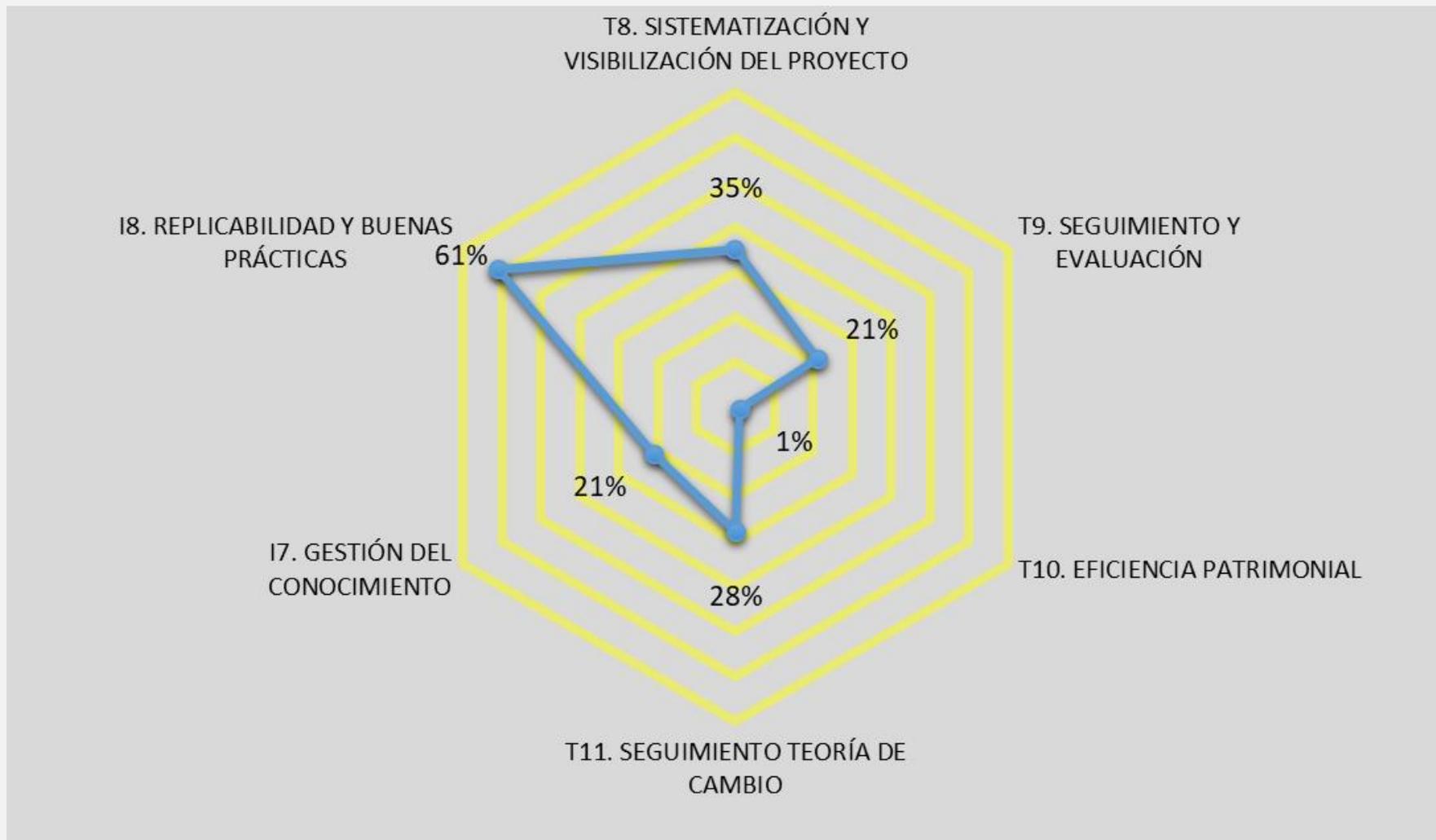
Los indicadores para la evaluación del campo de gestión son 6 en total, siendo 4 indicadores que nos permitieron la medición de los aspectos de carácter intangible y 4 indicadores tangibles.

<i>Tipo de Indicador</i>	<i>Nombre de Indicador</i>
<i>Tangible</i>	T8. Sistematización Y Visibilización Del Proyecto T9. Seguimiento Y Evaluación T10. Eficacia Patrimonial T11. Seguimiento Teoría De Cambio
<i>Intangible</i>	I7. Gestión Del Conocimiento I8. Replicabilidad Y Buenas Prácticas

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación de la gestión del proyecto, obtuvo una valoración del 28%, siendo un resultado bastante significativo, y que se refleja en las acciones parte de la ejecución. Esto se explica en gran parte, por las condiciones previas dentro de la institución, pero también porque a partir de la teoría de cambio se tomaron decisiones y se llegaron a acuerdos dentro del equipo técnico, sobre todo en la delimitación clara de las responsabilidades y funciones de cada miembro del equipo.

Línea de Base Indicadores Campos de Gestión del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

Indicadores Tangibles

IT8 Sistematización Y Visibilización Del Proyecto

Resultados Línea de Base: 35%

Las actividades, acciones y estrategias que se llevan a cabo para el logro de los objetivos del proyecto, se configuran como un cúmulo de aciertos y desaciertos que permiten que el equipo técnico e IDESMAC, acumulen una serie de experiencias y aprendizajes institucionales. Este aprendizaje institucional, que se fortalece en todas las fases de intervención de los proyectos, posibilita que este aprendizaje colectivo se refleje en la práctica.

Un componente fundamental de la gestión de proyectos, *es el proceso de reflexión acerca de la propia experiencia histórica acumulada y, más concretamente, de la construcción colectiva de aprendizajes mediante la reflexión crítica sobre la experiencia alrededor del interrogante sobre cómo lograr los cambios deseados* (Vela, 2010). Esta reflexión puede lograrse a través de la sistematización de los procesos, como una metodología para organizar información, destacar resultados, considerar aprendizajes, y que la organización y el equipo técnico logren un compromiso profesional y ético para hacer de las *experiencias una fuente de conocimiento* (Íbid.).

Este proceso de sistematización, una vez realizado, requiere de su visibilización para evitar limitarse internamente y permitir su apropiación. Es por ésta razón, que se diseñó este indicador para identificar el contenido y funcionalidad de los materiales de difusión del proyecto y los procesos de sistematización propios. Se hicieron preguntas sobre el conocimiento acerca de los resultados de la sistematización del proyecto y sus documentos, así como los materiales de difusión como textos, folletos, videos, etc.

Como se observa, el resultado de la línea de base se establece en un 35%, lo que evidencia un avance incipiente en la sistematización proceso que está siendo atendido recientemente:

Partiría por reconocer que esta es una dolencia de este proyecto, no solamente de este ciclo sino de todo el proceso desde el 2011. Tiene que ver con que no había las habilidades para hacerlo o las personas exclusivas para hacerlo, siempre ha habido mucho trabajo, mucho trabajo operativo que quita mucho tiempo en el trabajo estratégico...después del taller de cadena de cambios reconocimos que necesitábamos una persona expresamente para la sistematización, que recupere el proceso, que lo pueda plasmar y que requería el apoyo de otras personas que se hicieran responsables de otros componentes del proyecto, porque solo base técnica o sólo promotor pues no se podía (Equipo Técnico).

Los documentos reconocidos del proyecto son por excelencia los ACGT, pero también la sistematización de la Escuela de Bankilales y los POA:

Documentos de sistematización de la escuela de bankila, de las comunidades de aprendizaje, y también toda la parte que tiene que ver con el proceso, cómo empiezan los consejos ...de manera más puntual hay infografías, folletos, cosas mucho más tangibles para los CMDRS...Para este año del proyecto se tiene comprometido un libro blanco (IDESMAC).

En relación con el proceso de visibilización del proyecto, destacan los materiales de difusión conocidos, en especial, los acuerdos publicados y los videos “frutos de la tierra”. Cabe destacar que el área de difusión de IDESMAC surgió por la necesidad de elaborar los productos de difusión del proyecto desde sus etapas iniciales.

Conclusiones:

El proceso de sistematización de las experiencias acumuladas del proyecto a lo largo de sus distintas etapas de ejecución, es un punto de dolencia para el equipo técnico; esto se debe principalmente al exceso de trabajo operativo que dificulta la dedicación al trabajo en gabinete para sistematizar y escribir. Un acierto en este sentido, es la contratación de una persona que se dedicará de manera exclusiva a esta tarea, lo que implica un avance en el fortalecimiento institucional como parte de la gestión del conocimiento.

En relación con la visibilización de los resultados, logros y aprendizajes del proyecto, existe un área de difusión en IDESMAC que produce muchos materiales de video, información para redes sociales y otros materiales de difusión como trípticos, posters y folletos, pero existe una carencia en cuanto la definición de una estrategia de difusión o un plan de comunicación que determine con claridad qué temas, cómo, a quién, y cuál es el mensaje que se quiere comunicar para que se genere el impacto deseado.

IT9. Seguimiento Y Evaluación

Resultado Línea de Base: 21%

Este indicador se estableció, para conocer de qué manera dentro del proyecto se están construyendo mecanismos de seguimiento de los avances en las acciones, y conocer si se están fortaleciendo al equipo técnico, consejeros y consejeras y promotores para desarrollar procesos de evaluación participativa que permitan conocer los avances, logros, resultados, pero también las falencias de las estrategias implementadas.

Como parte de la teoría de cambio, las herramientas de seguimiento y evaluación se ejecutan por medio de una serie de indicadores tangibles e intangibles correspondientes a cada hipótesis planteada: de cambio, de gestión, de operación y de sostenibilidad. Para esta evaluación, se hicieron preguntas a los entrevistados relacionadas con el conocimiento de las hipótesis planteadas en la teoría de cambio y sobre su utilidad, así como de las mejoras y ajustes percibidos a partir del taller participativo para su elaboración.

Si recuerdo, eso ha sido tarea de cabecera, la de cambio, de gestión, de operación y de sostenibilidad. Cuando estuvimos en el taller, eso fue muy impactante...esto fue un momento clave, a mí en lo personal me ha servido

mucho, sé que no hemos alcanzado a cubrir todo lo planteado por las hipótesis, pero esto que te cuento de los comités, las nuevas dinámicas, los procesos formativos de la OLAT y basado en eso queremos importar algunas cosas a otros espacios (Equipo Técnico).

La línea de base de este indicador se fija en un 21%, resultado obtenido en su mayoría por el reconocimiento de las mejoras o ajustes en el proyecto y el uso de las hipótesis de la teoría de cambio de manera interna, en la organización del equipo técnico, en priorizar actividades y establecer con mucha claridad las funciones, roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.

Me acuerdo del taller, pero no me acuerdo mucho, pero sé que se necesita hacer un cambio en los consejos, hacer que los consejos sean formalmente constituidos y reconocidos para que sean tomados en cuenta, tanto en los consejos, pero también en IDESMAC debe haber cambios. Sé que hay muchas cosas que necesitamos cambiar en todo tipo de trabajo, cada tema se tiene que tener su personal, con muy claro con sus trabajos, el promotor que tiene que hacer... (Promotor Equipo Técnico).

Conclusiones

La importancia de la elaboración de la Teoría de Cambio del proyecto, radica de manera especial, en la construcción de una noción de trabajo, de cambio, de ajustes y de mejoras que incluye, no sólo el trabajo hacia los territorios, sino que voltea la mirada hacia la cuestión institucional. A partir de este momento, se entiende la importancia del trabajo organizativo y planificado en IDESMAC, con definición clara de roles y funciones, de mejoras en las condiciones de trabajo y de atención a la sostenibilidad del proyecto, siendo fundamental para el éxito de la intervención en los territorios. Las herramientas de seguimiento y evaluación hacia las hipótesis planteadas en la teoría de cambio, son hasta el momento incipientes, siendo este ejercicio de evaluación ex ante la primera manifestación de esta atención.

Lamentablemente, el taller de teoría de cambio y el documento definitivo, parecen no estar generando el impacto necesario dentro del equipo técnico, ya que no hay menciones puntuales de mejoras, ni de los aprendizajes obtenidos sobre esta metodología de planificación. Pareciera que el impacto de la teoría de cambio se está diluyendo en el tiempo. Es necesario que haya un proceso de diálogo sobre las hipótesis de la teoría de cambio, en espacios de discusión entre el equipo técnico y la institución, en interrelación con el área independiente de evaluación.

IT10. Eficiencia Patrimonial

Resultado Línea de Base: 1%

El indicador de eficiencia patrimonial, se definió con la intención de establecer la línea de base de las estrategias de sostenibilidad del proyecto, y que viene dada por los

indicadores de eficiencia de la teoría de cambio, en específico, los indicadores para el seguimiento de la hipótesis de sostenibilidad.

Se quiere conocer si se han desarrollado estrategias para la adquisición y uso eficiente de los recursos financieros, que permitan el cumplimiento de las metas y los objetivos según las acciones estratégicas definidas; por otro lado, si el proyecto cuenta con un presupuesto ajustado a sus necesidades, si la asignación de los recursos se hace en proporción a los costos de las actividades y si el patrimonio financiero y la contrapartida del proyecto ha aumentado.

Se preguntó a los actores entrevistados si se han tomado acciones para el aumento del patrimonio y para qué actividades se ha usado el dinero, pidiendo la mención de tres actividades y objetivos estratégicos en los que se haya utilizado el recurso financiero. El resultado de la línea de base se establece en 1% ya que hasta el momento de la evaluación no se habían generado propuestas complementarias de sostenibilidad del proyecto, sólo destaca la gestión de algunos proyectos complementarios con organismos internacionales:

...estamos gestionando un proyecto con el GEF, esto es un proyecto de 5 años, es de negociación larga, realmente estamos iniciando, pero una vez que tengamos esto podremos complementar los fondos de la fundación. También con la secretaria del bienestar, y el otro proyecto GEF de agrobiodiversidad (IDESMAC).

En relación con el uso del recurso financiero, se reconoce el presupuesto destinado a la Escuela de Bankilales, la realización de las comunidades de aprendizajes y la habilitación de las áreas de planeación.

Conclusiones

El tema de la patrimonialidad del proyecto, es un asunto que se presenta como distante y alejado del conocimiento de los equipos de trabajo, estando acotado a los socios de la organización; es destacable que a partir de la teoría de cambio aparece esta noción al colocarse como un punto central del diálogo para la planificación y el ejercicio de las acciones del proyecto.

Para los actores entrevistados, no hay un conocimiento expreso sobre mecanismos confiables de transparencia y rendición de cuentas internas que permitan programar las actividades y calcular los recursos financieros necesarios, sin embargo, hay un reconocimiento de que hay gestiones para el aumento del patrimonio sin resultados aún. Al interno de IDESMAC, como se mencionó, el tema financiero es exclusivo de sus socios o personal directivo, y no está fijado como prioridad.

La particularidad del trabajo institucional, coloca en primer plano las estrategias hacia la territorialidad, seguida por la planeación técnica y operativa, dejando al final de la cadena de trabajo la función administrativa.

IT11. Seguimiento Teoría De Cambio

Resultado Línea de Base: 28%

Como parte del desarrollo eficiente de las acciones del proyecto, se estableció la realización de la teoría de cambio como una metodología para la planificación, participación y evaluación de los factores que inciden de manera directa e indirecta y que se presentan como controlables y no controlables en el desarrollo de los procesos.

Como ya se explicó, la teoría de cambio bajo el enfoque cadena de cambios, presenta una mirada prospectiva de los cambios que deben ir generándose de manera secuencial y que permitirán conseguir el sueño o apuesta tanto del proyecto como de IDESMAC. Es por esto, que se definió este indicador, que permita la medición del grado de apropiación y empoderamiento del modelo de cambio y gestión como hipótesis de la teoría de cambio del proyecto.

Para conocer esta apropiación y empoderamiento por parte de IDESMAC, interesaba conocer la percepción de los actores entrevistados sobre las condiciones de trabajo dentro de la institución y ver de qué manera se está haciendo el seguimiento a lo planteado por la teoría de cambio a nivel de la gestión. Se hicieron preguntas acerca de las condiciones laborales de la institución, la opinión sobre la estabilidad laboral, los procesos de formación y especialización para el desempeño eficiente del trabajo y sobre la organización clara dentro del equipo de trabajo.

El resultado de la línea de base fue de 28%, ya que a pesar del reconocimiento de buenas condiciones laborales dentro de IDESMAC, no se hizo mención sobre procesos importantes de fortalecimiento y capacitación interna:

...creo que en términos salariales somos una de las pocas organizaciones que puede tener más o menos un salario competitivo tanto para promotores, como técnico y coordinadores. En términos de infraestructura, si tenemos debilidades, pero en comparación con otras organizaciones estamos bien, donde tenemos un poco de problema es lo que tiene que ver con el personal, que se deriva de nuevas maneras posmodernas de entender qué es una dinámica de trabajo, pero ahora que estamos haciendo la reflexión del proyecto, creo que tenemos el recurso humano suficiente para atender las metas, y creo que hasta ahora, he visto en los informes que está bien.

Creo que podemos ir mejorando en cuanto a la seguridad laboral, que no tenemos por el carácter de la organización, pero creo que el mecanismo de seguimiento que tenemos nos permite evaluar y ver que se está cumpliendo con las metas establecidas, a veces es muy complicado porque se genera cierta especie de burocracia que es difícil de quitar del camino. Estas condiciones laborales a mí me han permitido crecer personal y profesionalmente, yo aquí he crecido, me permitió hacer una maestría y eso depende de cómo acomodas tu tiempo, y de tu compromiso con la institución (IDESMAC).

Para los integrantes del equipo técnico, la estabilidad laboral es algo que sienten como parte del trabajo en la institución, sobre todo porque tienen tiempo trabajando en IDESMAC, y se reconoce que de manera reciente se ha fortalecido la delegación de funciones claras y los roles delimitados para los miembros del equipo técnico.

...a partir de este año el proyecto está dividido en dos áreas que es la de gestión territorial y la parte de bankilal, pero con Armando están dos compañeros más que tienen sus funciones asignadas (IDESMAC).

Hasta hace 3 meses estaba un poco confundido el equipo técnico, pero ya está más claro, ya el equipo está más definido, ya sabemos en qué interviene cada uno de ellos, ya está muy establecido (Equipo técnico).

El otro elemento de medición de este indicador, fueron los procesos de formación y capacitación para la profesionalización y mejora en el desempeño, pero hubo pocas referencias a procesos de este tipo, a excepción de los talleres de planificación del trabajo. Uno de los promotores del proyecto, reconoció que tuvo formación sobre los enfoques de otro proyecto en el que participó, pero no es algo recurrente en los entrevistados:

Cuando estuve en el CAE estuve en un taller sobre seguridad alimentaria y las 7 vías campesinas (Promotor, Equipo Técnico).

Conclusiones:

El acompañamiento que realiza IDESMAC a los actores locales claves para la consecución de las apuestas del proyecto y la transformación y mejora de las realidades comunitarias, debe suponer la existencia de procesos de formación en los enfoques teóricos y epistemológicos centrales para el logro de los objetivos planteados. A la par del fortalecimiento y la profesionalización del equipo técnico: coordinadores, técnicos y promotores de campo, es importante que las funciones de cada uno estén claras y apropiadas.

Se pudo observar que, para los actores entrevistados, hay un avance tangible en la delimitación de roles estratégicos al interior del equipo, y se reconoce esto a partir de la elaboración de la Teoría de cambio, de igual manera se cuenta con condiciones laborales satisfactorias, lo que da eficacia al trabajo en el territorio.

Sin embargo, no se ha planificado procesos de formación consolidados sobre nociones transversales de territorialidad, interculturalidad, trabajo intergeneracional o género, tampoco se evidencia una apropiación por parte del equipo operativo sobre los principios fundamentales de la gobernanza multinivel, amenazando significativamente la dirección estratégica de las acciones del proyecto.

Indicadores Intangibles

II7. Gestión Del Conocimiento

Resultado Línea de Base: 21%

En las últimas décadas, ha adquirido mucha importancia la puesta en marcha de procesos de innovación, tanto en entidades gubernamentales, instituciones, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil. La necesidad de la innovación viene dada por los cambios permanentes que suceden en los contextos sociales, económicos, políticos y/o ambientales en donde las instituciones y organizaciones intervienen, con la finalidad de cumplir con un objetivo o apuesta que permita transformar la realidad de la población donde se realizan sus acciones.

Esta necesidad de dar respuesta a la realidad cambiante del contexto, ha generado una serie de mecanismos que resultan vitales para el éxito de los proyectos sociales. Estos mecanismos se enfocan en la construcción de un aprendizaje acumulable como consecuencia del trabajo, pero no es sólo acumularlo, sino utilizarlo y replicarlo, es decir, de una gestión de ese conocimiento.

La gestión del conocimiento se entiende como un proceso de generación de valor institucional a partir del capital intangible acumulado (Fontalvo et Al. 2011, p. 82) es un *proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información* (Íbid).

Esto es lo que nos interesa medir y establecer una línea de base cuantitativa desde donde partirán los avances subsecuentes, es decir, interesa conocer si existe un proceso institucionalizado en IDESMAC y el equipo técnico que permita producir, transformar y utilizar saberes y conocimientos - y de otros, teóricos y empíricos, implícitos y explícitos- para mejorar la práctica y difundir conocimiento estratégico (Fao, 2004).

Se preguntó a los entrevistados si reconocían elementos innovadores, producidos, adquiridos y utilizados como parte de la participación en el proyecto; cuál era la percepción sobre las capacidades del equipo técnico y de los actores territoriales, y si esas capacidades y conocimiento eran utilizados y habían mejorado significativamente el trabajo en el territorio. La línea de base resultó en 21%, ya que se mencionaron conocimientos que resultaban trascendentales para los entrevistados, como el conocimiento de territorio, los procesos organizativos e institucionales y la convivencia intercultural, lo que se traduce en aprendizaje estratégico para el proyecto:

Conocer varios municipios, conocer los tipos de organizaciones y haber aprendido a convivir con muchas personas de otras culturas y la tercera, yo desconocía sobre la computación, porque como no me preparé formalmente

tenía miedo hasta de encender y apagar la computadora, pero ya sé hacer mi oficio, mi reporte, mi comprobación (Promotor, Equipo Técnico).

Conclusiones:

Dar respuesta a las necesidades cambiantes de los territorios, sólo es posible si se desarrollan procesos de innovación y actualización que vayan de la mano de la realidad; para ello, IDESMAC ha dirigido esfuerzos importantes a generar mecanismos innovadores en este sentido, existen elementos que son reconocidos tanto por los actores territoriales como por los equipos técnicos y directivos de la institución.

Los actores entrevistados reconocen una serie de ejes del trabajo de IDESMAC, por ejemplo el diálogo intercultural, el conocimiento de primera mano de los territorios donde se trabaja, y los espacios formativos sobre temáticas fundamentales, que son destacados y que se configuran como experiencia exitosa.

Por otro lado, se evidencia que, a pesar de la existencia de todo este bagaje de experiencia y conocimiento, no se está gestionando para la construcción sólida de procesos innovadores y de fortalecimiento institucional, no por lo menos al nivel del equipo técnico, pero si para el directivo, situación que la institución debe subsanar.

II8. Replicabilidad Y Buenas Prácticas

Resultado Línea de Base: 61%

Uno de los aspectos fundamentales que permite el desarrollo y el fortalecimiento institucional como parte de la gestión, es identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas surgidas de la experiencia de la organización. Estas buenas prácticas son las acciones, procedimientos y experiencias de la organización que han resultado apropiadas por arrojar resultados positivos.

Estas buenas prácticas, para que se configuren en una eficiente gestión del conocimiento acumulado a lo largo de los años de trabajo, deben ser replicables en otras escalas y otros proyectos. Para este indicador, lo que se busca conocer es, si el proyecto establece un banco de experiencias óptimas, eficaces y útiles que se identifican y valoran dentro de sus procesos, lo que permite la sostenibilidad de él en otros tiempos y escalas.

Se preguntó a los actores entrevistados si reconocían el proceso del proyecto de IDESMAC, si lo consideraban positivo y se les pedía la mención de aspectos valiosos. La línea de base se establece en un 61%, siendo un resultado altamente satisfactorio para una evaluación ex ante. Este resultado deriva de la mención clara sobre aspectos positivos de la organización, la intención de replicabilidad de las buenas prácticas del proyecto y de IDESMAC, aunque también hubo mención sobre algunas debilidades:

El proceso es formar, capacitar de líderes de personas que puedan hacer algo en las comunidades se imita a eso IDESMAC de desarrollar proyectos, de bajar

apoyos a las comunidades eso sí sé que no es el camino ni la intención de IDESMAC. El proceso es positivo, porque nos forman, nos dan los elementos, las herramientas para que nosotros mismos ya encaminemos el desarrollo del municipio al proceso de gestión de búsqueda. Aspectos valiosos sería la organización, el empeño que le pone a las comunidades indígenas y su colaboración (Bankilal, Chenalhó).

Entre los aspectos positivos, se mencionó lo relativo a la organización para el trabajo, al acercamiento del trabajo con la gente, y la creatividad e innovación en las iniciativas:

1.-la participación de los pueblos originarios en los diferentes espacios; esto ha sido a veces frustrante porque muchas instituciones no tienen estas prácticas y nos ha costado mucho hacer visible el esquema, creo que con la política nueva del reconocimiento a los pueblos originarios va a ser mucho más fácil. Los procesos formativos que hemos tenido, vamos a ver qué tanto han aportado en los territorios, porque necesitamos gente formada y capacitada.

2.- las iniciativas y los proyectos que se han implementado en el territorio para la gente, que un proyecto llegue a su comunidad y que ellos puedan decidir cómo gestionarlo, ha sido muy importante, sorprende. Con el proyecto hemos podido experimentar y reconstruir el tejido social.

3.- los videos porque da cuenta del trabajo, visibiliza que hay un rostro detrás de todo esto; también el libro de la sociedad civil (IDESMAC).

Mencione 3 aspectos que considera valiosos:

1.-que tenemos dentro del equipo técnico tenemos hablantes de la región donde estamos

2.-tener un equipo multidisciplinario

3.-tenemos la credibilidad de las comunidades (Equipo Técnico).

Se reconoce la pertinencia de la estrategia del proyecto en lo que tiene que ver con los procesos pedagógicos de la Escuela de Bankilales, lo que ha reflejado en una eficiencia terminal en las etapas anteriores del proyecto, pero se estima, que se necesitan reajustes a las acciones que tienen que ver con los CMDRS, en especial, para lograr el compromiso de los promotores que están en campo y así generar más asistencia de consejeros a las sesiones.

Los actores entrevistados mencionaron, la intención de replicar las buenas prácticas de IDESMAC y el proyecto en otros espacios, siendo destacada la sistematización que se configura como un elemento fuerte de la institución y que permite concentrar toda la experiencia para su gestión:

Sí, por el hecho de sistematizar todo lo que hacemos que esto no se toma en cuenta nunca, el hecho de hacer la evaluación de las acciones antes y después, esto le da un plus a todo lo que yo he trabajado, en las instancias

gubernamentales jamás se hace, en instancias privadas tampoco se hacen con tal rigurosidad. Hacer un libro blanco (Equipo Técnico).

Con respecto a la pregunta de si son notorias las mejoras en IDESMAC y el equipo técnico del proyecto, a partir de la visibilización de las buenas prácticas, se reconoce por un lado que falta trabajo por hacer, que los cambios no son visibles significativamente, pero que hay una enseñanza y un proceso en caminar hacia ese sentido:

Sí, nos queda la enseñanza de que tenemos que centrar nuestro trabajo, o sea focalizarlo, no tener tantas cosas, no querer abarcar tantas cosas porque es imposible, nos permite entender que es necesario tener especialización en las funciones, y una parte importante es que tenemos que plantearnos una meta fija a la que queremos llegar.

También, atender ciertas necesidades internas que tiene que ver con la dirección, con la administración, pero también con el seguimiento y la gestión financiera, y por supuesto la parte de la evaluación que eso nos ha servido mucho para ir reorientando y mejorando los proyectos (IDESMAC).

Conclusiones:

Con este indicador, se demuestra que, son numerosas las buenas prácticas reconocidas del trabajo del proyecto y de otros proyectos ejecutados por IDESMAC. Elementos como la planeación participativa, formación de personal capacitado, los avances en el trabajo intercultural o el enfoque de territorialización, han servido de marco de acción para el diseño de numerosas intervenciones, configurándose como un modelo de intervención de IDESMAC en los territorios.

Este modelo de intervención, fortalecido a lo largo de décadas de trabajo tanto en Los Altos de Chiapas, como en Campeche, Tabasco y otras regiones, ha nutrido el surgimiento de muchas propuestas innovadoras y que tienen una incidencia significativa en las poblaciones. Ejemplos de esto son los proyectos del Circulo de Alimentación Escolar como propuesta de sustentabilidad para las comunidades, o la Escuela de Organización Locales para la Acción Territorial como modelo pedagógico para la creación de capacidad de agencia territorial, estrategias destacadas y replicadas por otras organizaciones como COFEMO o DIFA, adaptándolas a sus enfoques de acción particular.

CONCLUSIONES

La evaluación Ex Ante del proyecto arroja una serie de conclusiones como resultado de la información obtenida para la valoración cuantitativa de los indicadores y del análisis cualitativo, mismo que nos permitió ver de manera integral, los hitos más destacados del proyecto. Estas conclusiones se desarrollan en este capítulo y son las siguientes:

- Esfuerzos significativos en la construcción de gobernanza en los territorios.
- El trabajo del comité de jóvenes debe hacerse desde una perspectiva generacional.
- Debilitamiento de vinculación entre la Escuela de Bankilales y los CMDRS.
- Reconocimiento de la Escuela de Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT) como el acierto más importante para la gestión innovadora del territorio.
- Los POA se configuran como un avance en la alineación de Políticas Municipales.
- Consistencia en los avances del proyecto en la habilitación de espacios democráticos como enfoque central de la construcción de gobernanza multinivel.
- Carencia de visión conceptual sobre los multiniveles territoriales.
- Se apuesta a un diseño nuevo de Encuentro de Gobierno Abierto.
- Poco avance en la constitución de las Áreas de Planeación Municipales.
- Falta de consenso semántico significativo sobre el territorio.
- Disminución en el reconocimiento de los ACGT.
- Acierto en la estrategia de sistematización y avances importantes en la visibilización del proyecto.
- Se diluye el impacto generado por la Teoría de Cambio.
- La temática patrimonial está acotada a los socios de IDESMAC.
- Incipiente adecuación técnica para la consecución de la apuesta del proyecto.
- Se reconoce la experiencia acumulada como potencial para la gestión del conocimiento.
- Buenas Prácticas institucionales se configuran como un modelo de intervención replicable y escalable.

Conclusiones De Intervención

1.- Esfuerzos significativos en la construcción de gobernanza en los territorios. Se pone de manifiesto que el proceso de construcción de gobernanza en los territorios, ha recorrido un camino importante desde el proyecto del 2011, en especial, por la conformación de los CMDRS y el proceso intenso de capacitación de actores locales para la acción territorial.

Los espacios como el CMDRS funcionan como escenarios de discusión y toma de acuerdos en relación con iniciativas entre OSC y entidades gubernamentales, pero hasta el momento no existen espacios comunitarios donde se tomen decisiones sobre asuntos territoriales trascendentales, menos aún, sobre situaciones enmarcadas en el Convenio 169 OIT. Estos procesos de fortalecimiento para la incidencia en asuntos enmarcados en el convenio, es un proceso que va en marcha, y cuya construcción depende de la conformación, fortaleza e incidencia que puedan tener los órganos de gobernanza comunitaria y la profesionalización de los miembros del equipo técnico.

2.- El trabajo del comité de jóvenes debe hacerse desde una perspectiva generacional.

Los CMDRS son estructuras comunitarias de gobernanza que fueron formados por actores locales adultos, mismos que en muchos casos han transferido la responsabilidad de los CMDRS a sus hijos. Esta transferencia ha conformado a los CMDRS actualmente como una comunidad de jóvenes, lo que ha afectado la funcionalidad de los comités de jóvenes como tal, en especial porque estas y estos jóvenes tienen puntos de interés en otros temas como son las tecnologías de la información, la temática ambiental o los proyectos sociales comunitarios. Es necesario, que el trabajo con los jóvenes, se realice en colaboración con organizaciones especialistas en el tema, que coadyuven al desarrollo de dinámicas que sean de su interés, pero, sobre todo, que estos trabajos se aglutinen alrededor de temáticas actuales que resultan de importancia para las realidades propias de las y los jóvenes de los territorios.

3.- Debilitamiento de vinculación entre la Escuela de Bankilales y los CMDRS. Esta situación ha implicado que, a pesar de los esfuerzos en los procesos pedagógicos de capacitación y formación de los Bankilales, éstos al terminar la Escuela se desvinculan de los CMDRS y de otros espacios de gobernanza, siendo pocos los que se reconocen en las comunidades como líderes democráticos.

4.- Reconocimiento de la Escuela de Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT) como el acierto más importante para la gestión innovadora del territorio. La OLAT como brazos ejecutores de los CMDRS y las comisiones especializadas que derivaron de los acuerdos del I Congreso de Consejeras y Consejeros de los Altos de Chiapas, se configuran como los hitos más importantes relacionados con la gestión y la innovación territorial. Por otro lado, hay una falta de concreción de los instrumentos de innovación, como es el caso de la Comunidad de Aprendizaje y el Laboratorio de Innovación Social, lo que ha generado una especie de abandono de esquemas de innovación en el seno de los CMDRS.

Es evidente la falta de claridad por parte del equipo técnico de las nociones de innovación, lo que ocasiona una separación tácita entre la necesidad de la innovación y las habilidades de los técnicos; de igual manera la falta de un vínculo funcional con el área de difusión ha impedido el desarrollo de ambientes innovadores en los territorios.

5.- Los POA se configuran como un avance en la alineación de Políticas Municipales con los ACGT como instrumento de demandas locales y se reconocen como producto de procesos locales de reflexión y como instrumento de planificación en cumplimiento de los ACGT.

6.- Consistencia en los avances del proyecto en la habilitación de espacios democráticos como enfoque central de la construcción de gobernanza multinivel. Es general la percepción de que el acompañamiento de IDESMAC a los CMDRS, el fortalecimiento de los comités de mujeres en alianza con COFEMO y los procesos pedagógicos de formación de bankilales han sido fundamentales para la habilitación de espacios inclusivos, equitativos y participativos para la toma de decisiones y la construcción de consensos en las comunidades, pero destaca que la hegemonía de IDESMAC en estos espacios disminuyó, y que los actores locales se configuran como agentes sociales de cambio en la construcción de la gobernanza socio-territorial democrática.

7.-Carencia de visión conceptual sobre los multiniveles territoriales. El enfoque estratégico del equipo técnico del proyecto y de IDESMAC está afectando el trabajo, mismo que se está concentrando en la generación de resultados a nivel del proyecto y no en una visión de trabajo que genere impactos de carácter multinivel. Esta situación impide entrelazar el trabajo en los distintos niveles territoriales.

8.- Se apuesta a un diseño nuevo de Encuentro de Gobierno Abierto. Al momento de la realización de las entrevistas a los actores del proyecto, no se habían celebrado los encuentros comprometidos, situación que cambió ya que se realizaron los encuentros, siendo exitoso el diseño propuesto por el nuevo miembro del equipo técnico responsable de este componente. Una de las razones que se esgrimieron para el retraso de la celebración de los encuentros, y que resulta válido, es la coyuntura política electoral del año 2018 con los cambios de gobiernos municipales de la región.

Destaca que para el Encuentro de Gobierno Abierto de Santiago El Pinar, asistieron más de 70 personas y todas las instituciones gubernamentales convocadas.

9.-Poco avance en la constitución de las Áreas de Planeación Municipales. Es destacable el acierto del proyecto en la importancia de que existan áreas de planeación que permitan hacer un uso eficiente y funcional de los presupuestos municipales, dando respuesta a los requerimientos, necesidades reales y demandas territoriales. Lamentablemente existen situaciones estructurales en la organización de gobierno a nivel local, que impiden avance en este tema, por la carencia de espacios de planeación, ni siquiera incipientes, y más aún, por la ausencia de personal capacitado en este sentido.

10.-Falta de consenso semántico significativo sobre el territorio. Los esfuerzos enfocados a la generación y fortalecimiento de redes y alianzas en los territorios, no han logrado el impacto esperado, tanto desde las OSC, la Fundación Kellogg o desde el proyecto. De hecho, la estrategia desplegada por la Fundación en búsqueda de la

generación de consensos y la conformación de aliados, polarizó aún más las posiciones en grupos, ya que en vez de encontrar fórmulas diferentes para los distintos tipos de liderazgos, han afianzado las rivalidades entre los distintos actores territoriales.

11.- Disminución en el reconocimiento de los ACGT. A pesar del gran acierto que implican los ACGT como concentración de las demandas locales y de su traducción a documentos de una gran virtud técnica, se evidencia una disminución en su impacto hoy en día, situación derivada de la falta de celeridad en la publicación de algunos de los Acuerdos lo que repercute en el diseño de acciones y estrategias para su atención.

Conclusiones Para El Campo De Gestión

1.- Acierto en la estrategia de sistematización y avances importantes en la visibilización del proyecto. El proyecto ha incluido un miembro del equipo técnico dedicado de manera exclusiva al proceso de sistematización de las experiencias, mismas que son indispensables para la gestión del conocimiento generado a lo largo de 8 años; vale destacar, que esta estrategia de sistematización surgió a raíz de la elaboración de la Teoría de cambio lo que permitió visualizar la carencia en este sentido y la importancia estratégica que tiene la sistematización para la institución. En relación con la visibilización, a pesar de que ha habido producción numerosa de materiales de difusión, no ha habido una estrategia establecida para mejorar el impacto en la comunicación de los avances del proyecto.

2.-Se diluye el impacto generado por la Teoría de Cambio. La importancia de la elaboración de la Teoría de Cambio del proyecto, radica de manera especial, en la construcción de una noción de cambio, ajustes y mejoras que incluyen, no sólo el trabajo hacia los territorios, sino que voltea la mirada hacia la cuestión institucional. A partir de este momento, se entiende la importancia del trabajo organizativo y planificado en IDESMAC, con definición clara de roles y funciones, de mejoras en las condiciones de trabajo y de atención a la sostenibilidad del proyecto, siendo fundamental para el éxito de la intervención en los territorios. Las herramientas de seguimiento y evaluación hacia las hipótesis planteadas en la teoría de cambio, son hasta el momento incipientes, siendo este ejercicio de evaluación ex ante la primera manifestación de esta atención.

Lamentablemente, el taller de teoría de cambio y el documento definitivo, parecen no estar generando el impacto necesario dentro del equipo técnico, ya que no hay menciones puntuales de mejoras, ni de los aprendizajes obtenidos sobre esta metodología de planificación.

3.-La temática patrimonial está acotada a los socios de IDESMAC. Esta afirmación evidencia que hay una ausencia de mecanismos confiables para la transparencia y rendición de cuentas, ya que las funciones administrativas están posicionadas después del trabajo territorial y la planificación técnica y operativa, lo que significa que no sea una temática prioritaria. Lo importante es que, partir de lo planteado en la Teoría de Cambio,

el tema del patrimonio y el uso del presupuesto, es una noción que se empieza a considerar como necesaria y que hay que dedicarle tiempo y trabajo para la creación y el fortalecimiento de mecanismos y herramientas de rendición de cuentas, para de esta manera, conseguir la apropiación y el empoderamiento de las funciones financieras, en el entendido que son parte fundamental de la gestión del proyecto.

4.-Incipiente adecuación técnica para la consecución de la apuesta del proyecto. Se pudo observar un avance tangible en la delimitación de roles estratégicos al interior del equipo técnico del proyecto, y se reconoce esto a partir de la elaboración de la Teoría de cambio, de igual manera se cuenta con condiciones laborales satisfactorias, lo que da eficacia al trabajo en el territorio. Sin embargo, no se han planificado procesos de formación consolidados sobre nociones transversales de territorialidad, interculturalidad, trabajo intergeneracional o género, tampoco se evidencia una apropiación por parte del equipo operativo sobre los principios fundamentales de la gobernanza multinivel, amenazando significativamente la dirección estratégica de las acciones del proyecto.

5.-Se reconoce la experiencia acumulada como potencial para la gestión del conocimiento. Dar respuesta a las necesidades cambiantes de los territorios, sólo es posible si se desarrollan procesos de innovación y actualización que vayan de la mano de la realidad; para ello, IDESMAC han dirigido esfuerzos importantes a generar mecanismos innovadores en este sentido, elementos que están siendo reconocidos tanto por los actores territoriales como por los equipos técnicos y directivos de la institución. Hay una serie de directrices del trabajo de IDESMAC, como el diálogo intercultural, el conocimiento de primera mano de los territorios donde se trabaja, y los espacios formativos sobre temáticas fundamentales, que son destacados como parte del trabajo de IDESMAC, y que se configuran como experiencia exitosa. Hasta el momento, estos conocimientos experienciales no están siendo gestionados para su máximo provecho, situación que la institución debe subsanar.

6.-Buenas Prácticas institucionales se configuran como un modelo de intervención replicable y escalable. Son numerosas las buenas prácticas reconocidas del trabajo y de los otros proyectos ejecutados por IDESMAC. Elementos como la planeación participativa, formación de personal capacitado, los avances en el trabajo intercultural o el enfoque territorial, han servido de marco de acción para el diseño de diversas estrategias, configurándose como un modelo de intervención de IDESMAC en los territorios.

Este modelo de intervención, fortalecido a lo largo de décadas de trabajo tanto en Los Altos de Chiapas, como en Campeche, Tabasco y otras regiones, ha nutrido el surgimiento de muchas propuestas innovadoras y que tienen una incidencia significativa en las poblaciones. Ejemplos de esto son los proyectos del Circulo de Alimentación Escolar como propuesta de sustentabilidad para las comunidades, o la Escuela de Organización Locales para la Acción Territorial como modelo pedagógico para la creación de capacidad de

agencia territorial, estrategias destacadas y replicadas por otras organizaciones, adaptándolas a sus enfoques de acción particular.

RECOMENDACIONES

Como parte del resultado de este ejercicio de evaluación ex ante, también se arrojan un conjunto de recomendaciones que a continuación se enumeran:

- Giro Formativo a la Escuela de Bankilales.
- Necesidad de un plan de formación permanente para la profesionalización del equipo técnico.
- Profundización en la formación política y fortalecimiento de la comisión.
- Aceleración en la publicación de los ACGT faltantes.
- Fortalecimiento de la visión de proceso.
- Darle mayor lugar a los POA.
- Visualizar el carácter complejo de la red de aliadas.
- Es imperativa la actualización de los ACGT.
- Diseño de un Plan de Comunicación.
- Realización de un taller sobre la Teoría de Cambio del Proyecto.
- Diseño de un plan de trabajo para el aumento continuo de la eficiencia patrimonial.
- Fortalecimiento de las capacidades, condiciones y herramientas para la consecución de las apuestas del proyecto.
- Diseño de una estrategia institucional para la gestión del conocimiento.

Recomendaciones Para el Campo de Intervención

1.-Giro Formativo a la Escuela de Bankilales. Tras la sistematización del modelo pedagógico de la Escuela, se demostró que es necesario darle un giro formativo, actualizando el diseño curricular, considerando la inclusión de nuevas herramientas de facilitación para fortalecer las reuniones en los territorios, y reforzar el interés de las y los jóvenes participantes en torno a temáticas como la ambiental, las tecnologías de la información y las cuestiones de género. Es importante que el equipo responsable de la facilitación de la Escuela tenga una apropiación fuerte y clara sobre la necesaria vinculación funcional entre los Bankilales y los CMDRS, como su razón de ser.

2.-Necesidad de un plan de formación permanente para la profesionalización del equipo técnico. Los procesos formativos para el personal técnico en temáticas como la noción de innovación y gestión del territorio se configuran como una necesidad primordial para consolidar la visión estratégica del proyecto en este sentido y la profesionalización del equipo. De igual manera, se debe tener la claridad acerca de los marcos conceptuales del proyecto que permitan la consolidación estratégica del CMDRS y los Bankilales como instrumentos flexibles que respondan a las necesidades de innovación. Es importante que se establezcan espacios de vinculación funcional entre el equipo técnico y el área de

difusión para la visibilización de los procesos del proyecto y aumentar su alcance en los municipios.

3.-Profundización en la formación política y fortalecimiento de la comisión. Es necesario que el equipo técnico del proyecto y el personal de IDESMAC participen en procesos formativos sobre el Convenio 169 OIT con el acompañamiento de un especialista en la materia, lo que permitirá la apropiación de los planteamientos principales y las herramientas legales y jurídicas que permitan la colaboración para la elaboración del protocolo, mismo que debe responder a las particularidades territoriales de cada uno de los nueve municipios de Los Altos de Chiapas.

Son importantes las discusiones sobre los procesos de consulta en el país y su contexto, en especial, en relación con la actitud del nuevo gobierno de la celebración de consultas con consensos mínimos, lo que podría provocar procesos de desempoderamiento o debilitamiento de la capacidad de agencia de las comunidades. Es importante lograr un equilibrio y un punto en común entre el protocolo de consulta del gobierno y los protocolos locales, por lo que se deberá trabajar en el espacio de la comisión del Convenio 169 OIT.

4.-Aceleración en la publicación de los ACGT faltantes. Es imperativo para los avances en la alineación de las políticas municipales con los ACGT la aceleración en el trabajo de publicación de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, responsabilidad asociada al equipo técnico; ésta situación debe subsanarse por la inclusión al equipo de personal dedicado a los procesos de sistematización de procesos. De igual manera, debe incrementarse la capacidad de negociación y sensibilización política para acercar los CMDRS y el ayuntamiento que defina una agenda en común. Es necesario abrir espacios de reflexión con la gente sobre esto.

5.-Fortalecimiento de la visión de proceso. Es importante que el equipo técnico e IDESMAC tengan claridad sobre la interrelación entre las acciones en los distintos niveles territoriales, es decir, que lo que se hace a nivel comunitario repercute a nivel microrregional, lo que se hace a éste nivel, repercute a nivel municipal y a nivel regional sucesivamente. Para ello, es recomendable que haya un involucramiento con el área de evaluación, que permita entender una visión de proceso y no de resultados cuantitativos.

Mientras esto sucede, es importante una mayor dirección estratégica del proyecto.

6.-Darle mayor lugar a los POA. Es necesario acelerar la elaboración de los POA municipales, en espacios de planeación en el marco de los ACGT. Estos instrumentos de planeación deben responder a los requerimientos territoriales, pero más aún, deben ser instrumentos sencillos. Por otro lado, IDESMAC debe tener mayor personal en difusión que se dedique a la edición, revisión y publicación de los documentos para su publicación.

7.-Visualizar el carácter complejo de la red de aliadas. Es necesario que el propósito de las redes y alianzas para el trabajo, se entienda desde el consenso sobre el enfoque territorial, así como, visualizar el carácter complejo de la red como un conjunto de actores multitemáticos y multiterritoriales. Es importante el acercamiento a expertos que permitan el análisis desde esta complejidad y que se refuercen los propósitos fundacionales de las redes como lo es, el intercambio de conocimiento, entre otros.

8.-Es imperativa la actualización de los ACGT. Esta necesidad deriva de cambios políticos nacionales y de dinámicas cambiantes, que han dejado desactualizados los ACGT como respuesta a las demandas locales de los territorios; por esta razón, es importante que se diseñen procesos participativos y consultivos que permitan que los ACGT sean un reflejo de la realidad comunitaria y de las necesidades actuales, y con ello, desarrollar estrategias desde los organismos ejecutores como las OLAT y en el seno de los CMDRS para, con estas herramientas que dan cuenta de una realidad actual, incidir en la transformación de la situación de vida de las comunidades y de la alineación de los mismos a las políticas públicas.

Recomendaciones Para el Campo de Gestión

1.-Diseño de un Plan de Comunicación. Para lograr la incidencia del proyecto y generar impacto en el territorio, es necesario que se diseñe una estrategia de difusión en el marco de un plan comunicacional, con un análisis de la población a la que se dirige la difusión del proyecto y cuál es la intención que se quiere. Se debe realizar una investigación que permita identificar las oportunidades de una campaña de comunicación bien diseñada y dirigida, con un lenguaje estratégico que abstraiga y simplifique los significados, en el marco de los objetivos de comunicación que se tienen tanto en el proyecto, como en IDESMAC. Es importante la contratación de un especialista en comunicación que se integre al área de difusión de IDESMAC.

2.-Realización de un taller sobre la Teoría de Cambio del Proyecto. Es urgente que, a partir de la presentación de este documento de evaluación ex ante, y después de su revisión y análisis por parte del equipo técnico del proyecto y el personal directivo de IDESMAC, se organice una sesión conversatoria para su discusión, que permita en primer lugar, la reflexión sobre la importancia del planteamiento de la Teoría de cambio para el proyecto y para la institución, y luego, establecer los mecanismos de reapropiación de las hipótesis planteadas y el diseño de las herramientas para darle seguimiento puntual, lo que permitirá generar los cambios necesarios para la consecución de los objetivos del proyecto.

3.- Diseño de un plan de trabajo para el aumento continuo de la eficiencia patrimonial. El análisis en relación con la gestión para el aumento patrimonial, y la creación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas al interior del proyecto de IDESMAC permitirá fortalecer la posibilidad de que las estrategias territoriales sean sostenibles en el tiempo y replicables a otras escalas y en otros contextos. La necesidad de reducir los

canales institucionales dará celeridad para hacer presupuestos más adecuados a la realidad, situación que debe nutrirse de la reflexión, el análisis y la capacitación acerca de las nuevas disposiciones fiscales y administrativas nacionales. Es necesario el diseño de un plan de trabajo que incluya actualización sobre estos temas, en colaboración con los directivos y los responsables del área administrativa y contable.

4.-Fortalecimiento de las capacidades, condiciones y herramientas para la consecución de las apuestas del proyecto. Es necesario que el equipo del proyecto esté efectivamente empoderado del cuerpo teórico que es la columna vertebral del proyecto: las nociones de gobernanza multinivel y Lekil Jlumaltik. Ante los riesgos existentes y los alcances del proyecto, IDESMAC debe fortalecer la profesionalización, creando las condiciones de un trabajo eficaz para el acompañamiento de los actores territoriales, en especial los CMDRS como fundamento de la creación de la gobernanza en los municipios, y para hacerle frente a las condiciones regionales y nacionales que operan en muchos casos como fuerzas en contra. Los miembros del equipo deben contar con las condiciones laborales adecuadas para trabajar de manera estable, con el apoyo y la orientación debida, pero, además, con los productos y herramientas necesarias para hacer un trabajo efectivo.

5.-Diseño de una estrategia institucional para la gestión del conocimiento. La necesidad de formular una estrategia que tenga alcance organizacional para la aplicación del conocimiento es fundamental para promover la mejora continua de los procesos tanto al interior de IDESMAC como de los proyectos de intervención. Se deben establecer espacios de discusión, con todo el equipo de IDESMAC para darle seguimiento a las evaluaciones externas que se han hecho de los proyectos, reflexionar sobre los logros obtenidos y sobre los errores cometidos, esto permitirá reducir costos material y humano en la repetición de estos errores, además de reajustar las estrategias futuras.

HITOS DESTACADOS



BIBLIOGRAFÍA

- Bertely Busquets M y Gutiérrez Narváez R. *Los hombres y las mujeres de maíz. Democracia y derecho indígena para el mundo* [archivo pdf] consultado en: <https://ccc.inaoep.mx/~llcvf/descargas/me/Los hombre y las mujeres del maiz.pdf>
- Calzadilla M. *Aprendizaje Colaborativo y Tecnologías de La Información y la Comunicación*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Conejero P. (2013, 29 de abril). Gobierno Abierto Y Democracia Participativa Open Government And Participatory Democracy. *Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo*, S.L. Recuperado de: <file:///C:/Users/candelaria/Downloads/Dialnet/GobiernoAbiertoYDemocraciaParticipativa-4817923.pdf>
- Consorcio Coopenergy, (2015). *Guía para la gobernanza multinivel Para autoridades públicas locales y regionales* [archivo pdf]. Consultado en: <https://www.eve.eus/EVE/media/EVE/proyectos%20energeticos/Gobernanza-multinivel-72.pdf>
- Dictámenes Comité De Las Regiones 80º Pleno 17 Y 18 De junio de 2009. *Libro Blanco Del Comité De Las Regiones Sobre La Gobernanza Multinivel* [archivo pdf.] consultado: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:211:0001:0027:ES:PDF>
- Fontalvo Herrera (2011). *La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento*. Dimensión empresarial. - Vol. 9 No. 1, págs. 80-87. Cartagena, Colombia.
- Hernández A (2019). *Construir el 'Lekil Jlumaltik'*. Revista Diversidad 16. Año IX, Número 17, Enero - Junio. IDESMAC. Chiapas.
- IDESMAC (2018). *Proyecto Gobernanza Multinivel Y La Democracia Para La Construcción Del Lekil Jlumaltik En Los Altos De Chiapas*.
- Mondragón Rivera C (2017). *Gestión territorial: el tema pendiente en la planificación territorial en Honduras y Centroamérica*. Revista ciencias Espaciales.
- Navarro H; King K; Ortegón E y Pacheco J (2006). Pauta Metodológica de Evaluación de Impacto Ex Ante y Ex Post de Programas sociales de Lucha Contra la Pobreza. Aplicación Metodológica. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ONU. Santiago de Chile
- Pemán I y Jiménez G (2013). *La Gobernanza Multinivel Como Alternativa A La Gestión Del Desarrollo Del Medio Rural* [archivo pdf]. Consultado en: <http://www.consultoresurbanismo.com/archivos/documentos/577ef1154f3240ad5b9b413aa7346a1e.pdf>
- Schlittler Álvarez J (2012). *¿Lekil Kuxlejajal como horizonte de lucha? Una reflexión colectiva sobre la autonomía en Chiapas (tesis de maestría)*. CIESAS. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
- Retolaza Eguren, Iñigo (2010). *Teoría de Cambio. Un Enfoque de Pensamiento-acción para Navegar en la Complejidad de los Procesos de Cambio Social*. PNUD. Guatemala.
- Vallejo Castello J (2015). *La Gestión Territorial Para El Desarrollo Integral. Apuntes Sobre Los Gobiernos Subnacionales Y Locales En El Perú*. Fundación General. Universidad Autónoma De Madrid. España

- Vela Mantilla, Gloria; Espinosa Alzate, Rubén Darío (2008). Enfoque Cadena de Cambios: Guia metodológica para una gestión Orientada al Impacto y al Aprendizaje. Fondo ACI-ERP. Colombia.