



Cuadernos.
Los frutos de la tierra.

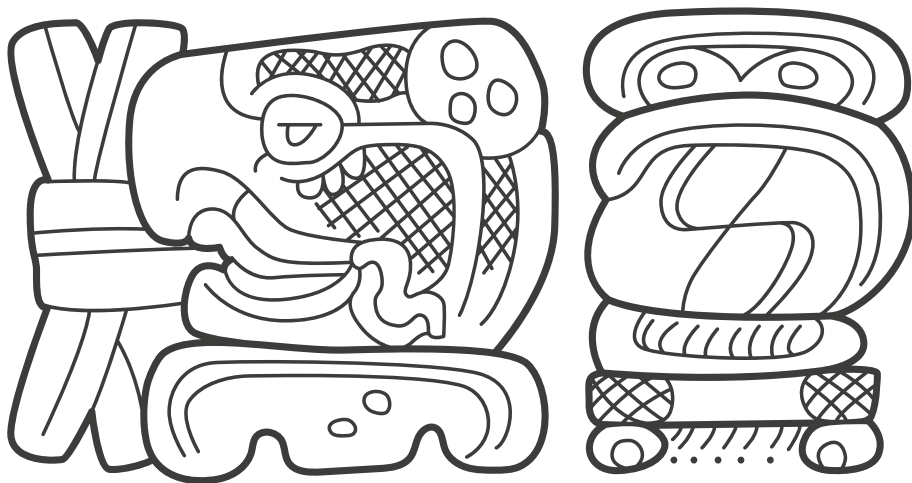
EVALUACIÓN FINAL

PROYECTO: “IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CIVIL DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL MUNICIPAL EN LOS ALTOS DE CHIAPAS”

Grant Reference No. P3029800

Evaluadores

Sol Atencio
Alfonso Ortiz
Paola Torres



Chehena 'u TZ'AK ka'a



Cuadernos.
Los frutos de la tierra.

EVALUACIÓN FINAL

PROYECTO: “IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CIVIL DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL MUNICIPAL EN LOS ALTOS DE CHIAPAS”

Grant Reference No. P3029800

Evaluadores

Sol Atencio
Alfonso Ortiz
Paola Torres



4 Cuadernos. Los frutos de la tierra.

EVALUACIÓN FINAL

Proyecto: “Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas”

Arturo V. Arreola Muñoz

Presidente

Luz María Rodríguez Sáenz

Vicepresidenta

María Cristina Reyes Barrón

Directora

Claudia Mosqueda Lázcars

Coordinadora regional

Primera edición. Febrero 2020.

Imagen editorial. Evelyn Colín

Atencio, S., Ortiz, A. & Torres, P., 2020. EVALUACIÓN FINAL Proyecto: “Implementación del Sistema Civil de Innovación y Gestión Territorial Municipal en Los Altos de Chiapas”. 1 ed. San Cristóbal de Las Casas: Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A. C.

Con el apoyo de
FUNDACIÓN
W. K. KELLOGG

CONTENIDO

5	1. Resumen ejecutivo
9	2. Introducción
11	3. Descripción del proyecto
15	4. Breve Descripción de los Actores
19	5. Marco Teórico Metodológico
21	1.1. Eje Teórico
25	1.2. Eje Metodológico
26	1.3. Herramientas y Proceso de Evaluación
27	1.4. Sistema de Indicadores
39	6. Evaluación de Metas
83	7. Valoración cuantitativa del proceso
90	7.1 Análisis por ámbito
91	7.2 Análisis por categorías
93	7.3 Análisis por tipo de actor
94	7.4 Análisis por género
95	7.5 Resultados por municipio
97	7.6 Análisis por indicador
113	7.7 Análisis general de indicadores
115	8. Valoración cualitativa del sistema de indicadores
179	9. Plan de Mejora.
183	10. Conclusiones y recomendaciones
191	11. Bibliografía
193	12. Anexo A

1. RESUMEN EJECUTIVO



Esta evaluación se desarrolla en un esquema metodológico con un enfoque participativo, con base en el análisis de metas y procesos, es decir, de la eficacia y la eficiencia del proyecto, para este fin, se hace una valoración cuantitativa del cumplimiento de metas y de los procesos llevados a cabo en la ejecución del proyecto, y un análisis cualitativo de la información obtenida de los actores sociales, información que nos dará un panorama general de las percepciones e impacto subjetivo.

Para la realización de esta evaluación, se definieron 24 indicadores de los cuales 13 son tangibles y 11 intangibles, mismos que se definieron a partir del eje teórico que guía al proyecto y que son los mismos que se definieron para la elaboración de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, redactados por el IDESMAC: la planeación por acuerdos, la teoría de campos de Vygotsky y el consenso intercultural, así como de las estructuras/mecanismos que el mismo proyecto propone para operativizarlo: los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial que se basan en el reconocimiento de que es posible la transformación local de la realidad por medio de la acción colectiva y la construcción de nociones propias a partir del aprendizaje social (IDESMAC 2013A, p. 7).

Con base en este principio teórico se establecieron las categorías, a partir de las que guían el proceso de planeación concretado en los ACGT: Campo Actual, Campo Próximo y Campo Potencial. Para el caso de las variables se definieron 7 a partir de los componentes centrales del proyecto, estableciéndose las siguientes: 1) ACGT; 2) CMDRS; 3) Escuela de Bankilales; 4) Comunidad de Aprendizaje; 5) LIS; 6) estrategias de Visibilidad y 7) OLAT. Los datos para la variable e indicadores relativos a la Escuela OLAT se tomarán de la evaluación hecha específicamente para ese componente y cuyos resultados fueron presentados en el informe de evaluación correspondiente a su ejecución en el año 2017. Todo el sistema de indicadores se organiza bajo el esquema del Cono de Desarrollo de Base desarrollado por la Fundación Interamericana, con la adecuación de las categorías propuestas. Para obtener la información se realizaron 85 entrevistas entre los

actores, los cuales se estratificaron en cuatro tipos: a) actores locales mujeres, b) actores locales hombres, c) equipo operativo y d) Circulo de Organizaciones Aliadas. Para sistematizar la información se utilizó el programa Atlas.ti v.7.5.4 con base en la Teoría Fundamentada.

La evaluación de metas se realizó por medio de la revisión de una muestra significativa de 566 productos generados durante los 3 años de ejecución del proyecto (2014-2017), con especial énfasis en el documento de solicitud de financiamiento a la Fundación Kellogg identificado con el número de Referencia: P3029800; el informe narrativo I del año 2015, el informe narrativo II del año 2016 y el informe narrativo III del año 2017, el Modelo Educativo de la Escuela de Bankilales así como las memorias de los módulos, las bases de datos de los cursantes y egresados de la Escuela correspondiente a la 2da, 3era y 4ta generación, los documentos del Laboratorio de Innovación Social, la información del Proyecto OLAT y los demás productos como las minutas de las sesiones mensuales de los CMDRS. La valoración general de metas para el primer año de ejecución fue de 90.50%; para el segundo año de 79.71% y para el tercer año de ejecución el resultado fue de 91.57%. En general el proyecto tuvo un avance en el cumplimiento de metas de un 86.90%.

La evaluación de proceso consta de dos secciones. La primera es una revisión cualitativa de los 24 indicadores basada en la Teoría Fundamentada y procesada con el software Atlas.ti v.7.5.4, con el que se desarrollan mapas conceptuales por indicador. La segunda sección presenta la valoración cuantitativa de los indicadores, dividida a su vez en una valoración general, una por variables, una por categorías, una por ámbitos, una por género, una por actores y una por municipio. La valoración general de avance en el proceso del proyecto es del 48%. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones tanto por ámbitos de análisis como de manera general para el proyecto:

- Los ACGT y su utilidad para las comunidades son los aspectos que mayor reconocimiento tienen por parte de los actores.
- La formación de Bankilales por su influencia en el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión.

- El avance en la gobernanza derivada de la operación de los Consejos Municipales.
- La Escuela de OLAT es visibilizada como un espacio de formación para generar capital social desde los territorios.
- La mayoría de los actores coinciden en la importancia y utilidad que tienen las acciones y estrategias de difusión.
- La estrategia de reorientación de la Comunidad de Aprendizaje, tanto a nivel nacional como regional, incrementó la capacidad de interlocución de algunos líderes.
- El cambio de coordinación debilitó el avance del cumplimiento de metas para el segundo año de ejecución, la cual se compenso hacia el tercer año.
- La eficiencia terminal de la Escuela de Bankilales fue poco consistente.
- La provisión de herramientas de seguimiento y evaluación para los Consejos Municipales, es aún incipiente.
- La formulación de los POA, se ubicó en la paradoja de la programación para el desarrollo.
- Incrementar la capacidad de incidencia para la reorientación de la inversión pública, social, privada e internacional hacia la región.
- Mejorar la planificación operativa para una difusión y visibilización oportuna.



2. INTRODUCCIÓN



El presente documento describe la evaluación de la segunda etapa, correspondiente a tres años (2014-2017), del proyecto “Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas”, implementado por el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. y tiene como finalidad presentar los principales hallazgos derivados de la realización de las entrevistas con los actores involucrados en los tres años de ejecución.

Actualmente en Los Altos de Chiapas, pocos son los esfuerzos de las instituciones públicas como privadas para fomentar en las comunidades condiciones de autogestión, desarrollo de capacidades organizativas, fomento de la participación de todos los sectores de la comunidad y fortalecimiento del capital humano y social, por ello la pertinencia del proyecto.

El presente documento de evaluación contempla las siguientes partes:

La propuesta teórica-metodológica, en donde se plantean los referentes conceptuales del proyecto, los conceptos teóricos que le dan sustento a la metodología de evaluación, además de los procesos, herramientas y el diseño del sistema de indicadores.

La evaluación de metas, en donde se llevó a cabo la revisión documental de los productos generados durante los tres años de ejecución del proyecto.

La evaluación de proceso, considerando un análisis cualitativo y uno cuantitativo, por indicadores, ámbitos, categorías, actores, género y municipios donde se ejecuta el proyecto.

Conclusiones y recomendaciones generales.

Mediante la sistematización de las entrevistas realizadas a los actores involucrados del proyecto se realizó un análisis del discurso sobre la base de los indicadores propuestos. Llevándose a cabo valoraciones con base en indicadores intangibles (de percepción) y tangibles (de acción): ello permitió reconocer el desempeño del proyecto desde el equipo técnico operativo, las Organizaciones de la Sociedad Civil que participan en el proyecto, y los nueve municipios en donde se implementa el proyecto: Chenalhó, Mitontic, Chalchihuitán, Aldama, Santiago El Pinar, Tenejapa, San Juan Cancuc, Pantelhó y Sitalá.

En la última parte del documento, se vierten una serie de observaciones emanadas de la sistematización de la información en su conjunto, que sirven para emitir recomendaciones sobre la operación futura del proyecto, así como la enunciación final de las conclusiones, logros y aprendizajes principales.



LOK'yi

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO



El proyecto “Implementación del Sistema Civil de Innovación y Gestión Territorial municipal en los Altos de Chiapas” tiene por objeto realizar la gestión e incidencia directa de los actores locales mediante su fortalecimiento y visibilización, los cuales en el mediano plazo deberán 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. Por tanto, se asume como la consecución del trabajo iniciado hace cuatro años en el marco de la ejecución del proyecto “Fortalecimiento e innovación institucional participativa para la gestión territorial en municipios de los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán” mismo que contó con el financiamiento de la Fundación W.K. Kellogg y que concluyó en el mes de marzo de 2014 (Grant Reference No. P3018110).

El objetivo general del proyecto es establecer el sistema civil de innovación y gestión territorial para la ejecución de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial Municipal en los Altos de Chiapas.

La propuesta se encuentra dividida en cinco componentes:

- I. Formación de Bankilales: se continuará con el Diplomado de formación de Bankilales en los 9 municipios de los Altos, el cual será un mecanismo de capacitación para quienes eventualmente ocuparán el cargo de consejeros municipales bajo un proceso de formación política que permita la ejecución, seguimiento y evaluación de los Acuerdos Municipales. Ésta se llevará a cabo en periodos de 2 años, generando así un proceso de formación continua y sistemática para el establecimiento/transición/transmisión (cesión) de las responsabilidades.

II. Elaboración de los Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) o Planes Operativos Anuales de cada municipio: Este componente considera que a partir de las acciones contenidas en los Acuerdos de Colaboración los Bankilales y CMDRS de los Altos de Chiapas elaborarán los planes operativos anuales, mismos que ejecutarán como parte del proceso de gestión territorial municipal.

III. Establecimiento de un Laboratorio de Innovación Social (LIS): Este componente es un mecanismo de articulación de las Comunidades de Aprendizaje Tseltal y Tsotsil, el Círculo de Aliados y la realización de intercambios de experiencias orientados a los metaprosesos, es decir, la replicabilidad de la experiencia en otras regiones de Chiapas y Tabasco.

A partir de este componente se promoverá y fortalecerá la agencia social en los municipios, a través de la conformación de Organismos Ejecutores Locales (OEL) quienes fungen como el brazo operativo de los Acuerdos de Colaboración, es decir ejecutan las acciones concretas; estas entidades deberán estar integradas por actores locales del territorio.

IV. Diseño del sistema de indicadores de seguimiento y evaluación: Como parte de las acciones de evaluación y seguimiento derivadas de la ejecución de los Acuerdos de Colaboración se establecerá un sistema de indicadores, diseñado en conjunto con los CMDRS. Este componente se llevará a cabo en dos fases; la primera considera una evaluación de procesos que permitirá valorar los avances obtenidos, es de carácter cualitativo. La segunda es el seguimiento que engloba la ejecución de las acciones concretas, indica los resultados alcanzados por lo que es de carácter cuantitativo.

V. Acciones de visibilidad: Incluye la sistematización de la experiencia a través de una estrategia de difusión que considera la edición de la serie de videos y folletos Los frutos de la tierra; redes sociales como Facebook, y la publicación del libro De-construyendo la sociedad civil en Chiapas. Una lectura desde las organizaciones no gubernamentales.

En su conjunto los cinco elementos componen el sistema civil de innovación y gestión territorial municipal, 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.

Con base en los aprendizajes obtenidos en el proyecto previo ejecutado en la región, se determinó que el equipo operativo responsable de la intervención se distribuyera para dar cobertura a dos regiones de trabajo denominadas Altos tsotsil que incluye los municipios de Chenalhó, Mitontic, Chalchihuitán, Aldama y Santiago El Pinar; y Altos tseltal, que abarca Tenejapa, San Juan Cancún, Pantelhó y Sitalá. Asignándose 5 miembros para cada región (coordinador regional, dos técnicos y dos promotores) quienes han asumido el seguimiento de uno o dos municipios.



4. BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES



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

El Instituto tiene como objetivo general proponer junto con la propia población local, estrategias que posibiliten en el mediano plazo hacer una contribución a la superación de la pobreza y la conservación de los recursos naturales en el medio rural del Sureste de México. A lo largo de su historia ha realizado más de 75 proyectos en 7 Estados de la República, los cuales se han ido transformando de pequeños proyectos de consultorías, estudios y talleres de corta duración, a programas de mayor envergadura y plazo. Desde su fundación hasta la fecha, se ha transitado por tres fases de vida organizativa, desarrollando proyectos enfocados a atender una serie de problemas en el entorno Mesoamericano que permiten en el mediano plazo hacer una importante contribución a la superación de la pobreza y la conservación de los recursos naturales en el medio rural del sureste de México.

Misión y Visión

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

Objetivos

1. Generar, adaptar y adoptar experiencias, metodologías, técnicas y herramientas para la conservación y manejo sustentable de los recursos naturales.
2. Contribuir al desarrollo social integral y a la conservación de los recursos naturales, fomentando una actitud de uso sostenido y permanente de los mismos con la participación consciente y creativa de las comunidades en un proceso autogestivo y de apoyo a la creación de organizaciones que fomenten el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad regional.
3. Contribuir a la conservación de los recursos naturales en Mesoamérica a través del diseño e instrumentación de alternativas de producción agroecológicas.
4. Impulsar el desarrollo integral comunitario de forma participativa a través de la educación y formación social.
5. Impulsar y fomentar procesos de planeación participativa, para el desarrollo sustentable y humano.
6. Contribuir al manejo de las Áreas Naturales Protegidas (ANP's) promoviendo la participación organizada, consciente y autogestiva de las poblaciones locales, tendiente al impulso de actividades de uso sostenible y conservacionista de los recursos naturales comunitarios, como una condición de permanencia y continuidad del patrimonio natural y del desarrollo social comunitario
7. Fundamentar y diseñar estrategias rectoras e impulsar el ordenamiento territorial y ecológico en el uso y manejo de los recursos naturales comunitarios.
8. Sistematizar, evaluar y someter a la crítica las experiencias y sus resultados, como una contribución al desarrollo de un cuerpo conceptual y teórico metodológico para las acciones de desarrollo comunitario, con énfasis en un manejo productivo y conservacionista de los recursos naturales del trópico.
9. Proponer, experimentar, validar y asesorar procesos de mejoramiento en la salud pública y saneamiento.

10. Proponer, experimentar, validar y fortalecer procesos de comercialización tendientes a la incorporación de los productos del campo en un proceso de venta capitalizable para los productores, con especial énfasis en los productos orgánicos o productos de tecnologías sustentables.
11. Promover, generar experiencias y aplicar metodologías en Planeación Regional y Urbana como parte necesaria en el avance del desarrollo sustentable.
12. Desarrollo de acciones tendientes a generar reflexión y capacitación de personal técnico calificado que coadyuve en el objetivo de desarrollar esquemas alternativos al modelo actual de desarrollo a través de asesorías, consultorías, cursos, talleres, ponencias y de todas aquellas acciones que permitan cumplir con los objetivos antes descritos.

b) (CMDRS) Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable: son órganos de análisis, discusión y participación incluyente, plural y democrática, con representación territorial, cuya razón de existencia radica en ser un mecanismo de innovación para la generación de acuerdos a partir del intercambio público de ideas y la creación de conocimiento colectivo. En él, los actores locales y externos materializan su participación en acciones concretas en torno a la elaboración, gestión, seguimiento y evaluación de Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial.

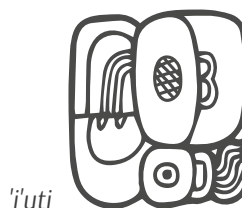
c) Bankilales: Son los que han sido parte integrante del Diplomado de Bankilaetik, cuyo propósito es la apropiación cognitiva y práctica de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial.

d) Comunidad de Aprendizaje: es una comunidad humana y territorial que asume un proyecto educativo y cultural propio, enmarcado y orientado al fortalecimiento de los procesos locales sociales y humanos, para educarse a sí misma, mediante un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario. Son grupos de personas que se encuentran en un mismo entorno y que tienen un interés común de aprendizaje con diferentes objetivos e intereses particulares.

e) Equipo Técnico: conformado por una coordinadora general del proyecto, un subcoordinador de la región tsotsil, un subcoordinador de la región tzeltal,

un responsable de difusión, 4 técnicos: uno para Santiago el Pinar y Chenalhó; uno para Chalchihuitán y Aldama; uno para Sitalá y San Juan Cancúc y uno para Tenejapa; y 4 promotores comunitarios.

f) Círculo de Aliados: Es una iniciativa de intercambio de experiencias, coordinación y convergencia en el trabajo de nueve organizaciones de la sociedad civil que desarrollan su actividad en la región Altos de Chiapas, todas ellas donatarias de la Fundación W.K. Kellogg: Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, AC (IDESMAC), COFEMO AC, Proyecto DIFA AC, Fundación Bruja Violeta, Creative Learning/Aid To Artisans, Fundación Cántaro Azul AC, Fondo para la Paz IAP, Patronato Pro-Educación Mexicano AC, K'inál Antsetik AC.



5. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO



Para realizar esta evaluación se estableció la revisión documental que permitió constatar el cumplimiento de las metas por parte del proyecto; para la evaluación de proceso se hizo un diseño de indicadores que consta de 24: 13 tangibles y 11 intangibles. Los datos para la variable e indicadores relativos a la Escuela OLAT se tomarán de la evaluación hecha específicamente para ese componente y cuyos resultados fueron presentados en 2017, e un informe realizado específicamente para ello. La definición de las Categorías se hizo a partir de las que guían el proceso de planeación concretado en los ACGT, es decir se determinaron 3 categorías: Campo Actual, Campo Próximo y Campo Potencial.

Para el caso de las Variables, se definieron a partir de los componentes centrales del proyecto. Algunas de ellas también se establecieron en continuidad con las establecidas para la evaluación 2014 y de acuerdo a la información consignada en el informe del proyecto “Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa para la Gestión Territorial en Municipios de Los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán”.

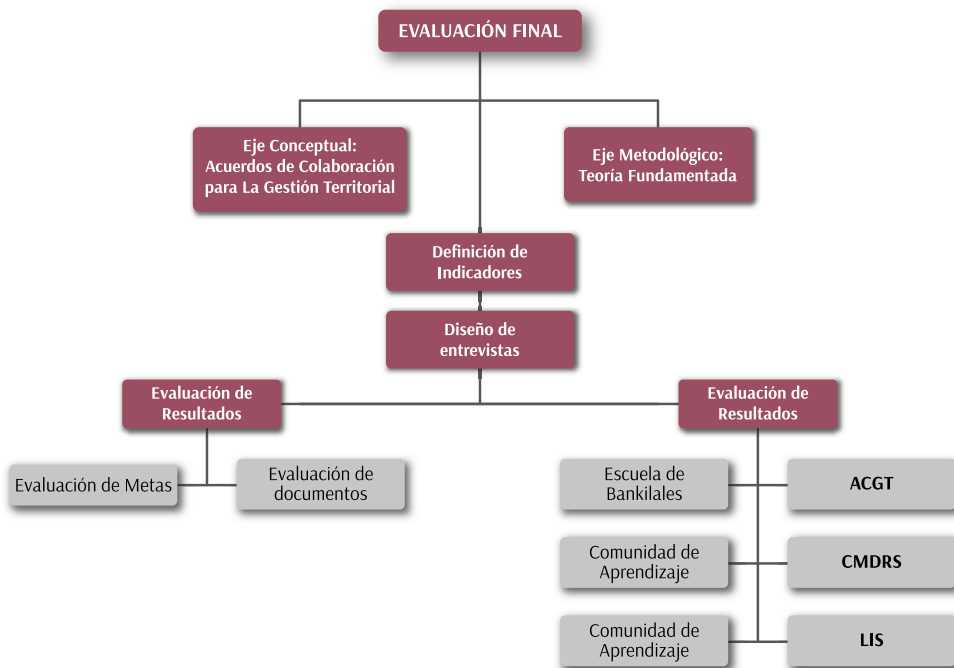
Todo el sistema de indicadores se organiza bajo el esquema del Cono de Desarrollo de Base desarrollado por la Fundación Interamericana, con la adecuación de las categorías propuestas por el proyecto del IDESMAC

Los conceptos en los que se basa el desarrollo de la presente evaluación son los mismos que se definieron para la elaboración de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, redactados por el IDESMAC y que guían la gestión y ejecución del proyecto y son: Planeación por Acuerdos, Teoría de Campos de Vygotsky y Consenso Intercultural.

Para la obtención de información se hicieron entrevistas a profundidad a los tipos de actores establecidos: actores locales mujeres, actores locales hombres, equipo técnico y miembros del COA. Para sistematizar la información se utilizó el programa Atlas.ti v.7.5.4 con base en la Teoría Fundamentada.

La evaluación final del proyecto “Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en Los Altos de Chiapas”, se construye sobre la propuesta desarrollada por el Área de Evaluación Independiente del IDESMAC, misma que se ha venido desarrollando en varias evaluaciones durante los últimos años. Dicha propuesta se sujeta a dos ejes que acotan el análisis de los resultados, un eje teórico que de manera general coincide con los propuestos por el proyecto a evaluar, en este caso el contenido en los textos de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, elaborados por IDESMAC para los nueve municipios de los Altos de Chiapas dónde se desarrolla el proyecto; y un eje metodológico que se sustenta en la teoría fundamentada, por medio de la cual se realizó la reflexión mediante un análisis de saturación sobre los indicadores propuestos y que se describen más abajo.

Figura 1. Esquema general del diseño metodológico de la evaluación



Fuente: Elaboración propia, sobre la base del modelo propuesto por el IDESMAC.

El desarrollo de la evaluación se estructura en dos partes centrales: la primera de ellas consiste en una evaluación de resultados, en la que se analiza el cumplimiento de las metas comprometidas en el documento del proyecto presentado a la Fundación W.K. Kellogg y los documentos en los que se reporta y sustenta la comprobación de dicho cumplimiento. La segunda parte es una evaluación de proceso, que toma en cuenta que el proyecto es continuidad de una primera fase realizada a través de la propuesta “Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa en Municipios de Los Altos de Chiapas y La Península de Yucatán”

1.1. Eje Teórico

Los conceptos en los que se basa el desarrollo de la presente evaluación son los mismos que se definieron para la elaboración de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, que guían la gestión y ejecución del proyecto; así como de las estructuras/mecanismos que el mismo proyecto propone para operativizarlo. Los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, se basan en el reconocimiento de que es posible la transformación local de la realidad por medio de la acción colectiva y la construcción de nociones propias a partir del aprendizaje social’ (IDESMAC 2013A, p. 7):

Planeación por Acuerdos

Forma de planeación que permite asumir alternativas de acción en la transformación de la realidad decididas por los propios actores. Así pues, además de ser un enfoque alternativo a la noción de desarrollo representa una noción construida socialmente desde la perspectiva de cada lugar, lo cual la ubica como un medio para alcanzar la justicia global.

La idea de que la realidad puede ser transformada al transformarse las nociones que se tienen de ella, es un proceso que deriva del intercambio social. El aprendizaje sociocultural y la interacción social se convierten en el motor de la creación de significados, por medio de la cual el sujeto activo, construye su propio aprendizaje. Este proceso puede ser facilitado a partir de la mediación que se da en cada situación en la que el individuo interactúa con el entorno medio. Los facilitadores tienen la oportunidad de enriquecer este proceso generando

estímulos para acompañar el aprendizaje socio cultural’ (IDESMAC 2013, p. 17).

Campo Actual

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

Campo Potencial

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

Campo Próximo de Construcción

Similar a la Zona de Desarrollo Próximo, representa un espacio de construcción colectiva para la transformación de la realidad; refiere a los acuerdos sociales y culturales que el grupo realiza con base al reconocimiento de sus fortalezas cuyo propósito es modificar el estado actual de las cosas. En concordancia con lo establecido en la planificación, el Campo Próximo de Construcción (CPC) significa un cambio dirigido por los actores sociales que es mediado por los facilitadores de manera colaborativa.

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

Consenso Intercultural

Por su parte los consensos se vuelven la columna vertebral del proceso de cambio, toda vez que implican por sí mismos un contrato social; es decir; por medio de este instrumento los interactuantes manifiestan su consentimiento o su disentimiento al respecto de la definición de lo que desean alcanzar de manera colectiva, además del esfuerzo que se requiere para convertir el proyecto en una concreción conjunta.

El Consenso se alcanzó a través del diálogo intercultural, entre los integrantes del CMDRS, las autoridades municipales, las asambleas comunitarias y el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C., donde las distintas opciones se valoraron mediante procedimientos democráticos. El proceso de Planeación por Acuerdos, al fomentar el debate entre los actores logra acceder en diversos momentos a consensos, los cuales son producto del disenso, de la lucha dialógica entre las diversas posiciones internas y las que emergen de los desafíos externos. Los consensos en sí son las nociones comunes con las que se formularon los Acuerdos de Colaboración, las cuales implicaron la traducción literal y conceptual tseltal-castellano.

Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable

Los CMDRS son órganos de análisis, discusión y participación incluyente, plural y democrática, con representación territorial, cuya razón de existencia radica en ser un mecanismo de innovación para la generación de acuerdos a partir del intercambio público de ideas y la creación de conocimiento colectivo. En él, los

actores locales y externos materializan su participación en acciones concretas en torno a la elaboración, gestión, seguimiento y evaluación de Acuerdos de Colaboración Para la Gestión Territorial.

Escuela de Bankilales

Tiene por propósito la apropiación cognitiva y práctica de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial. El plan formativo consiste en la impartición de ocho módulos mensuales: uno introductorio y siete dirigidos a analizar la epistemología teórica y práctica de cada uno de los Acuerdos de Colaboración. Es un mecanismo de capacitación para quienes eventualmente ocuparán el cargo de consejeros municipales bajo un proceso de formación política que permita la ejecución, seguimiento y evaluación de los ACGT. Ésta se lleva a cabo en periodos de 2 años, que generan un proceso de formación continua y sistemática para el establecimiento/transición/transmisión (cesión) de responsabilidades.

Comunidad de Aprendizaje

Se formuló con el objeto de brindar herramientas y desarrollar capacidades humanas para la toma de decisiones en la gestión territorial a partir del intercambio de experiencias entre líderes de los CMDRS, propiciar la reflexión con organizaciones del círculo de aliadas; así como favorecer el intercambio de experiencias con pueblos originarios a nivel nacional e internacional. Una Comunidad de Aprendizaje (CA) es una comunidad humana y territorial que asume un proyecto educativo y cultural propio, enmarcado y orientado al fortalecimiento de los procesos locales sociales y humanos, para educarse a sí misma, mediante un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario. Son grupos de personas que se encuentran en un mismo entorno y que tienen un interés común de aprendizaje con diferentes objetivos e intereses particulares.

El esquema parte de tres elementos: la información, el intercambio y la implementación, los cuales permiten generar el aprendizaje a partir del proceso de la información mediante el análisis crítico de los elementos, los cuales a su vez se traducen en el diagnóstico, la planeación y la sistematización.

Laboratorio de Innovación Social

Es un mecanismo de articulación de las Comunidades de Aprendizaje Tseltal y Tsotsil, organizaciones del Círculo de Aliados y la realización de intercambios de experiencias orientados a los metaprocesos, es decir, la replicabilidad de la experiencia en otras regiones.

El objetivo es formar a los participantes -líderes formales e informales- para que sean los catalizadores de proyectos innovadores contruidos mediante la activación del entorno social en el que trabajan. El diseño está inspirado en los principios de “investigación-acción”, trabajando en dos niveles: el ejecutivo del proceso de innovación y la reflexión sobre lo experimentado.

Entre las acciones del Laboratorio de Innovación Social (LIS) se encuentra el desarrollo de un Sistema de Evaluación y Monitoreo Participativo, para los CMDRS.

Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial

Su objetivo principal es la formación y validación de organizaciones para la elaboración y ejecución de propuestas incluidas en los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial que permitirá brindar las herramientas para una mejor gestión y fortalecimiento de las capacidades en materia legal, fiscal, administrativa y de planeación; fomentando la profesionalización y con ello el fortalecimiento de agencia social para la ejecución de proyectos y estrategias definidas dentro de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial (ACGT), y así contribuir en el mediano y largo plazo al establecimiento de organizaciones que deberán vincularse de manera territorial a los CMDRS y al Círculo de Aliados.

1.2. Eje Metodológico

Teoría Fundamentada.

La teoría fundamentada parte de recopilar datos a partir de la experiencia de los actores implicados en el fenómeno o proceso observado, para después analizarlos de manera inductiva sin suponer ningún marco explicativo. Este proceso se construye mediante la formulación de preguntas sobre los datos recuperados, para poder hacer conceptualizaciones que permitan la clasificación de los

acontecimientos y su codificación. Esta codificación se concreta en categorías que arrojan las propiedades y dimensiones de lo observado. El análisis de los datos arroja la necesidad de ampliar o no la muestra (muestreo teórico) para recabar más información hasta alcanzar el punto de ‘saturación teórica’, misma que se alcanza cuando los datos recabados ya no arrojan nuevos elementos a las explicaciones construidas durante el proceso (Strauss y Corbin 2002; Trinidad, Carrero y Soriano 2006; García y Manzano 2010).

Atendiendo a estos principios, se diseñó una ronda inicial de entrevistas que permitiera la construcción de un sistema de indicadores que no sólo se ajustara al planteamiento del proyecto, sino que también se fundamentara en el proceso de los actores del mismo.

1.3. Herramientas y Proceso de Evaluación

La herramienta para recoger la información fue la entrevista semiestructurada. Ésta permite, a partir de una temática (ítems) propuesta a priori, desarrollar preguntas sobre una base ya diseñada, pero es flexible, por lo que se puede ‘ajustar’ la forma en que se pregunta para poder profundizar en las respuestas del entrevistado. Para este caso se diseñaron entrevistas (Anexo A) en las que los ítems coinciden con las variables propuestas para la evaluación, a partir de éstos se construyó una serie de preguntas centrales para acercarse a las percepciones de los actores del proyecto sobre las temáticas a evaluar (Sabino 1992; Restrepo 2016).

El diseño de las entrevistas se realizó en dos etapas. La primera denominada preliminar, sirvió para validar la pertinencia de la misma y evaluar si las variables/ ítems y las preguntas arrojaban la información necesaria para la valoración propuesta. Una vez realizada la primera ronda de entrevistas, se hizo un análisis de saturación, basado en la teoría fundamentada, para ajustar la definición de los indicadores en los que se basa la evaluación. Tanto para el análisis de la etapa de entrevistas preliminares como para el de la información de las entrevistas finales se utilizó el software Atlas.ti v. 7.5.4.

Para realizar las entrevistas se clasificaron a los actores del proyecto en 6 tipos, mismos a los que se asignó una letra y un número consecutivo que identifica al actor dentro de su estrato, con el fin de poder distinguir sus opiniones en el análisis de la información: (A) Integrantes de los CMDRS; (B) Alumnos de la Escuela de Bankilales; (C) Asistentes de la Comunidad de Aprendizaje; (D) Equipo Técnico; (E) Organizaciones del Círculo de Aliadas. El número de entrevistas propuesto para las dos etapas buscó mantener igual número de entrevistados por género, aunque en la práctica se distribuyó como se observa en la siguiente tabla, debido a la disponibilidad de personas para ser entrevistadas:

Tabla 1. Estratificación y número de entrevistas por actor.

Entrevistas	Preliminares		Definitivas	
	M	H	M	H
Actores Locales (CMDRS, Bankilales, C. de Aprendizaje).	3	2	25	36
Equipo Técnico	1	1	2	2
Círculo de Aliados	0	0		4
Subtotal	4	3	27	42
Total	76			

Fuente: Elaboración propia.

1.4. Sistema de Indicadores

Para el sistema de indicadores se definieron 7 variables y 24 indicadores, 13 tangibles y 11 intangibles; cuya valoración se hizo mediante un criterio triádico como se presenta en la tabla 3. Los datos para la variable e indicadores relativos a la Escuela OLAT se tomaron de la evaluación hecha específicamente para ese componente y cuyos resultados fueron presentados en el informe de evaluación correspondiente a su ejecución en el año 2017.

La definición de las Categorías se hizo a partir de las que guían el proceso de planeación concretado en los ACGT, es decir se determinaron 3 categorías: Campo Actual, Campo Próximo y Campo Potencial.

Para el caso de las Variables, se definieron a partir de los componentes centrales del proyecto. Algunas de ellas también se establecieron en continuidad con las establecidas para la evaluación 2014 como se muestra en la tabla 2 y de acuerdo a la información consignada en el informe de la evaluación del proyecto “Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa para la Gestión Territorial en Municipios de Los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán”.

Todo el sistema de indicadores se organizó bajo el esquema del Cono de Desarrollo de Base desarrollado por la Fundación Interamericana, con la adecuación de las categorías propuestas por el proyecto del IDESMAC (Figura 2).

Tabla 2. Organización de Variables e Indicadores

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
CMDRS	T1. Cohesión territorial.	Localidades representadas en el CMDRS ¹ .	Incremento del 30% en el número de comunidades representadas en el CMDRS	¿Qué comunidades están representadas en el municipio desde la integración del CMDRS? ¿Cuáles se integraron después? ¿Cuáles han permanecido?	1= ≥30% de localidades representadas en 2013. 0.5= Número de localidades representadas en 2013. 0= Menor número de localidades representadas que en 2013
	T2. Proceso de gobernanza.	Desarrollo de alternativas de poder para la toma de decisiones por actores locales ² .	Se reconocen al menos 3 estructuras de participación ligadas al CMDRS como mecanismos para la participación y toma de decisiones en el municipio.	¿Qué hacen en las reuniones de Consejo Microregional? ¿Cuál es la función del CMDRS? ¿Qué hacen en las reuniones de los comités temáticos? ¿Cómo se eligen a sus integrantes?	1= Reconoce 3 estructuras de participación ligadas al CMDRS. 0.5= Reconoce ≥1 estructuras de participación ligadas al CMDRS. 0= No reconoce ninguna estructura de participación ligadas al CMDRS.

¹ La política de cohesión territorial de la Unión Europea considera que uno de los aspectos fundamentales para favorecer la cohesión territorial es la cooperación entre territorios (Información consultada en: http://ec.europa.eu/regional_policy/es/policy/what/territorial-cohesion/). Siendo lo CMDRS un organismo que entre sus objetivos fundamentales tiene el de la colaboración y la gobernanza territorial, consideramos que el incremento en la representación comunitaria es un indicador adecuado para mostrar la cohesión territorial municipal.

² La gobernanza se refiere a los mecanismos para el fortalecimiento de la democracia y la ciudadanía, mediante la participación y el uso sustentable de los recursos (Brenner, L; Vargas del Río, D, 2010, citado en el Informe de Evaluación del proyecto 'gobernanza y cohesión socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul').

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
	T5. Reconocimiento de Comités temáticos de mujeres y jóvenes.	Integración de los comités temáticos de mujeres y jóvenes como parte orgánica de los CMDRS ³ .	Integrados los comités temáticos de mujeres y jóvenes en el CMDRS.	¿Han constituido comités temáticos en CMDRS? ¿Cuáles? ¿Cómo participa el comité de mujeres en el CMDRS? ¿Cómo participa el comité de jóvenes en el CMDRS?	1=Reconoce que existen los 2 comités temáticos. 0.5= Reconoce sólo uno de los dos comités temáticos. 0= No existe ninguno de los dos comités temáticos.
ACGT	T3. Incidencia política del proyecto.	Conjunto de acciones políticas derivadas de la gestión de los ACGT dirigidas a influir en la toma de decisiones políticas mediante la elaboración y presentación de propuestas encaminadas a atender los problemas en el ámbito público ⁴ .	Los ACGT sirven como base para la generación de propuestas que son retomadas por la administración municipal u OSC's para la atención de problemas locales.	¿Han logrado incidir en el ayuntamiento o en organizaciones para atender algún problema del municipio o las comunidades?	1= Reconoce la acción conjunta del CMDR y el ayuntamiento en acciones concretas. 0.5= Manifiesta que el CMDRS es reconocido por el ayuntamiento. 0= Ninguna de las anteriores.
	T10. ACGT como saberes locales.	Los actores del proyecto identifican y explican los ACGT como una construcción resultado de la reflexión local.	Se explica el proceso de construcción de cada acuerdo.	¿Cuál fue el proceso para la elaboración de los ACGT? ¿Cuál fue su participación? ¿Cuál fue el papel del IDESMAC?	1= Reconoce que los ACGT son expresión de las opiniones de la población local. 0.5= Reconoce a los ACGT como construcción parcial de la población local. 0= No reconoce la participación de la población local en la elaboración de los ACGT.

³ Los ACGT contemplan la creación de los comités de mujeres y jóvenes como una acción afirmativa de empoderamiento de estos sectores de la población ordinariamente excluidos de la toma de decisiones.

⁴ Definición derivada del Manual de Incidencia Política (2003). Lima, Perú y presentada en el Informe de Evaluación del proyecto 'gobernanza y cohesión socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul'.

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
Escuela de Bankilales ⁵	T6. Integración de Bankilales a los CMDRS.	Los CMDRS son fortalecidos mediante la inserción sistemática de líderes formados en la escuela de Bankilales.	Al menos el 30% de los miembros del CMDRS han sido formados por la escuela de Bankilales.	¿Cuántos Bankilales son miembros del CMDRS?	1= $\geq 30\%$ de los consejeros han cursado la Escuela de Bankilales. 0.5= $< 30\%$ de los consejeros han cursado la escuela de Bankilales. 0= Ningún consejero ha cursado la Escuela de Bankilales
	T11. Contenidos significativos de la Escuela de Bankilales.	Conocimiento de los contenidos principales de la escuela de Bankilales	Describe al menos 4 temas de la escuela de Bankilales.	¿Cuáles fueron los temas de la escuela de aprendizaje? Explíquelos.	1= Explica ≥ 4 temas de la escuela de Bankilales. 0.5= Explica ≤ 3 temas de la escuela de Bankilales. 0= Ninguna de las anteriores.
Comunidad de aprendizaje	T12. Contenidos de la comunidad de aprendizaje.	Los actores del proyecto identifican las propuestas temáticas surgidas del trabajo en las sesiones de la comunidad de aprendizaje.	Se identifican al menos 2 propuestas temáticas surgidas de la comunidad de aprendizaje.	¿Qué temas se derivaron de los trabajos de la comunidad de aprendizaje?	1= Reconoce 2 propuestas temáticas derivadas de la comunidad de aprendizaje. 0.5= Reconoce 1 propuesta temática derivada de la comunidad de aprendizaje. 0= Ninguna de las anteriores
LIS	T4. Avance en la Sistematización.	Capacidad para divulgar los resultados de la sistematización.	Los actores del proyecto reconocen el contenido de al menos un documento de la sistematización del proyecto.	¿Conoce los resultados de la sistematización del proyecto? ¿Qué documento conoce?	1= Reconoce ≥ 1 documento de la sistematización del proyecto además de los ACGT. 0.5= Reconoce la existencia del documento de los ACGT. 0= Ninguna de las anteriores.

⁵ La escuela de Bankilales es referida en el proyecto como una estrategia para fortalecer a los CMDRS.

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
	T7. Proyectos derivados de la gestión de los ACGT.	Los actores identifican proyectos vinculados al cumplimiento de los ACGT.	Se identifican al menos 3 proyectos que se derivan directamente de los ACGT.	¿Han elaborado proyectos que se basen en los ACGT? ¿Cuáles?	1= Identifica al menos 3 proyectos derivados de la gestión de los ACGT. 0.5= Reconoce < de 3 proyectos derivados de la gestión de los ACGT. 0= Ninguna de las anteriores.
Estrategia de visibilidad	T8. Visibilidad del proyecto.	Los actores del proyecto identifican el contenido de los materiales de difusión.	Los actores del proyecto reconocen al menos 1 material de difusión y su contenido.	¿Conoce los materiales de difusión del proyecto? ¿Cuál? ¿De qué se trata?	1= Conoce el contenido de al menos 1 material de difusión del proyecto. 0.5= El número de visitas incrementa anualmente <30% y >10%. 0= Ninguna de las anteriores.
OLAT	T9. Enfoque de gestión territorial.	Se refiere a la tarea de llevar a cabo acciones o actividades que promuevan un uso sustentable del territorio, con pautas que permitan definir una utilización del terreno que maximice la obtención de recursos. ⁶	Los actores reconocen por lo menos 3 estrategias de organización, manejo o defensa del territorio establecidos en los planes estratégicos de las OLAT	Podrías mencionar tres estrategias de gestión del territorio (organización, manejo, defensa) planteado por su OLAT en su Plan Estratégico.	1= Se cumple adecuadamente con la mención de tres estrategias. 0.5= Se cumple adecuadamente con la mención de dos estrategias. 0= No se cumple con los supuestos anteriores.

⁶ Instituto Nacional de Biodiversidad, Costa Rica

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
	T13. Atención a problemas comunitarios.	Es el proceso mediante el cual los grupos desfavorecidos se organizan para superar los obstáculos que se interponen a su bienestar social, cultural y económico, mediante la planificación y ejecución de proyectos, la influencia en instituciones públicas y privadas para que les proporcionen recursos, y la defensa de los intereses comunitarios. ⁷	Se reconocen por lo menos 1 acción planteada lógicamente por las OLAT para la solución de problemas comunitarios.	A. Mencione 1 problema comunitario que haya sido planteado por su (una) OLAT B. Mencione 1 estrategia planteada para la atención de dicho problema comunitario C. Mencione 1 acción definida para implementar dicha estrategia comunitaria	1 = Si A, B y C son planteados coherentemente (Usando árbol de problemas o marco lógico). 0.5 = Si A y B son planteados coherentemente 0 = si no se cumplen los dos supuestos anteriores.
CMDRS	I1. Participación de los CMDRS en la planeación y gestión territorial municipal.	Los CMDRS son parte activa en la identificación de necesidades de la población del municipio y de la gestión de proyectos para solucionarlos.	Se reconoce la participación de los CMDRS en el diagnóstico, definición y gestión de 2 proyectos ante instancias de gobierno u OSC's que atiendan necesidades de la población del municipio.	¿Ha colaborado el CMDRS con el ayuntamiento? ¿Ha colaborado el CMDRS en la elaboración de propuestas de proyecto con alguna instancia u OSC? ¿Ha participado el CMDRS en la gestión o ejecución de algún proyecto? ¿Cuál ha sido su participación?	1= Reconoce que el CMDRS trabaja en el diagnóstico, definición y gestión de proyectos para la atención de necesidades locales. 0.5 Reconoce que el CMDRS trabaja en al menos 1 de los 3 aspectos mencionados. 0= Ninguna de las anteriores.

⁷ Kley Meyer, Chuck. ¿Qué es el Desarrollo de Base? .

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
ACGT	12. Cohesión social.	La puesta en práctica de los ACGT contribuye a la disminución de las desigualdades sociales y la discriminación; contribuyen a mejorar las condiciones materiales de la población y a mejorar las relaciones entre los actores sociales del municipio ⁸ .	Los actores del proyecto reconocen que el proyecto ha incrementado la inclusión de diversos sectores de la población en los mecanismos de participación y toma de decisiones, ha mejorado los niveles de bienestar material y ha favorecido el diálogo y la toma de acuerdos entre diferentes actores políticos y sociales del municipio.	¿En las asambleas comunitarias se tocan temas referentes a los CMDRS o la puesta en práctica de los ACGT? ¿El trabajo de los consejos microregionales ha hecho que se incremente la participación de mujeres y jóvenes? ¿Considera que los proyectos y propuestas de los consejos está ayudando a mejorar la situación de la comunidad? ¿En qué sentido? ¿El trabajo de los consejos ha servido para disminuir los conflictos sociales? ¿Se ha trabajado en soluciones a los conflictos municipales?	1= La práctica de los acuerdos han generado bienestar en la población municipal, han favorecido la participación de diferentes sectores de la población y han favorecido la disminución de conflictos en el municipio. 0.5= Cumple con al menos una de las condiciones anteriores. 0= Ninguna de las anteriores.
	15. Resignificación y reapropiación de los ACGT.	Los actores del proyecto asumen como propios los ACGT y los promueven.	Explica por lo menos 4 acuerdos desde su propia perspectiva y que ha hecho para su promoción.	Explique de qué se tratan los ACGT. ¿Cómo llevan a la práctica los ACGT?	1= Asume como propios los ACGT y expresa al menos una forma en que se han promovido. 0.5= Cumple sólo uno de los dos aspectos mencionados. 0= Ninguna de las anteriores.

⁸ Definición construida con los elementos propuestos por Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en: Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México, México DF. CONEVAL, 2009; y Cohesión Social: Balance Conceptual y Propuesta Teórica-Metodológica. I edición, México, CONEVAL, 2015.

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
	15. Resignificación y reapropiación de los ACGT.	Los actores del proyecto asumen como propios los ACGT y los promueven.	Explica por lo menos 4 acuerdos desde su propia perspectiva y que ha hecho para su promoción.	Explique de qué se tratan los ACGT. ¿Cómo llevan a la práctica los ACGT?	1= Asume como propios los ACGT y expresa al menos una forma en que se han promovido. 0.5= Cumple sólo uno de los dos aspectos mencionados. 0= Ninguna de las anteriores.
	19. Utilidad de los ACGT.	Se reconoce a los ACGT como herramienta útil para la gestión territorial.	Se percibe que los ACGT han servido para mejorar al ≥ 2 aspectos de la vida de la población local.	¿Para qué han servido los ACGT? ¿Han ayudado en algo a la población de la comunidad o municipio?	1= Reconoce 2 aspectos en los que los ACGT han ayudado a la población local. 0.5= Reconoce 1 aspecto en que los ACGT han ayudado a la población local. 0= Ninguna de las anteriores.
Escuela de Bankilales	16. Bankilales con capacidades de liderazgo y/o gestión.	Los actores del proyecto reconocen capacidades para coordinación y/o gestión de los ACGT o CMDRS en los graduados de la escuela de Bankilales.	Reconoce al menos dos cualidades para la gestión o liderazgo en los graduados de la escuela de Bankilales.	¿Ha sido importante la escuela de Bankilales? ¿Qué diferencia perciben entre quienes han asistido a la escuela de Bankilales y quienes no?	1= Reconoce 2 cualidades de gestión o liderazgo en los egresados de la Escuela de Bankilales. 0.5= Reconoce 1 cualidad e gestión o liderazgo en la Escuela de Bankilales. 0= Ninguna de las anteriores.
Comunidad de Aprendizaje	17. Trabajo colaborativo entre los participantes de la comunidad de aprendizaje.	Los integrantes de la comunidad de aprendizaje reconocen aspectos de cooperación entre ellos.	Identifica 3 acciones de colaboración entre los participantes de la comunidad de aprendizaje	¿La comunidad de aprendizaje ha servido para fortalecer la colaboración entre organizaciones? ¿En qué sentido? ¿Han desarrollado colaboraciones entre los participantes de la comunidad de aprendizaje?	1= Identifica 3 acciones de colaboración entre actores participantes de la comunidad de aprendizaje. 0.5= Reconoce al menos 1 acción de colaboración entre actores participantes de la comunidad de aprendizaje. 0= Ninguna de las anteriores.

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
	I10. Reconocimiento de la diversidad cultural en la comunidad de aprendizaje. ⁹	Inclusión y reconocimiento de las distintas culturas de los actores territoriales, así como la importancia de la interacción, el intercambio y el respeto a la diferencia entre organizaciones locales y organizaciones de diferentes niveles	Identifica al menos dos formas mediante la que se favorece la participación de todos los participantes en la comunidad de aprendizaje y se respeta su cultura.	¿En los temas que se han tratado en la comunidad de aprendizaje, qué papel han jugado los actores locales? ¿Cuál ha sido el mecanismo para integrar los puntos de vista de los actores locales? ¿Cuál es el mecanismo para respetar sus puntos de vista en las conclusiones?	1= Identifica dos formas de respeto intercultural entre los participantes de la comunidad de aprendizaje. 0.5= Identifica al menos 1 forma de respeto intercultural en la comunidad de aprendizaje. 0= Ninguna de las anteriores.
LIS	I8. Conocimiento de la elaboración de Planes Operativos Anuales	Los actores del proyecto identifican el proceso para la elaboración de los POA's	Reconoce la elaboración de los POA's y describe la forma en que elaboraron.	¿Sabe que son los POA's? ¿Cómo se elaboraron los POA's? ¿Cómo se organizó el trabajo?	1= Reconocen la existencia de los POA's y su proceso de elaboración. 0.5= Reconocen la existencia de los POA's. 0= Ninguna de las anteriores
	I4. Integrantes de los CMDRS con herramientas para seguimiento y evaluación.	Los CMDRS cuentan con herramientas para implementar un sistema de seguimiento y evaluación para los ACGT y proyectos derivados de estos.	Identifica que el CMDRS usa herramientas o mecanismos para el seguimiento de iniciativas y proyectos y para la evaluación.	¿Cómo le dan seguimiento a los proyectos que implementan las organizaciones que trabajan con los CMDRS? ¿Usan formatos o alguna otra herramienta?	1= Los CMDRS cuentan con conocimientos y herramientas formales para el seguimiento a acciones o proyectos. 0.5= Los CMDRS dan seguimiento a proyectos con herramientas no formales. 0= Ninguna de las anteriores.

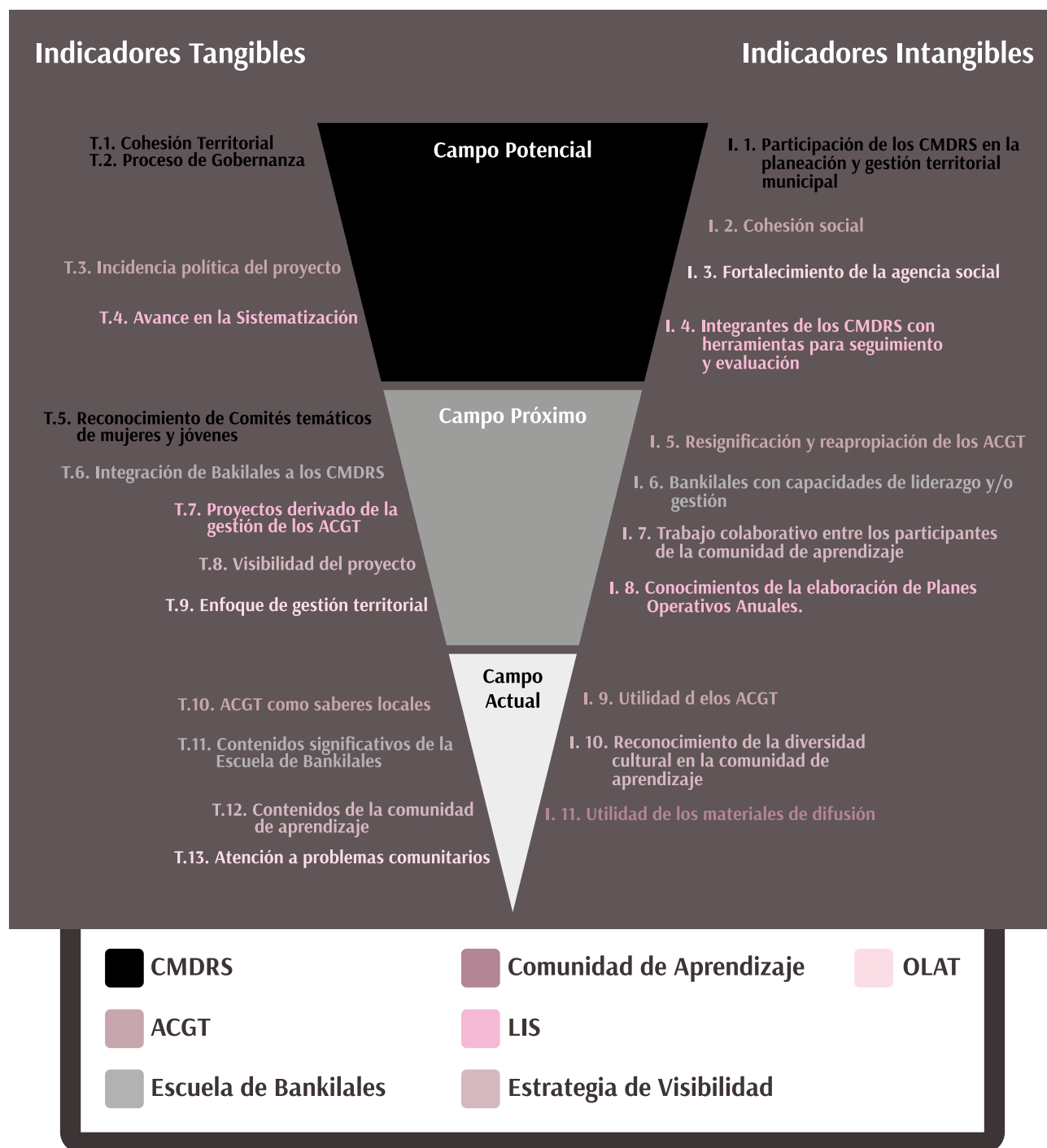
⁹ El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER), considera un tipo de actividad comunicativa realizada por dos o más participantes que se influyen mutuamente, en un intercambio de ideas, opiniones y saberes para construir, conjuntamente, una conversación y un aprendizaje mediante la negociación de significados.

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
Estrategia de visibilidad	I11. Utilidad de los materiales de difusión	Los actores del proyecto valoran como herramientas útiles los materiales de difusión.	Identifica formas en que los materiales de difusión generados por el proyecto han sido aprovechados.	¿Le han servido los materiales de difusión? ¿Para qué?	1= Identifica al menos un material de difusión y define su utilidad. 0.5= Identifica al menos un material de difusión pero no identifica su utilidad. 0= Ninguna de las anteriores.
OLAT	I3. Fortalecimiento de la agencia social ¹⁰	Los temas que aborda la OLAT son fundamentales para fortalecer la capacidad de actuación en la solución de problemas en los espacios regionales y municipales.	La OLAT lleva a cabo 3 actividades con impacto estratégico en el territorio.	Mencione 5 problemas fundamentales de su Municipio, describa como los aborda la OLAT	1= Plantean soluciones con impacto estratégico en el territorio para 3 de los 5 problemas fundamentales. 0.5= Plantean por lo menos 2 soluciones con impacto estratégico territorial, 0= Plantean sólo una o ninguna solución con impacto estratégico en el territorio

Fuente: Elaboración propia.

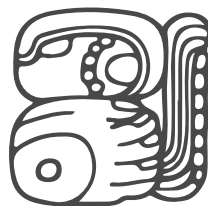
¹⁰ Siguiendo a Giddens entendemos la 'agencia social' como la capacidad de los sujetos para hacer cosas dado su conocimientos de lo social y su actividad inscrita en el marco de las estructuras sociales. Estas últimas no sólo limitan la acción del sujeto sino que le permiten realizar cosas que no podría hacer sin ellas (Giddens, 2011).

Figura 2. Clasificación de indicadores



Fuente: Elaboración propia con base en el Marco de Desarrollo de Base de la Fundación Interamericana.

K'AL Tuun



6. EVALUACIÓN DE METAS



En este apartado se desarrolla la evaluación de metas, misma que se realizó con la revisión del documento de solicitud de financiamiento, los informes narrativos de los 3 años y los productos generados durante la ejecución del proyecto. Se hizo en primer lugar una evaluación de coherencia de los documentos probatorios en relación con lo que se informa y una valoración cumplimiento de las metas establecidas para los 3 años. Para el primero el avance en el cumplimiento fue de 90.50%; para el segundo de 79.71% y para el tercero de 91.57%. La valoración general de metas alcanzó un 86.90%.

La valoración del cumplimiento de metas consideró siete metas para la evaluación: 1.- Ejecutado el Diplomado para la formación de Bankilaetik en los Altos de Chiapas; 2.- Formados 81 Bankilales en los Altos de Chiapas (una generación cada dos años); 3.- Elaborados por parte de los CMDRS de 27 Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) en 9 municipios de los Altos de Chiapas; 4.- Establecidos dos Laboratorios de Innovación Social que articule a los Círculos de Aliados y las Comunidades de Aprendizaje que defina y gestione las acciones priorizadas en los POA; 5.- Promovida la agencia municipal a través de la conformación de 14 Organismos Ejecutores Locales (OEL) en Los Altos; 6.- Diseñado un sistema de indicadores de evaluación y seguimiento por parte de los CMDRS y 7.-Sistematizada la experiencia a través de una estrategia de difusión.

Para este apartado de la evaluación se procedió a la revisión documental de los productos generados durante los 3 años de ejecución del proyecto (2014-2017) lo que nos permitió tener un panorama general del alcance de los avances en el cumplimiento de las metas planteadas en el proyecto inicial. En un inicio se

revisaron y compararon los productos, con especial énfasis en el documento de solicitud de financiamiento a la Fundación Kellogg identificado con el número de Referencia: P3029800; el informe narrativo I del año 2015, el informe narrativo II del año 2016 y el informe narrativo III del año 2017, el Modelo Educativo de la Escuela de Bankilales así como las memorias de los módulos, las bases de datos de los cursantes y egresados de la Escuela correspondiente a la 2da, 3era y 4ta generación, los documentos del Laboratorio de Innovación Social, la información del Proyecto OLAT y los demás productos como las minutas de las sesiones mensuales de los CMDRS de los municipios de Aldama, Chalchihuitán, Chenalhó, Pantelhó, Mitontic, Tenejapa, Santiago el Pinar, San Juan Cancuc y Sitalá.

Las metas establecidas buscan el cumplimiento del objetivo central del proyecto, que es la formación de líderes comunitarios y la ejecución de los Acuerdos de Colaboración Municipal de los nueve municipios, para la implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal. Las mismas se encuentran divididas en cinco componentes:

1. Formación de Bankilales: se continuará con el Diplomado de formación de Bankilales en los 9 municipios de los Altos, el cual será un mecanismo de capacitación para quienes eventualmente ocuparán el cargo de consejeros municipales bajo un proceso de formación política que permita la ejecución, seguimiento y evaluación de los Acuerdos Municipales. Ésta se llevará a cabo en periodos de 2 años, generando así un proceso de formación continua y sistemática para el establecimiento/transición/transmisión (cesión) de las responsabilidades.
2. Elaboración de los Binti pastiki j'awali (Lo que vamos a hacer este año) o Planes Operativos Anuales de cada municipio: Este componente considera que a partir de las acciones contenidas en los Acuerdos de Colaboración los Bankilales y CMDRS de los Altos de Chiapas elaborarán los planes operativos anuales, mismos que ejecutarán como parte del proceso de gestión territorial municipal.
3. Establecimiento de un Laboratorio de Innovación Social (LIS): Este componente es un mecanismo de articulación de las Comunidades de

Aprendizaje Tseltal y Tsotsil, el Círculo de Aliados y la realización de intercambios de experiencias orientados a los metaprocesos, es decir, la replicabilidad de la experiencia en otras regiones de Chiapas y Tabasco.

El objetivo es formar a los participantes -líderes formales e informales- para que sean los catalizadores de proyectos innovadores contruidos mediante la activación del entorno social en el que trabajan. El diseño está inspirado en los principios de “investigación-acción”, trabajando en dos niveles: el ejecutivo del proceso de innovación y la reflexión sobre lo experimentado. A partir de este componente se promoverá y fortalecerá la agencia social en los municipios, a través de la conformación de Organismos Ejecutores Locales (OEL) quienes fungen como el brazo operativo de los Acuerdos de Colaboración, es decir ejecutan las acciones concretas; estas entidades deberán estar integradas por actores locales del territorio.

4. Diseño del sistema de indicadores de seguimiento y evaluación: Como parte de las acciones de evaluación y seguimiento derivadas de la ejecución de los Acuerdos de Colaboración se establecerá un sistema de indicadores, diseñado en conjunto con los CMDRS. Este componente se llevará a cabo en dos fases; la primera considera una evaluación de procesos que permitirá valorar los avances obtenidos, es de carácter cualitativo. La segunda es el seguimiento que engloba la ejecución de las acciones concretas, indica los resultados alcanzados por lo que es de carácter cuantitativo.
5. Acciones de visibilidad: Incluye la sistematización de la experiencia a través de una estrategia de difusión que considera la edición de la serie de videos y folletos Los frutos de la tierra; redes sociales como Facebook, y la publicación del libro De-construyendo la sociedad civil en Chiapas. Una lectura desde las organizaciones no gubernamentales.

Para cada año de ejecución se especificaron las metas que debían cumplirse, quedando establecidas de la siguiente manera:

METAS AÑO 1 2014 - 2015	METAS AÑO 2 2015 - 2016	METAS AÑO 3 2016 - 2017
1. Ejecutado el Diplomado para la formación de Bankilaetik en los Altos de Chiapas.	1. Ejecutado el Diplomado para la formación de Bankilaetik en los Altos de Chiapas.	1. Ejecutado el Diplomado para la formación de Bankilaetik en los Altos de Chiapas.
2. Formados 81 Bankilales en los Altos de Chiapas (una generación cada dos años).	2. Formados 81 Bankilales en los Altos de Chiapas (una generación cada dos años).	2. Formados 81 Bankilales en los Altos de Chiapas (una generación cada dos años).
3. Elaborados por parte de los CMDRS de 27 Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) en 9 municipios de los Altos de Chiapas.	3. Elaborados por parte de los CMDRS de 27 Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) en 9 municipios de los Altos de Chiapas.	3. Elaborados por parte de los CMDRS de 27 Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) en 9 municipios de los Altos de Chiapas.
4. Establecidos 2 Laboratorios de Innovación Social que articule a los Círculos de Aliados y las Comunidades de Aprendizaje de cada región para la puesta en marcha de un simu lador social que defina y gestione las acciones priorizadas en los POA.	4. Establecidos 2 Laboratorios de Innovación Social que articule a los Círculos de Aliados y las Comunidades de Aprendizaje de cada región para la puesta en marcha de un simu lador social que defina y gestione las acciones priorizadas en los POA.	4. Establecidos 2 Laboratorios de Innovación Social que articule a los Círculos de Aliados y las Comunidades de Aprendizaje de cada región para la puesta en marcha de un simu lador social que defina y gestione las acciones priorizadas en los POA.
5. Promovida la agencia municipal a través de la conformación de 14 Organismos Ejecutores Locales (OEL) en los Altos.	5. Promovida la agencia municipal a través de la conformación de 14 Organismos Ejecutores Locales (OEL) en los Altos.	5. Promovida la agencia municipal a través de la conformación de 14 Organismos Ejecutores Locales (OEL) en los Altos.
6. Diseñado un sistema de indicadores evaluación y seguimiento por parte de los CMDRS	6. Diseñado un sistema de indicadores evaluación y seguimiento por parte de los CMDRS.	6. Diseñado un sistema de indicadores evaluación y seguimiento por parte de los CMDRS.
	7. Sistematizada la experiencia a través de una estrategia de difusión	7. Sistematizada la experiencia a través de una estrategia de difusión

Se recibieron por parte del equipo evaluador un total de 566 productos que fueron entregados por el equipo técnico del proyecto, de esta documentación se hizo una revisión en dos sentidos: en primer lugar, un análisis de coherencia que nos permita comprobar si existe una relación de concordancia entre lo indicado en los Informes Narrativos correspondientes a los 3 años de ejecución del proyecto y lo comprobado en la revisión documental de los productos, y en segundo lugar se realiza una valoración general del cumplimiento en el avance de cada meta por año.

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

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

Para la Meta 1 Ejecutado el Diplomado para la formación de Bankilaetik en los Altos de Chiapas, se recibieron un total de 61 productos que sustentan el diseño y la 2da, 3ra y 4ta generación de la Escuela de Bankilaetik llevada a cabo en los 9 Municipios de Los Altos de Chiapas. De estos productos entregados por parte del Equipo Técnico, encontramos para su revisión en lo que corresponde al año 1 de ejecución, 7 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 2da generación, 1 memoria del cierre del diplomado, así como las 8 cartas descriptivas correspondientes a cada módulo; para la evaluación del cumplimiento de la meta para el año 2 de ejecución, fueron entregados 18 archivos que contienen 8 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 3ra generación y las 8 cartas descriptivas de cada módulo impartido, y por último, para la revisión del cumplimiento del año 3 de ejecución, fueron recibidos 18 archivos que contienen 9 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 4ta generación y las 9 cartas descriptivas de cada módulo. Complementariamente se recibieron para la evaluación de esta meta, el documento del modelo educativo de la Escuela de Bankilaetik, el documento de sistematización de la Escuela y 2 archivos: un pdf y un power point de presentación general de la Escuela que se expuso en el marco del cierre del proyecto ante la financiadora en fecha de julio 2017 y donde se establecen los objetivos, los principales fundamentos y principios así como el diseño y planeación de la misma.

AÑO 1	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 2	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 3	DOCUMENTOS PROBATORIOS
Continuida al proceso de formación de Bankilaetik con la 2da Generación de Bankilales.	-7 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 2da generación. -1 memoria del cierre del diplomado. -8 cartas descriptivas correspondientes a cada módulo impartido.	Continuida al proceso de formación de Bankilaetik con la 3ra Generación de Bankilales.	-8 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 2da generación. -1 memoria del módulo de graduación de la 3ra generación -9 cartas descriptivas correspondientes a cada módulo impartido.	Continuida al proceso de formación de Bankilaetik con la 4ta Generación de Bankilales. Sistematizada la propuesta pedagógica de la Escuela	-9 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 4ta generación. -9 cartas descriptivas correspondientes a cada módulo impartido. - El modelo educativo de la Escuela Bankilaetik. - Documento de Sistematización de la Escuela. -2 Archivos (un pdf y un power point) de presentación general de la Escuela.

Análisis de Coherencia

En relación con la coherencia, se analizó la relación y concordancia entre lo indicado en el proyecto inicial presentado a la Fundación Kellogg, el Informe Narrativo Anual I (2015), II (2016) y III (2017) y lo comprobado en la revisión documental de los productos.

Informe Narrativo I (2015):

Durante este primer año se dio continuidad al proceso de Formación de Bankilaetik a través de la inserción de consejeros diplomantes de la primera generación como alumnos de la Escuela de Planeación Territorial para la Cohesión Social cuya iniciativa se implementó por el IDESMAC con apoyo del Programa de Desarrollo Social Integrado y Sostenible, (PRODEISIS). (p.4)

1.1 Integración de consejeros de tres municipios como cursantes de la Escuela de Planeación Territorial para la Cohesión Social.

1.2 Realización de un intercambio de experiencias entre los Consejos Municipales y Grupos de Acción Local de Los Altos y la Escuela de Planeación.

1.3 Participación de Organizaciones integrantes al Círculo de Aliadas en el Intercambio de Experiencias: encuentro con los Consejos Municipales de Los Altos. (p.12)

Aquí lo que se comprueba es el diseño de la segunda generación del Diplomado de Bankilaetik con la memoria de los 8 módulos impartidos y las cartas descriptivas de los mismos, vale destacar, que hubo un cambio en el diseño de la escuela y que pasó de ser Escuela de Planeación Territorial para la Cohesión Social a Diplomado de Bankilaetik. No fueron entregados para su revisión al equipo evaluador ningún documento que demuestre la participación del COA en el intercambio de experiencias en el encuentro de los CMDRS de Los Altos de Chiapas.

En relación con la concordancia entre lo informado en el documento de cierre de ejecución de proyecto para este año y los documentos entregados al equipo evaluador para su revisión, se valora en un 75%.

Informe Narrativo Anual II (2016)

El componente de formación del proyecto referido a la implementación del Diplomado ha tenido avances significativos, ya que en este segundo año han sido sistematizados los aprendizajes obtenidos en la fase anterior, lo cual ha favorecido un cambio cualitativo transitando de un Diplomado a una Escuela de Bankilaetik, cuya currícula está basada en la apropiación cognitiva y práctica de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial.

En ese sentido, cabe destacar que la necesidad formativa al respecto del conocimiento de los Acuerdos de Colaboración se ha incrementado proporcionalmente con el crecimiento de la representación territorial y sectorial en los Consejos Municipales, ya que en este año se duplicó el número de alumnos respecto a la primera generación. (p. 3)

1.1 Se ha iniciado y concluido la formación de la 2ª Generación de Bankilaetik.

1.2 Se ha iniciado la formación de la 3ª Generación de Bankilaetik.

1.3 Se ha definido el Modelo Educativo de la Escuela de Bankilaetik sustentado en los siete Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial. (p. 8)

Aquí lo que se comprueba es el segundo año de ejecución del proyecto con la formación y capacitación dentro del Diplomado de Bankilales de la 3era generación, mismo que es posible comprobar mediante las 8 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 3ra generación, la memoria del módulo de graduación y las 9 cartas descriptivas, uno por cada módulo impartido. La definición del modelo educativo es posible revisarlo en el documento de: Modelo Educativo de la Escuela de Bankilales, por lo que la valoración de coherencia se estima en un 100% ya que es posible comprobar lo informado en el documento de Informe Narrativo Final II

Informe Narrativo Anual III (2017)

En el informe correspondiente al cierre del proyecto en el año 2017, se estableció lo siguiente con relación con el avance de la Meta 1:

El componente de formación del proyecto ha significado en el tercer año de ejecución, la consolidación de la Escuela de Bankilaetik cuya currícula tiene por propósito la apropiación cognitiva y práctica de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial. El plan formativo consiste en la impartición de ocho módulos mensuales: uno introductorio y siete dirigidos a analizar la epistemología teórica y práctica de cada uno de los Acuerdos de Colaboración; este modelo pedagógico ha sido sistematizado en un documento para su publicación.

Al cierre de este tercer año se concluyó con la formación de la 3ª y 4ª generaciones de la Escuela de Bankilaetik a las que asistieron integrantes de nueve y ocho Consejos Municipales respectivamente, con lo que se ha logrado el fortalecimiento de estas instancias civiles de consulta, consentimiento, participación y toma de decisiones a partir de los liderazgos de las y los alumnos en torno al impulso de acciones territoriales innovadoras y significativas. (p.3)

1.1 Se ha iniciado y concluido la formación de la 3ª Generación de Bankilaetik.

1.2 Se ha iniciado y concluido la formación de la 4ª Generación de Bankilaetik.

1.3 Se ha definido el Modelo Educativo de la Escuela de Bankilaetik sustentado en los siete Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial.

Se ha integrado el documento de sistematización de la Escuela de Bankilaetik. (P.9)

Para la valoración del avance del último año y que sintetiza los logros del proyecto en general, se revisaron las 9 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 4ta generación con sus respectivas cartas descriptivas, el documento del modelo educativo de la Escuela de Bankilaetik, el documento de sistematización de la Escuela y los archivos de presentación general. En relación a estos productos comprobatorios, es posible valorar la coherencia en lo informado para este año en un 100% porque existen pruebas suficientes para constatar lo que se informa por el equipo coordinador.

Se estima la valoración final de la coherencia entre lo informado por el equipo técnico y lo que es posible comprobar mediante la revisión documental en un 91.3%.

Para la Meta 2 Formados 81 Bankilales en los Altos de Chiapas (una generación cada dos años) fueron entregados para su revisión y comprobación de cumplimiento, un total de **65** productos, que contemplan el archivo digital de la base de datos en Excel de las 3 generaciones de Bankilaetik donde se asienta cuantos alumnos cursaron el diplomado por cada año y cuantos finalmente acreditaron los módulos y obtuvieron la certificación; las constancias físicas (diplomas de egresos) de la graduación de los 51 egresados de las 3 generaciones del Diplomado; la lista de los alumnos que acreditaron el diplomado y la lista de asistencia del 5to módulo, en relación al año 2 se recibieron las listas de asistencia de los 9 módulos que están en las memorias de los mismos y por último, para el año 3 las listas de asistencia del módulo de evaluación de la 4ta generación y una memoria del módulo de evaluación final.

En el documento de Excel de la base de datos de los egresados de Bankilales, se establece el número de inscritos por generación, lo que dio un total de 112 consejeras y consejeros que se inscribieron a la Escuela de Bankilaetik para su formación ya sea de forma voluntaria o asignados por sus respectivos CMDRS, esta cifra refiere a las 3 generaciones; por otra parte, se establece que fueron un total de 69 egresados activos, es decir aquellos consejeros y consejeras que aunque se inscribieron y asistieron no alcanzaron a cumplir con las asistencias requeridas para poder ser considerados como egresados; finalmente se asienta

AÑO 1	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 2	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 3	DOCUMENTOS PROBATORIOS
14 egresados de la 2da generación del Diplomado de Bankilaletik	-14 diplomas de egresos de la 2da generación de Bankilaletik. -La lista de los alumnos que acreditaron el diplomado. -La lista de asistencia del 5to módulo.	Integrada la 3ra generación de consejeras y consejeros de ocho municipios para su formación a través de la escuela de Bankilaletik, con un total de 16 egresados	-16 diplomas de egresados de la 3ra generación de Bankilaletik -Listas de asistencia que integran las memorias de los 9 módulos de la escuela.	- Se Integró la 4ta generación de Bankilales de la Escuela de Bankilaletik, con un total de 20 egresados. - Sistematizada la experiencia de las 4 generaciones de la escuela.	-Base de datos en excel de las 3 generaciones de Bankilaletik. -20 diplomas de egresados de la 4ta generación de Bankilaletik - Listas de asistencia del módulo de evaluación de la 4ta generación. - Memoria del modulo de evaluación final.

que fueron 51 egresados que cumplieron al menos con seis módulos para lograr obtener su constancia de conclusión de la formación en la Escuela de Bankilaletik. Esta información fue posible verificarla con la revisión de los diplomas finales que fueron entregados a los participantes, así como las listas de asistencia de los módulos que se encuentran en las memorias de los mismos.

Es de relevancia que la formación derivada del Diplomado de Bankilaletik contribuyó significativamente al fortalecimiento de los CMDRS con la participación e integración de los egresados, además que diez de los egresados se integraron a las Organizaciones Locales para la Gestión Territorial, tal como puede estimarse en la documentación referida a la Meta 5.

Análisis de Coherencia

Lo establecido en los informes narrativos finales del proyecto estipulan lo siguiente:

Informe Narrativo I (2015):

Se ha rediseñado el Diplomado de Bankilaletik con respecto a la Escuela de Planeación para la Cohesión Social; realizada la selección de 3 consejeros por los Consejos Municipales en 9 municipios para integrar el grupo de diplomantes de la 2ª Generación de Bankilaletik nivel básico. Integrado el grupo de 27

Consejeras y Consejeros de la 2ª Generación de Bankilaetik nivel básico (p. 7).

Para el primer año de ejecución, fueron revisados para la evaluación las constancias o diplomas de acreditación de 14 alumnos y las listas de asistencias de las memorias de los módulos de la 2da generación; lo que no pudo constatarse fue la integración de los diplomantes por consejeros municipales ya que no se entregó para su revisión ni las minutas de las sesiones ni otras actas. Con esta revisión de concordancia, la valoración de coherencia se estima satisfactorio en un 50%.

Informe Narrativo Anual II (2016)

Hasta la fecha se han inscrito 72 alumnas y alumnos a la Escuela de Bankilaetik. Durante este año se duplicó la eficiencia terminal entre la 1ª y 2ª generación. Para ello, se ha instaurado un mecanismo que consiste en que quienes no han podido en su momento asistir a uno o dos módulos, tengan la posibilidad de cubrir estos en la siguiente generación.

Las y los Bankilaetik más destacados han sido incorporados como promotores en el Equipo Técnico del proyecto. Asimismo, en el marco del Círculo de Organizaciones Alianzas, se han incorporado como alumnas y alumnos de la Escuela a las y los promotores y líderes comunitarios formados por otras OSC's, consolidando así, la representatividad en los Consejos municipales y ampliando la difusión de los contenidos de los Acuerdos de Colaboración. En la actual 3ª generación se cuenta con 5 promotoras y promotores de cuatro Organizaciones Aliadas. Finalmente, cabe destacar que Bankilaetik de cinco municipios participan en la Escuela de Formación de Organizaciones para la Acción Territorial cuyo fin es acompañar a los Consejos Municipales en la implementación de los Acuerdos. (P. 3-4)

2.1 Se ha concluido la formación de consejeras y consejeros de nueve municipios a través de la Escuela de Bankilaetik 2ª generación.

2.2 Integrada la 3ª generación de consejeras y consejeros de ocho municipios para su formación a través de la Escuela de Bankilaetik. (p.10)

Los documentos revisados para la valoración de la meta 2 en el segundo año, fueron los diplomas de acreditación que suman un total de 16, y las listas de asistencias de los módulos. Al igual que para el año 1 del proyecto, no fue posible constatar la integración de promotores de otras OSCs a la Escuela, pero si se pudo evidenciar con la revisión de la documentación del proyecto OLAT la participación de Bankilales a esta escuela de formación. Se estima la valoración de coherencia para este año en un 75% por considerarse notablemente satisfactoria.

Informe Narrativo Anual III (2017)

La formación de Bankilaetik durante los tres años de ejecución del proyecto ha incluido a 112 consejeras y consejeros que se inscribieron ya sea de manera voluntaria o por reconocimiento y designación de los Consejos Municipales. A la fecha se contabilizaron 51 egresados que cumplieron satisfactoriamente con lo dispuesto en el reglamento de la Escuela para poder obtener su constancia, además 18 alumnos más tienen la posibilidad de completar su ciclo formativo, asistiendo a los módulos faltantes, en las subsiguientes generaciones. Con ello se alcanzó un total de, 69 estudiantes activos. Con base en ello, se considera un cumplimiento del 85% en esta meta. (p. 3)

2.1 Se ha concluido la formación de consejeras y consejeros de nueve municipios a través de la Escuela de Bankilaetik 2ª generación.

2.2 Se ha concluido la formación de consejeras y consejeros de nueve municipios a través de la Escuela de Bankilaetik 3ª generación.

2.3 Se ha concluido la formación de consejeras y consejeros de ocho municipios a través de la Escuela de Bankilaetik 4ª

generación.

2.4 Se ha realizado un encuentro de cuatro generaciones de la Escuela de Bankilaetik.

2.5 Se han incorporado egresados de la Escuela de Bankilaetik en empleos directos en los campos de acción territorial de las OSC u organismos públicos en los municipios de Los Altos de Chiapas. (p.12)

Los diplomas de acreditación de los Bankilales, la base de datos de los egresados de las 3 generaciones de la Escuela y las listas de asistencia, son las evidencias que comprueban la coherencia entre lo informado en el Informe Narrativo final del proyecto y lo evidenciado en la documentación. Para este año se estima la coherencia en un 50%, es decir, “satisfactorio”, porque no fue posible la comprobación de la incorporación de los egresados de la Escuela en los empleos directos tanto en las OSC como en organismos públicos, ni la realización del encuentro de las 4 generaciones de Bankilaetik.

El resultado final de coherencia para la meta 2 es de 58.33%, por las razones esgrimidas.

Para la Meta 3. Elaborados por parte de los CMDRS de 27 Binti jpastik ta ja’wili (Lo que vamos a hacer este año) en 9 municipios de los Altos de Chiapas.

Esta meta está referida a la eficiencia de los CMDRS para la elaboración de los planes de planificación territorial en cada uno de sus municipios. Los Binti jpastik ta ja’wili que quiere decir “lo que vamos a hacer este año” alude a los Planes Operativos Anuales (POAs) que son documentos de programación en donde se especifican las acciones encaminadas a alcanzar objetivos puntuales a corto plazo. Como parte del proyecto se buscó una nueva alternativa a los enfoques tradicionales de planeación a través del diálogo intercultural de saberes, contribuyendo de esta manera a los procesos de gobernanza y fortalecimiento institucional.

Para evaluar el avance en el cumplimiento de esta meta, fue necesario poner

atención al proceso de institucionalización y consolidación territorial y temática de los CMDRS como entes protagonistas en la elaboración de los POAs. Para esta evaluación, fueron entregados por parte del equipo técnico 94 productos correspondientes al cumplimiento de esta meta, entre los que encontramos un archivo de excel con la información de la representación territorial de los Consejos Municipales para el año 2017; un archivo de excel con los datos de los Consejos Municipales 2011-2017; un archivo de power point sobre la información de las sesiones y consolidación de los CMDRS.

MUNICIPIOS	INSTITUCIONALIZACIÓN
Aldama	12 Sesiones
Chalchihuitán	11 Sesiones
Chenalhó	6 Sesiones
Mitontic	21 Sesiones
Pantelhó	18 Sesiones
San Juan Cancúc	29 Sesiones
Santiago el Pinar	25 Sesiones
Sitalá	14 Sesiones
Tenejapa	19 Sesiones

Como parte de la conformación y fortalecimiento de los CMDRS, se entregaron al equipo evaluador 9 archivos correspondientes a los reglamentos internos de los CMDRS y los GAL de los 9 Municipios, siendo aprobados tal como consta en las minutas de las sesiones de los Consejos, los reglamentos internos de los Consejos Municipales de Santiago El Pinar, Tenejapa, San Juan Cancuc y Sitalá.

Con la revisión documental se pudo constatar, que se ha logrado a lo largo de los 6 años del proyecto, una representación territorial significativa del 48.33% de las localidades, siendo los Municipios Santiago El Pinar , Mitontic y San Juan Cancuc los que mayor representación tienen, mientras que los tienen una representación territorial aún incipiente son Pantelhó, Sitalá y Chenalhó.

MUNICIPIO	# DE COMUNIDADES CON REPRESENTACIÓN	# DE LOCALIDADES POR MUNICIPIO	% DE COMUNIDADES CON REPRESENTACION POR MPIO.
Aldama	10	21	47,62
Chalchihuitán	22	43	51,16
Chenalhó	33	91	36,26
Mitontic	11	17	64,71
Pantelhó	12	129	9,30
San Juan Cancúc	22	37	59,46
Santiago el Pinar	10	14	71,43
Sitalá	45	126	35,71
Tenejapa	35	59	59,32

En cuanto a los POAs, para el primer año de ejecución del proyecto, a razón de que los CMDRS eran de formación reciente y no estaban operando aún de forma consolidada, se instalaron mesas temáticas en 3 ámbitos: ambiental, económico productivo y socio-cultural, con 1 o 2 representantes de cada municipio para desarrollar sesiones de trabajo donde se priorizaran acciones con base en la identificación de la vinculación con los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, y de esta manera partir para la definición de fichas de proyectos, y sentar también las bases para la elaboración sucesiva de los POAs en cada municipio.

De estas actividades, fueron entregados 66 productos; de la temática ambiental se revisaron 3 archivos sobre lineamientos operativos para presentar proyectos ante la SEMARNAT; un cuadro de Problemas Ambientales identificados, las listas de asistencia a la mesa temática ambiental por cada municipio y 4 archivos de la orden del día de los talleres de la mesa temática ambiental. En cuanto a la temática económica-productiva, fueron revisados 27 esquemas de proyectos para el INAES, 9 fichas de proyectos de café, viveros y artesanía; 13 archivos de Excel correspondientes a los marcos lógicos en el proceso de análisis para la vinculación con los ACGT y 4 orden del día de la mesa temática; y por último en relación a la temática socio-cultural se entregaron 4 fichas de proyecto para la SEDEPAS.

AÑO 1	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 2	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 3	DOCUMENTOS PROBATORIOS
Se instalaron mesas temáticas (Social, Ambiental y Económico y productiva) con integrantes de los Consejos Municipales y se elaboraron 62 proyectos a partir de los ACGT.	-Archivo de excel con concentrado de proyectos ambientales, socio-cultural y económico productivo. -66 productos sobre las mesas temáticas y las fichas de los proyectos en vinculación con los ACGT	Integrado el documento de sistematización de los Planes Operativos Anuales y se realizaron Planes Operativos Anuales de 6 municipios	-Documento de sistematización de los Planes Operativos Anuales -6 documentos correspondientes a los Planes Operativos anuales 2016 para los Municipios Pantelhó, Mitontic, Chenalhó, Santiago el Pinar, San Juan Cancúc y Chalchihuitán.	Elaborados 9 Planes Operativos Anuales, uno por Municipio.	-Base de datos representación territorial de los Consejos Municipales para el año 2017. -Archivo de excel con los datos de Consejos Municipales 2011-2017. -9 archivos correspondientes a los reglamentos internos de los CMDRS y los GAL. -9 POAS correspondientes al municipio de Santiago el Pinar y Aldama.

Los POAs comenzaron a estructurarse a partir del segundo año de ejecución del proyecto es para el 2016 cuando se elabora el documento de sistematización de los Planes Operativos Anuales; este documento estructura, organiza y ordena toda la información necesaria para un entendimiento integral del proceso de planificación comunitaria, consta de varios apartados referidos al objetivo de los POAs y de qué manera las comunidades participan en ese proceso, así como, la definición de conceptos fundamentales, metodología, de buenas prácticas y de gestión institucional y emprendimiento de las iniciativas desde las organizaciones locales. Fueron entregados también, para su revisión por el equipo evaluador 6 POAs correspondientes al año 2016, de los municipios de Chenalhó, Chalchihuitán, San Juan Cancuc, Santiago El Pinar, Mitontic y Pantelhó.

Para el 2017, año del cierre del proyecto, ya se tenían elaborados 9 POAs, uno por cada municipio atendido, siendo revisados para la evaluación dichos archivos. Con un total de 16 productos relativos a los Planes.

Análisis de Coherencia

En la revisión de los informes y la concordancia de los productos entregados, se pudo constatar:

Informe Narrativo Anual I (2015):

En lo que respecta al componente de elaboración de los Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) en el primer semestre del año se instalaron mesas temáticas (Social, Ambiental y Económico – productiva) con integrantes de los Consejos Municipales con quienes bajo el esquema de talleres se perfilaron las iniciativas a implementar en los nueve municipios, a partir de la priorización de las acciones contenidas en los Acuerdos de Colaboración. Dichos ejercicios han dado contenido a los Binti jpastik ta ja'wili, además de generar un mayor grado de cohesión entre los propios CMDRS, con lo cual se ha proyectado un incremento de su capacidad de agencia.

Por otro lado, el establecimiento del Laboratorio de Innovación Social ha constituido una oportunidad para que los Binti jpastik ta ja'wili sean puestos bajo la modalidad de mesas de gestión por los propios Consejos Municipales frente a las organizaciones civiles e instancias del gobierno con el fin de negociar la financiación de las iniciativas contenidas en estos planes anuales (p.5)

3.1 Se han elaborado 9 Binti pastiki j'awali (Lo que vamos a hacer este año) con consejeras y consejeros de Los Altos.

A3.1.1 Realización de talleres con consejeras y consejeros municipales para la elaboración de los Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) en 9 municipios de los Altos de Chiapas.

A3.1.2 Elaboración de 9 Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) con consejeras y consejeros de Los Altos. (p.8)

Fue posible la revisión de las minutas de sesiones de los CMDRS donde se demuestran las discusiones sobre la planificación de iniciativas de proyectos, los cuales se asentaron y consolidaron en la realización de proyectos a partir de los ACGT, esto pudo revisarse en el archivo de concentrados de proyectos donde se establece el tipo y nombre del proyecto y ante qué organismo fue consignado. Por otra parte, se revisaron las relatorías de las reuniones o mesas temáticas de trabajo, el registro fotográfico y los resultados de los análisis de las problemáticas territoriales. Lo que no pudo comprobarse fue la elaboración de los POAs para este año, sino para el año siguiente. La valoración de coherencia se estima por lo tanto notablemente satisfactoria, es decir, en un 75%

Informe Narrativo Anual II (2016):

Respecto a esta meta destaca que el proyecto se encuentra en una etapa de consolidación producto del proceso de afianzamiento de los Consejos Municipales toda vez que han regularizado sus encuentros, mediante la realización de sesiones mensuales. En este marco se llevaron a cabo 68 sesiones de los ocho Consejos Municipales y el Grupo de Acción Local, en ellas 11 OSC's en seis municipios han presentado sus iniciativas o proyectos que están ejecutando en los territorios. En el caso de Sitalá se instaló un mecanismo de coordinación con las Organizaciones que tienen presencia local, las cuales actualmente se encuentran en una fase de apropiación de los contenidos de los Acuerdos de Colaboración.

En este año ha habido un incremento importante en cuanto a la representación territorial y sectorial de los Consejos Municipales. Actualmente se cuenta con una base social que ha pasado de 171 consejeras y consejeros reconocidos en 2013 a 372 en 2016, provenientes de 146 localidades y 17 microrregiones de los nueve municipios.

En lo que corresponde a los Binti jpastik ta ja'wili to(Lo que vamos a hacer este año), la solidez de la mayoría de los Consejos ha permitido avanzar del esquema de las Mesas Temáticas

realizadas en el periodo anterior, al trabajo mediante talleres de programación a nivel de los Consejos Municipales; en ellos se diseñaron 46 fichas de Acciones territoriales, con lo cual se tienen 4 documentos de Binti jpastik ta ja'wili to y están en proceso 2 documentos más, por lo que se cuenta con 15 de los 27 considerados como meta para el tercer año. (P.4)

3.1 Se han consolidado territorial y temáticamente los Consejos Municipales y el GAL.

3.2 Se ha establecido un mecanismo de articulación de OSC's en el municipio de Sitalá en base en los Acuerdos de colaboración y convocado a uno similar para San Juan Cancuc.

3.3 Se han elaborado los Binti jpastik ta ja'wili to (Lo que vamos a hacer este año) con consejeras y consejeros (P.12)

Con relación al proceso de afianzamiento de los Consejos Municipales, como se explica al inicio del apartado de la Meta 2, se pudo revisar la base de datos de Excel y las minutas de las sesiones, por su parte, en lo relacionado con los POAs, se recibió el documento de sistematización de los POAs, y 6 POAs, aunque en el informe no se establece cuantos POAs se realizaron, tampoco es posible comprobar el mecanismo de articulación de las OSC con el CMDRS de Sitalá. Se estima la valoración de coherencia de la documentación para este año de ejecución en “notablemente satisfactorio”, en un 75%.

Informe Narrativo Anual III (2017):

En lo que corresponde a los Binti jpastik ta ja'wili to (Lo que vamos a hacer este año), la solidez de la mayoría de los Consejos ha permitido transitar del esquema de las Mesas Temáticas implementadas en el primer año del proyecto, al trabajo mediante talleres para la definición de acciones a nivel de los Consejos Municipales; logrando con ello pasar de seis Binti jpastik ta ja'wili to en el periodo 2015-2016 a nueve en el periodo 2016-2017 y avanzar en uno para el periodo 2017-2018; en conjunto los POAS

integran 120 fichas de Acciones Territoriales o proyectos que han propuesto los Consejos Municipales como agenda de trabajo, siempre en el marco de los Acuerdos de Colaboración. (p.6)

3.1 Se han institucionalizado y consolidado territorial y temáticamente los Consejos Municipales y el GAL.

3.2 Se han establecido tres mecanismos de articulación de OSC's en el municipio de Sitalá, San Juan Cancuc y Santiago El Pinar.

3.3 Se han aprobado 4 reglamentos internos de los Consejos Municipales de Santiago El Pinar, Tenejapa, San Juan Cancuc y Sitalá, y se están elaborando los de Chalchihuitán y Pantelhó.

3.4 Se han elaborado las Agendas de trabajo de 7 Consejos Municipales y el GAL que dan dirección y contenido a cada una de las sesiones.

3.5 Se han elaborado 16 Binti jpastik ta ja'wili to (Lo que vamos a hacer este año) con consejeras y consejeros.

3.6 Se ha integrado el documento de sistematización de los Consejos Municipales

3.7 Se ha integrado un documento de sistematización del proceso de elaboración de los POAs. (p.16)

Para la verificación de cumplimiento para el tercer año, se revisaron los archivos siguientes: el Excel que contiene la base de datos de la representación territorial de los Consejos Municipales, los 9 reglamentos internos de los CMDRS y los GAL y los POAs correspondientes a los 9 municipios para el año 2017. En el informe se establecen actividades que no fue posible confirmar como la elaboración de las agendas de trabajo y el documento de sistematización de los CMDRS, por lo que la estimación de coherencia se establece en 75%, por ser “notablemente satisfactorio”.

La valoración final de la evaluación de coherencia, se establece en un 75%.

Para la Meta 4 Establecidos dos Laboratorios de Innovación Social que

articule a los Círculos de Aliados y las Comunidades de Aprendizaje que defina y gestione las acciones priorizadas en los POA.

Esta meta se sustenta en el Laboratorio de Innovación Social para los Altos de Chiapas (LIS) como una de las herramientas fundamentales del proyecto. En el LIS se diseñan acciones que se han de llevar a cabo a través de la planificación, acompañamiento, seguimiento y evaluación de cada una de las actividades y estrategias que se ejecutan en los territorios, y que están contenidas en los ACGT de los 9 municipios.

Dentro del LIS, se abarcan distintas estrategias y actividades, como son los simuladores, los intercambios de experiencias y las Comunidades de Aprendizaje. Para la valoración del avance en el cumplimiento de esta meta, se revisaron un total de **177** productos entregados al quipo evaluador lo que permitió aclarar y constatar cuales de estas acciones respondían a la naturaleza del LIS, así como el impacto generado para avanzar hacia el cumplimiento de la meta.

AÑO 1	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 2	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 3	DOCUMENTOS PROBATORIOS
Se realizaron 4 reuniones de La Comunidad de Aprendizaje como encuentro e intercambios de experiencia y espacio para los acuerdos para la gestión territorial.	-4 memorias de las comunidades de aprendizaje realizadas tanto en Chiapas como en otros lugares de la república,	Sistematizado el documento que recoge la caracterización y funcionamiento de LIS; se pusieron en marcha 5 acciones territoriales en cuatro municipios y como simulador social se imprimió el proyecto CAE.	-Documento de sistematización del LIS. -Registros fotográficos, minutas de reuniones y relatorias de simuladores con distintas OSC e instituciones gubernamentales.	Se ha consolidado el Laboratorio de Innovación Social (LIS) de Los Altos de Chiapas a través de la definición de los POAs, la instalación de los simuladores sociales y la Comunidad de Aprendizaje. Sistematizada la información de la inversión pública en Los Altos.	-9 POAs -8 memorias de las 6 comunidades de aprendizaje de los 3 años de ejecución del proyectos. -3 archivos (pdf, excel y ppt) con la sistematización de la información de la inversión pública en Los Altos de Chiapas.

Los simuladores, fungen como ejercicios de presentación y gestión de proyectos que procuran diseñar formas innovadoras de ejecución de iniciativas desde los territorios y en el marco de los ACGT; los principales actores de los simuladores fueron las organizaciones miembros del Círculo de Organizaciones Aliadas quienes en coordinación con los CMDRS de los municipios, establecieron mecanismos

de participación y organización social para la ejecución de proyectos de manera funcional, eficaz y eficiente con una visión integral y a largo plazo. Es por esta razón que se hizo una revisión de una muestra significativa de los 166 productos entregados: fotografías de eventos del día de la artesana en Pantelhó, Santiago El Pinar y de las sesiones para discusión de los ACGT con la organización COFEMO; un documento de 18 páginas acerca de las matrices de acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres en Los Altos de Chiapas, también fueron consignados para su revisión las minutas de acuerdos de las reuniones del COA, las relatorías de estas reuniones y la agenda de trabajo del año 2017.

Relativos al año 2 de ejecución del proyecto, se realizaron simuladores con otras organizaciones, tal como pudo constatarse en la revisión documental de los siguientes productos: acta de conformación del grupo Ach Bom en Santiago el Pinar, así como listas de asistencias de las capacitaciones y fotografías de los eventos; y demás documentos de simuladores con diversas organizaciones e instituciones como CDI para el proyecto conservación del suelo y captación de agua; conservación y restauración de paisajes con la SEMARNAT; estufas ahorradoras de leña con Hábitat para la Humanidad A.C; promotores de lecto-escritura con la organización Sna Jtz'ibajom; viveros con la SAGARPA y del taller de masculinidades en IDESMAC.

Para el año 2, se encuentra sistematizado el LIS, lo que pudo constatarse con la revisión del documento: “Laboratorio de Innovación Social para Los Altos de Chiapas, Taj poj kutik li k'usi tsibabil mukta jun- Kantawanetik ba k'oel ta pasel jun yo'tan sbaik, Guardianes de la palabra de los Acuerdos”, mismo que consta de 95 páginas y que contiene una explicación detallada del laboratorio, sus antecedentes, marco de aplicación, procedimientos y herramientas en los que sustenta su acción.

Para el año 3, la consolidación de Laboratorio se comprobó con la revisión de los POAs de los 9 municipios tal como se evidencia en la meta 3, los simuladores sociales y las comunidades de aprendizaje, entendidas éstas como espacios planteados para la formación de las y los consejeros, con un modelo pedagógico que permite y favorece la construcción dialógica del territorio. En estos encuentros

MUNICIPIO	ACCIONES TERRITORIALES QUE SIRVEN DE SIMULADORES AL LIS	OSC	PERIODO DE EJECUCIÓN
San Juan Cancúc	Conservación de suelos y captación de agua para el incremento de la productividad en 3 Microrregiones.	IDESMAC	2015
Mitontic, Chenalhó, Pantelhó	Conservación y restauración de paisajes forestales en cabeceras de cuenca en 3 municipios de la Región Altos de Chiapas.	IDESMAC	2015
San Juan Cancúc	Estrategias del impulso productivo y competitivo del café en zonas indígenas.	CDI - SAGARPA	2016
San Juan Cancúc, Mitontic San Juan Cancúc.	Estufas ahorradoras de leña.	IDESMAC - HABITAT PARA LA HUMANIDAD MX	2015-2017
Pantelhó y Santiago el Pinar.	Círculos de Alimentación Escolar "Sve'em Koxetik".	CÍRCULO DE ORGANIZACIONES ALIADAS	2016
San Juan Cancúc y Chenalhó	Mejoramiento de la infraestructura Escolar: 6 localidades de Chenalhó y 1 de San Juan Cancúc.	ADOPTA UNA ESCUELA A.C.	2017
Santiago el Pinar, Chenalhó y Tenejapa.	Formación de promotores de lecto-escritura en Tsel'tal y Tsotsil en colaboración con Sna Jtz'ibajom, Grupo musical Ach Bom.	SNA JTZ'IBAJOM, A.C. IDESMAC	2017
Santiago el Pinar y San Juan Cancúc.	Integración y capacitación de grupos de artesanas textiles.	IMPACTO TEXTIL	2017
8 Municipios	Seminario de Género y Territorio: Escuela de Bankilaletik y la Escuela de Liderazgos Entrañables.	COFEMO - IDESMAC	2016-2017
Santiago el Pinar, Mitontic, Sitalá, San Juan Cancúc, Pantelhó	Talleres de Masculinidad con Consejeros Municipales	COFEMO - IDESMAC	2016

confluyen los integrantes de los CMDRS de los 9 municipios y los diferentes actores, dependiendo de los temas que se aborden, hay gente que viene de la academia, investigadores, miembros de otras OSC u otras organizaciones para discutir sobre temas de interés en torno a los ACGT y las demandas existentes en los territorios.

Para este último año también se logró la sistematización de la información sobre la inversión pública en Los Altos, como podemos comprobar en 3 archivos: un pdf sobre la sistematización de la inversión pública, un archivo de Excel con los datos cuantitativos de esta inversión y un power point de presentación de la información.

Se han hecho en estos tres años de ejecución del proyecto, un total de 6 comunidades de aprendizaje en distintos espacios nacionales, como lo evidencia los 8 productos entregados para su revisión, los cuales son:

- Memoria de la 8va comunidad de aprendizaje de fecha 13 y 14 de agosto del 2015, realizada en Yucatán y Quintana Roo.
- Memoria de la 8va comunidad de aprendizaje de fecha 21 y 22 de agosto del

2015 en Puebla.

- Memoria de la 9va comunidad de aprendizaje realizada en octubre del año 2015 en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
- Memoria de la 10ma comunidad de aprendizaje del 9 y 10 de junio del 2016 realizada en San Cristóbal de las Casas, Chiapas.
- Memoria de la 11va comunidad de aprendizaje del 07 y 08 de diciembre del 2016 en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
- 3 Reportes sobre la COP 13, realizada en Cancún, Tuxtla y Oaxaca en diciembre del año 2016, lo que constituyó una comunidad de aprendizaje.

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	ÁMBITO DE INTERCAMBIO	ACTIVIDADES	FECHAS
-Intercambio de experiencias en la Península deYucatán.	Nacional	-17 encuentro con representantes de Acciones Territoriales.	13 y 14 - agosto -2015
-Intercambio de experiencias en Cuetzalan, Puebla.	Nacional	-Encuentro con representantes territoriales.	21 y 22 - agosto - 2015
-1er Foro Internacional de Innovación Social hacia la Sustentabilidad, Chiapas.	Internacional	-4 conferencias magistrales, conversatorios con expertos, con OSCs y exposición de eco-tecnologías.	Octubre 2015
-Encuentro con la voz y la memoria de nuestros pueblos. Chiapas.	Temática	-Conferencias magistrales, conversatorios y talleres	9 y 10 - junio - 2016
-Acciones ciudadanas, hilando derechos, tejendo futuros, Chiapas.	Temática		7 y 8 - diciembre - 2016
-COP 13	Nacional		Diciembre 2016

Análisis de Coherencia

Informe Narrativo Anual I. 2015

Por otro lado, el establecimiento del Laboratorio de Innovación Social ha constituido una oportunidad para que los Binti jpastik ta ja'wili sean puestos bajo la modalidad de mesas de gestión por los propios Consejos Municipales frente a las organizaciones civiles e instancias del gobierno con el fin de negociar la financiación de las iniciativas contenidas en estos planes anuales. Aunado a ello, el Círculo de Organizaciones Aliadas se concentró en esta primera

etapa del proyecto a la elaboración y gestión de la iniciativa **Círculos de Alimentación Escolar Fase 1. “Sve’em Koxetik (Comedor infantil)”** en dos municipios de Los Altos de Chiapas, con lo que se fortalecerá la incidencia territorial de las organizaciones bajo un esquema de colaboración y coordinación en el que los Consejos Municipales jugaran un papel relevante con su inclusión en el proceso a través del seguimiento y evaluación de las acciones del propio proyecto. (p-5)

4.1 Se ha establecido un LIS (Laboratorio de Innovación Social) en los Altos de Chiapas a través del cual se ha iniciado el proceso de gestión de las iniciativas integradas a los Binti jpastik ta ja’wili

A4.1.1 Presentación de las acciones priorizadas de los Binti jpastik ta ja’wili mediante la instalación de simuladores temáticos y bilaterales de gestión.

A4.1.2 Elaboración de la propuesta **Círculos de Alimentación Escolar Fase 1. “Sve’em Koxetik (Comedor infantil)” a través de la articulación de las Organizaciones Aliadas (p.10)**

Se pudo evidenciar la realización de las comunidades de aprendizaje como proceso de consolidación del LIS en este primer año de ejecución, así como la puesta en marcha de la primera etapa del proyecto: **Círculos de Alimentación Escolar Fase 1. “Sve’em Koxetik (Comedor infantil)”** en dos municipios de Los Altos de Chiapas, es decir, que encontramos concordancia entre lo establecido en el informe narrativo del primer año y lo documentado en los productos revisados para la evaluación. La valoración de coherencia por lo tanto se estima “Muy satisfactoria” con un 100%.

Informe Narrativo Anual II. 2016:

Durante este segundo periodo del proyecto se logró sistematizar el documento que recoge la caracterización y funcionamiento del LIS. Con ello se avanzó en la implementación y sistematización del Simulador social basado en la puesta en marcha de cinco Acciones

territoriales, en cuatro municipios; iniciativas a través de las cuales, se ponen a consideración una serie de criterios orientados a lograr la apropiación de nuevos mecanismos de organización, financiamiento, seguimiento y evaluación de proyectos basados en los Acuerdos de Colaboración, con el fin de construir una lógica de trabajo orientada al cumplimiento del Consentimiento Libre e Informado. Asimismo, se consensó con la Directora de INDESOL la instalación de un Simulador Institucional entre las Organizaciones Aliadas, los Consejos Municipales y el LIS, para la gestión de los Acuerdos de Colaboración.

La implementación del proyecto Círculos de Alimentación Escolar “Sve’em Koxetik” en cuatro comunidades de los municipios de Pantelhó y San Juan Cancuc, además de formar parte del Simulador social ha contribuido a imaginar las posibles rutas de colaboración para la incidencia en políticas públicas. (p. 4-5)

4.1 Se ha consolidado el Laboratorio de Innovación Social (LIS) de Los Altos de Chiapas.

4.2 Existe un Círculo de Organizaciones Aliadas fortalecido y articulado en torno a diversas acciones.

4.3 Se ha redefinido la estrategia de implementación de la Comunidad de Aprendizaje de Los Altos de Chiapas. (p.14)

Para el análisis de coherencia se procedió a la revisión del documento de sistematización del LIS, los registros fotográficos, minutas y acuerdos de las OSC en y para la realización de los simuladores sobre distintas temáticas y al igual que el año anterior, se comprobó la continuidad del proyecto CAE. Lo que no fue posible evidenciar fue la estrategia de implementación de la comunidad de aprendizaje. Se estima la valoración de coherencia en un 75%, es decir, “notablemente satisfactorio”.

Informe Narrativo Anual III. 2017:

En este tercer año del proyecto se concluyó el documento que recoge la caracterización y funcionamiento del LIS...se avanzó en la implementación y sistematización del Simulador social... se cuenta hoy con un documento que sistematiza la propuesta metodológica y la experiencia en la implementación de los doce Encuentros realizados... (p. 5-6)

4.1 Se ha consolidado el Laboratorio de Innovación Social (LIS) de Los Altos de Chiapas a través de la definición de los POA's, la instalación de los simuladores sociales, la Comunidad de Aprendizaje y el SIMEP

4.2 Se ha consensuado una visión y misión estratégicas dentro del Círculo de Organizaciones Aliadas (COA).

4.3 Se ha incrementado el número de Acciones Territoriales conjuntas entre las Organizaciones que integran el COA.

4.4 Se ha particularizado un análisis sobre la situación de los Medios de Vida Sustentables en Los Altos de Chiapas a partir del estudio formulado por IDESMAC para la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN)

4.5 Se ha integrado un documento sobre los Medios de Vida Sustentables en Los Altos de Chiapas.

4.6. Se ha analizado la inversión pública de los últimos cuatro años en los municipios de Los Altos de Chiapas.

4.7 Se ha integrado un documento de sistematización de la inversión pública en Los Altos de Chiapas.

4.8. Se ha implementado la nueva estrategia de la Comunidad de Aprendizaje de Los Altos de Chiapas.

4.9 Se ha integrado un documento de sistematización sobre el LIS y los Simuladores Sociales.

4.10 Se ha integrado un documento de la experiencia de los Encuentros de la Comunidad de Aprendizaje.

4.11 Se han restablecido las sesiones del Seminario de Género y Territorio en el marco de la Escuela de Bankilaetik y la Escuela de Liderazgos Entrañables. (p. 18-19)

Los documentos entregados por el equipo técnico para comprobar el cumplimiento de esta meta, corresponden a las memorias de las 6 comunidades de aprendizaje realizadas en los 3 años del proyecto y los archivos de sistematización sobre la inversión pública en Los Altos de Chiapas, mientras que en el informe narrativo III se indica que se han integrado documentos de Medios de Vida Sustentable, sobre la nueva estrategia de la Comunidad de Aprendizaje, un documento de la experiencia de los encuentros y los Seminarios de Género y Territorio; siendo imposible verificar por la falta de documentación. Es por esta razón que del análisis de coherencia se obtuvo una valoración del 50% es decir, satisfactoria porque quedaron puntos que fueron informados pero que no se documentan.

Finalmente, la valoración final del análisis de coherencia resultó en un 75% para esta meta.

Para la Meta 5. Promovida la agencia municipal a través de la conformación de 14 Organismos Ejecutores Locales (OEL) en Los Altos, se ha hecho una revisión de la documentación correspondiente al proyecto “Escuela de Profesionalización para organismos civiles locales en nueve municipios de los Altos de Chiapas” (OLAT) implementado por Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. Para el cumplimiento de esta meta, el proyecto evaluado transfirió la tarea de la formación de Organismos Ejecutores Locales como brazos operativos de los Consejos Municipales al proyecto OLAT, mismo que ha sido nutrido por las y los egresados del Bankilaetik.

Para la evaluación del avance en el cumplimiento de esta meta, se revisaron 101 productos principales de los cuales se hizo revisión de una muestra significativa. El texto base de la Escuela es la Guía Pedagógica en la que se hace una explicación detallada del Modelo Psicopedagógico que sirve de base y fundamento al diseño curricular, es un escrito muy completo que sintetiza la base teórica-práctica del

proceso de aprendizaje, teorías y enfoques que guían el desarrollo de la Escuela.

Por otro lado, se examinaron las 8 Memorias de los Módulos de la Escuela de Formación, las 15 Memorias de Tutorías que corresponden a textos donde se señala la actividad de las tutorías o intercambios de experiencias para la práctica de conocimientos adquiridos en los módulos y en el seguimiento en campo y las 6 Memorias de Formación Docente que fueron dinámicas de formación y refuerzo de los marcos conceptuales y teóricos por parte del Equipo Docente y que son guía del desarrollo del modelo pedagógico de la Escuela. De igual manera fueron entregados por el equipo técnico del proyecto, 29 memorias correspondientes a los seguimientos docentes como refuerzo de los contenidos de los módulos y la aclaración de dudas o dificultades detectadas.

Por último, fueron recibidos 13 Planes Estratégicos Institucionales de las Organismos Ejecutores Locales capacitados y certificados. Estos documentos fungen como instrumentos de planificación y marco lógico de las Organizaciones realizados en acompañamiento con la Escuela de Profesionalización. Se advierte un buen trabajo en la elaboración de estos productos que identifican y planifican el trabajo y desempeño de cada Organización. Son textos bastante completos en relación a la información fundamental institucional: misión, visión y principios. Los otros productos que el Equipo Técnico reportó, fueron 29 Seguimientos Técnicos.

AÑO 1	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 2	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 3	DOCUMENTOS PROBATORIOS
Promovida la agencia municipal a través de la conformación de 14 Organismos Ejecutores Locales (OEL) en Los Altos.	- Guía pedagógica OLAT	Promovida la agencia municipal a través de la conformación de 14 Organismos Ejecutores Locales (OEL) en Los Altos.	-8 memorias de los módulos de la Escuela de Formación. -15 memorias de tutorías. -6 memorias de formación docente. -29 memorias de seguimientos docentes	Promovida la agencia municipal a través de la conformación de 14 Organismos Ejecutores Locales (OEL) en Los Altos.	-13 planes estratégicos institucionales de los Organismos Ejecutores Locales.

Análisis de Coherencia

Informe Narrativo I. 2015

En cuanto a la conformación de los Organismos Ejecutores Locales en Los Altos, hasta el momento se han identificado 13, de los cuales dos son organizaciones formalmente constituidas. Para dichos organismos se ha proyectado su inclusión en el proceso de formación que tendrá origen en el marco del proyecto “Escuela de Profesionalización para organismos civiles locales en nueve municipios de los Altos de Chiapas” implementado por Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. Dicho proceso garantizará en el corto plazo la existencia de instituciones locales cuya función primordial será la ejecución de los proyectos en las localidades y microrregiones de sus respectivos municipios. (p.5)

En efecto, fueron identificados 13 OEL, es decir, organizaciones civiles de los territorios como brazos ejecutores de los CMDRS. Para este año de ejecución, se evidenció este hecho en los documentos de planificación y diseño de la Escuela OLAT. Para este año la coherencia se estima notablemente satisfactoria, se establece por lo tanto en un 100%

Informe Narrativo II. 2016:

Si bien es cierto que el proyecto incluyó en sus metas la formación de Organismos Ejecutores Locales, cuya finalidad es la de convertirlos en los brazos operativos de los Consejos Municipales para poder instrumentar los Acuerdos de Colaboración, esta tarea ha sido transferida al proyecto Escuela de Formación de Organizaciones para la Acción Territorial ejecutado por la Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR). Sin embargo, resulta relevante señalar que esta Escuela ha sido nutrida por las y los egresados del Bankilaetik, más del 50% de los grupos u organizaciones inscritas están constituidas por consejeras y consejeros.

En la Escuela se han ejecutado ya cuatro de siete módulos propuestos en el diseño curricular. Así también, cuenta con un Comité Docente integrado por ocho profesoras y profesores que colaboran en las Organizaciones integrantes de CLAN SUR, cuya misión es dar seguimiento, orientación pedagógica y acompañamiento en campo. (P.6)

5.1 Se ha implementado el proyecto Escuela de Formación de Organizaciones para la Acción Territorial (OLAT) por la Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR) (p.16)

Para el análisis de coherencia, se pudo constatar que en efecto, se realizaron los módulos de la Escuela de Organizaciones Locales a través de la revisión de las 8 Memorias de los 7 Módulos de la Escuela de Formación, así como 15 memorias de tutorías que corresponden a textos donde se señala la actividad de las tutorías o intercambios de experiencias para la práctica de conocimientos adquiridos en los módulos y en el seguimiento en campo, las memorias de formación docente y las memorias de seguimiento docente. Por esta razón, la valoración de coherencia para esta meta en el segundo año de ejecución de proyecto se estima en un 100%.

Informe Narrativo III. 2017

Si bien es cierto que el proyecto incluyo en sus metas originales la formación de Organismos Ejecutores Locales, cuya finalidad era la de instrumentarlos como los brazos operativos de los Consejos Municipales para la ejecución de los Acuerdos de Colaboración, esta tarea ha sido transferida al proyecto Escuela de Formación de Organismos Locales para la Acción Territorial (OLAT) ejecutado por la Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR).

Sin embargo, resulta relevante mencionar que derivado de los resultados del primer año de ejecución de la Escuela se considera un avance del 92% en esta meta del proyecto. A la que se suma la inclusión de diez egresados de la Escuela de Bankilaetik

provenientes de cinco municipios, quienes actualmente son miembros de las OLAT inscritas.

Tras su paso por el simulador social del LIS, se ha desarrollado el concepto de OLAT como un ciclo formativo de tres años, dando inicio a la Fase 2 de la Escuela, la cual ha sido denominada de especialización y en la que se han inscrito 17 OLAT,. Cabe mencionar que la iniciativa cuenta con una evaluación externa en la que se evaluaron los alcances de la instrumentación del Modelo Pedagógico y el Plan Curricular. (p.7)

5.1 Se ha implementado y concluido el proyecto Escuela de Formación de Organizaciones para la Acción Territorial (OLAT) de 13 organizaciones por la Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. (CLAN SUR, A.C.).

5.2 Se ha desarrollado el concepto de la OLAT como un ciclo formativo de tres años dando inicio a la Fase 2 (Especialización) de la OLAT.

5.3 Se cuenta con una evaluación externa del proyecto OLAT.

5.4 Se ha implementado la 2ª Fase de la Escuela de OLAT. (p.22)

Para el análisis documental de congruencia para el último año, se pudo verificar a través de los 13 Planes Estratégicos Institucionales de los Organismos Ejecutores Locales la capacitación integral de estas organizaciones, así mismo, se pudo revisar el informe de evaluación externa proyecto OLAT. Lo que no pudo verificarse para el momento de la evaluación fue la implementación de la 2da fase de la escuela OLAT. Por lo tanto, la valoración para el análisis de coherencia se estima en un 75% por considerarse “notablemente satisfactorio”

El análisis de coherencia para esta meta se valora en un 91.66% para los tres años de ejecución del proyecto.

Para la Meta 6. Diseñado un sistema de indicadores de evaluación y seguimiento por parte de los CMDRS. La importancia del diseño del sistema de evaluación y seguimiento es permitir la evaluación de las iniciativas desde los CMDRS, de

aqueellos proyectos que operan en coordinación con las OSC y la sociedad civil. Se recibieron por parte del equipo técnico un total de 6 documentos y 40 registros fotográficos que nos permitieron corroborar los avances en el cumplimiento de esta meta.

Para el año 1 de ejecución del proyecto, se integraron al equipo operativo del mismo 4 promotores para el diseño del sistema de indicadores para la evaluación en las comunidades, tal como se evidencia en los contratos de prestación de servicios suscritos ante IDESMAC de María Hernández Gómez de San Juan Cancuc, Manuel Martínez del mismo municipio, ambos promotores tseltales, de Agustín Hernández Gómez de Santiago el Pinar y Alejandro Gómez Gutiérrez de Chenalhó.

AÑO 1	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 2	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 3	DOCUMENTOS PROBATORIOS
Integración al equipo operativo un grupo de promotores para el diseño del sistema de indicadores de evaluación y seguimiento de los Consejos Municipales.	- Contratos de prestación de servicios de los 4 promotores: María Hernández Gómez y Manuel Martínez de San Juan Cancúc (tseltal), Agustín Hernández Gómez de Santiago el Pinar y Alejandro Gómez Gutiérrez de Chenalhó (Tsotsil)	Se diseñó una metodología de seguimiento y evaluación de Acciones Territoriales para Los Altos de Chiapas.	-Evaluación del proyecto: "Conservación de Suelos y Captación de Agua para el Incremento de la Productividad en 3 microrregiones de San Juan Cancúc, Chiapas" de la CDI, 2016.	En el marco del Laboratorio de Innovación Social se ha integrado una propuesta de Sistema de Evaluación y Monitoreo Participativo (SIMEP) para los Consejos Municipales.	-Documento del Taller de evaluación: Sesión de Consejo Municipal / San Juan Cancúc, Chiapas. 26 de agosto del 2017. -Relatoria de la sesión del CMDRS de Santiago el Pinar, Chiapas. 4 de agosto de 2017. - 39 fotos de la sesión del taller de evaluación en Santiago el Pinar

En el segundo año de ejecución, se logró el diseño de la metodología de evaluación en el documento: Evaluación del proyecto "conservación de suelos y captación de agua para el incremento de la productividad en 3 microrregiones de san juan Cancúc, Chiapas" de la CDI, 2016; mientras que para el último año del proyecto, fueron revisados el documento del taller de evaluación realizado el 26 de agosto del 2017 en la Sesión del CMDRS de San Juan Cancúc , siendo un documento de 11 hojas donde se explica, a cargo de Pedro Antonio Martínez, miembro del equipo técnico, en qué consiste una evaluación desde el Consejo, en esta misma sesión se

desarrollaron las actividades relacionadas a la evaluación, y estuvo dirigida a los avances y logros que han tenido los CMDRS. Esta información fue complementada con las minutas del CMDRS y los registros fotográficos del evento.

Análisis de Coherencia

Informe Narrativo I. 2015

6.1. Se ha integrado al equipo operativo un grupo de promotores para el diseño del sistema de indicadores de evaluación y seguimiento de los Consejos Municipales (p.12)

Esto fue posible evidenciarlo por gracias a la revisión de los 4 contratos de prestación de servicios suscritos por los promotores comunitarios e IDESMAC. Este análisis de coherencia, resulta “muy satisfactorio” lo que se estima en un 100%

Informe Narrativo II. 2016

En el marco del Laboratorio de Innovación Social se ha integrado una propuesta de Sistema de Evaluación y Monitoreo Participativo (SIMEP) para los Consejos Municipales, los cuales responden al cumplimiento del Convenio 169 de la OIT respecto al Consentimiento previo, libre e informado de los pueblos originarios.

A través de este componente y con base a las Acciones Territoriales contenidas en los Binti jpastik ta ja'wili to se han definido indicadores para cada una de las Acciones propuestas, para establecer con ello, líneas base que permitan cuantificar y cualificar las transformaciones ocurridas como producto de su ejecución.

En el segundo año del proyecto se ha dado seguimiento a siete Acciones Territoriales, de las cuales se han concluido tres evaluaciones de procesos y resultados. Dichas iniciativas se han instrumentado en cuatro municipios. Es importante señalar la disposición y apertura de tres Organizaciones Aliadas (COFEMO

A.C., Adopta una Escuela y Hábitat para la Humanidad México) quienes han dado todas las facilidades para que sus iniciativas sean monitoreadas y evaluadas.

Finalmente, en este componente se ha planteado la necesidad de una formación especializada para egresados de la Escuela de Bankilaetik para que desarrollen las habilidades necesarias para apropiarse e implementar el SIMEP. (p.6)

6.1. Diseñado el sistema de indicadores de evaluación y seguimiento (p.18)

El equipo técnico del proyecto, hizo entrega de un producto para la valoración de cumplimiento de esta meta para el segundo año; este producto consiste en el documento de evaluación del Proyecto: “conservación de suelos y captación de agua para el incremento de la productividad en 3 microrregiones de san juan Cancúc, Chiapas” de la CDI, 2016 en el que se establece una metodología de evaluación como parte del SIMEP. No se pudo evidenciar la existencia de indicadores de evaluación y seguimiento y menos las tres evaluaciones de procesos que el equipo técnico informa en dicho documento. Es por esta razón que el resultado del análisis de coherencia se estima en 25%, es decir, “insatisfactorio”.

Informe Narrativo III. 2017:

En el marco del Laboratorio de Innovación Social se ha integrado una propuesta de Sistema de Evaluación y Monitoreo Participativo (SIMEP) para los Consejos Municipales de San Juan Cancuc y Santiago El Pinar, los cuales también se encuentran encaminados a formar parte del protocolo para el cumplimiento del Convenio 169 de la OIT respecto al Consentimiento previo, libre e informado de los pueblos originarios.

A través de este componente y con base a las Acciones Territoriales contenidas en los Binti jpastik ta ja’wili to se han definido indicadores para cada una de las Acciones propuestas, estableciendo con ello, líneas base que permiten cuantificar y

cualificar las transformaciones ocurridas como producto de su ejecución.

Asimismo, se ha integrado un documento en el que se sistematizaron las buenas prácticas y aprendizajes derivados de la evaluación de los proyectos del Simulador Social y las Acciones Territoriales, el cual conforma el octavo folleto de la serie Los frutos de la tierra. En total, se considera un avance del 100% en esta meta del proyecto. (p.7)

6.1 Se ha diseñado el sistema de indicadores de evaluación y seguimiento.

6.2 Se ha aplicado el sistema de indicadores para la autoevaluación de las Acciones del proyecto por parte de los consejos en dos municipios San Juan Cancuc y Santiago El Pinar.

6.3 Se ha elaborado un documento de sistematización de buenas prácticas y aprendizajes derivado de la evaluación de los proyectos del Simulador Social y las Acciones Territoriales. (p.23)

Se pudo verificar a través del Documento del Taller de evaluación: Sesión de Consejo Municipal San Juan Cancuc Chiapas del 26 de agosto de 2017 y el de Santiago El Pinar del 4 de agosto de 2017 que se ha integrado una propuesta de Sistema de Evaluación y Monitoreo Participativo (SIMEP) para estos municipios, sin embargo, no se obtuvo información acerca del documento de sistematización de buenas prácticas de los simuladores, ni el sistema de indicadores de evaluación y seguimiento. El resultado de análisis de coherencia se considera “poco satisfactoria” por lo que la valoración final se estima en 25% para el tercer año de ejecución en lo relativo a la documentación que funge de evidencia del SIMEP.

En general, el análisis de coherencia para esta meta, se valoró en un 50%, es decir, satisfactoria.

Para la Meta 7. Sistematizada la experiencia a través de una estrategia de difusión,

45 artículos que versan sobre el proyecto Altos y la Escuela OLAT y que han

sido publicados desde el 2015 hasta la fecha en el Boletín de IDESMAC; 51 versiones estenográficas de las entrevistas realizadas para la elaboración del libro Deconstruyendo la Sociedad Civil en Chiapas, 4 archivos PDF correspondientes a los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial de San Juan Cancuc, Santiago El Pinar, Sitalá y Pantelhó, 7 vídeos elaborados por el área de difusión del proyecto.

AÑO 1	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 2	DOCUMENTOS PROBATORIOS	AÑO 3	DOCUMENTOS PROBATORIOS
		Sistematizada la experiencia a través de una estrategia de una difusión.	-Artículos que versan sobre el proyecto Altos y la escuela OLAT y que han sido publicadas desde el 2015 en el boletín de IDESMAC. - 51 versiones estenográficas de las entrevistas realizadas para la elaboración del libro "Deconstruyendo la Sociedad Civil de Chiapas".	Sistematizada la experiencia a través de una estrategia de una difusión.	-Archivo de excel del registro de seguimiento y visibilización que va desde agosto 2016 a agosto de 2017. -Artículos para publicación en Boletín de IDESMAC. -Vídeos. -4 archivos PDF correspondientes a los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial de San Juan Cancuc, Santiago el Pinar, Sitalá y Pantelhó.

Archivo de Excel del registro de seguimiento y visibilización que va desde agosto 2016 a agosto 2017 (es decir, del último año de ejecución del proyecto) de las publicaciones en redes sociales sobre información de los ACGT, los Bankilaletik, OLAT, el libro de las OSC, Círculo de Aliadas, el LIS, Comunidad de Aprendizaje y el Sistema de Información geográfica.

Por último, se hizo una revisión del informe entregado por parte del área de difusión del proyecto con los detalles acerca de las visitas a las publicaciones en las redes sociales.

Análisis de Coherencia

Informe Narrativo Anual II (2016)

7.1 Se han implementado acciones de visibilidad en medios

electrónicos abiertos

7.2 Se han elaborado guiones para la edición de los videos
Los frutos de la tierra

7.3 Se han realizado entrevistas para la integración del libro
Deconstruyendo la Sociedad Civil en Chiapas

7.4 Se han enviado para su publicación los Acuerdos de
Colaboración para la Gestión Territorial (p.26)

Informe Narrativo Anual III (2017)

7.1 Se han incrementado las acciones de visibilidad en medios
electrónicos abiertos.

7.2 Se han producido seis videos y tres guiones de los videos
de la serie **Los frutos de la tierra**.

7.3 Se han concluido las entrevistas, editados los videos y
redactadas las versiones estenográficas para la integración del
libro **Deconstruyendo la Sociedad Civil en Chiapas**.

7.4 Se han publicado tres Acuerdos de Colaboración para la
Gestión Territorial, tres se encuentran en proceso de maquetado y
tres en revisión de estilo.

7.5 Se han maquetado tres resúmenes de los Acuerdos de
Colaboración para la Gestión Territorial y seis se encuentran en
proceso de maqueteo.

7.6 Se han maqueteado dos folletos de la serie **Elaborados**
folletos de la serie **Los frutos de la tierra** y siete se encuentran en
proceso de maqueteo.

7.7 Se ha concluido la plataforma de operación del Sistema
de Información Geográfica de nueve municipios de Los Altos de
Chiapas.

El avance en esta meta fue progresivo durante los tres años de ejecución; para el segundo año se elaboraron 2 folletos; se realizaron 2 videos y 10 entrevistas del libro de OSC, mientras que para el tercer año se tenían 3 videos listos y 1 video en preparación; 2 folletos terminados y 1 folleto preliminar, así como 51 versiones estenográficas para el libro de OSC. La valoración de coherencia para esta meta es difícil de estimar, por lo que se valoró en un 90%

Resultados de Cumplimiento.

La valoración general del cumplimiento de metas se establece en un 86.90%, desglosado de la siguiente manera:

Meta 1.- Se evidencia claramente el cumplimiento de esta meta en un 100% para los 3 años de ejecución del proyecto con la formación y capacitación de la 2da, 3era y 4ta generación de Bankilales de Los Altos de Chiapas.

Meta 2. En el caso de la meta 2, la estimación inicial era de 27 egresados por cada año para un total de 81 Bankilales, siendo finalmente 51 Bankilales formados en la Escuela. En el caso del año 1, fue posible la formación total de 14 alumnos, tal como se evidencia en las listas de asistencia y las constancias por lo que la valoración del cumplimiento se estima en un 51%; para el año 2 de ejecución 16 alumnos lograron acreditar la Escuela para un avance en el cumplimiento de un 59%; finalmente para el tercer año de ejecución, acreditaron 20 alumnos el proceso por lo que la valoración general se calculó en un 74%.

Meta 3. Los documentos consignados para la valoración en los avances del cumplimiento de esta meta nos demuestran que para el primer año de ejecución en efecto se establecieron las mesas temáticas que sirvieron como base para la elaboración de proyectos vinculados con los ACGT, por lo que el resultado es de 100% en su cumplimiento. Para el segundo año, fue posible verificar la realización de 6 POAs nada más, es decir, que fueron necesarios la realización de 3 POAs para dar cubrimiento a los 9 municipios de Los Altos, por lo que la valoración final para el segundo año de ejecución es de 66%. Finalmente para el último año de ejecución, se verificó la realización de los 9 POAs correspondientes a los 9 Municipios atendidos por el proyecto, por lo que la valoración final del cumplimiento de la meta tres para el último año de ejecución es de 100%.

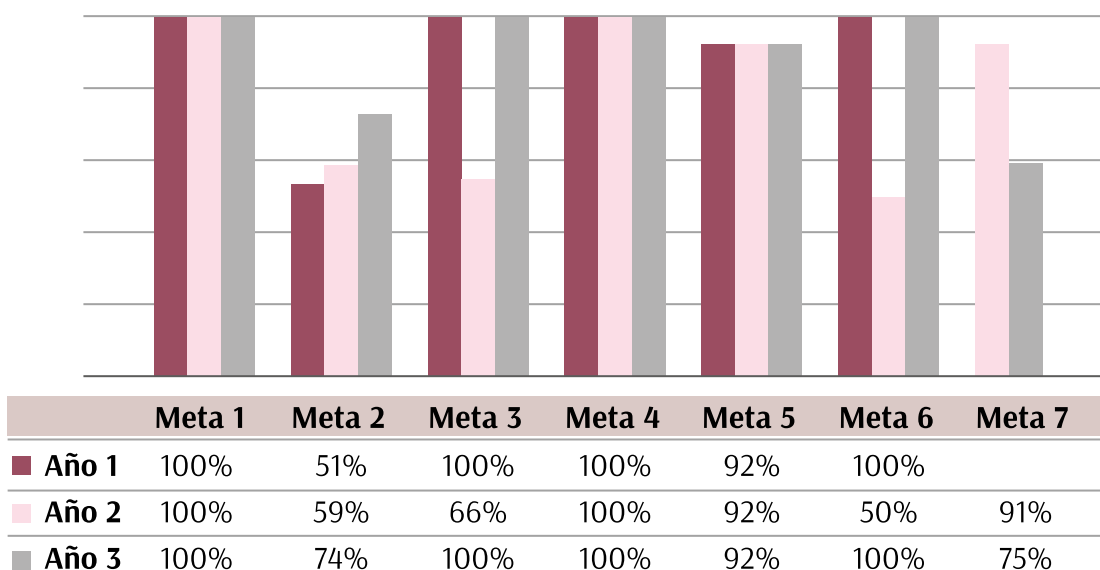
Meta 4. Para el avance en el cumplimiento de la meta 4, se constató, como resultado de la evaluación documental que hubo un cumplimiento del 100% para los 3 años de ejecución, ya que para el primer año se realizaron en efecto las 4 comunidades de aprendizaje estimadas, para el segundo se sistematizó el documento del LIS, así como los simuladores sociales en vinculación con las Organizaciones del COA, y para la finalización del proyecto, el LIS se encontraba consolidado con las 6 comunidades de aprendizaje (2 por año), los simuladores sociales, la elaboración de los POAs y la sistematización de la información de la inversión pública en Los Altos.

Meta 5. Al igual que para la meta 4, la promoción de la agencia municipal a través de la conformación de 14 Organismos Ejecutores Locales (OEL) en Los Altos, obtuvo la misma valoración para los 3 años de ejecución, quedando en un 92% de avance en su cumplimiento. Esto se debe a que finalmente fueron capacitados y formados 13 OEL, a través del proyecto de la Escuela de Formación para Organizaciones Locales en vez de 14 como estaba estimado.

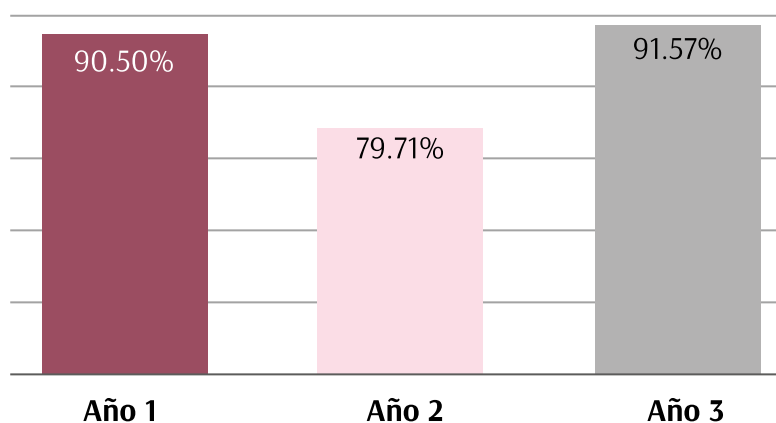
Meta 6. Para el primer año de ejecución del proyecto, se estableció la necesidad de integrar promotores comunitarios al equipo técnico-operativo, lo que pudo cumplirse con la contratación de 4 promotores, por lo tanto, se cumplió la meta en un 100% para ese año. Para el segundo año, Se diseñó una metodología de seguimiento y evaluación de Acciones Territoriales para Los Altos de Chiapas, pero no en su totalidad, el avance en el cumplimiento se valoró en un 50%. Para el tercer año de ejecución en el marco del Laboratorio de Innovación Social se ha integrado una propuesta de Sistema de Evaluación y Monitoreo Participativo (SIMEP) para los Consejos Municipales, por lo que el resultado de cumplimiento de meta para este año resultó en 100%.

Meta 7. Esta meta no se planteó alcanzar para el primer año del proyecto, pero para el segundo año y el tercero su cumplimiento se vio supeditado a los avances que el área de difusión del proyecto iba teniendo. Para el segundo año se estima el avance en un 91% con 2 folletos elaborados, 2 videos y 10 entrevistas del libro de OSC, mientras que para el tercer año el avance en el cumplimiento resultó en un 75%.

VALORACIÓN DE METAS POR AÑO



VALORACIÓN GENERAL DE METAS POR AÑO



En los resultados del avance en el cumplimiento de metas por año de ejecución, se pudo observar que, en el 2015 por el cambio de equipo operativo y coordinación, la eficiencia del cumplimiento de metas se vio debilitada en algunos aspectos del proyecto. Los reajustes establecidos y aplicados en la ejecución del proyecto, lograron la nivelación de los avances para el tercer año de ejecución, pasando de 79.71% a 91.57% al finalizar el proyecto.

Resultados Generales de Cumplimiento de Metas

En términos generales, los avances en el cumplimiento de todas las metas del proyecto nos da una idea general de a dónde estuvieron dirigidas las acciones y estrategias o en qué ámbitos la ejecución del proyecto en los territorios produjo mayor o menor impacto. Vemos que para la meta 1 que tiene que ver con el diplomado de Bankilaetik, hubo un cumplimiento del 100%, porque el equipo operativo-coordinador enfocó mucho de su trabajo en integrar la Escuela y sus contenidos y estrategias pedagógicas; fueron muchos los actores locales que participaron en la misma: un total de 51 consejeras y consejeros egresados dan fé de ello, aunque no se cumpliera con el 81 egresados estimados en un inicio por lo que el cumplimiento de la meta 2 resultó en un 61.33%.

En relación con la meta 3, al iniciar el proyecto hubo mucho ímpetu en el fortalecimiento de los CMDRS y los GAL en los municipios, el trabajo del equipo operativo-coordinador se concentró en los territorios, trabajando con las comunidades de manera directa para el fortalecimiento de estos organismos. Con el cambio de coordinación y equipo, para el segundo hubo una baja pero para el tercero se llegó al 100%, esto dio como resultado que la meta 3 se cumpliera en un 88.66%, en tanto es necesario darle seguimiento y acompañamiento puntual a los CMDRS .

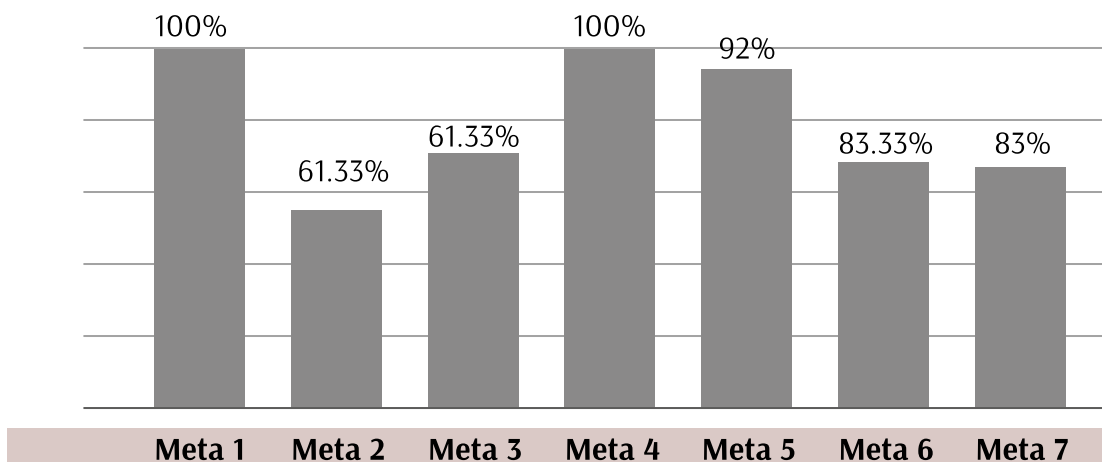
La meta 4 con un 100% de cumplimiento, indica que el LIS se convirtió en una herramienta importante del proyecto, y que el equipo ejecutor del proyecto invirtió planificación y esfuerzo en los simuladores y las comunidades de aprendizaje, denotando que las alianzas con las organizaciones del COA resultaron viables y eficientes en este punto; tan es así, que el proyecto OLAT que nace como un simulador tomó su camino propio, por lo que logró un 92% del cumplimiento.

La meta 6, implicó esfuerzos mayores para integrar el equipo que desarrollaría el sistema de indicadores de evaluación y seguimiento de las iniciativas de los CMDRS, su resultado fue de 83.33%, ya que no fue posible constatar que en efecto se haya alcanzado el diseño de este sistema al culminar el proyecto.

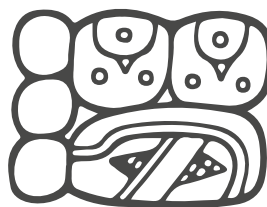
Por último la meta 7 alcanzó un 83%, quizás esto debido a las debilidades en la planificación de los tiempos de elaboración del material de difusión, circunstancia

que deberá atenderse. Las acciones de visibilidad sin embargo, alcanzaron el 83%, siendo un logro tomando en cuenta la magnitud del proyecto: 3 años en 9 Municipios, con toda la información que esto implica.

CUMPLIMIENTO GENERAL DE METAS | 86.90%



UHX LA TA



7. VALORACIÓN CUANTITATIVA DEL PROCESO



La valoración cuantitativa de los indicadores se divide en una valoración general, por indicadores, variables, ámbitos, categorías, tipo de actor, por género y por municipio. La valoración general del avance en el proceso del proyecto es del 48%.

El indicador más alto fue el correspondiente a la visibilidad del proyecto, que tiene una valoración del 100%, mientras que la valoración más baja de 15% es para los indicadores correspondientes a la Incidencia política del proyecto y Trabajo colaborativo entre participantes de la Comunidad de Aprendizaje.

Asimismo la variable con mayor valoración fue la correspondiente a la estrategia de visibilidad con una evaluación del 73%; el ámbito con mejor valoración fue el correspondiente a los indicadores tangibles con 53%; y con respecto a las categorías, el campo próximo obtuvo un 52%.

Al realizar el análisis por tipo de actor, se observa que el equipo técnico es el que tiene una mayor apropiación del proyecto en comparación con el resto de los actores; cuando el análisis es por género, los hombres son los que reflejan una mayor apropiación del proyecto a comparación de las mujeres, y en el caso de los municipios, Chenalhó y Santiago El Pinar son los que más se han apropiado del proyecto.

El sistema de indicadores surge de un proceso de análisis y estudio del eje teórico-conceptual que guía el proyecto, de las categorías y conceptos derivados de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y analizadas bajo la técnica de saturación propio de la Teoría Fundamentada y de la realidad propia del contexto de los nueve municipios de Los Altos de Chiapas.

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

Como resultado de las variables identificadas se obtuvo que la Estrategia de visibilidad es la mejor evaluada obteniendo un 73% de valoración, lo cual es reflejo del trabajo realizado por el área de difusión, particularmente a través del Facebook y página web así como del diseño de los vídeos por Acuerdo lo cual también ha contribuido a una mayor y mejor apropiación por parte de las y los Consejos; no obstante hace falta generar mayores estrategias a nivel local, pues varias comunidades no cuentan con acceso a Internet lo cual dificulta la consulta a través de estos medios.

Las variables Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable y Escuela de Bankilales se evaluaron la primera en un 55% y la segundo en 58% ello en tanto que son elementos que se encuentran relacionados entre sí, el componente de Bankilales se anota como una acción complementaria que abona al crecimiento y consolidación de los Consejos ya que se considera el mecanismo a través del cual se forma el capital humano para fortalecer estas estructuras.

En cuanto a la variable Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, se valora en un 51% relacionándose directamente con aquellas acciones orientadas a la incidencia política del proyecto, es decir la vinculación que éstos tienen con los gobiernos locales y el reconocimiento como instrumentos de planeación por estas instancias mismo que se señala como limitado; un elemento a destacar aquí es la importancia que los Acuerdos tienen para la población, pues además de ser un elemento valorado como la palabra del pueblo, se manifiesta como el instrumento de gestión para la realización de iniciativas varias.

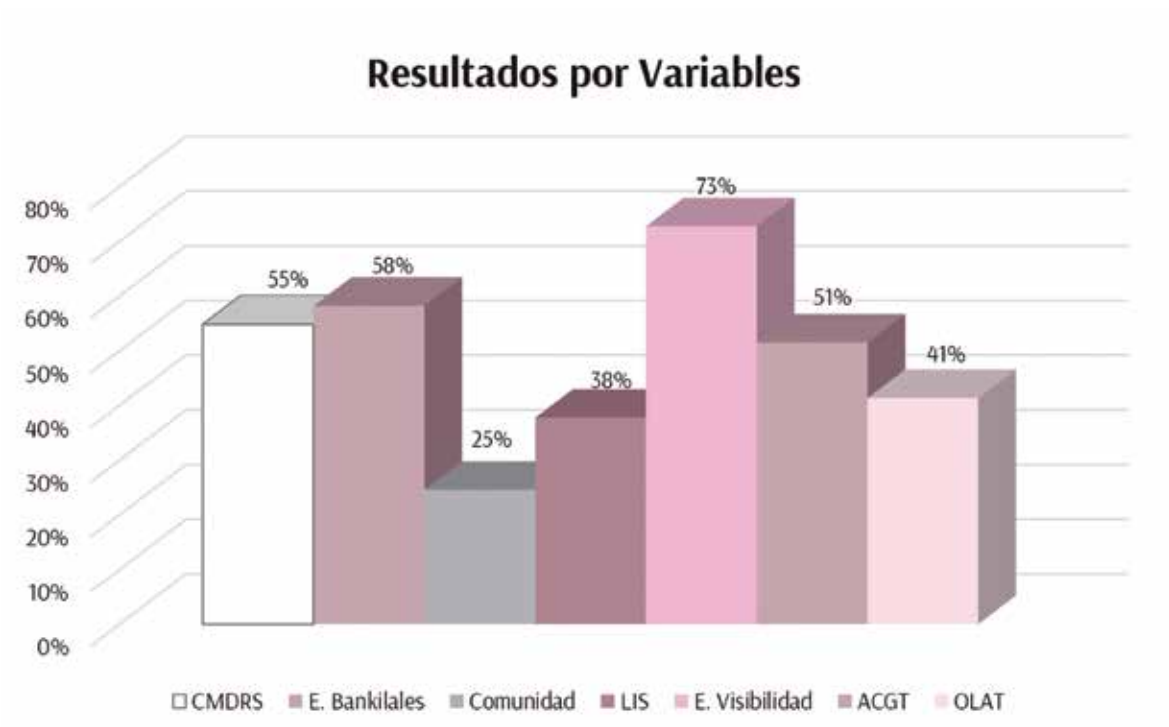
Con relación a la variable Organismos Locales para la Acción Territorial, misma que se estableció al inicio del proyecto como un mecanismo para la formación de agencia social en los territorios y la cual respondiera a las demandas derivadas de los Acuerdos alcanza una valoración del 41% cabe señalar que este proceso se ha evaluado independientemente al proyecto Altos toda vez que siguió una dinámica

paralela aunque con acciones complementarias entre sí.

Por su parte la variable referida al Laboratorio de Innovación Social señalado como el mecanismo de pilotaje para las iniciativas locales y su posterior replica y/o escalamiento se valora en un 38%. Si bien se reconoce de manera importante que varios proyectos se han derivado de los Acuerdos, ello ha sido insuficiente, considerando que este elemento es sustantivo para la implementación de acciones desde los territorios, resulta evidente que se debe trabajar a este nivel, toda vez que la mayoría de los proyectos y programas implementados en México están basados en políticas públicas generales, sin considerar los contextos específicos de cada municipio.

De ahí también la necesidad de incentivar iniciativas desde lo local, pues sin duda éstas generarán mayores impactos al establecer las reglas y mecanismos de funcionamiento desde el campo actual y no del potencial. De igual forma se deben retomar los elementos asociados al seguimiento y evaluación a fin de generar la información suficiente y necesaria para la articular acciones complementarias. Un elemento que aparece como insuficientes son los POAs, por lo que se debe continuar trabajando en éstos.

Finalmente la variable de la Comunidad de Aprendizaje vista como mecanismo de innovación, intercambio y comunicación inter e intra territorial se valora en un 25% ello refleja que aun cuando se visualiza como uno de los pilares del proyecto el cambio en su implementación implicó que este dejará de ser percibido como un medio para incentivar el trabajo colaborativo entre los Consejos y municipios. De igual forma los temas abordados se aprecian como elementos poco útiles para su implementación y replica en los territorios. Por ello es necesario replantear el modelo de tal suerte que su instrumentación permita incrementar y fortalecer la participación de los distintos actores que en ella convergen



Análisis comparativo entre variables evaluadas en 2014 y 2018

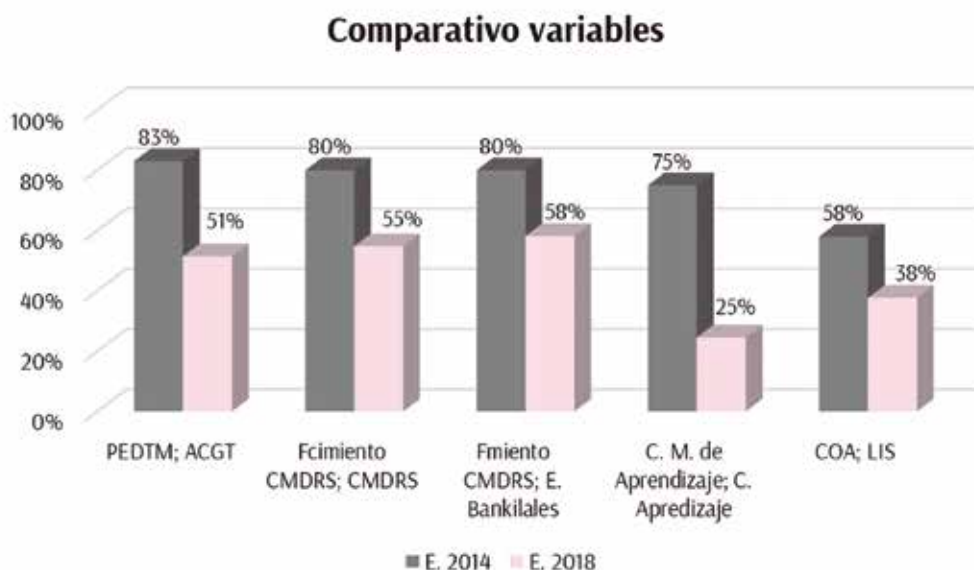
Para esta evaluación se establecieron las categorías a partir de los componentes principales de la propuesta del proyecto. En ese sentido, las variables evaluadas tienen relación con las evaluadas en el año 2014 según se ve en la Tabla 3.

Tabla 3: Comparativo de variables

Evaluación 2013	Evaluación 2018
Planes estratégicos DTM	ACGT
Creación y Fortalecimiento CMDRS	CMDRS
	Escuela de Bankilales
Comunidades de aprendizaje microregionales	Comunidad de Aprendizaje
Círculo de organizaciones aliadas	LIS
	Estrategia de Visibilidad
	OLAT

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la comparación de las valoraciones cuantitativas de las variables, en general se observa un decremento. Esto se debe a que se pasó de la fase de constitución y de elaboración de los Planes Estratégicos para el Desarrollo Territorial Municipal a la implementación de los Acuerdos de Colaboración para La Gestión Territorial. El proceso en sí mismo tiene la complejidad de la gestión de los planes y su correlativa necesidad de desarrollar las capacidades para hacerlo. En ese sentido, la complejidad principal es conservar el enfoque de gestión territorial en la operación y no simplemente tratar de poner en marcha proyectos que se nombran o no en algunas interacciones de los Acuerdos, es decir se corre el riesgo de querer convertirse en simples gestores de proyectos, de que el fin de la organización de los Consejos se vuelvan los proyectos y no la gestión del territorio.



Fuente: Elaboración propia.

1. Comparativa entre variables Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial Municipal (2014) y Acuerdos de Colaboración para La Gestión Territorial (2018).

La evaluación 2014 señala sobre los planes estratégicos municipales, que tomaron forma en los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, las siguientes características: a) son reconocidos como resultado de una construcción entre los pobladores de los municipios y el trabajo realizado por el IDESMAC,

dónde se consignan las necesidades de las comunidades (diagnóstico) y una propuesta de acción; b) El conocimiento de los ACGT se limita a un número reducido de personas en los municipios, en particular a quienes participaron del proceso; c) las autoridades municipales desconocen los ACGT.

La evaluación 2018 muestra que los ACGT no sólo se consideran emanados desde la palabra de los pobladores locales, sino que quienes participan de los CMDRS han llevado a cabo un proceso de reapropiación y resignificación de los contenidos de los mismos. En cuanto a su utilidad, siguen siendo percibidos como un documento que ‘traza una ruta a seguir’, sin embargo el sentido de la gestión territorial es deficiente, ya que las soluciones a los problemas se ven sólo como dependientes de proyectos provenientes del exterior y no como complemento de la acción local.

En cuanto a la difusión de los ACGT en la población local, si bien se identificó en 2014 como una debilidad, no se tomaron acciones para atenderla; su difusión sigue siendo limitada en los municipios, la estrategia de visibilidad implementada ha tenido un impacto mayor hacia el exterior del territorio, sin tener estrategias claramente dirigidas al interior de los municipios. En ese sentido tampoco se desarrolló una estrategia de difusión que alcanzara a las autoridades municipales de ningún nivel, mucho menos para lograr alguna colaboración con el ayuntamiento.

Los factores mencionados han limitado el desarrollo de iniciativas a partir de los ACGT, lo que redundo en la percepción de que no han sido útiles en cuanto a la consecución de beneficios para los pobladores locales.

2. Comparativa entre las variables Creación y Fortalecimiento de CMDRS (2014) y CMDRS y Escuela de Bankilales (2018).

El informe de la evaluación 2014 señala que: a) la constitución territorial de los CMDRS está basada en la representación por microregiones; b) era necesario que los consejos se posicionaran en los municipios mediante el ejercicio de sus funciones, la socialización de su propósito y la implementación de acciones; c) desarrollar la Escuela de Bankilales como un proceso de fortalecimiento de los liderazgos de consejeros y consejera participantes del Consejo de Bankilales y para que instrumentaran las iniciativas establecidas en los ACGT; y d) promover la

participación y representación de mujeres y jóvenes en los consejos.

En la presente evaluación se identifica que la representación microregional ha disminuido y que la constitución de los consejos ya no obedece a esta lógica. El debilitamiento estructural de los CMDRS, es explicable en parte porque no se fortaleció la función de los consejeros, quienes en parte siguen viendo al consejo como un ente que se encarga de la gestión de proyectos y no de la gestión del territorio, la implementación de acciones en consecuencia es insuficiente, y su incidencia política prácticamente nula.

En cuanto a la Escuela de Bankilales, este ejercicio de evaluación muestra que ha sido un espacio muy importante para la formación en torno a los ACGT. En sentido contrario a lo encontrado en 2014, los actores del proyecto reconocen su importancia como lugar dónde se fortalecen capacidades de gestión y liderazgo, pero que no necesariamente cristalizan en los Consejos, porque los Bankilales formados no necesariamente se integran a ellos, pues no hay un mecanismo claro o espacio dentro de los consejos para favorecer su integración.

Por su parte la participación de jóvenes y mujeres si bien se ha incrementado en cantidad y calidad, no alcanza a ser todavía orgánica y estructural. Las mujeres han encontrado un espacio de fortalecimiento en los Consejos de Mujeres trabajados con COFEMO, pero no ha logrado una integración completa de sus consejos en los CMDRS, en el caso de los jóvenes, sólo en Santiago El Pinar tienen una representación orgánica.

3. Comparativa entre las variables Comunidades de Aprendizaje Microregionales (2014) y Comunidad de Aprendizaje (2018).

El informe de la evaluación 2014 afirma que la Comunidad de Aprendizaje fue un espacio ampliamente valorado como espacio de intercambio de experiencias, conocimientos, saberes e ideas, así como de reflexión en torno a temas como derechos, participación, cultura y ciudadanía que fortalecía a los consejos. Otro aspecto resaltado en dicha evaluación es el reforzamiento del sentido de identidad, aspecto en el que la realización en los territorios de las sesiones de la comunidad jugaba un papel central.

Este sentido de fortalecimiento del dialogo sobre problemáticas e identidades locales se perdió en esta segunda parte del proyecto. Según lo encontrado en esta evaluación, las sesiones de la Comunidades de Aprendizaje, si bien se organizaron entorno a las temáticas de los ACGT, dejaron de tener sentido de fortalecimiento de la actuación de los CMDRS, dejaron de tener continuidad y se convirtieron en eventos aislados que poco abonaron a la construcción de los consejos y que dejaron de tener resonancia en los municipios y en las microregiones.

4. Comparativa en entre las variables Circulo de Organizaciones Aliadas (2014) y Laboratorio de Innovación Social (2018).

El Círculo de Organizaciones Aliadas de los Altos de Chiapas se enmarca, desde el proyecto evaluado en 2014, en el fortalecimiento de los CMDRS. El informe señala que la reciente conformación de la Alianza favorecería las potencialidades del proyecto para instrumentar los ACGT. Por otro lado se propone como un aspecto central en el fortalecimiento técnico y logístico de los consejos, la implementación de un sistema de control interno y seguimiento de resultados y productos.

En esta evaluación encontramos que los proyectos derivados de las organizaciones miembros de la Alianza y vinculados a los ACGT han sido pocos y si bien toman en cuenta a los Consejos para determinar las comunidades y/o grupos con quienes colaborarán, los consejos no juegan un papel central ni en el diseño, ni en la gestión del proyecto. De manera complementaria, con relación al seguimiento de resultados e implementación de proyectos, el fortalecimiento de los consejos recae en el componente denominado Laboratorio de Innovación Social, mismo que no ha logrado transmitir los aprendizajes a los consejos, ni desarrollar en ellos capacidades de monitoreo y evaluación.

7.1 Análisis por ámbito

La evaluación definió indicadores tangibles e intangibles, los primeros asociados a aquellos elementos que están claramente identificados a acciones concretas y los segundos a cambios en actitudes y utilidad del proyecto. En lo que corresponde a los tangibles la valoración es del 53%, correspondiendo esto a los elementos asociados a la atención de problemas comunitarios, cohesión territorial,

avance en la sistematización, proceso de gobernanza, reconocimiento de Comités Temáticos, ACGT como saberes locales y visibilidad del proyecto, debiendo poner mayor atención a el tema de incidencia política y contenidos de la Comunidad de Aprendizaje, en tanto que son los componentes que se valoran más bajos pero que son altamente significativos para el proyecto.

Para el caso de los indicadores intangibles, se han valorado con un 41% esto es así ya que los elementos asociados a la Comunidad de Aprendizaje son vistos como poco útiles, en tanto no se identifican como acciones vinculantes a otros procesos. El mismo caso se observa en lo relacionado al fortalecimiento de la agencia social, esto puede deberse a que hay un proceso paralelo enfocado a este tema, a través de las OLAT. Sin embargo los indicadores relacionados a la participación de los Consejos, la reapropiación de los ACGT y la formación de Bankilales, demuestran un amplio reconocimiento y funcionalidad por lo que deben ser fortalecidos en la etapa siguiente.



7.2 Análisis por categorías

El campo actual se evalúa con un 48%, ello como resultado del análisis de los siete indicadores identificados para el mismo, esto se explica en tanto que aquí se consideran los elementos situacionales del proyecto y como tal mecanismos como la Comunidad de Aprendizaje (T.12 e I.10) cuya valoración es de 61% y 33% respectivamente que indican una desatención hacia esta variable que evidentemente es uno de los pilares que apoyan la construcción de este campo.

El campo próximo por su parte, alcanza una valoración del 55%, debido a dos factores principales, el trabajo de visibilización mismo que se fortaleció de manera importante en el proyecto a través de eventos realizados ex profeso para ello y la Comunidad de Aprendizaje. Así también la conformación de estructuras soporte de los Consejos, especialmente los Comités temáticos de mujeres y jóvenes brindan un mayor afianzamiento del proceso en los territorios y construye una visión futura del trabajo.

Finalmente, el campo potencial tiene que ver con los avances que el proyecto tiene en torno a los mecanismos de cohesión territorial y gobernanza intrínsecamente relacionados al funcionamiento de los Consejos y al fortalecimiento de la agencia social. Con un resultado de 41% se evidencia la importancia de continuar trabajando en aquellos aspectos directamente vinculados a las estructuras locales y a los instrumentos para la gestión de las acciones, tal es el caso de los POAs, así como de la institucionalidad de los mismos. Por ello, en la continuidad del proceso se deben destacar aquellas acciones que apunten al afianzamiento de los actores locales y por tanto en las herramientas de seguimiento y evaluación, lo cual sin duda impactará de manera positiva en la cohesión socioterritorial durante los próximos años, así como en la definición de mecanismos de gobernanza local que fortalezcan la ciudadanía y el diálogo en diferentes escalas y niveles.



7.3 Análisis por tipo de actor

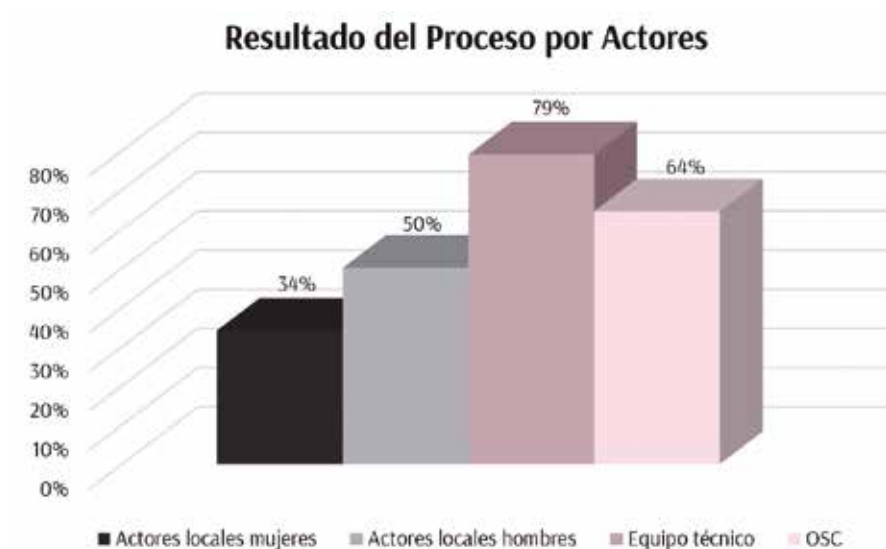
En la evaluación por actor, los resultados obtenidos muestran que las mujeres, son quienes alcanzan la valoración más baja (34%). No obstante, ellas reconocen que el proyecto les ha permitido incrementar su participación en los diferentes espacios, dando lugar al trabajo puntual en el Consejo de Mujeres; a pesar de ello, aún es insuficiente.

Para el caso de los hombres, se tiene una valoración media (50%). Ello se debe particularmente, a que, si bien reconocen la importancia de los Acuerdos de Colaboración y de los propios Consejos Municipales, los instrumentos y mecanismos no se han visto materializados en acciones concretas. A excepción de los casos de algunos municipios como Chenalhó, San Juan Cancuc, Santiago El Pinar o Pantelhó, donde el establecimiento de iniciativas como la reforestación, música tradicional o el Círculo de Alimentación Escolar, se visualizan como la instrumentación de los ACGT. Se asocia una menor presencia en los territorios, dado que los encuentros y capacitaciones, se llevan a cabo en San Cristóbal; lo que es una limitante para que participe un mayor número de personas.

El equipo técnico, alcanza la valoración más alta (79%), lo cual muestra que hay claridad en el proyecto y en su aplicación. La incorporación de promotores comunitarios es vista como necesaria, ya que el diálogo con las y los Consejeros es más cercano. Cabe señalar que el proyecto contó en esta etapa, con dos coordinadores de proyecto, una durante el primer año de ejecución y otra los siguientes dos años. Aunque el equipo se renovó, los promotores participaron activamente en sus municipios, con lo cual su integración resultó más fácil.

Finalmente, para el caso de las OSC, la valoración alcanzada (64%) indica, que se han ido incorporando nuevos actores que reconocen este trabajo, como la base para desarrollar otros procesos. Faltaría generar acciones colaborativas que abonen a una mayor articulación, tal como se comentó en las entrevistas:

“quizá si falte un poco más que las organizaciones que estamos incidiendo en el territorio si nos reconocemos como uno sólo, fortalecer el círculo de aliados, porque pues sí es importante y con esto le damos más valor a este gran trabajo que ellos han realizado”. Actor OSC



7.4 Análisis por género

En la evaluación por género, los resultados obtenidos muestran que las mujeres alcanzan una valoración más baja (38%), a diferencia de los hombres, que obtienen una calificación del 51%.

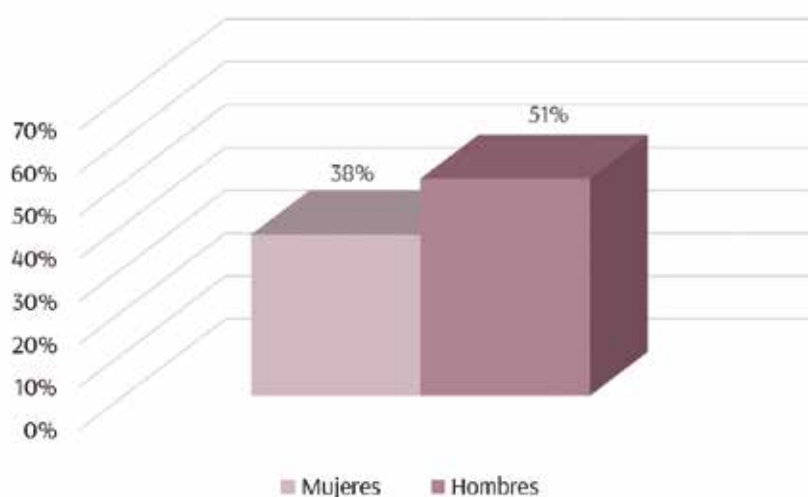
Esto se explica, debido a que, de los 11 grupos de actores participantes del proyecto, 9 pertenecen a los municipios y, como lo expresaron en las entrevistas, la participación de la mujer aún es marginal, por lo que no se ha logrado tener el empoderamiento deseado. Sin embargo, se han llevado a cabo acciones en favor de la inclusión femenina en los consejos, como el contar con comités de mujeres en algunos municipios.

Asimismo, en las entrevistas se constató, que hay mujeres que han sido formadas en las escuelas de Bankilales, y que manifiestan que esta experiencia les ha servido mucho en sus vidas y, que incluso, solicitan que se lleven a cabo más talleres de desarrollo de capacidades. De esta manera lo expresa una mujer entrevistada del municipio de Tenejapa:

“En la escuela de Bankilales aprendimos muchas cosas, me gustó, como te haces líder, yo aprendí muchas cosas, llegaron muchos facilitadores, como cuidar la tierra, como han trabajado en otros municipios, como han trabajado en otros estados, y mejorar para llevar a mi comunidad,

eso es lo que he aprendido y me ha fortalecido, me gustó y gracias a Dios, IDESMAC si nos apoya, es un apoyo de prepararnos más y organizar más la gente, ver otra gente, a mí me gustaría ir mas aprendiendo, conocer más estados, como han trabajado otros compañeros y para llevar a mi municipio, como se han organizado las mujeres, como se lidera, yo sugiero a IDESMAC que haya otra capacitación más para fortalecer más, conocer más”. Actor local de Tenejapa

Resultados del proceso por género



7.5 Resultados por municipio

Con respecto a los resultados comparativos entre municipios, se observan diferencias notables entre unos y otros, lo cual es reflejo de los avances e incidencia que el proyecto tiene en cada uno. De manera particular, en Santiago El Pinar, se alcanza una valoración de 58%. Ello se explica ya que, el CMDRS, como los Microrregionales y el Laboratorio de Innovación Social; avanzaron de manera significativa, llevando a cabo sus sesiones periódicamente, e implementando las acciones en varias comunidades. Para el caso de Chenaló que alcanza la segunda valoración más alta (51%), el conflicto presente desde hace dos años, ha derivado en un impasse. Mientras que en Santiago El Pinar, durante esta etapa del proyecto ha emergido con gran fuerza, dada la participación de las mujeres y jóvenes que se reconocen como elementos muy significativos.

La valoración más baja se ubica en el municipio de Mitontic (30%), siendo este uno de los que no han transitado hacia CMDRS, ya que no se ha reconocido formalmente por parte del ayuntamiento, a pesar de tener acercamientos con el presidente municipal.

“El presidente ya fue a hablar con él, cuando entró, antes, hicimos una reunión en Chalam, y le dijimos que estamos interesados en el consejo porque hay mucho que ver en este municipio, pero lo citamos, llegó a la presidencia en Chalam que nos iba a apoyar porque no teníamos consejo, teníamos que buscar un consejo y nos dijo que sí y después cuando fue presidente ya no”. Actor local de Mitontic

Sitalá y Tenejapa, valorados con 33% y 37% respectivamente, son municipios en los que se debe reforzar el trabajo, particularmente en el segundo, mismo que, junto con Chenalhó, fueron la vanguardia en la primera etapa del proyecto, estableciendo antecedentes que posteriormente fueron retomados. En cuanto a Sitalá, los conflictos internos por los que ha atravesado en los últimos años, disminuyeron su participación, junto con el cambio de consejeros o la insuficiente presencia en el territorio.

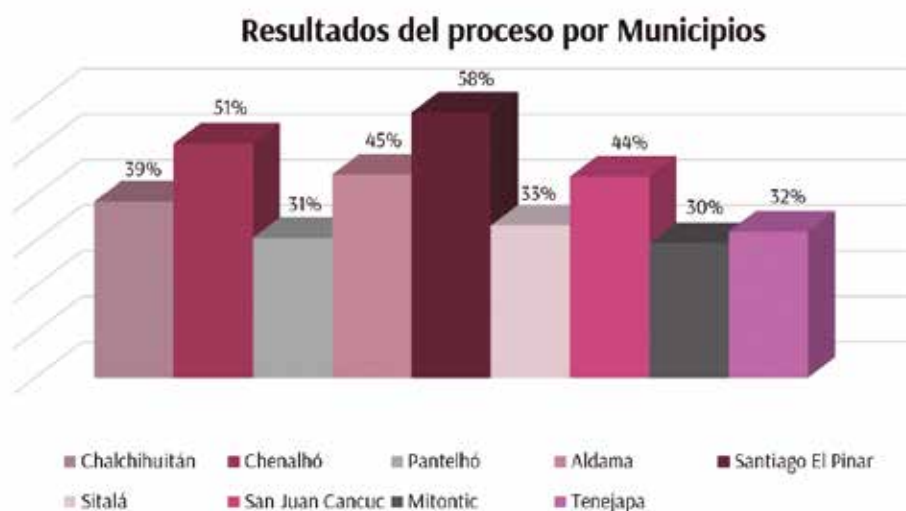
La valoración en Pantelhó (31%) y San Juan Cancuc (44%), resulta interesante, ya que, aun cuando los Consejos han sido refuncionalizados incorporando nuevos comités a partir del proyecto CAE; el trabajo a nivel microrregional ha sido escaso, teniendo que enfocarse en esta escala.

Destaca el hecho de que Aldama obtenga una valoración del 48%, dado que se encuentra en la misma condición que Mitontic, donde no se ha transitado a Consejo. La explicación en este sentido, se dirige a las y los participantes en la Escuela de Bankilal, quienes se han fortalecido en este espacio, apropiándose del proceso y multiplicando su incidencia.

Finalmente Chalchihuitán (39%), muestra un avance importante en el proceso, resultando del mismo la conformación de un Organismo Local, el cual se integró a la Escuela, proceso de formación paralelo.

En términos generales, el avance del proyecto ha sido sustancial durante los tres años de implementación, teniendo mayores alcances en algunos aspectos,

tales como la incorporación de estructuras como los Comités de Mujeres y Jóvenes o, los comités temáticos Ambientales, de Alimentación y Cultura. No obstante, convendría reforzar aquellos elementos asociados a su institucionalización, sistematización y seguimiento.



7.6 Análisis por indicador

Los resultados de la evaluación respecto al conjunto de indicadores, alcanza un 48%. Aquellos con valoración más alta, responden a los indicadores de visibilidad del proyecto; resignificación y reapropiación de los ACGT; Bankilales con capacidades de liderazgo y/o gestión, y reconocimiento de los comités temáticos de mujeres y jóvenes. Mientras que, los correspondientes a trabajo colaborativo; integrantes del CMDRS con herramientas de seguimiento y evaluación; conocimiento y elaboración de los POAs; reconocimiento de la diversidad cultural en la Comunidad de Aprendizaje y, contenidos de la Comunidad de Aprendizaje; se ubican con las valoraciones más bajas.

Indicador Tangible 1. Cohesión territorial

Resultados valoración cuantitativa: 48%

El indicador, está referido a las localidades que están representadas en los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable, es decir, que cuente con

delegados nombrados para participar en las sesiones. La valoración máxima se alcanza si los actores identifican un incremento del 30%. Para ello, se formularon preguntas relativas a:

- ¿Qué comunidades están representadas en el municipio desde la integración de los CMDRS?
- ¿Cuáles se integraron después?
- ¿Cuáles han permanecido en el proceso?

Indicador Tangible 2. Proceso de gobernanza

Resultados valoración cuantitativa: 65%

La gobernanza se refiere a los mecanismos para el fortalecimiento de la democracia y la ciudadanía, mediante la participación y el uso sustentable de los recursos (Brenner, L; Vargas del Río, D, 2010). Para el indicador, se formularon preguntas relativas a cuáles son las funciones del CMDRS, qué se realiza durante las reuniones de los Consejos Microrregionales, qué hacen en las reuniones de los comités temáticos y cómo se elige a sus integrantes. La máxima valoración, se alcanza cuando se reconocen, al menos, 3 estructuras de participación ligadas al CMDRS, como mecanismos para la participación y toma de decisiones en el municipio.

Los resultados remiten a que, efectivamente, el proceso ha encaminado a fortalecer la participación de las comunidades en la toma de decisiones, a través de delegados nombrados en las comunidades. Éstos, por su parte, tienen la misión de ir a las sesiones, plantear sus necesidades, proponer alternativas, tomar acuerdos y, presentar ante las instancias correspondientes.

Resalta el hecho de que se reconoce de manera amplia la designación de los representantes comunitarios, así como la importancia de su participación dentro del Consejo, lo cual ha implicado, desde su perspectiva, un cambio positivo al ir involucrando a más personas dentro del mismo.

“Eligiéndolos, el grupo los elige, los que empezaron van incorporando a nuevos y así los eligen” Actor local Santiago El Pinar

“Los nombran de acuerdo a la reunión, citamos a todos y ahí se selecciona quienes quedan, el que llega se nombra, así me nombraron a mí”. Actor local San Juan Cancún

Indicador Tangible 3. Incidencia política del proyecto

Resultados valoración cuantitativa: 15%

Para la evaluación de este indicador, se formularon preguntas relativas a si se ha logrado incidir en algún ayuntamiento o en organizaciones para atender problemas concretos de las comunidades. De acuerdo a las entrevistas realizadas, esto no ha podido ser posible dado que no se ha realizado un seguimiento continuo para presentarlos ante los cabildos. En esta línea, tampoco se ha generado un acercamiento a las autoridades municipales para dar a conocer el proceso de trabajo y generar sinergias con ellos.

En algunos casos, se ha manifestado cierto interés por parte de los ayuntamientos, realizándose algunas reuniones, sin tener un compromiso claro por parte de éstos. Por ello, se requiere implementar una estrategia de acercamiento y seguimiento en cada municipio, a fin de vincular ambos procesos y establecer sinergias.

“Si porque se les ha invitado, sabe que existe pero no dan nada, por ejemplo a la inauguración de la cocina invitamos al presidente, no fue él, fue su regidor y dijo que que bueno, que estén luchando pero sí reconocen que está la organización pero no hay un trabajo conjunto. Ahora también hay otra organización, agua segura”. Actor local San Juan Cancun

“Ninguno. Anteriormente, cuando vino Claudia, todos los talleres se llevaban a cabo en la residencia, pero con este nuevo presidente le trajimos oficios para decirle sobre IDESMAC y el consejo, incluso a él se le entregó un libro sobre los consejeros de Chalchihuitán” Actor local Chalchihuitán

“No, ni están reconocidos por el ayuntamiento, el presidente municipal no los quiere reconocer. Como decía, si miran una reunión de personas piensan que están en política, esa es la razón del presidente municipal”. Actor local Sitalá

Indicador Tangible 4. Avance en la sistematización

Resultados valoración cuantitativa: 59%

El indicador, hace referencia a la capacidad para divulgar los resultados de la sistematización. Se formularon preguntas relativas a ¿Conoce los resultados de la sistematización del proyecto? ¿Qué documento conoce? La valoración más alta se obtiene cuando los actores del proyecto, reconocen el contenido de, al menos, un documento de la sistematización. Ello es importante, ya que se han generado documentos posteriores que sirven de apoyo al proceso, no solo para conocer las acciones realizadas, sino como elementos de reapropiación del trabajo realizado.

En este punto, los Acuerdos o “el libro”, es el documento de sistematización que más se menciona, seguido de los folletos o resúmenes que se han proporcionado en los eventos, reuniones y sesiones de los Consejos, así como vídeos de algunos municipios.

Videos sí, porque los talleres que se realizaban se recordaban como fueron, y si recuerdo bien en la casa de la cultura se filmaban videos sobre los temas más importantes, de cómo conservar el agua, el medio ambiente y la cultura de Chenalhó. Lo que no hubo fue la difusión, porque se deben de difundir en las instituciones y fundaciones a nivel regional, estatal, nacional e internacional. Eso sería importante. Actor local Chenalhó

Sí, un video que nos pasó la Lic. Claudia, acá en la presidencia nos los pasaba, los videos del trabajo de los consejos de otras comunidades. También había folletos que repartíamos con la gente, eran sobre los 7 acuerdos. Actor local Chalchihuitán

Indicador Tangible 5. Reconocimiento de Comités temáticos de mujeres y jóvenes

Resultados valoración cuantitativa: 60%

El indicador se remite a la integración de los comités temáticos de mujeres y jóvenes, como parte orgánica de los CMDRS. Alcanzando la máxima valoración cuando dichos comités se han integrado en el Consejo. Para ello, se realizaron las

siguientes preguntas:

- ¿Han constituido comités temáticos en CMDRS? ¿Cuáles?
- ¿Cómo participa el comité de mujeres en el CMDRS?
- ¿Cómo participa el comité de jóvenes en el CMDRS?

Estas son dos de las estructuras más identificadas como parte de los CMDRS, debido a que se ha realizado un proceso de trabajo paralelo, a través de otras organizaciones, o bien a través de los propios delegados, quienes han incentivado la incorporación de más personas. Así también, influye el interés de los propios jóvenes y mujeres, quienes han manifestado la necesidad de establecer mecanismos para ser escuchados.

“si hay, se formaron desde hace tres años que se armó el consejo de mujeres estuvieron los de COFEMO que nos estuvieron apoyando y ayudando en las capacitaciones que tuvimos y encuentros de aprendizaje y de ahí ya nos conformamos”. Actor local Santiago El Pinar

Indicador Tangible 6. Integración de Bankilales a los CMDRS.

Resultados valoración cuantitativa: 54%

El indicador hace referencia al fortalecimiento de CMDRS, mediante la inserción sistemática de líderes formados en la escuela de Bankilales. La valoración máxima se define cuando, al menos, el 30% de los miembros del CMDRS han sido formados mediante este mecanismo. Para ello se formuló la pregunta ¿Cuántos Bankilales son miembros del CMDRS?

“se buscaba que estas personas con esas capacidades que se buscaban dentro del consejo, dentro de las comunidades para que acudieran a los bankilales, ese sería el proceso natural, de que una persona con interés en trabajar por su comunidad conociera los acuerdos a través de la escuela de bankilales y de ahí formar parte del consejos” Equipo Técnico

Los resultados, reflejan que éste ha sido un mecanismo sustantivo en el proyecto, por tres razones principales: identifica liderazgos que son potencializados a través de la Escuela, se da un proceso de reapropiación de los ACGT y se genera capital

social para la implementación de los mismos. Un elemento que hace falta reforzar es el tema de seguimiento y su inserción a los Consejos: si bien participan en ellos, no se ha definido un espacio para la articulación entre las diferentes generaciones (4 a la fecha), que permita intercambiar y generar reflexiones entre lo aprehendido y la practica concreta.

Indicador Tangible 7. Proyectos derivados de la gestión de los ACGT.

Resultados valoración cuantitativa: 43%

Este indicador, se define a partir de la identificación de proyectos vinculados al cumplimiento de los ACGT, con lo que la máxima valoración se obtiene al identificar al menos 3 proyectos que se derivan directamente de los ACGT. Para lo cual, las preguntas formuladas se dirigen a los proyectos implementados, basados en los Acuerdos.

Si bien, se enuncian con claridad las acciones realizadas a través de los proyectos, destacan básicamente dos: la restauración de suelos y el Círculo de Alimentación Escolar. Aun cuando existen municipios en los cuales no se han implementado estas estrategias, se reconocen como derivados de los Acuerdos.

“sí, en el proyecto CAE pues sale de Tortilla, trabajo y dinero, de ahí se desprende, por ejemplo el de Adopta una escuela, sale del Todas las comunidades han mejorado, entonces sí tiene como una coherencia”.
Equipo Técnico

“no en todas las comunidades que están participando en esto, pero sí en algunas ya se están viendo resultados, pues por lo menos ya han sido beneficiarios, están dentro de algún programa, por decir así ahorita ya manejan un libro que es este de los ACGT, como eso de Dinero, tortilla, trabajo, ellos ya conciben esa parte de colaboración, el respeto a la madre tierra, el Lekil Kuxlejal, esos son como conceptos que ya la gente tiene bien claros, sobre sus acciones, eso les ha servido, concientizarse también que realmente no es el producto tangible como tal, sino más bien la actividad que ellos desarrollan ese es el proyecto y no los fierros o las cosas que le llevan”. Actor OSC

“conozco el grupo de música Ach bom y salieron también otros que cumplían en las reuniones, pero si ese proyecto de música y sacan una canción nueva sobre el tema o los temas en lo que hemos colaborado”.

Actor local Santiago El Pinar

En este sentido, el indicador refleja los avances obtenidos durante los tres años de ejecución del proyecto, mismos que se remiten a las acciones alcanzadas en el Laboratorio de Innovación Social. Estas van más allá de las iniciativas implementadas por IDESMAC, incluyéndose organizaciones aliadas como Adopta Una Escuela, CISERP, AMTEL, Sna Jtz'ibajom, COFEMO, cuyos proyectos se reconocen, están insertos dentro del marco de referencia de los Acuerdos.

Indicador Tangible 8. Visibilidad del proyecto.

Resultados valoración cuantitativa: 100%

Para este indicador, referido a la identificación que los actores tienen en torno a los materiales de difusión; se tomó como referencia el porcentaje de incremento en alcance de visitas y consultas de los materiales del proyecto difundidos en las diferentes plataformas de internet. Se alcanza la máxima valoración, dado que se constató un aumento en la consulta de los materiales, tanto en las redes sociales como en la página web. Este es, sin duda, uno de los logros altamente significativos que debe ser mantenido en el proyecto siguiente. En este mismo sentido, es clave la difusión hacia afuera. La recomendación se dirige a reforzar la visibilidad y conocimiento al interior de las comunidades pues, si bien se conocen los Acuerdos y algunos materiales asociados, aún es insuficiente.

Indicador Tangible 9. Enfoque de gestión territorial.

Resultados valoración cuantitativa: 41%

Este indicador refiere a la tarea de llevar a cabo acciones o actividades que promuevan un uso sustentable del territorio, con pautas que permitan definir una utilización del terreno que maximice la obtención de recursos. Por tanto, la máxima valoración se alcanza cuando los actores reconocen por lo menos 3 estrategias de organización, manejo o defensa del territorio establecidos en los planes estratégicos de las OLAT.

Debido a que este proceso tomó una dinámica propia, constituyéndose en la Escuela de Formación para OLAT, no se profundiza su explicación pues cuenta con un sistema de evaluación y de resultados separado.

Indicador Tangible 10. ACGT como saberes locales.

Resultados valoración cuantitativa: 64%

El indicador evalúa de manera general, si los ACGT recogen la opinión y saberes de las comunidades. Su definición, remite a saber si los actores del proyecto identifican y explican los Acuerdos como una construcción resultado de la reflexión local. La máxima valoración se alcanza cuando se explica el proceso de construcción de cada acuerdo. Para ello las preguntas formuladas fueron: ¿Cuál fue el proceso para la elaboración de los ACGT? ¿Cuál fue su participación? ¿Cuál fue el papel del IDESMAC?

La valoración es una de las más altas, pues hay amplio reconocimiento de los actores locales y de OSC en torno a los contenidos de los Acuerdos, como respuesta a los planteamientos y necesidades de las comunidades.

Indicador Tangible 11. Contenidos significativos de la Escuela de Bankilales.

Resultados valoración cuantitativa: 60%

El indicador evalúa si el proceso formativo ha sido significativo para las y los cursantes de la Escuela de Bankilales, de acuerdo al conocimiento que éstos tienen sobre los contenidos de la misma. La valoración máxima, pondera la descripción de al menos 4 temas de la Escuela. Si bien, el proceso es importante para el proyecto ya que ha contribuido a una mayor y mejor comprensión de los Acuerdos, así como a la generación de capital social para un mejor acompañamiento a los Consejos; se debe hacer mención que la eficiencia terminal es baja, por lo que debe ser reforzada con un seguimiento puntual a las y los alumnos, así como por un perfil de ingreso que haga más eficiente el proceso de selección.

Indicador Tangible 12. Contenidos de la Comunidad de Aprendizaje.

Resultados valoración cuantitativa: 34%

El indicador hace referencia a la identificación por parte de los actores, de las propuestas temáticas surgidas del trabajo en las sesiones de la Comunidad de Aprendizaje, definiéndose la valoración máxima cuando se identifican al menos 2 propuestas temáticas. Para ello, las preguntas se orientaron a conocer qué temas se derivaron y/o pusieron en marcha como resultado de este mecanismo.

Si bien es un elemento que se reconoce como valioso dentro del proyecto, su valoración es baja, toda vez que se indicó que su funcionalidad durante los dos últimos años fue insuficiente o poco útil, al abandonar la estrategia del intercambio entre los municipios. Aun así, se señala como un elemento que permite conocer lo que pasa en otros lugares.

“de mi comunidad, yo fui la persona que fue a Puebla, cuando regresé, les conté a mis compañeros y hasta querían formar una cooperativa, hasta iban a aportar unos \$5,000 para constituir la y rentar un local y ya luego no quisieron, todavía algunos de mis compañeros lo siguen tomando en cuenta esta propuesta”. Actor local Chalchihuitán

“es cuando vienen a informar para contribuir con otro municipio, con otra comunidad, cuando nosotros hacemos la comunidad de aprendizaje es intercambio de ideas, como viven en el otro municipio y como viven en otras organizaciones”. Actor local Chalchihuitán

Indicador Tangible 13. Atención a problemas comunitarios.

Resultados valoración cuantitativa: 50%

Este indicador refiere al proceso mediante el cual los grupos desfavorecidos se organizan para superar los obstáculos que se interponen a su bienestar social, cultural y económico, mediante la planificación y ejecución de proyectos, la influencia en instituciones públicas y privadas para que les proporcionen recursos, y la defensa de los intereses comunitarios,¹¹ definiéndose la valoración máxima cuando se reconoce por lo menos una acción planteada lógicamente por las OLAT para la solución de problemas comunitarios.

¹¹ Kley Meyer, Chuck. ¿Qué es el Desarrollo de Base?

Se obtuvo una valoración de 50% dado que los participantes señalaron que las organizaciones locales se encuentran realizando acciones vinculadas a los ACGT, de manera particular se indicaron los proyectos de reforestación y cultura.

Indicador Intangible 1. Participación de los CMDRS en la planeación y gestión territorial municipal.

Resultados valoración cuantitativa: 46%

Este indicador intangible, refiere a que los CMDRS sean parte activa en la identificación de las necesidades de la población del municipio y de la gestión de proyectos para solucionarlos. La máxima valoración (100%) se alcanza cuando los participantes reconocen que el CMDRS trabaja en el diagnóstico, definición y gestión de proyectos para la atención de necesidades locales; media (50%), cuando reconocen que el CMDRS trabaja en al menos 1 de los 3 aspectos mencionados y baja (0%), cuando no reconocen ningún aspecto. Algunas de las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador, son las siguientes:

- ¿Ha colaborado el CMDRS en la elaboración de propuestas de proyecto con alguna instancia u OSC?
- ¿Ha participado el CMDRS en la gestión o ejecución de algún proyecto?
- ¿Cuál ha sido la participación del CMDRS?

Este indicador obtuvo una valoración del 46%, ya que, la mayoría de los participantes no identificaron las principales funciones que deben tener los CMDRS. En la mayor parte de los casos, se identificó sólo la de diagnóstico y definición, y en muy pocas ocasiones la de gestión. En esta dirección, haría falta desarrollar más las capacidades de los consejeros en el área de la gestión de proyectos.

Indicador Intangible 2. Cohesión social.

Resultados valoración cuantitativa: 47%

Este indicador intangible refiere a la puesta en práctica de los ACGT y su contribución hacia la disminución de las desigualdades sociales, la discriminación, la mejora de las condiciones materiales de la población y, las relaciones entre los

actores sociales de los municipios. La máxima valoración (100%) se alcanza cuando los participantes reconocen que la práctica de los acuerdos ha disminuido la exclusión, ha favorecido la participación de los diferentes sectores de la población y han abonado a la disminución de los conflictos en el municipio; la media (50%), cuando se cumple con al menos una de las condiciones anteriores y la baja (0%) cuando no se cumple con ninguna condición. Algunas de las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador, son:

- ¿El trabajo del CMDRS ha hecho que se incremente la participación de mujeres y jóvenes?
- ¿El trabajo de los consejos ha servido para disminuir los conflictos sociales?

Este indicador obtuvo una valoración del 46%, ya que, en pocas ocasiones, los entrevistados reconocieron que el trabajo de los consejos, haya ayudado a disminuir los conflictos sociales tanto en la comunidad como en el municipio. La mayoría de los actores reconocieron que el trabajo de los consejos, ha incrementado la participación tanto de las mujeres como de los jóvenes.

Indicador Intangible 3. Fortalecimiento de la agencia social

Resultados valoración cuantitativa: 33%

Este indicador se refiere a que los temas que aborda la OLAT son fundamentales para fortalecer la capacidad de actuación en la solución de problemas en los espacios regionales y municipales. Su valoración fue del 33% y se tomó directamente de la evaluación del primer año de la escuela. Dicha evaluación se realizó específicamente para la OLAT, pero ese primer año de ejecución está considerado dentro del proyecto aquí evaluado.

Indicador Intangible 4. Integrantes de los CMDRS con herramientas para el seguimiento y evaluación.

Resultados valoración cuantitativa: 25%

Este indicador se refiere a que los CMDRS cuenten con herramientas para implementar un sistema de seguimiento y evaluación para los ACGT y proyectos derivados de estos. La valoración máxima (100%), se alcanza cuando los

participantes reconocen que los CMDRS cuentan con conocimientos y herramientas formales para el seguimiento a acciones y proyectos; media (50%) cuando los CMDRS dan seguimiento a proyectos con herramientas no formales y baja (0%) cuando no le dan seguimiento. Algunas de las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Cómo le dan seguimiento a los proyectos que implementan las organizaciones que trabajan con los CMDRS?
- ¿Usan formatos u alguna otra herramienta?

Este indicador obtuvo una valoración de 16% debido a que la mayoría de los entrevistados no refirieron ninguna herramienta para el seguimiento y evaluación de acciones y proyectos.

Indicador Intangible 5. Resignificación y reapropiación de los ACGT.

Resultados valoración cuantitativa: 71%

Este indicador refiere a que los actores del proyecto, asuman como propios los ACGT y los promuevan. La máxima valoración (100%) se logra cuando el entrevistado asume como propios los ACGT y expresa al menos una forma en que se han promovido, media (50%) se logra cuando cumple sólo uno de los dos aspectos mencionados y baja (0%), cuando no cumple ni un aspecto mencionado. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Sabe cómo se elaboraron los ACGT?
- ¿Cuál fue la participación de la población en la elaboración de los ACGT?
- ¿Cuál fue la participación de IDESMAC en la elaboración de los ACGT?
- ¿Cómo promueve usted los ACGT?
- ¿Cómo promueve el CMDRS los ACGT?

Este indicador obtuvo una valoración del 71%, debido a que la mayoría de los

entrevistados expresaron que sí asumen como propios los ACGT y las formas más comunes de promoción de los mismos es a través de reuniones y talleres.

Indicador Intangible 6. Bankilales con capacidades de liderazgo y/o gestión.

Resultados valoración cuantitativa: 61%

Este indicador se refiere a que los actores del proyecto reconocen las capacidades de liderazgo y gestión en los graduados de la escuela de Bankilales. La máxima valoración (100%), se obtiene cuando el entrevistado reconoce 2 cualidades (de gestión y liderazgo) en los egresados de la Escuela de Bankilales; media (50%) cuando reconoce 1 cualidad (de gestión o liderazgo); baja (0%) cuando no reconoce ninguna cualidad. Algunas de las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Ha sido importante la escuela de Bankilales?
- ¿Qué diferencia percibe entre quienes han asistido a la escuela de Bankilales y quienes no?

Este indicador obtuvo una valoración del 59%, debido a que la mayoría de los entrevistados expresaron que la escuela de Bankilales ha sido útil para las personas que asisten. Asimismo, refieren que la principal capacidad que se desarrolla en la escuela es la de liderazgo, quedando un poco rezagada la capacidad de gestión.

Indicador Intangible 7. Trabajo colaborativo entre los participantes de la comunidad de aprendizaje

Resultados valoración cuantitativa: 15%

Este indicador consiste en reconocer los aspectos colaborativos entre los integrantes de la comunidad de aprendizaje. La máxima valoración (100%) se obtiene cuando los participantes identifican 3 acciones de colaboración entre actores participantes de la comunidad de aprendizaje; media (50%) se obtiene cuando los participantes reconocen al menos una acción de colaboración entre los actores participantes; baja (0%) cuando no se reconoce ninguna acción de colaboración. Algunas de las preguntas que se utilizaron para evaluar este

indicador fueron:

- ¿La comunidad de aprendizaje ha servido para fortalecer la colaboración entre organizaciones?
- ¿En qué sentido?
- ¿Han desarrollado colaboraciones entre los participantes de la comunidad de aprendizaje?

Este indicador obtuvo una valoración del 28%, debido a que la mayoría de los entrevistados no participaron en las comunidades de aprendizaje ni ubicaron las alianzas resultantes de dichos eventos.

Indicador Intangible 8. Conocimiento de la elaboración de los Planes Operativos Anuales

Resultados valoración cuantitativa: 25%

Este indicador refiere a que los actores del proyecto identifiquen el proceso para la elaboración de los POA's. La máxima calificación (100%), se obtiene cuando los participantes reconocen la existencia de los POA's y su proceso de elaboración; la calificación media (50%) se obtiene cuando los participantes reconocen la existencia de los POA's; la calificación baja (0%) se obtiene cuando los participantes no reconocen la existencia de los POA's. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Sabe que son los planes operativos anuales?
- ¿Sabe si se hicieron los planes operativos anuales en su municipio?
- ¿Sabe cómo se hicieron los planes operativos anuales?

Este indicador obtuvo una valoración del 25%, debido a que la mayoría de los entrevistados no reconocieron la existencia de los Planes Operativos Anuales en su municipio, y los que sí, refirieron que el proceso para la elaboración de los mismos fue a través de talleres en donde se priorizaban las necesidades de las comunidades.

Indicador Intangible 9. Utilidad de los ACGT

Resultados valoración cuantitativa: 60%

Este indicador se refiere a que los actores identifiquen a los ACGT como herramientas útiles para la gestión territorial. La máxima calificación (100%), se obtiene cuando los participantes reconocen dos aspectos en los que los ACGT han ayudado a la población local; la calificación media (50%), se obtiene cuando reconocen al menos un aspecto en que los acuerdos han ayudado a la población local. La calificación baja (0%), se obtiene cuando no se reconoce ni un aspecto. Algunas de las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Para qué han servido los ACGT?
- ¿Los ACGT han ayudado en algo a la población de la comunidad o municipio?

Este indicador obtuvo una valoración del 56%, debido a que la mayoría de los entrevistados identifican que los ACGT son útiles, ya que les proveen de buenas herramientas para vivir, reflejan las necesidades de los municipios, son claros al exponer cuáles son las buenas prácticas que se deben de llevar a cabo, y cuáles no. No obstante, las y los actores entrevistados afirmaron que les gustaría que los ACGT se pudieran llevar a cabo, es decir, materializar en proyectos.

Indicador Intangible 10. Reconocimiento de la diversidad cultural de la comunidad de aprendizaje

Resultados valoración cuantitativa: 25%

Este indicador, refiere a la inclusión y el reconocimiento de las distintas culturas de los actores territoriales, así como la importancia de la interacción, el intercambio y el respeto a la diferencia entre organizaciones locales y organizaciones de diferentes niveles. La calificación máxima (100%), se obtiene cuando los entrevistados identifican dos formas de respeto intercultural entre los participantes de la comunidad de aprendizaje; la calificación media (50%) se obtiene cuando se identifica al menos una forma de respeto intercultural en la comunidad de aprendizaje. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿En los temas que se han tratado en la comunidad de aprendizaje, qué papel han jugado los actores locales?
- ¿Cuál ha sido el mecanismo para integrar los puntos de vista de los actores locales?
- ¿Cuál es el mecanismo para respetar sus puntos de vista en las conclusiones?

Este indicador obtuvo una valoración del 33%, debido a que la mayoría de los entrevistados no participaron en las comunidades de aprendizaje.

Indicador Intangible 11. Utilidad de los materiales de difusión

Resultados valoración cuantitativa: 45%

Este indicador se refiere a que los actores del proyecto valoran como herramientas útiles, los materiales de difusión. La calificación máxima (100%), se alcanza cuando el entrevistado identifica, al menos, un material de difusión y define su utilidad; la calificación media (50%) se obtiene, cuando identifica al menos un material de difusión, pero no identifica su utilidad; la calificación baja (0%) se obtiene cuando no se cumple ninguna de las anteriores. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Qué materiales de difusión conoce sobre el trabajo que llevan a cabo los consejos o sobre los ACGT?
- ¿Qué utilidad tiene dicho material?

Este indicador obtuvo una valoración del 44% debido a que la mayoría de los entrevistados no identificaron la utilidad de los materiales de difusión.

7.7 Análisis general de indicadores

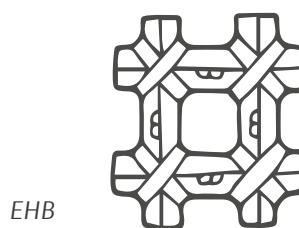
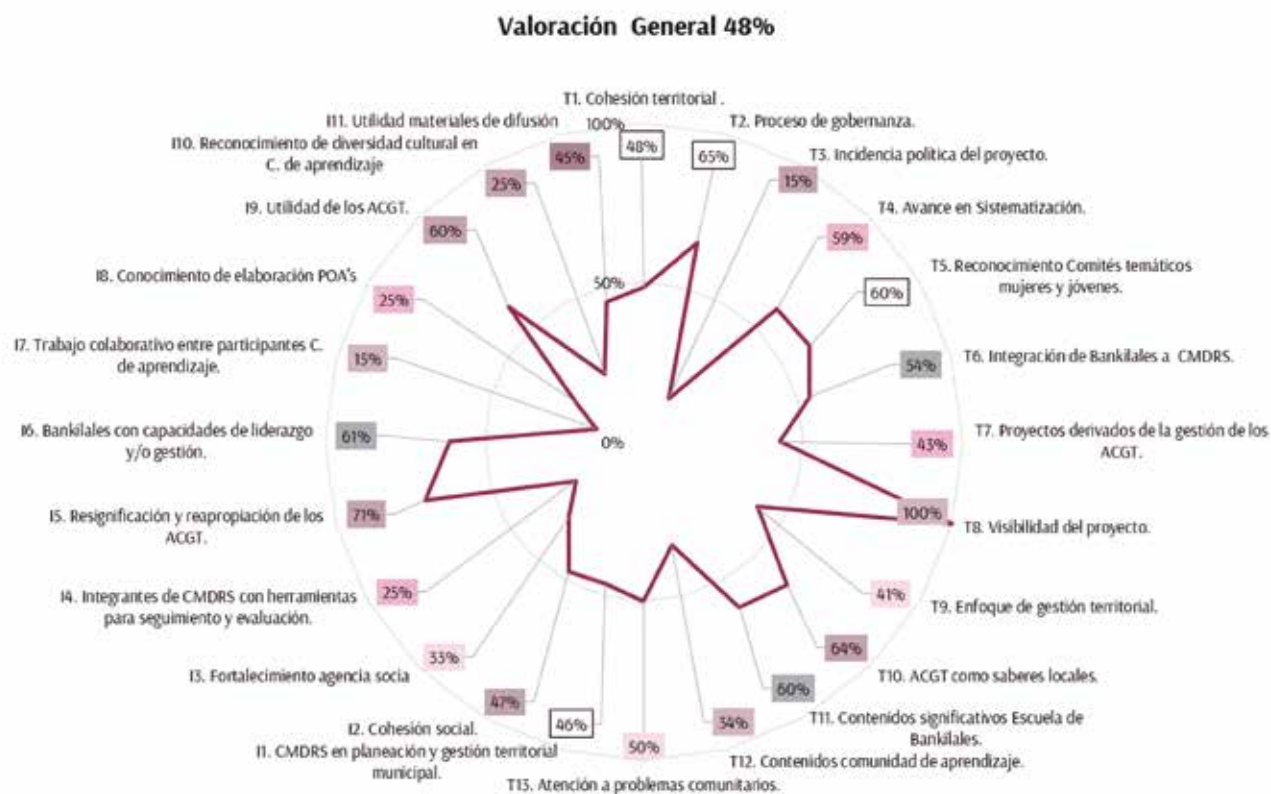
La valoración general de los indicadores analizados para el proyecto, es de 48%. Esto refleja que el proyecto va por un buen camino, a pesar de tener algunos tropiezos en las estrategias implementadas, como el caso de la Comunidad de Aprendizaje. Así también, se cuenta con aciertos que se articulan como bases para avanzar en la gobernanza y la gestión territorial. Como ejemplo de ello, hayamos la Escuela de Bankilales, como muestra de la importancia de un proceso formativo para la región, que construya capital social para la región.

De los 24 indicadores considerados para la evaluación del proyecto, siete obtuvieron una valoración igual o mayor a 60% de avance. Mientras que, los indicadores más rezagados fueron los siguientes: T3. Incidencia política del proyecto, I4. Integrantes de los CMDRS con herramientas para seguimiento y evaluación, I7. Trabajo colaborativo entre los participantes de la comunidad de aprendizaje, I8. Conocimiento de la elaboración de Planes Operativos Anuales e, I10. Reconocimiento de la diversidad cultural en la comunidad de aprendizaje. Este indicador, como se ha dicho anteriormente, refiere al reconocimiento y vinculación de los CMDRS con los Ayuntamientos, estableciéndose acciones y acercamientos insuficientes y sin seguimiento. Referente a la Comunidad de Aprendizaje, si bien se asistió a varios eventos que formaron parte de esta estrategia, esta no tuvo los impactos esperados, al no desarrollarse en los territorios como anteriormente se venía haciendo. Ello, implicará que en el futuro se establezca este mecanismo como central, dado que es donde se reconocen los intercambios entre municipios y la vinculación con otros actores que abonan al proceso.

Los indicadores más altos, corresponden a los esfuerzos dirigidos a T2. Proceso de gobernanza, T5. Reconocimiento de Comités temáticos de mujeres y jóvenes, T8. Visibilidad del proyecto, T10. ACGT como saberes locales, I5. Resignificación y reapropiación de los ACGT e I6. Bankilales con capacidades de liderazgo y/o gestión.

En general, la gráfica resultante del proceso, adquiere forma de estrella, con picos muy marcados que señalan, aquellos componentes donde el proyecto va más adelantado o muestra más alcance, así como los indicadores, en los cuales

se requiere enfocar mayores esfuerzos. Sin duda, la estrategia de visibilidad ha resultado muy exitosa, en tanto que alcanza la mayor valoración por lo que el equipo dedicado a ésta es clave.



8. VALORACIÓN CUALITATIVA DEL SISTEMA DE INDICADORES



Los indicadores tangibles asociados a la evaluación del proyecto, muestran estructuras definidas de organización y operación local, basadas en elementos muy concretos: por una parte, los Comités de jóvenes y mujeres, ligados a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable. Por otra, todo el andamiaje conceptual, que dota de sentido a los primeros: los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial. El vínculo orgánico que se establece entre estas estructuras y los conocimientos que las contextualizan y funcionalizan; está mediado por el accionar, en términos de gestión y operación, de los actores clave reconocidos en el territorio: los consejeros y bankilales.

Los Comités de jóvenes y mujeres, si bien reconocidos y definidos en la mayor parte de los municipios, requieren del fortalecimiento que se desprende, no de la implementación de acciones a corto plazo, sino del establecimiento de procesos que reivindiquen la equidad de género y el papel de los jóvenes como elementos sinequanon de cualquier iniciativa que se ejecute en el territorio. Para ello, es indispensable, fortalecer los CMDRS, como espacios de consejo que guíen dichas acciones, así como generar planes dinámicos que sumen integralidad a las acciones llevadas en el territorio. Los comités de Soberanía alimentaria, artesanía o medio ambiente; pueden ser ejemplos de ello. Con mecanismos de seguimiento innovadores, y agendas claras y operativas, el fortalecimiento de dichas estructuras es sólo cuestión de tiempo. El avance de estas líneas, debe abonar a la institucionalidad de las estructuras locales, a fin de ser reconocidas por otros actores territoriales, tales como los gobiernos y autoridades municipales, es la clave para el logro de la incidencia política que persigue el proyecto.

Buena parte de este logro, pasa por el fortalecimiento de los Bankilales como actores y líderes territoriales. Y para ello, la consolidación de mecanismos de formación y capacitación como son la propia Escuela y la Comunidad de Aprendizaje, son indispensables. La mayor parte de las entrevistas coinciden en la centralidad de la Escuela de Bankilales, para la consolidación de las capacidades de estos actores, en términos de gestión e implementación de los Acuerdos de Colaboración.

La participación incluyente, democrática, representativa y formada, ha sido uno de los baluartes centrales del proyecto. Su construcción alrededor de los siete Acuerdos de Colaboración lo constata. La importancia significativa de los ACGT es, para las y los actores del proyecto, un aspecto de gran relevancia; su amplia difusión y conocimiento soportan al proyecto en su fuerza discursiva, y permite ponderarlos como un elemento clave en la gestión territorial municipal.

El valor que se asigna a la capacidad de gestión de las y los Bankilales, tanto en los ACGT y los CMDRS, es relevante. Esto involucra el reconocimiento de su liderazgo, y los contenidos y habilidades adquiridos dentro de la Escuela de Bankilales. La utilidad de dicha Escuela, es apreciada y constituye un gran potencial para asegurar el avance del proyecto. La Escuela de OLAT, tiene los resultados esperados en cuanto a proceso. Sin embargo, es claro que las OLAT son estructuras organizativas incipientes, muy frágiles y, que algunas de ellas, no permanecerán en el largo plazo. Esto quiere decir, que se requieren muchos elementos adicionales para una acción territorial efectiva de las OLAT.

La elaboración de los POA, es una actividad que tuvo una serie de deficiencias pedagógicas y técnicas. Esta situación no se presenta en Santiago El Pinar, en donde se han hecho ya dos presentaciones públicas ante las OSC Aliadas, y la Fundación W. K. Kellogg. Se denota un nivel aceptable de reconocimiento de la estrategia de difusión. En este sentido, es necesario dialogar con los CMDRS y los Bankilales, para que se puedan encontrar otras formas de difusión de los resultados, que permitan una mayor cobertura y rapidez.

En cuanto a proceso, se observa un estancamiento de los CMDRS en la planeación y gestión territorial, debido a la pérdida de contacto con las autoridades municipales, y al bajo número de acciones impulsadas desde el Laboratorio de innovación social. Los Consejos, empiezan a ser recocidos como mecanismos donde se puede llegar a pedir opinión sobre la atención de algunos problemas en la ejecución de proyectos. El esfuerzo en materia de proveer herramientas de evaluación y seguimiento es aun discreto, cubrió solo los municipios de Santiago El Pinar y San Juan Cancúc, aceptando que no resulta fácil implementar este tipo de actividades. También es cierto, que lo realizado por el proyecto en la materia, no fue suficiente.

El cambio de estrategia en la realización de las Comunidades de Aprendizaje, de ser eventos de intercambio intermunicipal de experiencias a eventos de carácter nacional e internacional; limitó el proceso participativo inherente. Pensar en una Comunidad de Aprendizaje que no sea intercultural es imposible, por lo que debe reconocerse que, los encuentros dedicados a ello, no sólo deben quedar en el nivel de intercambios culturales.

Indicador T1. Cohesión territorial: Identifica las localidades representadas en el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable.

Para los actores locales, el número de comunidades representadas en los CMDRS, se ha mantenido o incluso decrecido. La representación territorial del consejo está limitada por el proceso a contracorriente que significan los CMDRS, la visión que sigue prevaleciendo en los territorios sobre la utilidad de una organización está en torno a bienes materiales o proyectos que puedan recibir de ella, sin cuestionarse si lo conseguido obedece o está alineada a una lógica de bienestar a largo plazo, como lo planteado en los ACGT.

Esta situación de carencia de utilidad de los consejos, en lo municipios territorialmente más grandes, como Pantelhó, San Juan Cancuc, Tenejapa y Sitalá, se ve agravada por la distancia entre comunidades o la situación política en el caso particular de Chenaló:

está organizado pero lo que pasa es que la gente ya no quiere organizarse más porque no hay proyectos (Actor local, Sitalá).

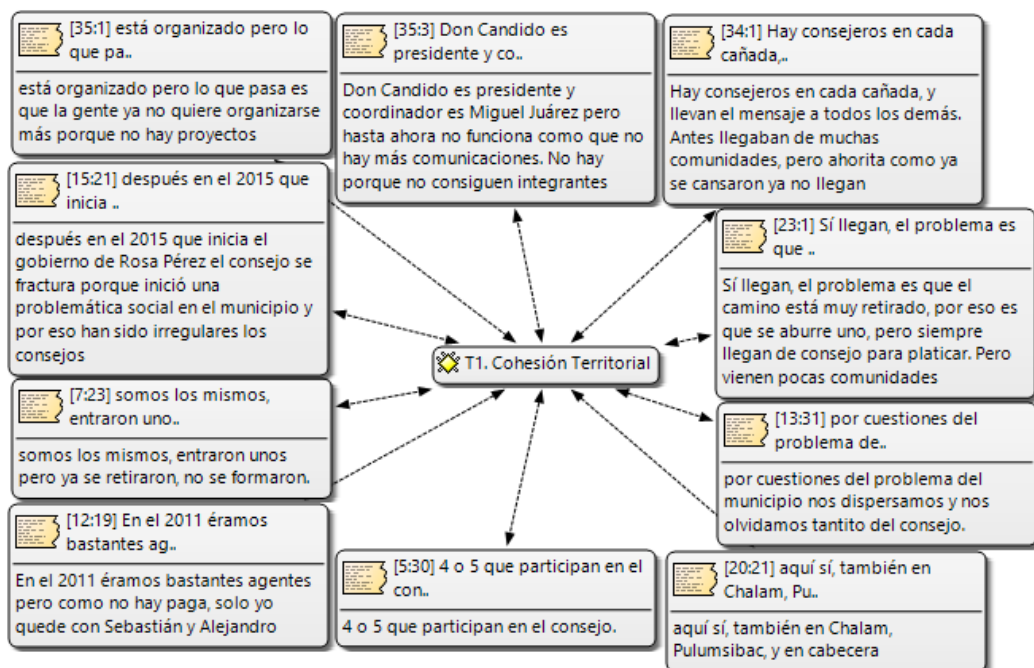
Sí llegan, el problema es que el camino está muy retirado, por eso es que se aburre uno, pero siempre llegan de consejo para platicar. Pero vienen pocas comunidades (Actor local, Pantelhó).

por cuestiones del problema del municipio nos dispersamos y nos olvidamos tantito del consejo (Actor local, Chenaló).

Conclusiones: La dinámica de la planeación y gestión territorial requiere de poner en práctica estrategias locales, lo que a su vez exige la participación de la población local. De ahí la necesidad de acercar los mecanismos de participación y hacerlos funcionales.

Recomendaciones: Es importante reactivar las sesiones microregionales para poder acercar la acción de los consejos a las comunidades, esto facilitará el acceso de las comunidades interesadas. Por otro lado es necesario distribuir de manera amplia, territorialmente hablando, los beneficios que puedan gestionarse del exterior, así como realizar acciones locales que beneficien a lo pobladores, en términos productivos, que es lo más inmediato, pero también en otras áreas.

Ver la imagen T1. Cohesión Territorial



Indicador T2. Proceso de gobernanza: Reconoce estructuras de participación ligadas al CMDRS. Son 3 comités los que deben reconocerse.

Con carácter general, en las entrevistas se reconocen de 1 a 2 estructuras, en función del municipio al que se pertenece. Se afirma la existencia de comités de mujeres o de jóvenes, pero se hace énfasis en que “no se encuentran organizados”. En la mayor parte de las ocasiones, esta afirmación se asocia a los comités de mujeres, sobre la base de la no articulación de acciones o iniciativas concretas. Así también, se recalca la poca interacción de las mujeres en los consejos, por “pena” o porque “no entienden bien”. En los municipios donde existe el Consejo de mujeres, identificado directamente con COFEMO, la toma de decisiones y la participación de las mujeres en los CMDRS merma. Los hombres reconocen que su presencia es importante, y que ha habido un avance en su participación, “pero solo votan si hay tiempo”.

En la opinión de aquellos consejeros o bankilales que iniciaron el proyecto; se pone de manifiesto la diferencia entre el enfoque llevado a cabo de 2011 a 2015 y los años posteriores. Esto afecta, sobre todo, a los comités microrregionales. Exceptuando los casos de Chenalhó y San Juan Cancuc, el resto se ha diluido o su participación depende de la asistencia de una o dos personas. En ambos casos, aunque de manera distinta, el flujo de información hacia los territorios se detiene, y se inhibe la acción de los actores territoriales, influyendo al mismo tiempo, en la afluencia de actores al consejo.

Del mismo modo sucede con los comités microrregionales. Este “comité(s)” es el gran ausente, lo que genera la no transmisión de la información a las comunidades. Se reconocen estructuras que van emergiendo conforme iniciativas concretas. Pero también, lo contrario, en tanto pareciera que, donde no hay organizaciones, los comités no terminan de funcionar. Esto inhibe la consecución de la gobernanza local, puesto que los intereses para conformar las instancias organizativas, no son de los actores territoriales. Esto deriva de que, en realidad, no se entiende la consolidación de acuerdos en el territorio como un proceso. Al mismo tiempo, este fenómeno se relaciona con que, si estos comités no comienzan a articular ciertos planes o estrategias que vayan más allá de gestionar un proyecto puntual; muy probablemente, se desharán.

Las estructuras o comités más activos, organizados y con mayor afluencia de gente, destacan la implementación de iniciativas propias e independientes. Este es el caso del comité de jóvenes de Chenalhó –antes del conflicto de 2017– que, liderado por alumnos de preparatoria, estableció la dinámica de encuentro cada 3 días, para discutir sobre algunos temas y realizar pequeñas acciones. Ahora bien, cuando las y los jóvenes terminan los estudios, los comités suelen comenzar a “vaciar”, dado que éstos abandonan la comunidad o el municipio para trabajar o estudiar. La excepción en esta línea es Santiago el Pinar, municipio cuya población se destaca por ser muy joven y abundante.

Vale la pena señalar, que es también en Santiago, donde podemos encontrar otros comités referidos como temáticos: el comité ambiental, el de cultura o, el de Alimentación Escolar, presente también en Pantelhó y San Juan Cancuc. Al menos, en el caso de la alimentación escolar, si bien nacen ante la necesidad de abordar las iniciativas o programas derivados de los acuerdos; previo a su implementación, se establecieron otro tipo de comités locales, los cuales ayudaron a generar una visión de proceso, y no de gestión de “actividades” o “proyectos”. En este sentido, todos estos comités emergentes, son, sin lugar a dudas, un impulso hacia el establecimiento de las bases de gobernanza local. No obstante, si no se genera un seguimiento adecuado, se corre el riesgo de que vayan desapareciendo. Al mismo tiempo, se llama la atención sobre una posible sectorización y atomización, si la dinámica de los comités temáticos hacia los consejos (y a la inversa), no se fortalece. Y esto, por supuesto, implica principalmente, que el Consejo adquiera institucionalidad y se reconocido como un espacio de toma de decisiones legítimo. El trabajo de las organizaciones, contribuye de manera fundamental, a fortalecer el consejo y los acuerdos.

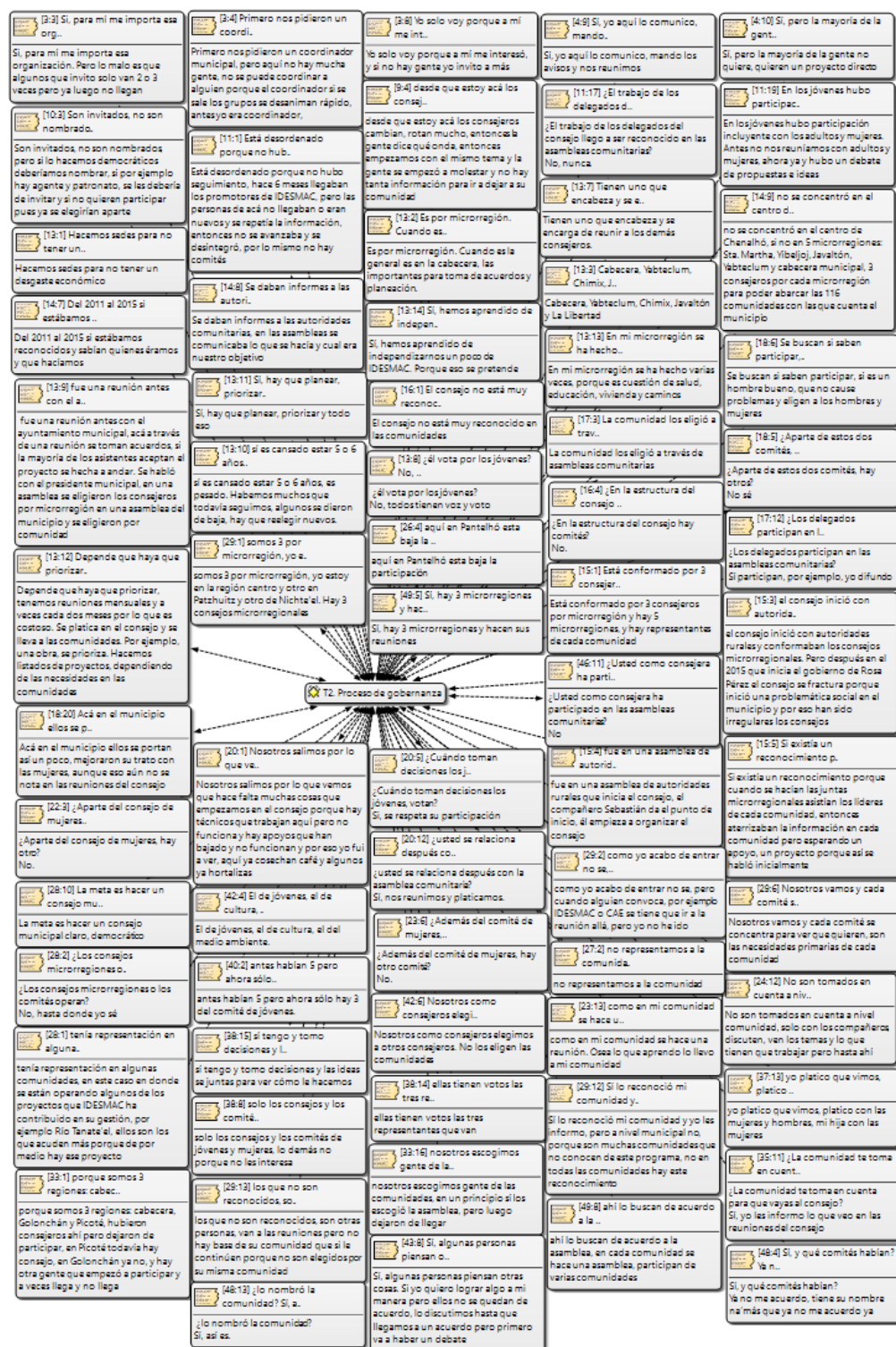
Conclusiones: De manera general, se manifiesta la diferencia entre el enfoque llevado a de 2011 a 2015 y los años posteriores. Esto afecta sobre todo a los comités microrregionales que, en la mayor parte de los Consejos, están ausentes. En la mayor parte de los casos, se reconocen dos Comités, mujeres y jóvenes. “Reconocerlos” no implica ni que estén articulados en sus municipios ni que estén “organizados”; esto es, que estén llevando a cabo actividades. Este último, es el caso del comité de mujeres. En los municipios donde existe el Consejo de mujeres,

la toma de decisiones y la participación de las mujeres en los CMDRS merma. El comité de jóvenes, tiene más presencia territorial, pero es inestable. A parte del CAE y como excepción, en Santiago el Pinar, se han implementado comités de Artesanía o de cultura. Si bien, esto abona al establecimiento de las bases de gobernanza local; el hecho de que se hayan formado a partir del surgimiento de proyectos y no de procesos, va a requerir la articulación de mecanismos de seguimiento o planes para cada comité, concertados con los CMDRS. Las estructuras o comités más activos, organizados y con mayor afluencia de gente, destacan la implementación de iniciativas propias e independientes a las organizaciones en el territorio.

Recomendaciones: Se considera fundamental fortalecer los consejos de jóvenes, buscando estrategias de transición y mecanismos de rotación, para que no se abandonen cuando las y los jóvenes terminen los estudios o migren en la búsqueda de trabajo fuera de la comunidad. En términos de los Consejos de mujeres, recomendaría fortalecer la vinculación con los CMDRS, y que COFEMO fortaleciera los “Comités de mujeres” ya formados. Con carácter general, el surgimiento de un comité basado únicamente en la ejecución de un proyecto, requiere de agendas concretas por comités y mecanismos de seguimiento mediante acciones locales propias, en aras de que éstos no desaparezcan cuando el proyecto termina.

Ver la imagen T2. Proceso de Gobernanza.

Los frutos de la tierra



Indicador T.3. Incidencia política del proyecto: Reconoce la acción conjunta del CMDR y el ayuntamiento en acciones concretas.

Con carácter general, los resultados avanzan en dos direcciones. Por una parte, el consejo no termina de establecer una relación relevante con el gobierno o el ayuntamiento, así como tampoco, actividades concretas. Ha habido casos, como en San Juan Cancuc, donde se han presentado los acuerdos a las autoridades o, ciertos representantes del ayuntamiento han asistido a alguna actividad realizada por los integrantes del consejo, sin cosechar resultado alguno. Encontramos otros, como en Pantelhó, en los cuáles la invitación con motivo de algún evento del consejo ha sido reiterada, y nunca se ha obtenido respuesta. Finalmente, hay de aquellos consejos que no han iniciado acercamiento alguno con instancias públicas.

Ahora bien, por otro lado, no se han trabajado explícitamente estrategias ni desde el equipo operativo ni desde los comités o el mismo consejo, que se dirijan a establecer lazos o fortalecer los ya existentes con entidades. Tampoco se ha realizado un seguimiento de las pocas oportunidades generadas al calor de visitas por parte, por ejemplo, de la Fundación Kellogg. En los mismos términos, no existe una agenda que permita abordar y establecer las condiciones necesarias para tejer una relación entre los Consejos y los Ayuntamientos, más allá de acciones puntuales. Esto pone de relieve, la ausencia de una planeación a mediano y largo plazo, con vistas a generar impactos reales en el territorio a distintos niveles.

El hecho de que los mismos ayuntamientos no reconozcan a los consejos, puede responder, en primer lugar, a los vaivenes en términos de asistencia y presencia en el municipio. En segundo lugar, puede deberse a la (percepción de) ausencia de institucionalidad e identidad de la estructura territorial en sí (Consejo), como a la de los actores que la integran. A pesar de que algunos de los entrevistados continúan manifestando que, “cuando salen del consejo ya no se sienten consejeros”; la presencia de las organizaciones en las sesiones de consejo, entre otras iniciativas, ha iniciado un proceso de apropiación por parte de los actores respecto a los CMDRS, y de fortalecimiento interno. Algunos de los entrevistados, insisten en que es una cuestión de organización interna, o incluso, de la carencia de funciones claras.

Conclusiones: En términos generales, el consejo no termina de establecer una relación relevante con el gobierno o el ayuntamiento, así como tampoco, actividades concretas. Ahora bien, tampoco se han trabajado explícitamente estrategias ni desde el equipo operativo ni desde los comités o el mismo consejo, que se dirijan a establecer lazos o fortalecer los ya existentes con entidades. En los casos donde se han realizado acercamientos, no se ha generado un seguimiento de las pocas oportunidades generadas al calor de visitas por parte, por ejemplo, de la Fundación Kellogg. El hecho de que los mismos ayuntamientos no reconozcan a los consejos, puede responder, en primer lugar, a los vaivenes en términos de asistencia y presencia en el municipio. En segundo lugar, puede deberse a la (percepción de) ausencia de institucionalidad e identidad de la estructura territorial en sí (Consejo), como a la de los actores que la integran.

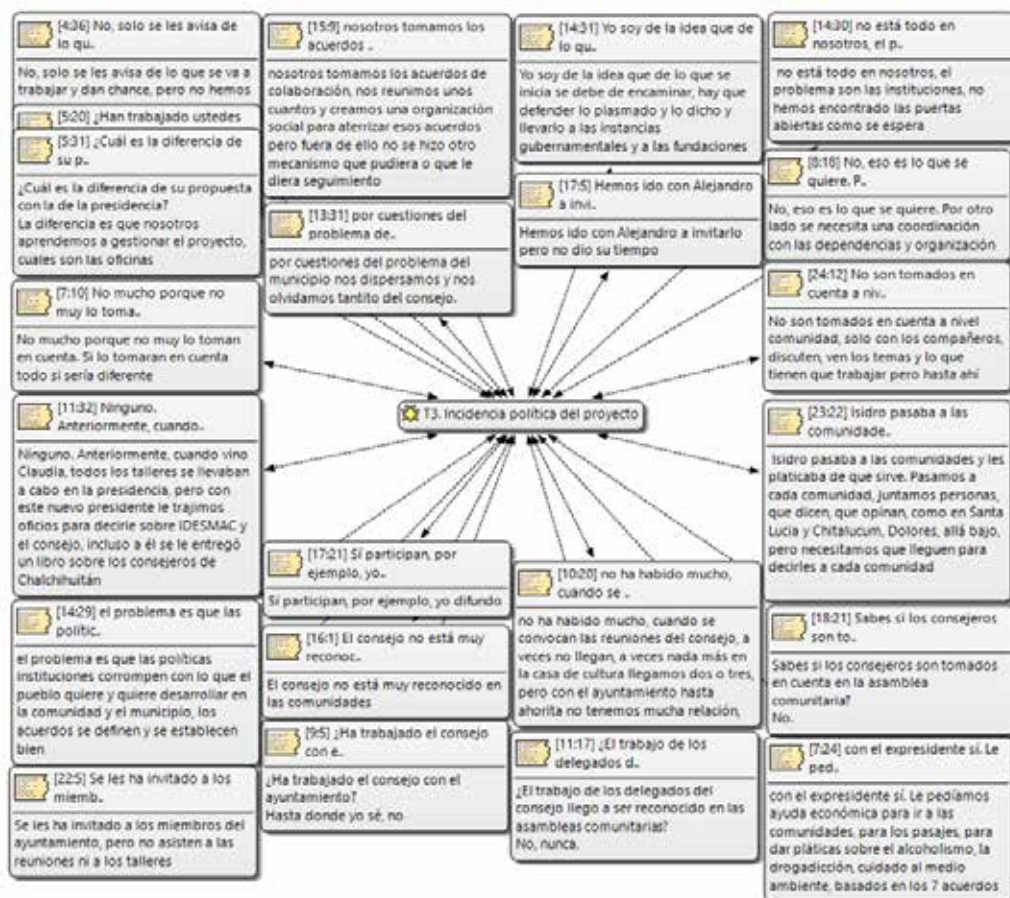
Recomendaciones: De cara a establecer las bases de relación con el gobierno local, se recomienda, en primer lugar, articular objetivos y metas claros del proceso que deriven en el diseño de una agenda. En segundo lugar, fortalecer la institucionalidad de los consejos y fortalecer su capacidad de agencia y acción, de manera que cobren relevancia en el territorio para que los ayuntamientos los consideren como un actor local.

Ver la imagen T3. Incidencia política del proyecto.

Indicador T4. Avance en la sistematización: reconoce documentos de sistematización del proyecto, además de los ACGT

Este indicador muestra que, las y los entrevistados asumen que la sistematización se relaciona con los Acuerdos, pero la mayor parte menciona no haber visto o no tener “el libro de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial”. Así sucede con el POA; la mayor parte ha escuchado hablar de él, y algunos conocen que es “un documento donde están las acciones que se va a llevar a cabo en el territorio”, pero pocos lo tienen físicamente. Ambos materiales, conjuntamente con algún video que se ha mostrado en la Escuela de Bankilal o en la Comunidad de Aprendizaje; son los únicos documentos de sistematización conocidos.

Respecto al equipo operativo y la coordinación, se reconoce que la sistematización es un proceso útil para las organizaciones, y que se ha dirigido a



acciones o eventos concretos como talleres, módulos de la escuela de Bankilales o experiencias en la Comunidad de Aprendizaje. En este sentido, reunir evidencias, describir y analizar las iniciativas (muy concretas) llevadas a cabo de manera integral en el contexto del proyecto; se asume, en primer lugar, desde la visión del equipo técnico y la coordinación, por lo que se interpretan las reacciones, sentires y opiniones de quienes asisten. En segundo lugar, está dirigida a la realización de “eventos”, no de “procesos”, como sería el caso de la constitución, dinámicas, cambios y reconfiguraciones sufridas por los Consejos.

Se reconoce y celebra ampliamente, la funcionalidad y necesidad de estos documentos por otras organizaciones aliadas, argumentando que “se evita duplicar esfuerzos y se ahorra tiempo tanto a las organizaciones como a las comunidades”, sobre todo, a la hora de hacer diagnósticos. Se considera que, la

existencia de la sistematización en el proyecto es un gran logro, y muestra los aprendizajes colectivos, así como los retos que ha tenido y tendrá que enfrentar el proyecto, sobre todo si hablamos de procesos relacionados con la construcción de la gobernanza territorial.

Para ser totalmente efectivos, dichos documentos podrían ser adaptados para trabajarlos en las sesiones de consejo o en las Comunidades de Aprendizaje, como formas de seguimiento de las acciones del proyecto desde los actores locales. Al mismo tiempo, iniciar la sistematización pormenorizada del nacimiento, las múltiples transiciones y cambios, y los obstáculos que ha tenido que enfrentar la constitución de los Consejos (una suerte de libro blanco); puede incidir en el fortalecimiento de la identidad de los consejeros y arrojar luz sobre su futuro devenir. Así también, puede facilitar el reconocimiento del trabajo propio y fortalecer la identidad como consejeros, dado que se interpreta “como un logro de la población...fruto de su trabajo”.

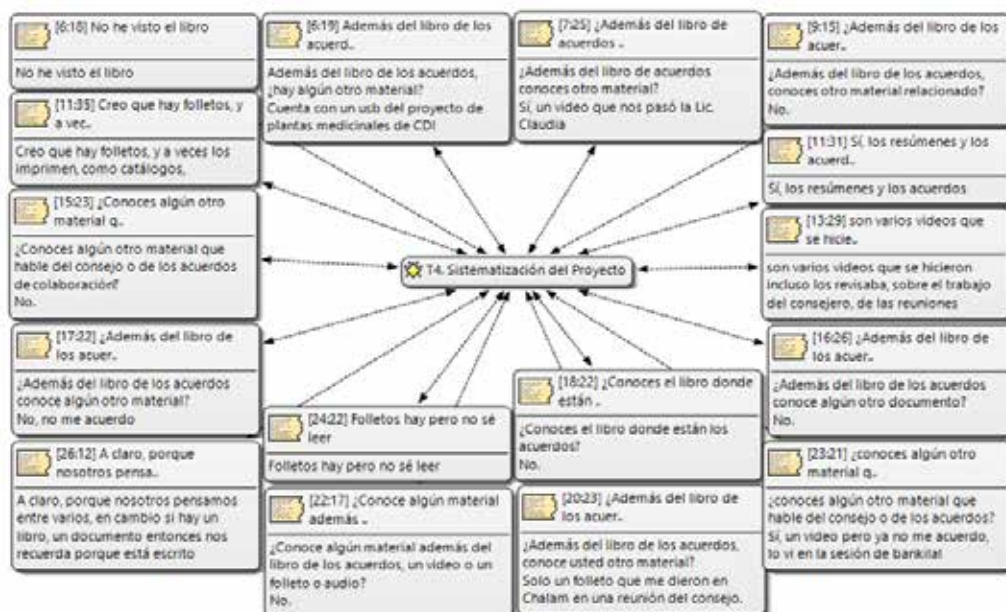
La adaptación para las comunidades arriba mencionada, respecto a ciertos documentos o incluso formatos, deriva de que muchas entrevistas muestran carencia de insumos para poder trabajar estos materiales: falta de computadoras o televisores. Así también sucede en ocasiones con algunos folletos y trípticos repartidos, puesto que un número elevado de población, sobre todo en el caso de las mujeres, no saben leer y escribir

Conclusiones: Se asume que la sistematización se relaciona con los Acuerdos y los POA's, pero la mayor parte menciona no haber visto o no tener “el libro de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial”. Ambos materiales, conjuntamente con algún video que se ha mostrado en la Escuela de Bankilal o en la Comunidad de Aprendizaje; son los únicos documentos de sistematización conocidos. Con carácter general, se considera por todos los actores involucrados, que, la existencia de la sistematización en el proyecto es un gran logro y muestra los aprendizajes colectivos, así como los retos que ha tenido y tendrá que enfrentar el proyecto. No obstante, no se han sistematizado procesos relevantes como la creación de los Consejos, entre otros, y los actores locales no tienen acceso a los materiales, los documentos de sistematización existentes son relevantes para

organizaciones y actores extraterritoriales.

Recomendaciones: Se recomienda sistematizar de manera integral, los procesos implementados, fortalecidos y los retos del proyecto a lo largo de su existencia. Así también, se ha de implicar a las y los actores locales en esta labor, y adaptar los documentos, para que sean accesibles a los mismos.

Ver la imagen T4. Sistematización del Proyecto



Indicador T.5. Reconocimiento de Comités temáticos de mujeres y jóvenes:

Reconoce que existen comités temáticos, concretamente de mujeres y jóvenes.

Este indicador se complementa con el "T2. Estructuras de gobernanza". No obstante, en este caso, la inclusión de ambas estructuras en el análisis, se aborda como objetivos fundamentales del proyecto. La estrategia se estableció bajo la lógica de fortalecer la cohesión social y la gobernanza territorial, en un espacio público de toma de decisiones en el que, normalmente no se toman en cuenta ni a las mujeres ni a los jóvenes. Es por ello, que se integra este indicador, que concretiza la intención del empoderamiento intergeneracional y de equidad de género.

De manera general, si bien en casi todos los casos se reconocen los 2 comités como estructuras que complementan y “suman” a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable; se considera que, tal y como se presenta en las entrevistas, no “están suficientemente organizados u organizadas”. Este argumento, se aplica con mayor frecuencia al comité de mujeres y, ciertamente, éste se encuentra activo en menos Consejos.

Aunque, el hecho de que la organización COFEMO esté trabajando en ciertos municipios, incrementa el empoderamiento de género y, sin duda, activa los grupos de mujeres en términos de la realización de actividades. No obstante, la participación en diversos espacios públicos y el hecho de que la voz de las mujeres sea escuchada y tomada en cuenta, es parte de un proceso de largo aliento; por lo que el fortalecimiento tanto de los Consejos de Mujeres como de los Comités, requerirá del trabajo continuo para lograr un avance significativo en este indicador.

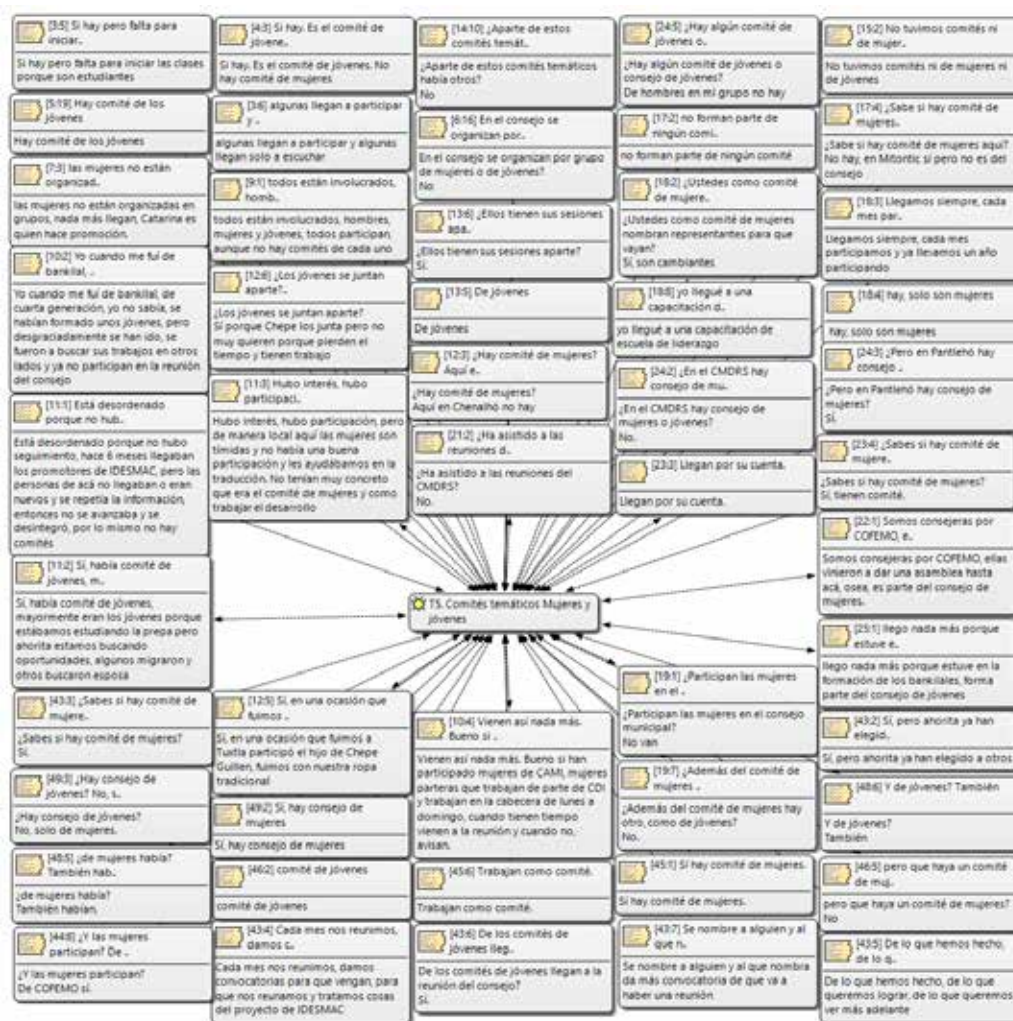
En cuanto al comité de jóvenes, estos son mayor en número y presencia territorial y son reconocidos en casi todos los casos de manera formal, aunque su existencia sea efímera. La dinámica del abandono de la comunidad para estudiar o la migración a la hora de buscar trabajo, impide que estos comités sean más estables en el tiempo y se encuentren más cohesionados para actuar en el territorio. Como vimos, la excepción es Santiago el Pinar, donde no se ha articulado el comité de jóvenes, precisamente porque en su mayor parte son jóvenes. Esto, según algunos testimonios, resta legitimidad al consejo en sí; aunque poco a poco, parece que se están creando formas de relación intergeneracional, con la llegada de algunos adultos al consejo. Finalmente, será necesario generar estrategias desde los mismos CMDRS que aseguren, de manera paulatina, el fortalecimiento de ambos comités.

Conclusiones: si bien en casi todos los casos se reconocen los 2 comités como estructuras que complementan y “suman” a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable; se considera que, tal y como se presenta en las entrevistas, no “están suficientemente organizados u organizadas”. Este argumento, se aplica con mayor frecuencia al comité de mujeres y, ciertamente, éste se encuentra activo en menos Consejos. En cuanto al comité de jóvenes, estos son mayor en número y

presencia territorial y son reconocidos en casi todos los casos de manera formal, aunque su existencia sea efímera y sus intereses como jóvenes no sean tenidos en cuenta dentro de los consejos.

Recomendaciones: Se recomienda fortalecer los comités de jóvenes y mujeres, a través de planes y/o la elaboración de agendas. En este sentido, organizaciones como COFEMO, pueden abonar a consolidar las estructuras territoriales de mujeres en el territorio. Se necesita implementar más acciones reivindicativas dónde los jóvenes sean actores centrales como en el caso de los promotores de lecto-escritura trabajados desde Sna Jtz'ibajom.

Ver la imagen T5. Comités temáticos Mujeres y Jóvenes



Indicador T.6. Integración de Bankilales a los CMDRS: los consejeros que han cursado la escuela de bankilales.

De manera general, el análisis muestra que, si bien hay bankilales que asisten actualmente a las sesiones de los CMDRS, su presencia y participación es cada vez menor en este espacio. Por una parte, la migración para la búsqueda de empleo, el estudio y la asistencia a clases, se establecen como razones principales. Por otra parte, surgen otros temas que se asocian a la falta de definición o concreción de funciones a desempeñar. En muchas ocasiones, se delegan en ellos tareas de gestión, como el convocar a las comunidades o proponer el orden del día, que no son propias de la figura del Bankilal e influyen en cierto decaimiento de quienes las desempeñan. En los casos donde se trabaja sobre la difusión y transmisión de los ACGT, labor con la que se identifican ampliamente y es reconocida como fundamental y necesaria; se ha encontrado cierta desazón ya que, “no se puede transmitir en 4 horas toda la información”. A esto se suma el hecho de que, la intermitencia en la afluencia de gente a las sesiones, requiere en muchas ocasiones, iniciar nuevamente la reflexión en torno a ciertos temas ya trabajados anteriormente, lo que provoca la sensación de “no estar avanzando”.

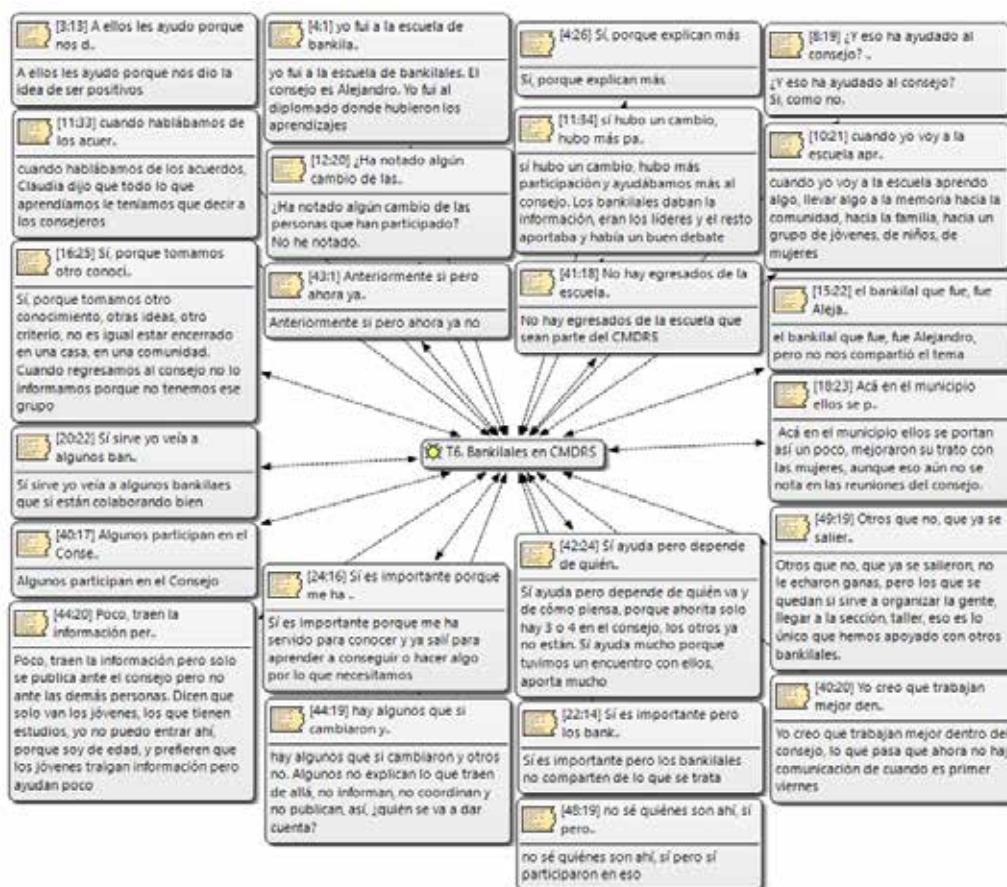
No obstante, el papel del Bankilal, es reconocido por todos y todas como fundamental, basado en una estrategia de liderazgo que se asume a partir de detentar conocimientos específicos y de relacionarse de manera fluida y serena con aquellos que asisten a los consejos. Esto se percibe al interior del consejo mediante la existencia clara de diferencias entre quienes no son bankilales y quienes sí lo son “porque asisten a la Escuela de Bankilal”, incrementando su capital intelectual. Los actores extraterritoriales reconocen en ellos capacidad de interlocución, la formación que reciben en el diplomado los dota de herramientas para comunicarse más eficazmente con actores externos.

Son reconocidos, precisamente por la labor de formación y orientación al resto de los consejeros que asisten a las sesiones, y de forma específica, “vinculan los acuerdos con las acciones territoriales en el espacio del consejo”. La impresión general es que, no solo “aportan visión” al consejo, sino que, además, se percibe que “se ve un cambio, ya no los engañan tan fácilmente”.

Conclusiones: el análisis muestra que, si bien, hay bankilales que asisten actualmente a las sesiones de los CMDRS, su presencia y participación es cada vez menor en este espacio. Por una parte, se identifica la no claridad en las funciones y objetivos de su trabajo. Por otra, la intermitencia en la afluencia de gente a las sesiones, requiere en muchas ocasiones, iniciar nuevamente la reflexión en torno a ciertos temas ya trabajados anteriormente, lo que provoca frustración y, en muchas ocasiones, abandono.

Recomendaciones: Por una parte, es necesario que los Bankilales definan sus funciones y se fortalezcan entre ellos. Por otra, el consejo debe resignificarse como el espacio de acción de los bankilales, donde lideren y encabecen la reflexión dirigida al fortalecimiento de las capacidades de los consejeros para poder, precisamente, realizar su labor: aconsejar.

Ver la imagen T6. Bankilales en CMDRS



Indicador T.7. Proyectos derivados de la gestión de los ACGT: 3 proyectos derivados de la gestión de los ACGT

Los avances con respecto a la gestión e implementación de proyectos derivados de los ACGT, son, en función de la percepción de los actores locales, limitados. Entre las conclusiones, destacan dos perspectivas: las de aquellos que han gestionado o administrado alguna iniciativa mediante la asistencia a las sesiones de consejo y, por otra parte, la de aquellas personas a quienes no “les ha tocado”. Se utiliza dicha expresión, dado que es recurrente en el discurso y, muestra el carácter del proceso.

Relativo al primer caso, los proyectos identificados son, principalmente, dirigidos a la conservación y restauración de suelos, mediante el fomento de la reforestación y barreras vivas. Santiago el Pinar, San Juan Cancuc y Chenalhó, han sido los municipios en los que se ha centrado esta gestión.

Ahora bien, muchos de aquellos que han iniciado su ejecución, aseguran que las necesidades de la comunidad eran otras. En estos términos, encontramos el caso de Cancuc, cuyo proceso se encaminaba más a la alimentación a partir de la gestión de árboles frutales, que a conservación de suelo. Así también, se hace referencia a los beneficiarios de los proyectos, donde, o son “pocos”, o los proyectos se dirigen a las y los consejeros, y no a aquellos territorios donde más se requiere.

Que estas realidades se reproduzcan en los territorios, responde, según el análisis, a dos fenómenos: por una parte, la asunción de los consejeros y consejeras de que el consejo funge a modo de espacio de gestión y trámite de proyectos. Esto se refleja, al mismo tiempo, en el carácter fluctuante de la asistencia a las sesiones ya que, después de un tiempo, aquellos que no han logrado un proyecto para su comunidad, no regresan. Otra de las razones directas, se relaciona con la poca claridad de los fundamentos del propio consejo y sus objetivos: mientras no exista una institucionalidad definida y una agenda funcional acorde con la misma; el avance será relativo.

Sumado a esto, la integración del enfoque territorial y una perspectiva integral en términos de administración y gestión de proyectos, es necesario para implementar procesos y no acciones dispersas que no construyen gobernanza

local. Esta tendencia, contrasta ligeramente con el caso de Santiago el Pinar, donde el enfoque parece ser más integral, y se dirige a construir iniciativas en el campo de la cultura tales como lectoescritura, artesanías y música. Círculos de Alimentación Escolar se constituye como parte de estos procesos emergentes con visión de proceso y no sectorial.

Conclusiones: Los avances con respecto a la gestión e implementación de proyectos derivados de los ACGT, son, en función de la percepción de los actores locales, limitados en dos sentidos: por una parte, se han implementado pocos proyectos y no han contado con una cobertura amplia, en función de la percepción de los actores locales. Por otra parte, no se han priorizado las necesidades más “sentidas” de la población. Parte de estas conclusiones, derivan de la percepción de las y los consejeros de que los Consejos son espacios para “conseguir” proyectos, y no lugares de gobernanza. Así también, algunas de las organizaciones que ejecutan proyectos en el territorio, son las que deciden los proyectos a implementar, lo que distorsiona el cumplimiento de los ACGT, en algunos casos.

Recomendaciones: Sería aconsejable la integración del enfoque territorial y una perspectiva integral en términos de administración y gestión de proyectos, para implementar procesos y no acciones dispersas que no construyen gobernanza local. Así también, se ha de trabajar en la deconstrucción de la idea del Consejo como lugar para lograr proyectos, y generar agendas. De manera complementaria, es necesario que se generen planes a mediano y largo plazo con las organizaciones, que permitan la implementación de procesos y no de acciones aisladas.

Ver la imagen T7. Proyectos derivados de ACGT



Indicador T8. Visibilidad del proyecto: reconoce el número de visitas a redes sociales y a plataformas de información en las cuales se encuentra el proyecto.

Para conocer los resultados del indicador de difusión, se ha realizado un seguimiento pormenorizado a lo largo de los 3 años del proyecto, que asumen los siguientes instrumentos: 1) Facebook (red social), 2. You Tube (Plataforma de videos); 3. ISSUU (plataforma para lectura de documentos y, 4. Página web (micrositio insertado en la página web de IDESMAC).

Para el caso de las publicaciones sobre las distintas acciones realizadas en el contexto del proyecto, a lo largo de dos años (2016-2018) se puede afirmar que se han mantenido constantes. Publicados en 8 boletines de “Diversidad” (Revista digital del Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica), los artículos más leídos corresponden a los que presentan algún aspecto de la Comunidad Aprendizaje. Así también, el público de las publicaciones realizadas en ISSUU, continúa siendo México con 1,482 visitas, seguido por Estados Unidos (18) y Perú (15).

Se han realizado 4 videos, sobre las siguientes temáticas: 1. Escuela de formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial; 2. Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial de Los Altos de Chiapas; 3. 7º Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje de Los Altos de Chiapas y la 1ª Comunidad de Aprendizaje. De éstos, los dos primeros han sido los más visitados, con 263 y 223 visitas respectivamente. Parece que, a pesar del indicador, la Comunidad de Aprendizaje, es la que más curiosidad mediática presenta. Los países donde más visualizaciones se han realizado, después de México, son: España, Chile y Estados Unidos.

Respecto a las visitas al micrositio de la Página Web de Idesmac, los principales países que dan seguimiento a las iniciativas del proyecto, después de México, son: Rusia (143), Estados Unidos (129) y Colombia. En el mismo espacio, pero relativo a las actividades o documentos más visitados o con mayor afluencia de lectores, encontramos que, con mucha diferencia, los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, la Comunidad de Aprendizaje y actividades de reforestación, han despertado el interés de los cibernautas. En el caso de Facebook, los principales

países que han dado seguimiento a las actividades son Estados Unidos y Brasil.

Finalmente, es posible afirmar que, la visibilidad del proyecto ha aumentado significativamente. Asimismo, son relativamente pocos los materiales sistematizados para incrementar la audiencia y conocimiento del proyecto, al menos por estos medios. En este sentido, cabría esperar incrementar el número de acciones en esta dirección, en aras de lograr un mayor impacto en el reconocimiento del proyecto a futuro.

Conclusiones: De manera general, la visibilidad del proyecto ha aumentado significativamente, sobre todo a raíz de la publicación en Diversidad. Asimismo, son relativamente pocos los materiales sistematizados para incrementar la visibilidad del proyecto, al menos en los medios citados. En este sentido, cabría esperar incrementar el número de acciones en esta dirección, en aras de lograr un mayor impacto en el reconocimiento del proyecto a futuro. La estrategia muestra su eficacia hacia el exterior, pero es limitada en los territorios del proyecto.

Recomendaciones: Se propone generar un plan de comunicación integral, con metas y objetivos claramente definidos, en aras de llegar a más espacios, desde lo local a lo nacional. Medios como la radio, los periódicos y la televisión local, pueden ser lugares que permitan fácilmente este cometido.

Indicador T9. Enfoque de gestión territorial: reconocimiento de por lo menos 3 estrategias de organización, manejo o defensa del territorio establecidos en los planes estratégicos de las OLAT.

Como el Proyecto deriva del proceso de implementación de los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial de los Altos de Chiapas (ACGT), la Escuela promueve a las Organizaciones cuyos enfoques y objetivos principales coadyuven al cumplimiento y ejecución de los siete acuerdos alcanzados y que tienen que ver con la gestión, defensa e integración del territorio en la región. Si consideramos al territorio como un producto social e histórico dotado de recursos naturales, instituciones, formas de producción, consumo e intercambio, entonces los proyectos con Enfoque Territorial deben formularse y gestionarse con horizontes

de mediano y largo plazo, que construyan territorio y espacios de expresión de la territorialidad entendido esto como un proceso dinámico, permanente, interrelacionado y colectivo.

Este, es uno de los ejes principales de los proyectos que guían la formación y profesionalización de las Organizaciones locales (OLAT), entendiendo el enfoque territorial como la forma en que los grupos se organizan para gestionar, defender o integrar su territorio como expresión política de su identidad; es la tarea de llevar a cabo acciones o actividades que promuevan su uso sustentable, con pautas que permitan definir una utilización del terreno que maximice la obtención de recursos¹².

Para la medición de este indicador de forma positiva se requería la mención de 3 estrategias de gestión territorial llevadas a cabo por las OLAT, si se mencionaban sólo dos la valoración era de 0.5, y valoración nula si no se cumplía con estos supuestos. El equipo técnico mencionaba estrategias referidas a la producción agrícola como el caso del café y el maíz como elementos culturales propios de los pueblos originarios. Por su parte solo uno de los docentes pudo responder a la pregunta acerca de acciones de gestión del territorio en relación con planes basados e implementados bajo el marco de los ACGT como manifestación de elementos culturales autónomos que se reflejan en dichos Acuerdos.

En el caso de los alumnos como representantes de las organizaciones locales, la mirada está puesta sobre estrategias para solucionar problemas comunitarios, como es el caso de la activación de granjas productivas o la defensa del territorio en la formación de promotores locales para el rescate de los conocimientos tradicionales. Una de las estrategias centrales de una OLAT es la defensa del territorio, pero desde el tema de los migrantes que retornan a las comunidades y que deben insertarse en una dinámica productiva local, siendo un reto significativo por estar mediado por una realidad socio-económica compuesta de elementos culturales ajenos y que se transforma en una cultura impuesta a la que deben enfrentar.

¹² FUENTE IMBIO Costa Rica

Conclusiones: El equipo técnico mencionaba estrategias referidas a la producción agrícola como el caso del café y el maíz como elementos culturales propios de los pueblos originarios. Por su parte solo uno de los docentes pudo responder a la pregunta acerca de acciones de gestión del territorio en relación con planes basados e implementados bajo el marco de los ACGT. En el caso de los alumnos como representantes de las organizaciones locales, la mirada está puesta sobre estrategias para solucionar problemas comunitarios. Por ende, la realización de acciones realizadas en territorio, encuentra espacios e intereses comunes en torno a la defensa del territorio, aunque más bien, son en este momento, intenciones. A la hora de su implementación, se requerirá el diseño de estrategias claras de sustentabilidad, que puedan implementarse a nivel local.

Recomendaciones: es recomendable que las iniciativas diseñadas y articuladas con base en la gestión y /o defensa del territorio desde las OLAT, estén alineadas claramente con los ACGT, y contengan estrategias claras de sustentabilidad. Para ello, será conveniente incluir el enfoque territorial de cara a generar procesos integrales con la población local.

Indicador T.10. ACGT como saberes locales: Reconoce que los ACGT son la expresión de las opiniones de la población local (total o parcial).

Los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial se perciben, por todos los actores implicados, como un logro sin precedentes. El análisis permite observar, por un lado, una tendencia funcional respecto a los acuerdos, en tanto son entendidos por los actores territoriales como una guía para la acción, un compendio que prioriza “las necesidades de las comunidades”. Este enfoque, coincide con la mirada de consejeros y consejeras que se integraron posteriormente al proceso, y han tenido que “estudiarlos o aprenderlos”, ya sea en la Escuela de Bankilales o en los encuentros de la Comunidad de Aprendizaje. Sorprende que, pesar de ello, no sean asumidos como algo externo ni impuesto, y se reconozcan en ellos, tanto de manera individual como colectiva, como parte del pueblo tseltal y tsotsil de Los Altos de Chiapas.

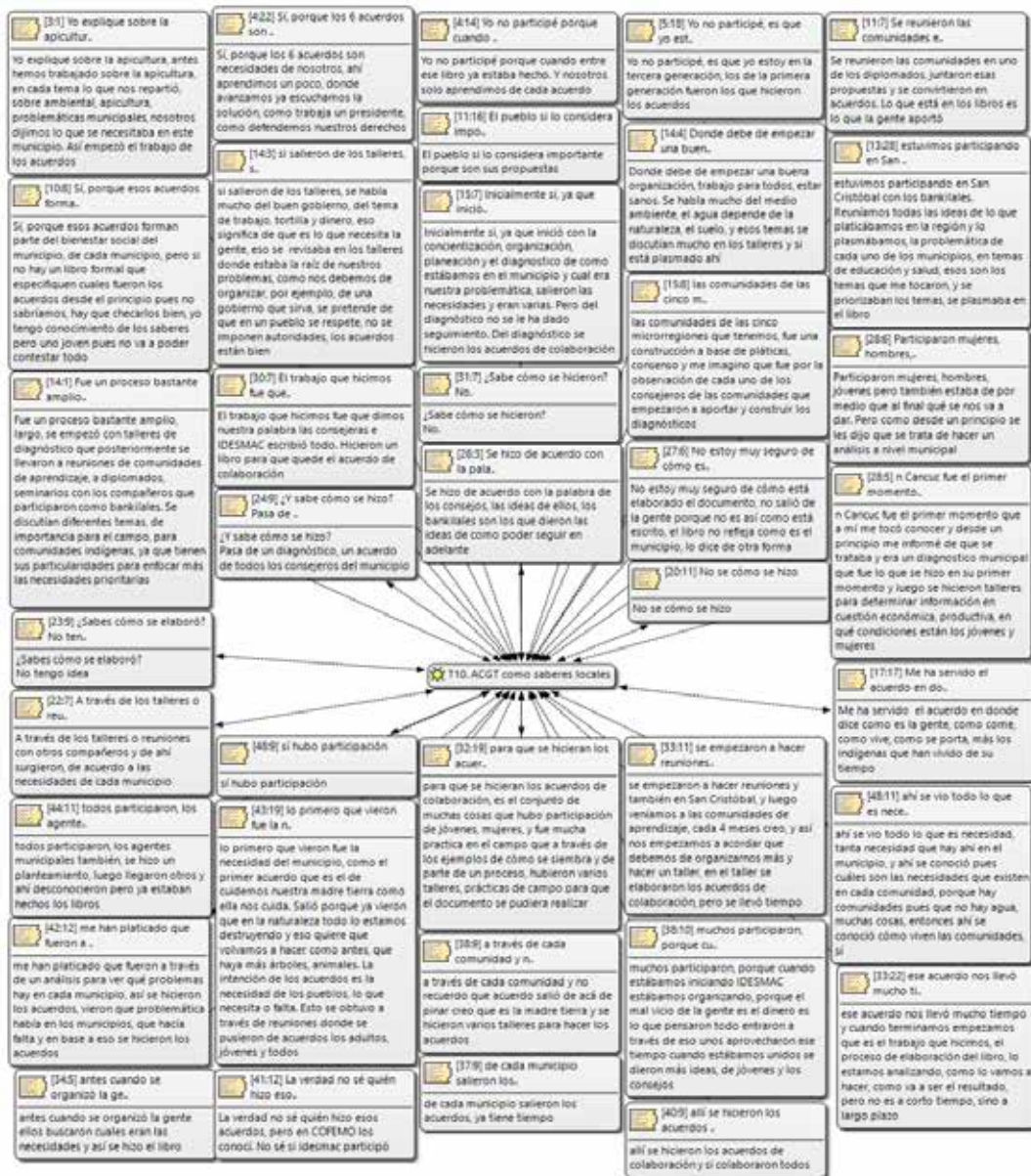
Por otro lado, se encuentra el sentir de aquellos que formaron parte del proceso de elaboración de los mismos. En este sentido, los Acuerdos son definidos como “la palabra del pueblo”, hechos “desde el pueblo y para el pueblo”. La actuación de IDESMAC, si bien es ampliamente conocida y reconocida, se ubica como un “apoyo técnico”, una suerte de ejercicio de sistematización “de los problemas y de donde salen” a nivel municipal. No obstante, tanto los que formaron parte de su articulación como los que no lo hicieron, son capaces de reconocer cuáles fueron las etapas, y las acciones que se llevaron a cabo para lograr lo que hoy se conoce como los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial. Existen casos en los que, los actores locales afirman no conocer todos los acuerdos, y, sin embargo, saben los contenidos y los explican pormenorizadamente. Los Bankilales, muestran un manejo amplio y más profundo de los mismos, y realizan la conexión entre éstos y el proceso de gestión territorial, a través de la reivindicación del consejo y los comités.

En lo que toca a las organizaciones implicadas y el equipo técnico, estos los abordan como guías del proceso que deben seguir los consejos, casi de manera natural. No obstante, el reto se encuentra en la forma en cómo se abordan, es decir, en cómo se proyecta su operación. Así también, y según las entrevistas realizadas, ahorran tiempo a las organizaciones, al sintetizar información requerida a modo de diagnóstico, o precisamente, para avanzar en aquello que realmente necesita la población. En este sentido, se considera que los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, deben considerarse como algo que trasciende “la expresión de opiniones” de la población. Ahora bien, como todo proceso territorial, deberán revisarse cada cierto tiempo, cada ciclo concertado, bajo la lógica del dinamismo inherente la construcción del territorio, sobre todo, de Los Altos de Chiapas.

Conclusiones: Los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial se perciben, por todos los actores implicados, como un logro sin precedentes. El análisis permite observar, por un lado, una tendencia funcional respecto a los acuerdos, abordados como una guía para la acción territorial. Por otro, son, claramente sentidos como “la palabra del pueblo”. En este sentido, se considera que los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial, deben considerarse como algo que trasciende “la expresión de opiniones” de la población.

Recomendaciones: Evidenciar la funcionalidad de los ACGT como guías o manuales y difundirlos, a nivel local en “físico”, en aras de que las organizaciones (no aliadas) que trabajan en el territorio, sean alentadas por la propia población para llevarlos a cabo.

Ver la imagen T10. ACGT como saberes locales



Indicador T11. Contenidos significativos de la Escuela de Bankilales:
describe los temas de la escuela de Bankilales.

La palabra Bankilal, es un concepto polisémico que, de manera general y ciertamente imprecisa, refiere a la responsabilidad de proteger, cuidar, guiar o, abrir el camino. Es utilizado como sinónimo de “guardián”, “encargado”, acompañante o aquella persona con “carácter”. Dichas cualidades, son apreciadas y reconocidas en la cultura tseltal y tsotsil de Los Altos de Chiapas y, en estos términos, son valorados en las personas que mantienen el vínculo espiritual entre lo sagrado y lo divino. Dada la esencia del concepto, no sorprenderá que se adoptara, para la nombrar a la Escuela que albergaría a los actores territoriales encargados de transmitir y difundir los Acuerdos de Colaboración. Según el documento de los ACGT, los Bankilaetik, son personas que provienen de los propios CMDRS y que han sido elegidos al interior de los mismos, para ampliar su formación respecto a los Acuerdos. Para ello, se fortalecen por medio del Yawil tzowabanej (la casa del pensamiento), que es un espacio para la reflexión y la acción.

Relativo a los resultados que arrojó el indicador, los Bankilaetik, son reconocidos ampliamente, no solo por las y los consejeros, sino por todos aquellos que, de alguna u otra manera, se vinculan o conocen el proyecto. Su formación y conocimientos, son de los aspectos más relevantes y, por lo tanto, el proceso por el cual son adquiridos, debe ser abordado con suficiente claridad. Sorprende que, a pesar de los vaivenes de los consejos, la desarticulación de algunos de los comités y otras circunstancias que han debilitado al proyecto; la escuela de Bankilales es, a todas luces, lo más celebrado y conocido. Ésta se entiende, como un espacio “para aprender a organizarse”, “una escuela para capacitar líderes” y, sobre todo, un “lugar de encuentro, es para despertar algo, despertar a la gente y compartir”

En el caso de los entrevistados, se ha de mencionar que pocos han asistido a la escuela o son Bankilales; y, sin embargo, más del 80% conocía al menos, a grandes rasgos, de qué trata la escuela. En su mayoría, han sido otros bankilales o personas cercanas a éstos, los que han transmitido la información. Así también, acceder a las comunidades como consejeros, en aras de difundir y explicar los Acuerdos, ha hecho que poco a poco, fueran ganando la confianza de la gente

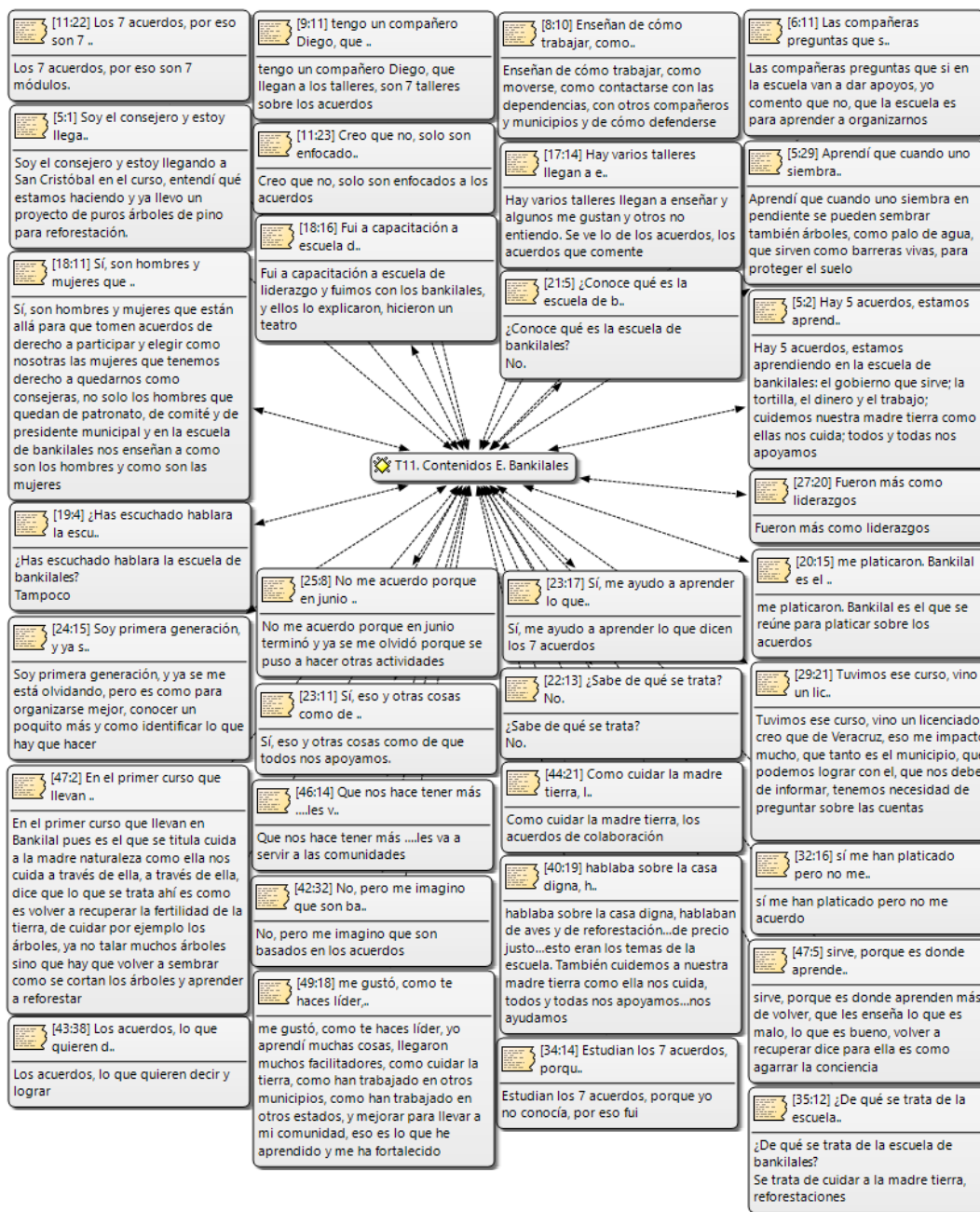
y la legitimidad del “cargo”. Los temas referidos por los bankilales, consejeros y actores participantes con carácter general son, básicamente, el estudio profundo de los acuerdos de colaboración. Ante algún que otro cuestionamiento sobre la “necesidad de ponerlos en práctica”, la Escuela no únicamente reflexiona en lo teórico, sino intenta abarcar al tiempo lo empírico.

Los 3 Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial más mencionados, fueron: “Tortillas, trabajo y dinero para todas y todos”, bajo el argumento de comer de lo que se produce, pero también la necesidad de generar dinero para costear ciertos insumos que no pueden ser producidos de manera local; “Cuidemos a nuestra madre tierra como ella nos cuida”, donde se hace énfasis, sobre todo, en el no uso de agroquímicos, en la reforestación y la conservación de suelos, en la realización de las compostas y en la “basura” y, por último, “un gobierno que sirva”, en el que se pone de relieve, sobre todo, “el respeto a las decisiones del pueblo”. En este sentido, la escuela supera sin duda, cualquier otro proceso en términos de logros y oportunidades en el proyecto.

Conclusiones: los Bankilaetik, son reconocidos ampliamente, no solo por las y los consejeros, sino por todos aquellos que, de alguna u otra manera, se vinculan o conocen el proyecto. Su formación y conocimientos, son de los aspectos más relevantes y, por lo tanto, el proceso por el cual son adquiridos, debe ser abordado con suficiente claridad. Los temas referidos por los Bankilales, consejeros y actores participantes con carácter general son, básicamente, el estudio profundo de los acuerdos de colaboración. Así también, la Escuela no únicamente reflexiona en lo teórico, sino intenta abarcar al tiempo lo empírico.

Recomendaciones: Se recomienda que el proceso de la Escuela de Bankilales, integrara, al menos, a aquellos alumnos y alumnas de primera generación, como docentes, y que la escuela tomara en cuenta su territorialización a nivel local. Sería importante agregar al proceso de formación ejercicios de gestión de los ACGT en sus diferentes esferas: las locales, la de las organizaciones, la de financiadoras y las de las dependencias gubernamentales.

Ver la imagen T11. Contenidos E. Bankilales



T.12. Contenidos de la comunidad de aprendizaje: Reconoce propuestas temáticas derivadas de la comunidad de aprendizaje.

Según el documento de los Acuerdos de Colaboración para la gestión territorial, la Comunidad de Aprendizaje (CA) “es una comunidad humana y territorial que sume un proyecto educativo y cultural propio, enmarcado y orientado al fortalecimiento de los procesos locales sociales y humanos para educarse a sí misma, mediante un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario. Son grupos de personas que se encuentran en un mismo entorno, ya sea virtual o presencial, y que tienen un interés común de aprendizaje con diferentes objetivos particulares” (ACGT Pantelhó, 2014: 13).

De acuerdo a las entrevistas realizadas, la Comunidad de Aprendizaje es definida, sobre todo, como un espacio de intercambio de experiencias. Ya sea con otros municipios y compañeros de Los Altos de Chiapas, como con personas de otras regiones y estados de la república; los argumentos señalan la concurrencia de diversos actores y actrices con el fin de conocerse y generar retroalimentación sobre ciertas temáticas de interés. La Comunidad de Aprendizaje, como espacio de formación, es mucho menos conocido y reconocido que la Escuela de bankilales.

Parece abordarse más como una “experiencia” si bien didáctica, menos “formativa” en términos estrictos. Las entrevistas muestran esta vertiente más turística, que también tiene su lado instructivo, sin lugar a dudas: los discursos revelan la interiorización de estas experiencias como base empírica de los Acuerdos de Colaboración. Al mismo tiempo, se conocen las diferentes problemáticas existentes en cada municipio, y se genera una suerte de efervescencia colectiva, en la cual emergen elementos como el apoyo mutuo o posibles colaboraciones.

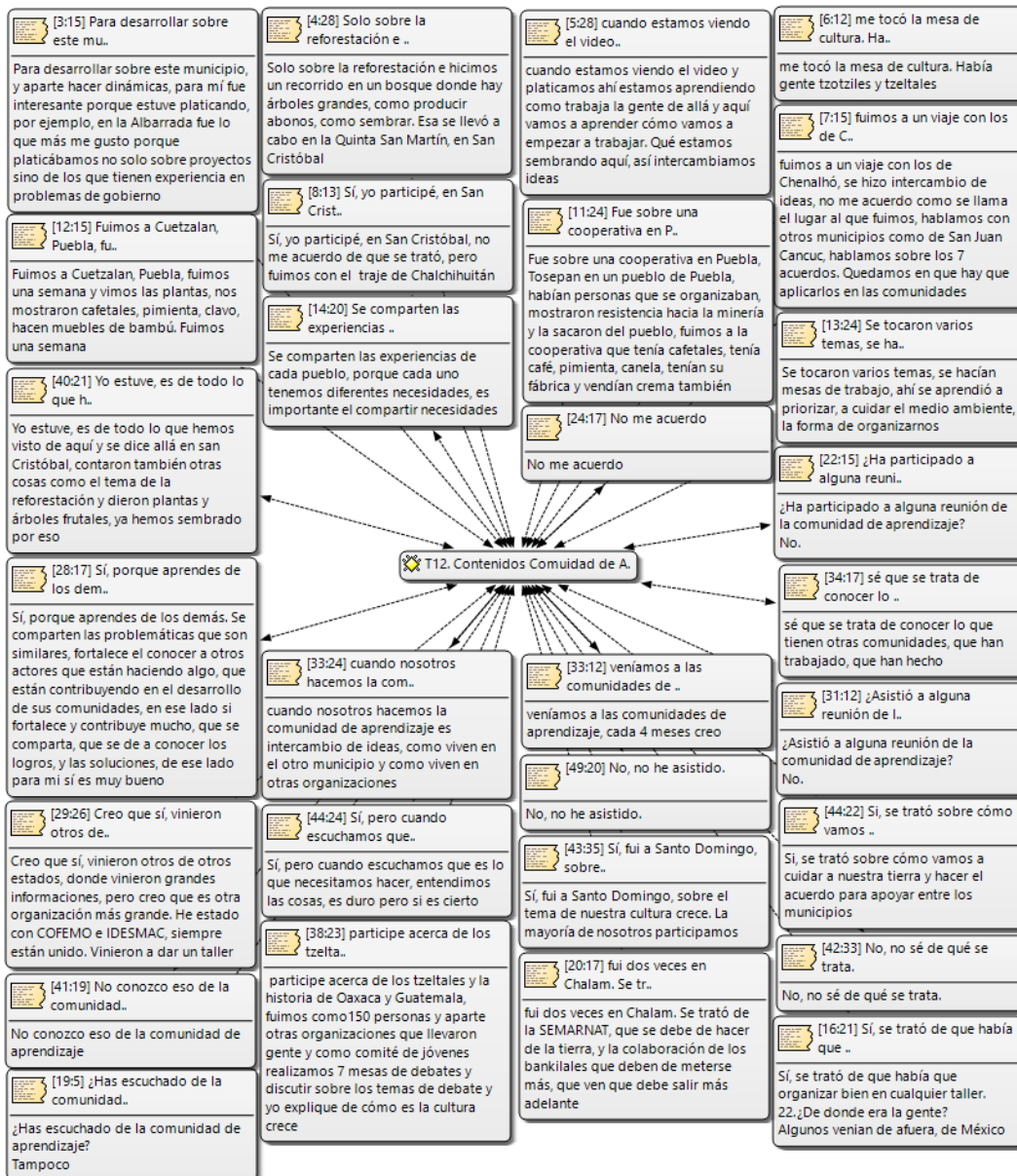
Ahora bien, también se han detectado ciertos retos que debieran ser asumidos y trabajados, en aras de mejorar los objetivos que persigue su realización. En primer lugar, el uso del castellano como forma de homogeneizar la traducción, impide que muchos de los asistentes, sobre todo muchas, en este caso, entiendan de manera profunda el espacio. En segundo lugar, parece haberse subestimado el potencial que podría tener este espacio, para fomentar reflexiones, intercambios y acciones que trascendieran lo anecdótico. En tercer lugar, como algo común en

las entrevistas, no existe ningún mecanismo de seguimiento de las actividades realizadas o los acuerdos tomados. En cuarto lugar, sería recomendable que las sesiones de la Comunidad de Aprendizaje, se realizaran en el territorio y que las y los asistentes, tuvieran bajo rango de rotación. Por último, para que realmente el espacio fuera detonador de un proceso que genere impactos reales a nivel territorial, la iniciativa podría vincularse a la Escuela de Bankilales, potenciando las acciones de formación e intercambio de experiencias, con objetivos claros y definidos.

Conclusiones: La Comunidad de Aprendizaje es definida, sobre todo, como un espacio de intercambio de experiencias. Los argumentos señalan la concurrencia de diversos actores y actoras con el fin de conocerse y generar retroalimentación sobre ciertas temáticas de interés. Parece abordarse más como una “experiencia” si bien didáctica, menos “formativa” en términos estrictos. Aunque, genera más elementos en la población, en términos de experiencias que pueden ser integradas en los discursos sobre los ACGT. La visión “anecdótica” debe trascenderse y transitar hacia un enfoque integral y local, con metas y objetivos definidos, que complemente la escuela de Bankilales.

Recomendaciones: Sería recomendable que La Comunidad de Aprendizaje, se realizara en lengua(s) y en las localidades donde se encuentran los consejos. Así también, introducir elementos de seguimiento y un programa claro de metas y objetivos a mediano plazo, puede introducir a la comunidad de aprendizaje como un proceso.

Ver la imagen T12. Contenidos Comunidad de A.



Indicador T13. Atención a problemas comunitarios: se reconoce por lo menos 1 acción planteada lógicamente por las OLAT para la solución de problemas comunitarios.

Uno de los principios que impulsa los Organismos Locales para la Acción Territorial (OLAT) para organizarse, constituirse y trabajar en conjunto, es la atención y solución de los problemas que los afectan directamente como comunidad, entendiendo lo comunitario, como un proyecto creado por un grupo de personas que conviven bajo acuerdos y/o intereses. Este indicador tangible, se refiere a ese proceso mediante el cual, estos grupos que han sido históricamente desfavorecidos se han organizado para superar los obstáculos que se interponen a su bienestar social, cultural y económico¹³.

Se pudo evidenciar que el común de los actores, tiene claridad acerca de la naturaleza de los problemas a atender, ya sea por medio de acciones y proyectos encaminados a la mejora de las condiciones del Buen Vivir. Como resultado del análisis de saturación, los actores manifestaron que los principales problemas comunitarios son los referidos al medio ambiente, medicina tradicional y el territorio; por otro lado, aunque refieren a técnicas tradicionales de agricultura y prácticas curativas que les son propias, son manifestadas en categorías ajenas como “autoconsumo” y “consumo orgánico”:

Para el equipo técnico del proyecto, algunas de los problemas comunitarios atendidos por las OLAT están referidas a asuntos de atención al medio ambiente, a excepción de una OLAT mencionada y cuyo objetivo central tiene que ver con elementos de cultura impuesta y de instancias de decisión ajenas a la vida autónoma comunitaria, relacionados con el sistema de gobierno y los mecanismos de manejo de presupuesto, así como la transparencia del ejercicio del poder gubernamental:

Por su parte, los docentes se refirieron al problema de la migración y a acciones específicas llevadas a cabo por una OLAT para su atención.

¹³ Chuck Kley Meyer. ¿Qué es el desarrollo de base?

Conclusiones: Se tiene claridad acerca de la naturaleza de los problemas a atender, ya sea por medio de acciones y proyectos encaminados a la mejora de las condiciones del Buen Vivir. Los principales problemas comunitarios detectados, son los referidos al medio ambiente, medicina tradicional y el territorio, y categorías como “consumo orgánico” o “autoconsumo”, son entendidas como ajenas, lo que puede generar incongruencias entre las soluciones y las problemáticas.

Recomendaciones: Plantear estrategias sustentables y reales, que incorporen el diálogo de saberes, para subsanar aquellas nociones que son entendidas como ajenas por la población local. Solo así, dichas estrategias o iniciativas serán, al menos, parcialmente sustentables.

11. Participación de los CMDRS en la planeación y gestión territorial municipal.

Definición. Los CMDRS son parte activa en la identificación de necesidades de la población del municipio y de la gestión de proyectos para solucionarlos.

Existen tres actores principales con quienes los Consejos realizarían la gestión territorial, en términos de la atención de necesidades: con los ayuntamientos, las OSC y dependencias gubernamentales de nivel estatal y federal. El reconocimiento de la participación de los CMDRS y de los consejeros con los Ayuntamientos es disímulo: por un lado, existe la percepción de que el proceso hace algunos años era mucho más participativo, dirigido a propósitos más claros y que las relaciones con las autoridades municipales en algunos municipios como Chenaló y Chalchihuitán estaban presentes. Este periodo es generalmente referido al inicio del proyecto en evaluación, y no a la implementación de la estrategia de IDESMAC en los territorios, salvo el caso de Mitontic. En el resto de los municipios, se recuerda ese periodo como de gran importancia y crecimiento de los CMDRS. Por otro lado, la percepción de que los intentos de gestión y ejecución de proyectos llevan consigo, una cierta carga de insatisfacción por el limitado número de proyectos que se han generado en el territorio bajo el amparo de los Consejos.

El aspecto en el que existen algunas referencias mucho más positivas, es el que tiene que ver con la formulación de propuestas: en algunos casos, se recuerdan las mesas de trabajo que se establecieron para ello, en otros, las capacitaciones

en la escuela de Bankilales o la de OLAT, en las que las y los participantes han recibido capacitación ex profeso. En particular, los proyectos de reforestación son muy bien apreciados por la mayoría de los entrevistados, salvo para el caso de San Juan Cancuc.

Los técnicos refieren la dificultad que existe para involucrar a los actores gubernamentales a los procesos de los CMDRS. El evento central que modificó la percepción del equipo técnico al respecto de la necesidad de establecer vínculos institucionales sólidos, fue el caso de la disputa por la presidencia municipal de Chenaló. La radicalización y violencia que tuvo en un principio, implicó una decisión institucional del CMDRS e IDESMAC, de suspender las actividades del Consejo hasta que no se clarificara la situación política del municipio. Previendo que una situación así se presentara en otros municipios con similares condiciones políticas; el perfil del trabajo CMDRS-IDESMAC-Ayuntamientos, decayó notablemente. Los presidentes municipales, no favorecían los vínculos con las OSC, suponiendo que estas realizan un activismo político que puede no beneficiarle y, tampoco, tuvieron apertura con los CMDRS al verlos como un sector de la población que tiene conocimiento, está de alguna manera organizado y tiene una ruta de trabajo establecida en los Acuerdos; para algunos Ayuntamientos, los CMDRS son vistos como una competencia y no como un aliado.

En este escenario, el proyecto siguió presentando una serie de aspectos que, como constantes de trabajo, resultaron positivos. En por lo menos seis de nueve municipios, la constancia en cuanto a reuniones mensuales de los CMDRS, dio una presencia en la cabecera de sus actividades. En un número similar, se tuvo experiencia de ejecución de proyectos con el Laboratorio de Innovación, y el trabajo de la escuela OLAT, proyecta en el sentido de la realización de acciones territoriales propias, el trabajo de las y los consejeros municipales. Se puede decir entonces, que, desde una perspectiva de largo plazo, persisten las hipótesis centrales en cuanto al trabajo de IDESMAC en los municipios, orientados a la formación y fortalecimiento de una gobernanza alternativa a través de los CMDRS. Sin embargo, la escasa acción territorial (definida por la población como ejecución de proyectos), pesa en el ánimo de los actores locales.

En cuanto a la relación con las OSC, los consejos mantienen relaciones con organizaciones miembro de la Alianza. Esta relación se da dentro del marco de los ACGT y con la mediación de IDESMAC y se ha hecho relativamente común el mecanismo de que las organizaciones presenten en los consejos sus iniciativas para determinar con los consejeros las localidades y personas con quienes se podrían implementar. Si bien este mecanismo dota de legitimidad a los consejos, no ha abonado en el sentido de la gestión; las iniciativas siguen siendo mayoritariamente del exterior y los consejeros no han desarrollado capacidades para la gestión de proyectos o iniciativas, ni con las organizaciones, ni con instituciones. De esta manera se evidencia la necesidad de que los consejos lleven un proceso de formación que sea subsidiario en cuanto a la gestión, que se vayan transfiriendo responsabilidades cada vez mayores, conforme los ejercicios de gestión y relación con otras entidades vayan creciendo en número o profundidad.

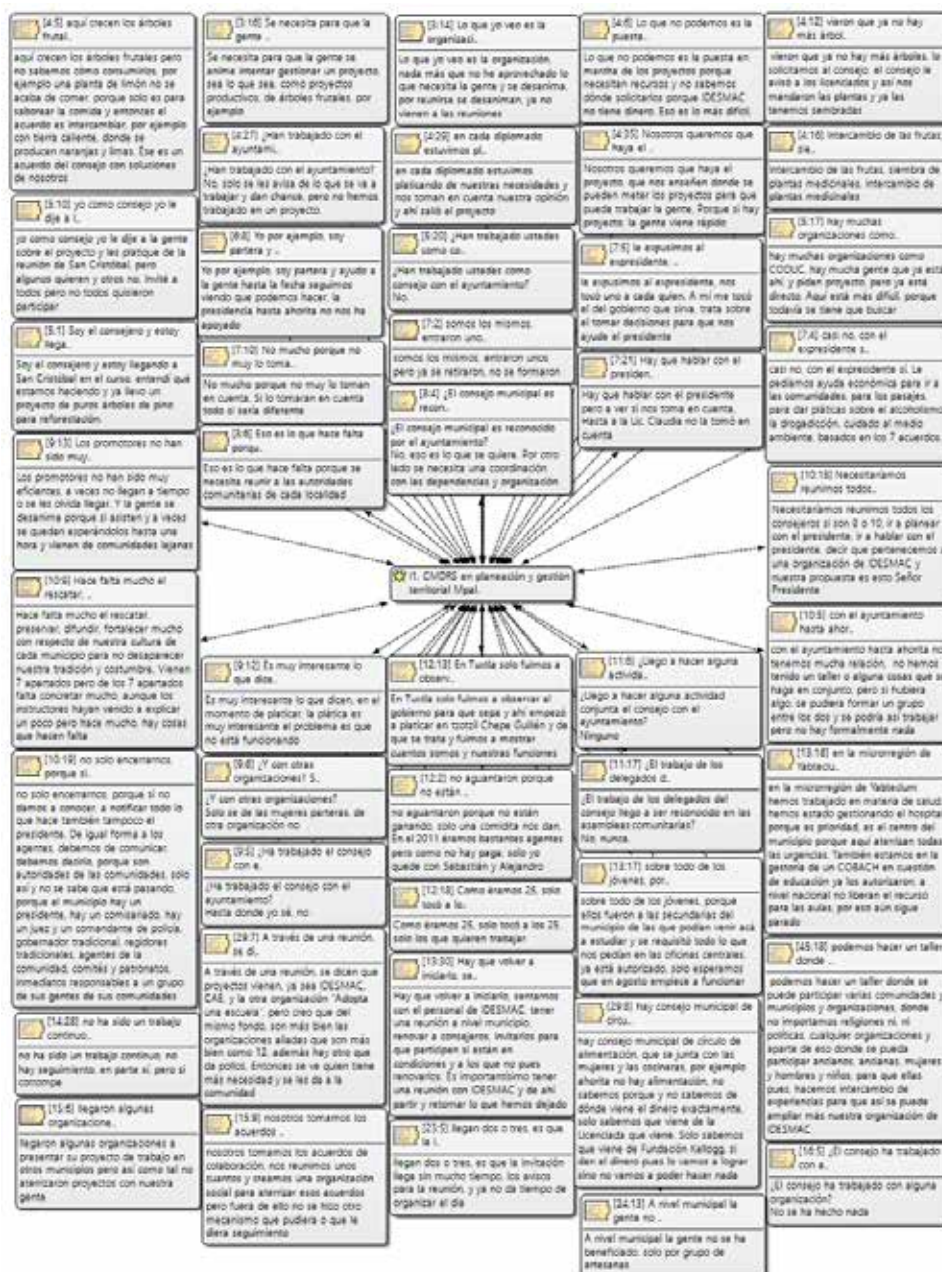
Conclusión. En cuanto a proceso, se observa un estancamiento en el tema de participación de los CMDRS en los procesos de planeación y gestión territorial, debido a la pérdida de contacto con las autoridades municipales, al bajo número de acciones impulsadas desde el laboratorio, a un cambio político locales derivado de la lucha política que se dio en el municipio de Chenaló, suceso que no solo detuvo las actividades del CMDRS en el municipio, sino que generó una desconfianza hacia los propios consejos y la actuación de OSC como IDESMAC. Por otro lado los CMDRS no han desarrollado capacidades para la gestión de proyectos o para presentar propuestas a entidades públicas o de la sociedad civil.

Recomendación. Dadas las condiciones de cambio o ratificación de los Ayuntamientos para un nuevo periodo de gobierno, es necesario que el IDESMAC y los CMDRS tengan una serie de discusiones que les permita definir una estrategia de acercamiento entre las tres instancias. Para ello, resulta clave sensibilizar a las autoridades municipales para flexibilicen su posicionamiento hacia el trabajo de OSC y CMDRS que les permita verlos como aliados. En cuanto a las acciones territoriales que se pueden ejecutar en los municipios, el acercamiento entre los tres actores permitirá una mayor visibilidad ante instancias públicas y definitivamente se deben buscar nuevos e innovadores esquemas de financiamiento para proyectos que, derivados de los Acuerdos, permitan mantener la orientación estratégica del

trabajo de gobernanza en Los Altos.

De manera paralela hay que desarrollar una estrategia de desarrollo de capacidades para la gestión de proyectos en los CMDRS.

Ver la imagen I 1. CMDRS en planeación y gestión territorial Mpal.



12. Cohesión social.

Definición. La puesta en práctica de los ACGT, disminuye las desigualdades sociales y la discriminación; contribuyen a mejorar las condiciones materiales de la población y a mejorar las relaciones entre los actores sociales del municipio¹⁴.

Este indicador tiene tres dimensiones principales, la disminución de la exclusión social, la mitigación de los conflictos sociales y promover mejores condiciones materiales de vida. Se debe reconocer, que uno de los objetivos centrales del proyecto a evaluar es, precisamente, la apertura de espacios de discusión incluyentes, diversos y plurales; esto referido a los aspectos que han permitido a mujeres, jóvenes, avecindados y personas sin tierra, a participar como delegados, consejeros y colectivos coordinadores en los CMDRS, en la formulación de los Acuerdos de Colaboración, en las Comunidades de Aprendizaje, la Escuela de Bankilales. Espacios que tradicionalmente, estaban reservados solo a hombres adultos. Pero, la inclusión no solo se refiere a la apertura de espacios; lo es también a la construcción participativa, deliberativa y resolutive de la población en mecanismos y espacios organizados de representación territorial, social, gremial, de género, etc. Es decir, los sectores que anteriormente no participaban en la toma de decisiones, deben ser incorporados formativamente en dichos espacios y los actores hegemónicos, sensibilizados para favorecer una inducción colaborativa de aquellos.

La combinación de los dos factores anteriores favorecería, por lo menos en teoría, la existencia de un ambiente más democrático, en el que los eventuales conflictos se resuelvan a través de las instancias que funcionalmente sirven para tener el diálogo, y no en instancias judiciales que determinen una resolución y una sanción ante cualquier conflicto. La mediación y la solución pacífica de las controversias, orientan los procesos en ese sentido.

¹⁴ Definición construida con los elementos propuestos por Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en: Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México, México DF. CONEVAL, 2009; y Cohesión Social: Balance Conceptual y Propuesta Teórica-Metodológica. I edición, México, CONEVAL, 2015.

En concordancia con el indicador anterior, se observa también una desaceleración en el proceso de impulso a la cohesión social en el proyecto. Dentro de los aspectos más importantes a considerar, se pueden establecer tres: los espacios de los CMDRS han sido cedidos por los hombres adultos a sus hijos, toda vez que es percibido por ellos como una instancia que requiere mucho tiempo formativo y participativo. Esto ha comportado un incremento en la inclusión, pero ha hecho que los Consejos pierdan peso específico en los municipios, al ser vistos como un espacio de jóvenes, al que en realidad se hace poco caso. Un segundo aspecto, es el proceso emergente que en algunos municipios tiene el crecimiento de los Consejos de Mujeres, los cuales se encuentran bien organizados, poseen una agenda propia y poco a poco, adquieren una dinámica propia, incluso en el terreno de la ejecución de acciones directas. Este aspecto es muy notorio al diferenciar el optimismo que viven las mujeres entrevistadas, contrastado con el desánimo de los hombres. Por último, la persistencia de conflictos graves en los municipios y en su entorno, especialmente en Chenaló, Chalchihuitán, San Juan Cancúc y Tenejapa, que mantienen con una inestabilidad política a la región.

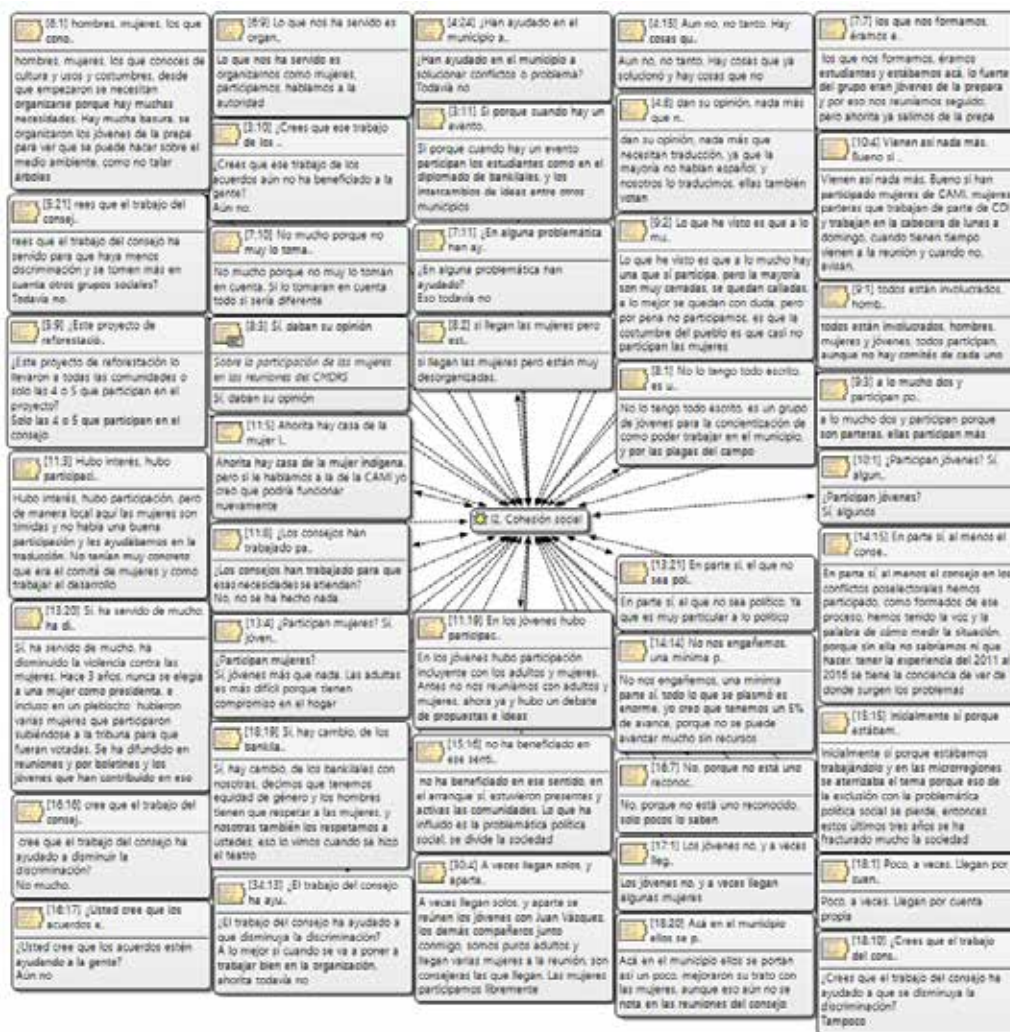
Para contrarrestar los aspectos que inciden el proyecto, se trató de incrementar la visibilidad y el intercambio de experiencias de las y los líderes formados en Bankilales, para que, a su vez, se pudiera llevar al seno de los CMDRS los aprendizajes en cuanto a exclusión, participación y resolución de conflictos que se tienen. Algunos alcanzan a reconocer, que los procesos de participación derivados de la formulación y ejecución de los Acuerdos son ejemplares, y que revisten en parte uno de los valores centrales del proyecto. A pesar de ello, es la participación real y percibida de las y los Consejeros, el aspecto que mayormente se reconoce y critica, sucediendo entonces que, en cada municipio, las lecturas al respecto son distintas, pero, coinciden en que el nivel de participación y representación ha bajado, especialmente en el último año, pero que el nivel de formación y el alcance de los intercambios ha mejorado. Finalmente, no se percibe la manera de vincular los grandes conflictos territoriales, con las capacidades de los CMDRS en general, y de las y los Consejeros en particular, para mediar positivamente en algunos de ellos. Si bien se reconoce que se ha podido resolver problemas, estos se refieren a la ejecución de los proyectos que fueron considerados dentro del Laboratorio de Innovación Social.

El tercer elemento, que tiene que ver con mejorar las condiciones materiales de la población, mantiene una apreciación diferenciada en varios aspectos. En municipios como San Juan Cancuc y Santiago El Pinar, donde se los actores reconocen más proyecto vinculados a los ACGT, estos manifiestan que de manera incipiente se está consiguiendo mejorar las condiciones de vida de la población del municipio. En sentido opuesto municipios como Chalchihuitán o Mitontic, lo valoran en el sentido opuesto.

Conclusiones. El aliento a una participación incluyente, democrática, representativa y formada ha sido uno de los baluartes centrales del proyecto. La formulación de los siete Acuerdos de Colaboración lo constata. Los Consejos Municipales han ido cambiando su perfil a lo largo del tiempo y, como ya se dijo, perdiendo impulso a raíz de que sus actividades se han vuelto repetitivas, descontextualizadas y han tenido poco éxito en la gestión de recursos para la ejecución de acciones en los territorios. La incidencia en la resolución de conflictos regionales es prácticamente ausente, pero los Consejos empiezan a ser recocidos como mecanismos en donde se puede llegar a pedir opinión sobre la atención de algunos problemas de ejecución de proyectos y un lugar cada vez más incluyente.

Recomendación. El IDESMAC junto con los CMDRS tienen que desarrollar una agenda de participación pública, que permita hacer visible el trabajo del Consejo a nivel de las comunidades y la cabecera municipal, estas actividades también romperán con la monotonía asamblearia a la que se fue conduciendo el proceso de realización de sus sesiones de trabajo mensual en la que se aborda un orden del día que pocas veces tiene que ver con la atención estratégica de las prioridades de cada Consejo. Es imperativo que IDESMAC establezca convenios de colaboración con los Centros de Derechos Humanos, para capacitar a los Bankilales como mediadores de conflictos en el territorio.

Ver la imagen I 2. Cohesión Social



13. Fortalecimiento de la agencia social¹⁵.

Definición. Los temas que aborda la OLAT son fundamentales para fortalecer la capacidad de actuación en la solución de problemas en los espacios regionales y municipales.

¹⁵ Siguiendo a Giddens entendemos la 'agencia social' como la capacidad de los sujetos para hacer cosas dado su conocimientos de lo social y su actividad inscrita en el marco de las estructuras sociales. Estas últimas no sólo limitan la acción del sujeto sino que le permiten realizar cosas que no podría hacer sin ellas (Giddens, 2011).

Después de treinta años de desmantelamiento de las instituciones públicas que “atendían” a la población vulnerable del país (CONASUPO, INMECAFE, INI, SARH, etc); se ha refuncionalizado el llamado paternalismo a partir de la implementación de toda una política dirigida al “combate” a la pobreza (PROSPERA, SEGURO POPULAR, PROCAMPO, etc), lo cual ha profundizado, desde esta perspectiva, una relación clientelar y corporativa, basada en la visión de que los problemas de la pobreza son situacionales y no estructurales, por lo que la co-dependencia entre los actores gubernamentales y sociales en el tema es cada vez mayor.

El proceso de construcción de agencia social, tiene encima de sí este reto. Adicionalmente, en Los Altos de Chiapas, la presencia del EZLN es un elemento que complejiza aún más el desafío, pues los pueblos y comunidades que no militan o participan dentro de su estructura, miran con interés, pero desde lejos el proceso de construcción de autonomía que se lleva a cabo. Dicho proceso, que incluye la creación y funcionamiento de muchas instituciones de gobierno, significa para todas y todos quienes inciden en el territorio un referente siempre polisémico.

El camino que se tomó en los CMDRS para fortalecer la agencia social, tiene en cuenta todos estos aspectos y trata de darles una orientación y un sentido propio, pero alternativo a la dependencia de los programas gubernamentales, reivindicando el derecho de acceso y orientación a los recursos públicos para la realización de las obras y acciones de interés social. Para ello, se identificaron y convocaron a los CMDRS y las OSC locales a formar parte de la Escuela para la formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT), cuyo propósito fundamental es establecer estructuras territoriales formadas por consejeros y consejeras, algunos de ellos que han cursado la Escuela de Bankilales, para la agencia social desde los pueblos originarios de los propios consejos, municipios y a región.

No todos los municipios tienen OLAT formándose en la Escuela, y no todas las OLAT que están en la escuela están ancladas en los territorios de los municipios, lo cual crea en sí, una condición desfavorable en cuanto a cobertura e incidencia. El hecho de que el proceso formativo sea dilatado y la dificultad de que grupos en formación puedan acceder a fondos públicos al no estar la mayoría de ellos

ni siquiera constituidos legalmente; condiciona todavía el impacto de las OLAT en cuanto agencia social. Aunque potencialmente hay muchas posibilidades de crecimiento, también existen muchos obstáculos que hay que vencer. Los principales, enunciados por las y los entrevistados son el desánimo y la desconfianza.

En los casos en que es coincidente el proceso de formación de OLAT, con Bankilales y con la operación del CMDRS, lo que se percibe es que, además de la mejor alineación conceptual, también estratégicamente, se ven con mayor claridad las cosas, cómo ocurren y quién pone de su parte para que los procesos avancen en el sentido y tiempos deseados.

Conclusión. La Escuela de OLAT tiene apenas un año de operación por lo que, los resultados esperados en cuanto a proceso dentro de la presente evaluación son consistentes. Sin embargo, es notable que las OLAT son estructuras organizativas incipientes, muy frágiles y algunas de ellas no permanecerán en el largo plazo. Esto sin no quiere decir tampoco que la ruta trazada no es adecuada, pero se requieren muchos elementos adicionales que permitan una acción territorial efectiva de las OLAT.

Recomendación. Se propone que se expanda el número de grupos dentro de los municipios que cursen la Escuela de OLAT y que IDESMAC, junto con los CMDRS y el Círculo de Organizaciones Aliadas desarrollen una estrategia más amplia para darles cobertura y acompañamiento. El impacto en cuanto a agencia social de las OLAT solo se podrá dar si desde el principio son “incubadas y aceleradas” por sus pares con mayor experiencia. Al ser ya, un proyecto independiente, la Escuela de OLAT, incluyendo su soporte institucional CLANSUR, deben considerar incrementar el esfuerzo de trabajo para alcanzar sus objetivos de incidencia en cuanto agencia social.

14. Integrantes de los CMDRS con herramientas para seguimiento y evaluación.

Definición. Los CMDRS cuentan con herramientas para implementar un sistema de seguimiento y evaluación para los ACGT y proyectos derivados de estos.

Uno de los aspectos que más llaman la atención en el proyecto, es la debilidad de los recursos de autoevaluación y, por tanto, de capacidad de autocritica de los actores involucrados. Ello se debe a que desde el enfoque asistencialista del desarrollo, las OSC establecen un punto de partida de conocimiento fundamentado sobre los grupos sociales a los que “atiende o beneficia”. Es por tanto un lugar común, el establecer que los aciertos y desaciertos de una acción sean valorados de manera aleatoria, y tengan más efectos en el ánimo de las y los participantes que en el proceso en sí.

Desarrollar las capacidades de evaluación y seguimiento significa, por un lado, la construcción de una conciencia crítica de los individuos y actores sociales y, por otro, la necesidad del establecimiento de un mecanismo de sistematización para la verificación y rendición de cuentas. Los actores sociales que se sujetan a sistemas de evaluación y seguimiento, tienden poco a poco a perder el miedo a ser criticados, a reconocer aprendizajes y mejores prácticas, pero, sobre todo, aprenden a ver sus acciones como procesos y no proyectos.

Los actores entrevistados, nos muestran una serie de opiniones que van en este sentido. La mayoría de quienes se sienten desmotivados o de plano desconocen si se han realizado este tipo de actividades, es que todavía se encuentran ubicados en la paradoja de participación para el desarrollo, es decir, aquel en el que los “beneficios del desarrollo” son otorgados a quienes participan, y no a quienes se encuentran aislados o apáticos. Al no visualizar beneficios directos, consideran que su participación no es efectiva o que hay una falla en el esquema de evaluación; los “errores” del proceso se asocian con una mala o ausencia de participación. La inexistencia de herramientas para evaluar el desempeño propio, hace entonces que las conclusiones sean dicotómicas o binarias.

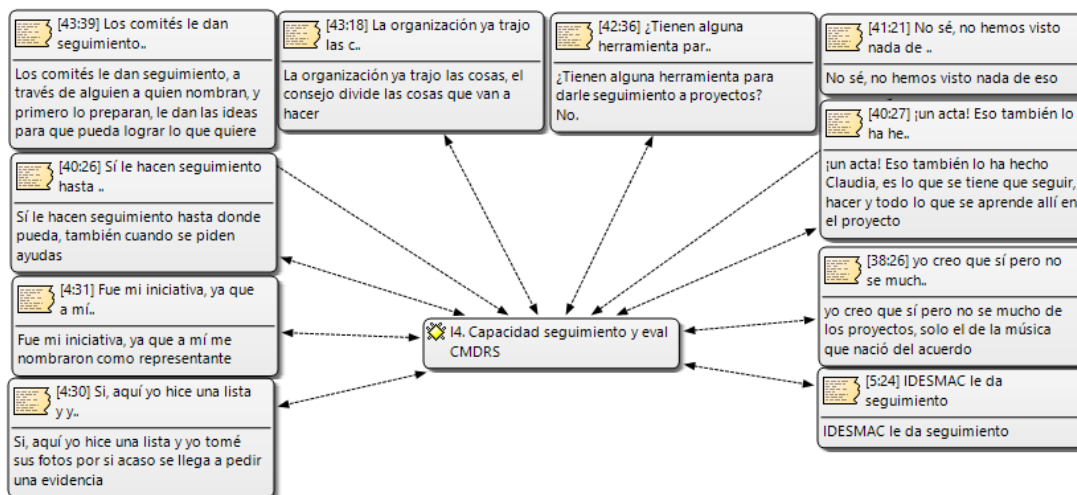
Otro elemento central, es que el personal del Laboratorio de Innovación, a pesar de que el IDESMAC y la coordinadora del proyecto, cuentan con una formación en

cuanto a la implementación de Sistema de Evaluación y Monitoreo Participativo (SIMEP); no retomó dicha experiencia como referentes e implementaron acciones elementales y dispersas. El sistema solo se diseñó en dos municipios a partir de reuniones sumamente experimentales. Algunos entrevistados, incluso de Santiago El Pinar y San Juan Cancuc manifestaron desconocimiento en la realización de estas actividades.

Conclusiones. El esfuerzo en materia de proveer herramientas de evaluación y seguimiento es aun discreto. Se refiere en principio a las escasas habilidades y conocimientos del personal del Laboratorio de Innovación, responsable de la actividad y del insuficiente esfuerzo formativo y de cobertura territorial que se tuvo para su realización, la cual cubrió solo los municipios de Santiago El Pinar y San Juan Cancúc. Aceptando que no resulta fácil implementar este tipo de actividades dadas las condiciones del contexto en Los Altos de Chiapas, también es cierto que el esfuerzo realizado por el proyecto en la materia no fue suficiente.

Recomendación. El ejercicio de seguimiento, monitoreo y evaluación, se tiene que realizar en dos sentido, tanto para la ejecución de proyectos como para la implementación de los ACGT. Un camino para ello es establecer alianzas con organizaciones y entidades que realicen este tipo de actividades dirigidas a los pueblos originarios y las políticas públicas sociales. Se recomienda que IDESMAC establezca contactos con CONEVAL y otras instancias similares para poder definir o redefinir su estrategia de Evaluación y Monitoreo Participativo. Se sabe que IDESMAC está desarrollando un Área Independiente de Evaluación, se debe considerar si ésta es la instancia más adecuada y no el Laboratorio de Innovación Social, para llevar a cabo la tarea de conformación de un sistema de evaluación desde los CMDRS.

Ver la imagen I 4. Capacidad seguimiento y evaluacion CMDRS



15. Resignificación y reapropiación de los ACGT.

Definición. Los actores del proyecto asumen como propios los ACGT y los promueven.

Sorprende el nivel de apropiación de los Acuerdos que tienen la gran mayoría de las y los entrevistados. El conocimiento y posicionamiento que significan no es un asunto menor, y la lectura que se debe hacer al respecto, debe ser lo más integral y procesual posible.

Existen tres aspectos que condicionan los resultados altos resultados obtenidos en este indicador: el primero, la noción de la existencia de los Acuerdos como epistemología, significa que están en proceso de reconstruir y construir un nuevo paradigma, una nueva ruta para las comunidades, no solo por un acto de fe sino, y sobre todo, porque muchos de sus formuladores pueden dar cuenta de que participaron en su formulación, los ACGT construyen también una nueva colectividad e identidad en la que los diversos municipios pueden alcanzar consensos por encima de los históricos disensos, pero sobre todo dan un futuro para ser y seguir siendo y estando como pueblos originarios en Los Altos de Chiapas. Un segundo aspecto es la interculturalidad alcanzada en la formulación y difusión de los Acuerdos; nociones tan claras como “cuidemos a nuestra madre tierra” o

“todas y todos nos apoyamos”, acertaron a ser formulaciones dialógicas desde lo local, con contenidos y sentidos profundos y con una equivalencia, nuevamente, paradigmática; “tortillas, trabajo y dinero para todas y todos” es un acuerdo que la mayoría enuncia y describe con claridad y “nuestra cultura crece” o “un gobierno que sirva” albergan nociones que son reconstruidas por las y los entrevistados como formas que incorporan innovación con tradición. Un tercer aspecto de los ACGT es sin embargo, la dificultad que representa darles cumplimiento; este factor representa un desafío para todos los involucrados, desafío que debe superar la paradoja de la “planeación para el desarrollo”, en la que el plan, el documento específicamente no garantiza en modo alguno la ejecución del mismo. De eso se están dando cuentas todas y todos, los coordinadores de IDESMAC, las y los Consejeros, los Bankilales. Sin minimizar la importancia de la formulación y definición de una estrategia, es obvio que ésta no concluye con un documento. La gestión de los Acuerdos se está convirtiendo, en un largo camino de convencimiento sobre todo a quienes no ven conveniencia en el corto plazo en su implementación.

Los Acuerdos de Colaboración, también tienen una resonancia diferente, derivado de un cierto nivel de puesta en práctica de los mismos. Santiago El Pinar, San Juan Cancuc, Sitalá y Pantelhó, presentan un discurso uniforme, amplio y con cierta contundencia; en los dos primeros casos también, las y los consejeros se han encargado de su difusión fuera y dentro del municipio. En cambio, Chalchihuitán, Tenejapa, Mitontic y Aldama, todavía no tienen un discurso homogéneo y la difusión interna ha sido escasa. En Chenalhó se tienen conocimiento, pero el CMDRS no está en funciones desde hace un par de años.

Uno de los aspectos más relevantes de los Acuerdos de Colaboración, es que en breve cumplirán cinco años de su formulación y se tendrá que proceder a su evaluación y reestructuración. Además, se debe tomar en cuenta, que la emergencia de los Consejos de Mujeres y de los Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres que impulsa COFEMO, establecen también un nuevo campo de trabajo, que incrementa la complejidad sobre los instrumentos de planeación, que deben rápido ser transformados en herramientas de gestión y construcción de procesos.

Conclusión. La importancia significativa de los ACGT es para las y los actores del proyecto un aspecto de gran relevancia. Su conocimiento por los participantes en los diferentes componentes del proyecto, es un aspecto sobre los que el proyecto en evaluación ha basado su fuerza discursiva. Como punto de partida era vital que se tuviera un avance en el indicador como el que se presenta, corresponde ampliamente con el proceso esperado. Se debe reconocer el amplio trabajo desplegado por todos los actores involucrar para lograr el desempeño alcanzado.

Recomendación. Mantener, mediante diversas estrategias (Bankilales, incrementar el trabajo en los Consejos Microrregiones y en las comunidades) la presencia y calidad descrita por las y los actores del proyecto al respecto de los ACGT e incrementar en los municipios donde se incide menos su difusión y discusión, esto mediante la realización de nuevos mecanismos de trabajo (conversatorios, eventos públicos, carteles, trípticos), aprovechando que durante el presente año, se tiene que iniciar la evaluación quinquenal de los Acuerdos. Así mismo, se deben aprovechar todos los espacios disponibles para la difusión externa de los acuerdos y sus avances.

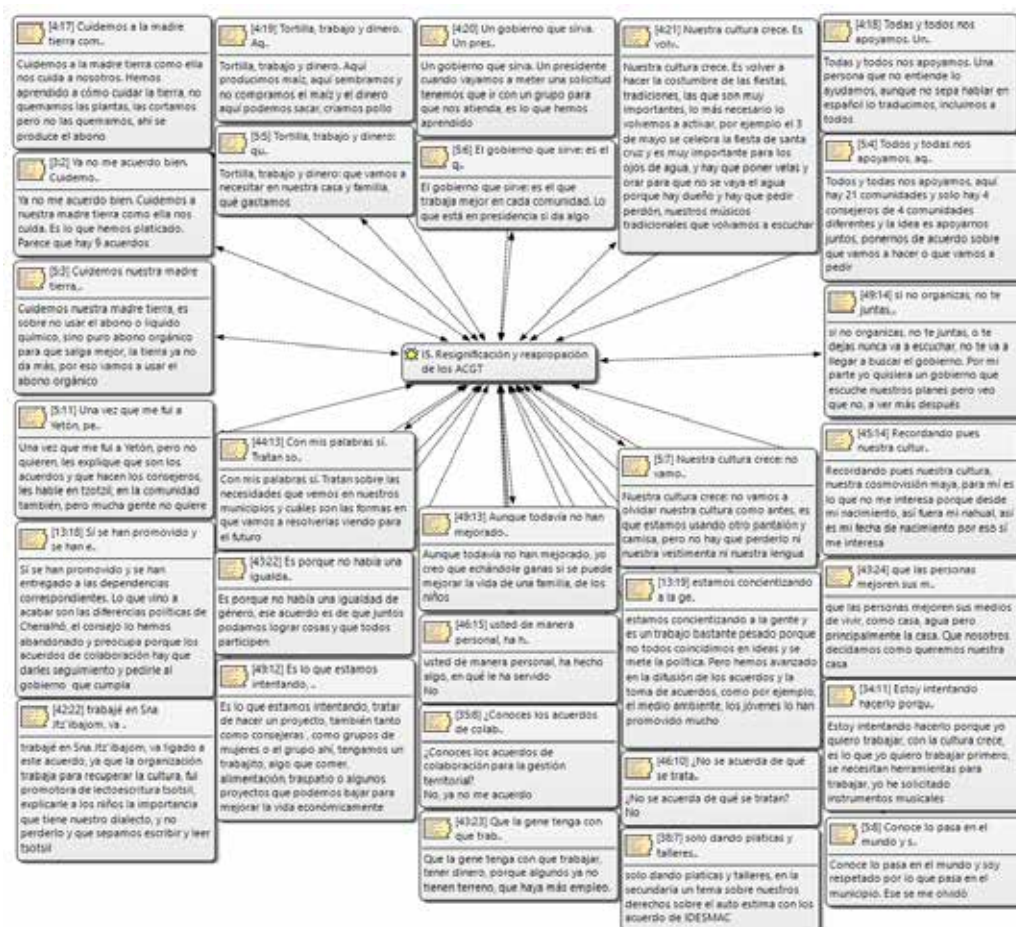
Ver la imagen I 5. Resignificación y apropiación de los ACGT

16. Bankilales con capacidades de liderazgo y/o gestión.

Definición. Los actores del proyecto reconocen capacidades para coordinación y/o gestión de los ACGT o CMDRS en los graduados de la escuela de Bankilales.

Este es un indicador clave de la evaluación. Es, cómo se conoce un elemento portador de futuro, y su atención es clave para las acciones por venir del proyecto. Para la mayoría de los actores entrevistados, las y los graduados en la Escuela de Bankilales tienen capacidades de coordinación y/o gestión de los ACGT, y de los CMDRS. Esto quiere decir, en principio, que la eficacia formativa de la Escuela es apreciada, esto es, que las capacidades y habilidades incorporadas tienen asertividad apreciada.

Si por un lado se reconoce que las y los Bankilales son líderes auténticos de las comunidades, en muchos casos nombrados por ellas mismas, es importante entonces establecer el potencial que en el futuro tendrán estos cuadros



capacitados; entonces también se tendría, por otro lado, un panorama promotor en cuanto al proceso del proyecto, en tanto de ir transformando desde los propios pueblos originario las condiciones de gestión y agencia social, con promotores que desde las capacidades y habilidades sociales locales puedan ir progresivamente construyendo alternativas a las condiciones actuales de gran desigualdad y exclusión social.

Al reconocer las capacidades de gestión de las y los Bankilales, las personas entrevistadas, sean desde los propios territorios, consejos, las organizaciones aliadas o el personal técnico del proyecto; se establece una base de confianza que debe ser reforzada por la práctica de la gestión institucional, ya sea con las dependencias del gobierno o con organizaciones civiles o privadas. Además,

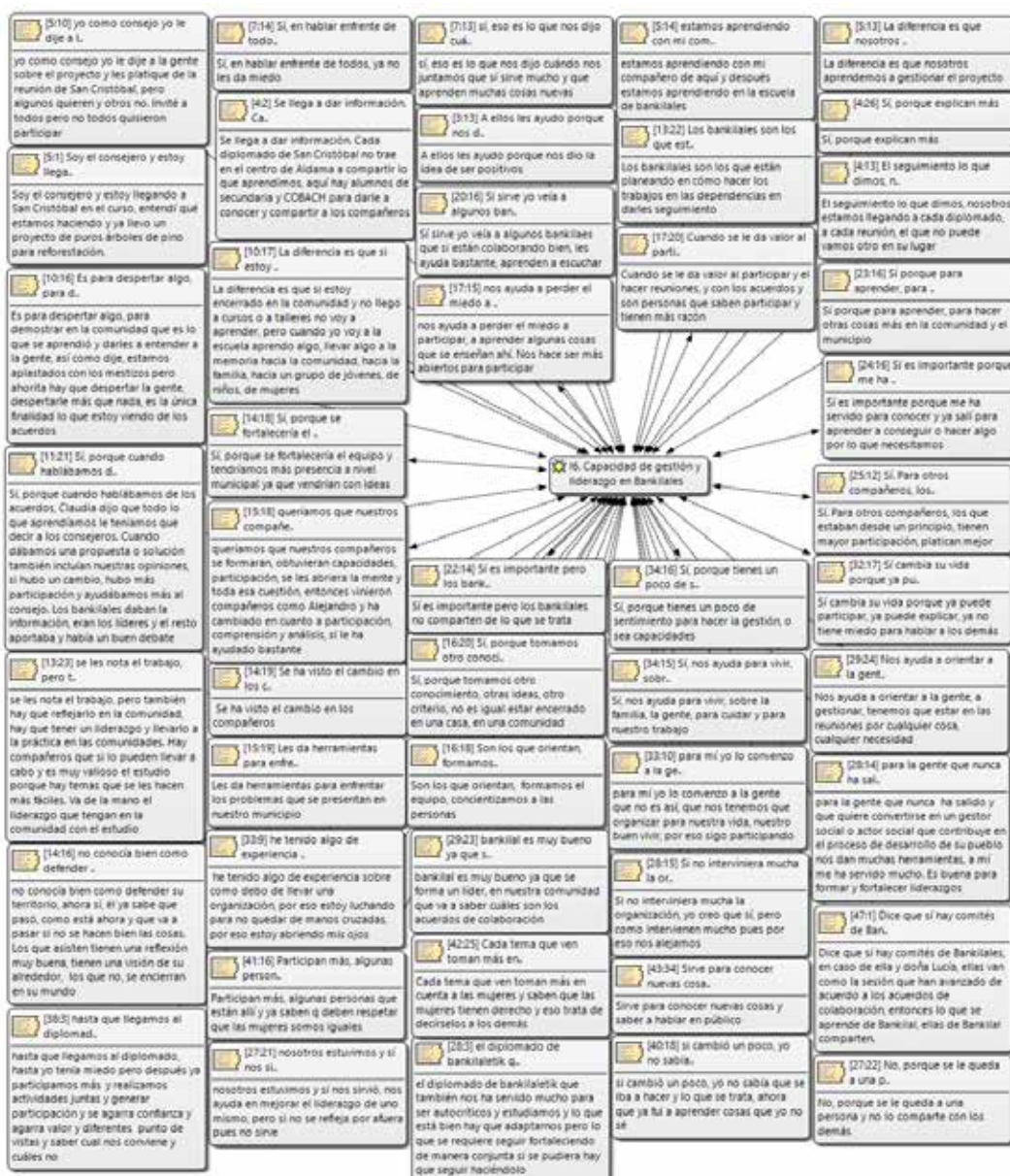
es importante reforzar orgánicamente el papel de los Bankilales dentro de los CMDRS. Para ello, se deben identificar habilidades e intereses individuales, el nivel de adscripción a los ACGT y las perspectivas de futuro que tienen las y los distintos líderes municipales, para poder afianzar el papel de los CMDRS. La percepción general, es que el énfasis que se dio durante los últimos años al trabajo con las y los Bankilales, fue efectivo y adecuado.

Conclusiones. El valor que se asigna al tema de la importancia de la capacidad de gestión de las y los Bankilales en tanto los ACGT y los CMDRS es relevante. Esto involucra un reconocimiento de su liderazgo y de los contenidos y habilidades adquiridos dentro de la Escuela de Bankilales. La utilidad de la Escuela es apreciada de igual modo. Todo ello supera las expectativas previstas desde la perspectiva de procesos y que, hacia el futuro constituye un gran potencial para asegurar su avance.

Recomendaciones. Es claro que la estrategia formativa es apreciada como una buena forma de cultivar los cuadros de líderes locales, razón por la cual deberá de continuarse y profundizarse esta estrategia. IDESMAC, los Consejos y los propios Bankilales deberán discutir y proponer cuáles son los mejores caminos para ello. Fortalecer el conocimiento de los ACGT es fundamental, las y los Bankilales en asociación con el Área Independiente de Evaluación de IDESMAC pueden formular una propuesta para evaluar y actualizar los Acuerdos de Colaboración. Así mismo, los Bankilales y Consejos deben llegar a acuerdos de responsabilidad y estímulos para que quienes sean seleccionados, participen y se gradúen tengan una serie de actividades a realizar en consecuencia dentro de los CMDRS. Finalmente, se debe considerar a un pequeño grupo de Bankilales pueda empezar a tener un papel como asistente de docente dentro de la Escuela.

Por otro lado los Bankilales son reconocidos por la capacidad de interlocución que desarrollan al profundizar en la reflexión de los temas expuestos en los ACGT y adquirir un lenguaje asequible para actores externos a los territorios, en ese sentido habría que cristalizar esa capacidad de diálogo profundizando la formación con habilidades para la gestión.

Ver la imagen I 6. Capacidad de gestión y liderazgo en Bankilale



17. Trabajo colaborativo entre los participantes de la comunidad de aprendizaje.

Definición. Los integrantes de la comunidad de aprendizaje reconocen aspectos de cooperación entre ellos.

Al parecer, la estrategia seguida durante los últimos dos años del proyecto en términos de evaluación de este indicador, no fue entendida del todo o, simplemente, fue mal aplicada. De acuerdo con ello, a pesar de que existió un importante despliegue de actividades desarrolladas en torno a la Comunidad de Aprendizaje; tuvieron poco efecto a nivel de las comunidades y los propios CMDRS. Resulta paradójico, que mientras se llevaron a cabo encuentros y participaciones en eventos nacionales e internacionales, su valoración sea discreta y siga siendo un referente valioso los encuentros de la Comunidad de Aprendizaje que se realizaron en los municipios y en San Cristóbal de Las Casas.

Sin embargo, la mayoría de las y los entrevistados, no reconoce mayor referencia a las Comunidades de Aprendizaje. Esto significa un retroceso en los procesos impulsados por el proyecto, donde dichos eventos se convirtieron en ejes angulares del trabajo, incluso, los propios Acuerdos se tomaron uno de ellos. Salvo pocos casos en los que se recordó la realización de un encuentro en el Museo de Los Altos y que tuvo como tema el acuerdo “nuestra cultura crece”; la mayoría no tuvo referente mayor. Como espacio de libertad e intercambio, las comunidades de aprendizaje, deben responder en principio al sistema de intereses estratégicos de los actores que las integran; reconocidos como diferentes, dichos intereses deben tener en los Encuentros, mecanismos para la información, formación y el debate democrático deliberativo. Aprender a que desde espacios como estos se dan elementos que resultan significativos para la población, es indispensable para el proyecto en su continuidad.

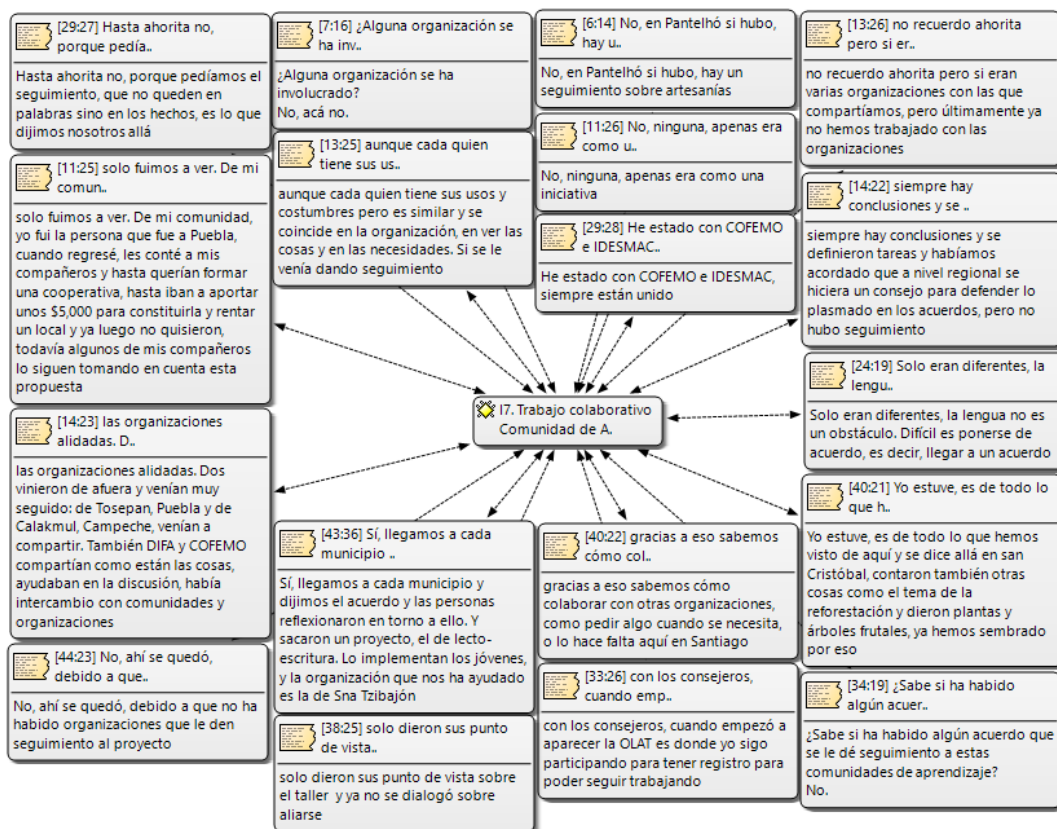
Los aspectos de cooperación dentro de las experiencias de la Comunidad de Aprendizaje, solo son recordados por los consejeros de más larga trayectoria, principalmente cuando tuvieron como sede algunos de los municipios, en particular, Santiago El Pinar y Chenalhó. La falta de referencia de las y los consejeros más jóvenes, reafirma que, la práctica como tal, con el sentido significativo que tenía

se transformó o se dejó de hacer. Las Comunidades de Aprendizaje, estaban estructuradas como encuentros no solo entre Consejeros y consejeras de diversos pueblos, sino a ellas asistían también académicos, representantes de las OSC y de dependencias del gobierno, con exposiciones, mesas de debate y talleres de especialización. Es claro que eventos de esta magnitud alcanzaron un aprecio alto de la población y, que el hecho de cambiarlo por giras o presentaciones para algunos pocos Bakilales, no dio los resultados esperados.

Conclusión. El cambio de estrategia en la realización de las Comunidades de Aprendizaje, de ser eventos con un carácter de intercambio intermunicipal de experiencias y saberes a eventos de carácter nacional e internacional, limitó el proceso participativo inherente, pues de decenas de consejeras y consejeros involucrados se pasó a una docena y en algunos casos a una persona. La presunción de que la proyección de asistir a este tipo de eventos introduciría un aliciente al proceso no se cumplió y más que un impulso representó un fuerte freno a uno de los instrumentos más importantes propuestos en la estrategia del proyecto.

Recomendación. Sin duda alguna, las y los CMDRS y el IDESMAC tienen que dialogar ampliamente cómo recomponer el espacio de la Comunidad de Aprendizaje, retomando lo que se considere como mejores prácticas. Para ello es conveniente re-establecer la dinámica que permitía realizar este tipo de encuentros en los municipios, para que los CMDRS puedan fungir como anfitriones y muestren entre otras cosas aspectos importantes de su cultura y de los avances que han tenido en la ejecución de los ACGT. Nuevos diseños pueden ser aplicados para mejorar los encuentros y hacerlos todavía más vinculantes con aspectos de vida cotidiana como gastronomía, arte, etc.

Ver la imagen I 7. Trabajo colaborativo Comunidad de A.



18. Conocimiento de la elaboración de Planes Operativos Anuales

Definición. Los actores del proyecto identifican el proceso para la elaboración de los POA

Las razones esgrimidas por las y los entrevistados con relación al bajo desempeño de este indicador, son variables, pero la mayoría coincide en que la preparación de los POA al interior de los CMDRS fue una actividad que pasó inadvertida. A pesar de que en el proyecto se reporta que, en todos los municipios, los talleres y la discusión para la conformación de por lo menos dos POA fueron realizados; pocos elementos se pueden rescatar en la memoria colectiva de las y los entrevistados.

Las razones por las que no se identifica este proceso no son muy claras, pero apuntan a dos elementos: el primero, la falta de habilidades del equipo técnico

responsable del Laboratorio de Innovación social, para hacer de los talleres de formulación eventos significativos; por el contrario, fueron actividades aisladas, repetitivas y poco creativas. En un segundo elemento, es la escasa visión de los actores involucrados acerca del carácter estratégico que tiene la elaboración de los Programas Operativos Anuales. Sin embargo, aquí nuevamente, el equipo de IDESMAC y los CMDRS vuelven a ubicarse en la paradoja de la planeación para el desarrollo, puesto que se presume que, contando con un documento que indique lo que se busca gestionar y realizar durante un año, dichas acciones deben realizarse. La realidad, cada vez está más alejada de ello.

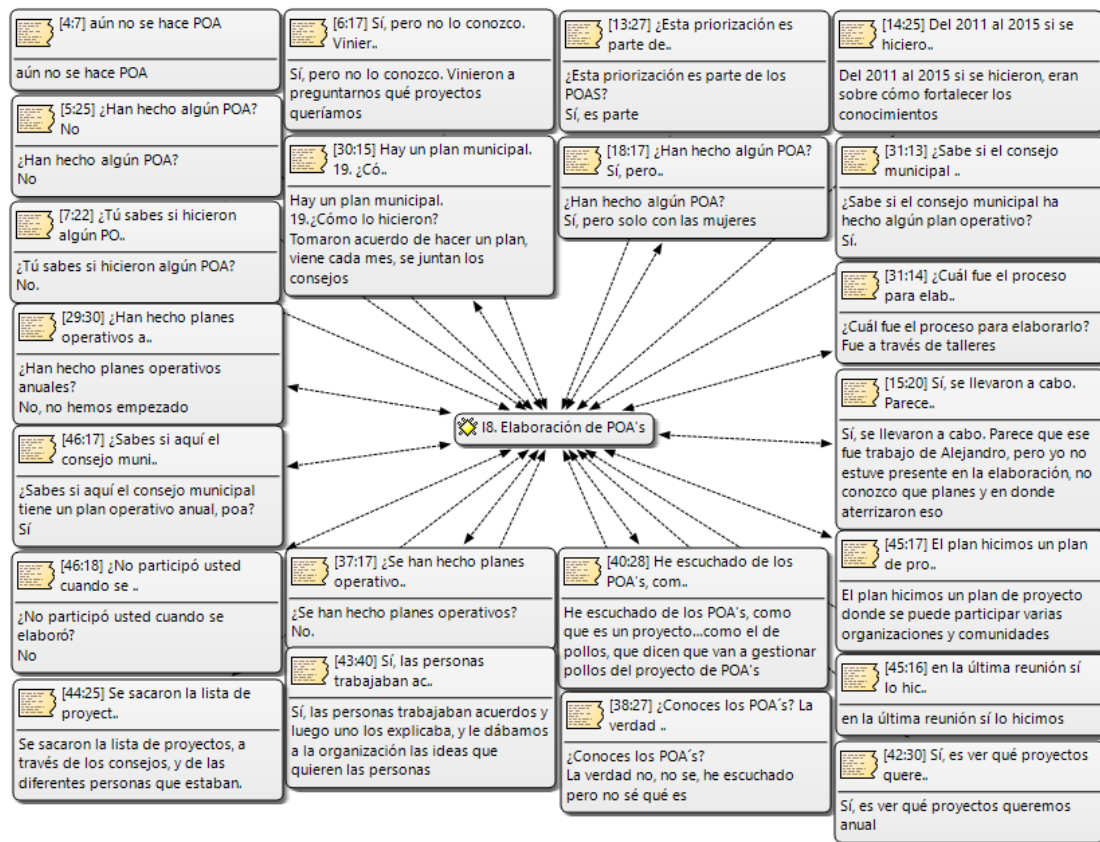
En un contexto en el que la administración pública municipal, tiene una deficiente operación en cuanto a poder ejecutar los fondos que se destinan desde la federación y el estado; hay una reducción presupuestal de transferencias de estos dos últimos a otro tipo de actores territoriales con capacidad de agencia. Se presenta un crecimiento anárquico en la presencia de actores civiles. Los CMDRS, tienen muchas dificultades para poder establecer alianzas sólidas y horizontales, las cuales se refieren limitativamente a las posibilidades con que cuenta IDESMAC. El único caso en el que ésta fórmula va adquiriendo sentido, es en Santiago El Pinar donde se ha logrado movilizar a un pequeño grupo de OSC y a la propia Fundación W. K. Kellogg, para que el POA sea un instrumento vivo, útil.

Conclusiones. La elaboración de los POA es una actividad que fue identificada por muy pocos entrevistados, lo cual refleja que su realización tuvo una serie de deficiencias pedagógicas y técnicas, ya que según el informe del proyecto en evaluación, en por lo menos seis municipios se realizaron dos eventos o talleres de formulación. Esta situación no se presenta en Santiago El Pinar en donde se reconoce la realización del POA como algo importante, en este lugar se han hecho ya dos presentaciones públicas ante las OSC Aliadas y la Fundación WK Kellogg.

Recomendaciones. Es evidente que se requiere un cambio profundo de estrategia en este tema, por un lado se debe discutir con las y los Consejeros de Santiago El Pinar la utilidad de hacer el POA, sobre esa base se puede definir más que el documento la ruta crítica para la gestión de los recursos que soportan la ejecución de las acciones contenidas. Por otro lado, IDESMAC debe contar con

cuadros técnicos con formación adecuada en la materia. El tema de los POA puede convertirse en un hilo conductor que haga eficaz el paso del ciclo de Planeación al de Programación. Para ello se recomienda una capacitación en Gestión y Aceleración de proyectos.

Ver la imagen I 8. Elaboración de POAs



19. Utilidad de los ACGT.

Definición. Se reconoce a los ACGT como herramienta útil para la gestión territorial.

La percepción asociada con este indicador, puede denominarse dual o paradójica pues, al parecer, prevalece la noción de la importancia de los ACGT como el resultado más significativo del trabajo que se ha realizado en los últimos años, y es la base programática y de acción de los CMDRS. Todo ello, junto a la

noción de que, la gestión territorial, hasta ahora no ha sido de las dimensiones planteadas e imaginadas por las y los propios consejeros. De cualquier manera, prevalece la idea de que la propia fuerza de los acuerdos terminara por prevalecer, en una suerte de destino manifiesto e histórico.

La mayoría de los entrevistados, recuerda los eventos en los que se expusieron los Acuerdos en Tuxtla, Ciudad de México y otros foros como en Cancún; también recuerdan las mesas de trabajo que se establecieron en San Cristóbal con funcionarios del gobierno federal y estatal. Algunos conocen los esfuerzos que se hacen en Santiago El Pinar, San Juan Cancún y Sitalá, para que las OSC puedan coordinarse y lo asocian con el trabajo de los Acuerdos. Los menos, reconocen las acciones del Laboratorio de Innovación social, los trabajos que COFEMO realiza con los Consejos de Mujeres, el proyecto Círculos de Alimentación Escolar y la Escuela OLAT, como parte del cumplimiento en la gestión de los Acuerdos de Colaboración.

De acuerdo con este panorama, se hace necesario reconocer también, cómo el futuro del trabajo de los CMDRS seguirá mediado por su valoración y conocimiento de los Acuerdos de Colaboración, pues su actualización significará la renovación de los contenidos y significados, esto es un impulso muy fuerte para seguir adelante. Por lo que los ACGT podrán mantenerse vigentes, como instrumento flexible y resiliente.

Conclusiones. Los Acuerdos de colaboración son el resultado más emblemático del proyecto, son altamente apreciados y reconocidos por los actores involucrados, aunque algunos de ellos, los más agudos, ya vislumbran la necesidad de actualizar los diagnósticos que les dieron origen, dado el tiempo que ha transcurrido desde que se elaboraron. Existe todavía un amplio consenso en ponderarlos como un elemento clave en la gestión territorial municipal. Las acciones implementadas que se derivan directamente de ellos tienen un fuerte impacto en las y los consejeros al ser considerados como logros y méritos propios. Los próximos años serán definitivos en la concreción de la estrategia establecida en los Acuerdos, lo principal es que se mire como un instrumento que puede irse adaptado y reconstruyendo con base a la experiencia desarrollada y la incorporación de nuevas ideas que

surjan para su enriquecimiento.

Por otro lado la percepción de que no han logrado llevarse a la práctica se deriva de que se ven bajo la racionalidad de que son una herramienta de gestión de proyectos y no de gestión del territorio, lo que una vez más denota esta carencia de sentido de los CMDRS.

Recomendación. El proceso de gestión territorial a partir de los ACGT se verá modificado en los próximos años por los cambios en el gobierno, en la presencia de OSC en los territorios municipales y por la propia actualización quinquenal de los mismos. Los Acuerdos, como instrumento deben ser promovidos, compartidos y visibilizados aún más, no solo desde IDESMAC, sino desde los CMDRS. El cambio de estafeta en cuanto al comando y control de este proceso, significa empoderar realmente a los CMDRS para que sean ellos los que busque y encuentren las alianzas necesarias para seguir concretizando los ACGT.

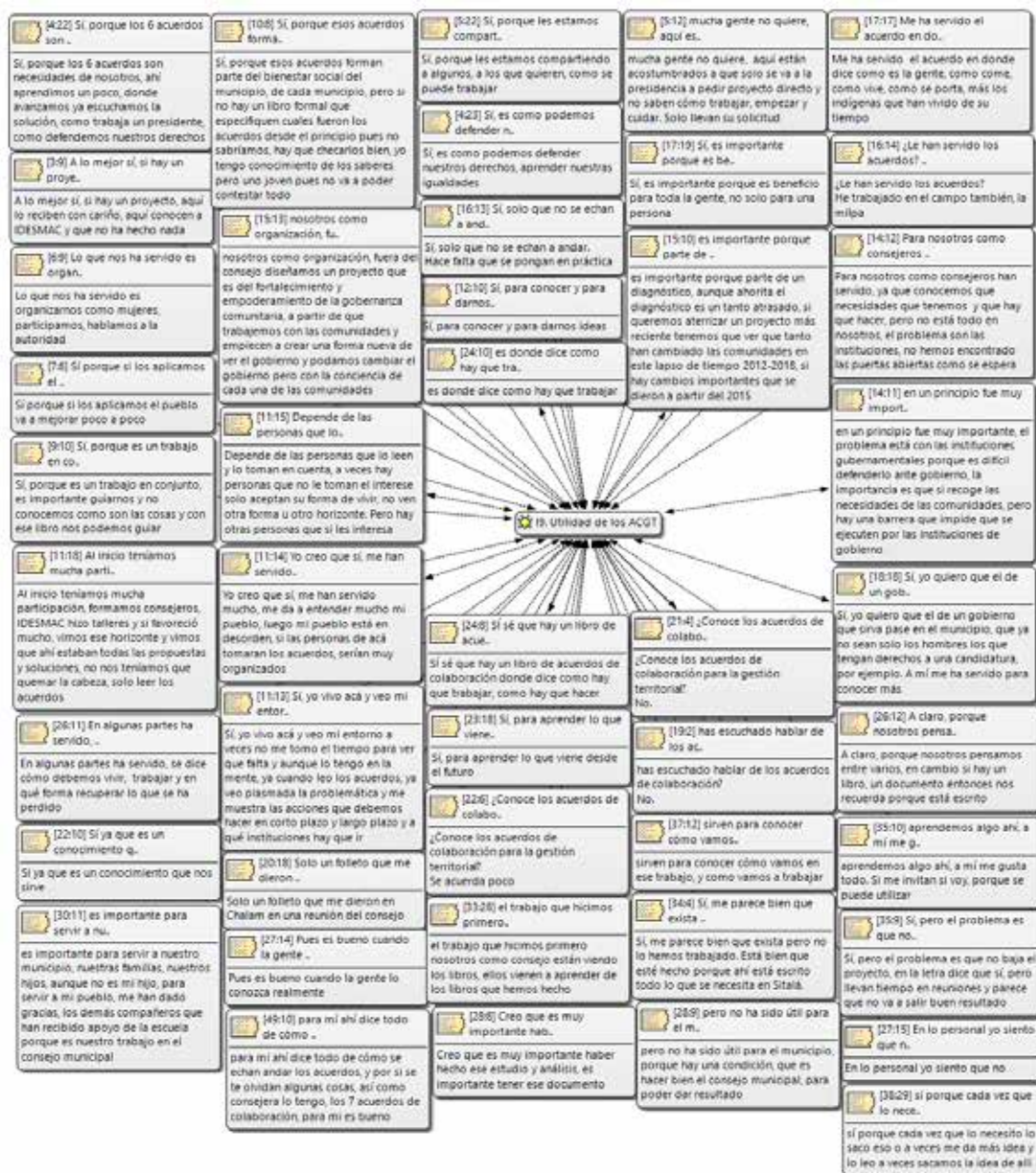
Ver la imagen I 9. Utilidad de los ACGT

I10. Reconocimiento de la diversidad cultural en la comunidad de aprendizaje.¹⁶

Definición. Inclusión y reconocimiento de las distintas culturas de los actores territoriales, así como la importancia de la interacción, el intercambio y el respeto a la diferencia entre organizaciones locales y organizaciones de diferentes niveles.

De acuerdo con lo dialogado al interior del equipo de evaluación, el presente indicador no necesariamente refleja la valoración que se pretendía hacer del proyecto, centrada en el tema de la interculturalidad. Más bien, se enfocó al tema de evaluar la Comunidad de Aprendizaje, que, como se dijo anteriormente, ha sido una de las actividades que en el último periodo tuvieron un menor desempeño. Por lo que muy probablemente, los resultados obtenidos en el indicador presentan una distorsión por este efecto.

¹⁶ El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER), considera que Un tipo de actividad comunicativa realizada por dos o más participantes que se influyen mutuamente, en un intercambio de ideas, opiniones y saberes para construir, conjuntamente, una conversación y un aprendizaje mediante la negociación de significados



La interculturalidad es un aspecto vital para el trabajo del proyecto en evaluación, sobretodo porque se tiende a construir un imaginario en el que se homogeniza la diversidad de los pueblos originarios de Los Altos de Chiapas. Con base en ciertos referentes lingüísticos, por ejemplo, ni siquiera los pueblos que tienen una adscripción similar como los tseltales y tsotsiles, pueden sólo diferenciarse como tales. En la zona de Los Altos, se pueden diferenciar por lo menos, cinco variantes lingüísticas en la región y, de hecho, ni siquiera la división municipal puede ser un referente confiable. Tal vez a nivel de microrregión es que se puede entender mucho mejor el mapa cultural de Los Altos de Chiapas. Otro tema de la interculturalidad, es el que viven las y los pobladores locales y los grupos de técnicos que, desde distintos lugares del país y del mundo, vienen a compartir, comparar y lamentablemente a intervenir culturalmente, sea esto intencional o no.

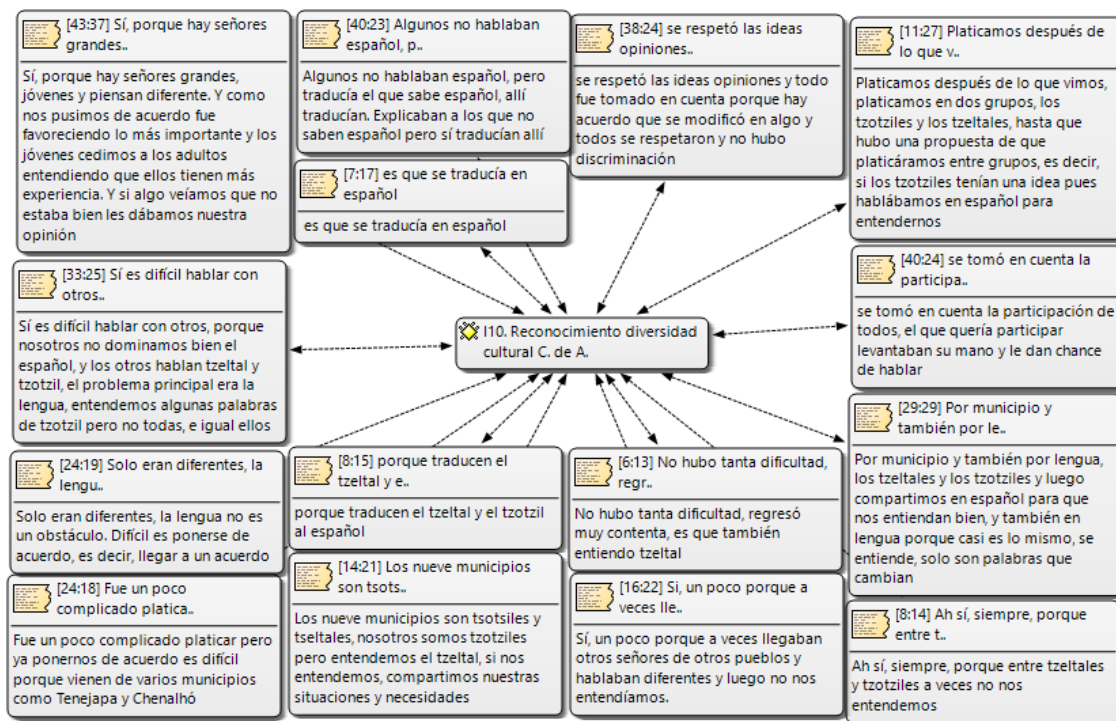
El intercambio cultural y la interculturalidad, no son lo mismo y, al parecer, la Comunidad de Aprendizaje ha sido un rico y generoso espacio de intercambio cultural; es decir, se han presentado experiencias y cada quien se lleva desde esta oferta cultural, algo que rescata o incorpora, pero no se da una producción cultural en sí, como se desearía sucediera en una verdadera Comunidad de Aprendizaje. El intercambio, por el tiempo, por el formato, por la formación de los facilitadores, no da para un diálogo de saberes, para una construcción híbrida de nuevas epistemologías. Solo la experiencia de formulación de los Acuerdos de Colaboración, que culminó con en un encuentro de la Comunidad de Aprendizaje tuvo este carácter.

Conclusión. Pensar en una Comunidad de Aprendizaje que no sea intercultural es imposible, por lo que debe de reconocerse que los encuentros dedicados a ello, no solo deben quedarse en el nivel de intercambios culturales; desde el ámbito propio de los aspectos de la vida cotidiana se alimentará esta nueva condición. De otra manera será imposible transitar de eventos de intercambio de experiencias a un proceso de vida.

Recomendación. El diálogo intercultural, para serlo, debe de tener un sustento crítico, que permita analizar y discutir las distintas realidades desde la que provienen los diferentes habitantes de Los Altos de Chiapas y los técnicos que

comparten la experiencia de ejecutar el proyecto conjuntamente. Tal y como se dio en el proceso de formulación de los Acuerdos de colaboración, es posible construir conceptos nuevos, desde una hibridez de saberes que alcancen una dialógica donde la otredad que da diferencia, otorgue al mismo tiempo igualdad.

Ver la imagen I 10. Reconocimiento diversidad cultural C. de A.



11. Utilidad de los materiales de difusión

Definición. Los actores del proyecto valoran como herramientas útiles los materiales de difusión.

La difusión al interior de los municipios, es un aspecto que todavía no está resuelto y que tiene que superar muchos obstáculos. Una sociedad fundamentalmente oral, tiene medios de comunicación muy específicos, y deben ser bien conocidos para que puedan ser aprovechados. Todos los otros procedimientos de comunicación visual, escrita, musical, teatral, digital; presentan desafíos muy grandes para su implementación, pero hay que aceptar también que se están transformando de una manera vertiginosa.

De acuerdo con lo analizado en las entrevistas, al parecer sí existe un conocimiento de recursos de difusión implementados por el proyecto como folletos, los propios documentos de los ACGT, y una serie de videos que han sido compartidos. La estrategia, sin embargo, no ha sido muy ambiciosa y tampoco ha abarcado extensos territorios. Se puede hablar de la eficacia que tiene, por ejemplo, los medios visuales, sobre los escritos, por obvias razones. Los espacios para la difusión aparentemente son pocos, pero los espacios públicos están siempre disponibles, pero están sub-utilizados.

Es probable que, con el crecimiento de la telefonía celular en la zona, el método de comunicación más efectivo sean las redes sociales. Eso, por supuesto, deja a un importante sector de la población adulta a una situación de inaccesibilidad. Por lo cual, será necesaria una estrategia que considere los distintos grupos de población, para hacerles llegar la información. De cualquier manera, el esfuerzo realizado a la fecha, está en el entorno de lo que se debería haber alcanzado a estas alturas del proceso.

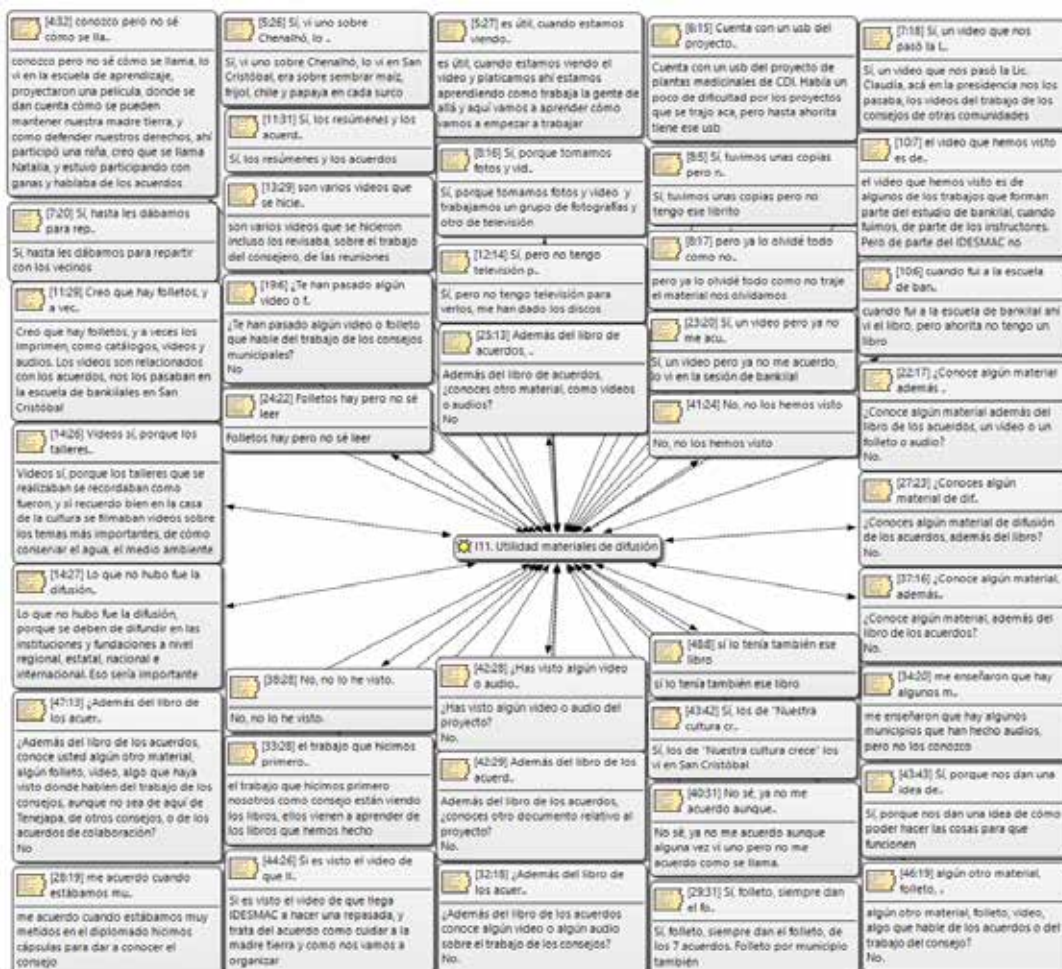
Por el lado contrario, las OSC valoran ampliamente la producción de los materiales generados por el proyecto porque son útiles para los propios fines de las organizaciones y porque reconocen en ellos su valor como documentos donde se

Conclusión. Es necesario dialogar con los CMDRS y los Bankilales para que se puedan encontrar otras formas de difusión de los resultados que permitan una mayor cobertura y la calidad para asegurar la transmisión de los contenidos. Al mismo tiempo se requiere de mayor material didáctico y sistematizado sobre la región y el trabajo que se viene realizando, aspecto que resalta la necesidad de que el LIS piense en que los actores centrales son pobladores de los territorios y que los documentos generados sean asequibles para ellos. Por alguna razón aún poco clara no se ha dado mayor difusión a materiales audiovisuales e impresos que pueden resultar valiosos.

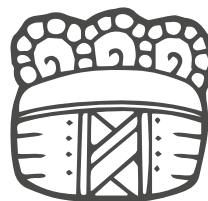
Recomendación. La difusión es clave para el futuro del proyecto. Es necesario formar comunicadores indígenas que produzcan materiales y generen opinión en los territorios. Un cambio drástico se tiene que dar en la estrategia actual, para

que tenga, por un lado más penetración social a través de los contenidos y el trabajo que pueden llegar a hacer los Bankilales. El uso de las nuevas tecnologías es indispensable, se tiene que producir una nueva generación de dispositivos y aplicaciones que sirvan a los intereses de los propios comunicadores indígenas y del propio IDESMAC.

Ver la imagen I 11. Utilidad materiales de difusión



TOK



9. PLAN DE MEJORA.



A continuación se presentan áreas de oportunidad para ajustar el desarrollo del proyecto “Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas”, presentadas a partir de sus componentes centrales:

I. Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable.

El trabajo de diagnóstico y elaboración de los ACGT tuvo una amplia discusión sobre las dinámicas y problemáticas territoriales, sin embargo con el paso del tiempo se ha hecho presente la idea de que el sentido de pertenecer a los CMDRS es obtener ‘proyectos’ y no ser un órgano de gestión del territorio con una estructura de gobernanza. Esta idea se refuerza cuando los Comités Temáticos se pretenden integrar sólo cuando hay un proyecto que los articule porque tienen ‘algo que hacer’. En ese sentido el área de mejora es clara: desarrollar una estrategia de gestión territorial a través de la articulación de comités temáticos que tengan una agenda propia, en la que se incluyan acciones de promoción, visibilización e implementación de soluciones locales a problemas locales; además de la gestión de proyectos con entidades externas a los Consejos. Por otro lado hay que favorecer la articulación orgánica de los consejos de mujeres y jóvenes, que si bien existen en varios municipios, no tienen esta relación.

Otro aspecto para fortalecer la estructura de gobernanza es recuperar los espacios de los Consejos Microregionales, que favorecen la cohesión territorial y la participación local.

En términos de la gestión de los ACGT es necesario estructurar un proceso subsidiario en las responsabilidades de los Consejos, un proceso formativo en el que los promotores, técnicos y coordinadores del proyecto, de manera paulatina

asuman conforme se desarrollan las actividades cada vez menos responsabilidades y los consejeros en sentido contrario asuman cada vez más, para acercarse al Campo Potencial de procesos amplios para la toma de decisiones por la organización local y el equipo técnico se convierta en acompañante.

II. Formación de Bankilales.

El diplomado para Bankilales cumple ampliamente en la reflexión y profundización de lo contenido en los ACGT, lo que brinda una base para comunicar de mejor manera sus ideas a los actores externos que guardan relación con el proyecto de los Consejos. Sin embargo, en la escuela no se desarrollan capacidades para la gestión fuera de los consejos, por lo que habría que implementar actividades en el proceso de formación que les permita desarrollar capacidades para poder ser proactivos en la gestión, desde la iniciativa de los Consejos, pero fuera de ese ámbito.

Por otro lado, habría que incorporar a los graduados de la escuela de Bankilales en los comités temáticos para que cumplen con la función de acompañar y orientar procesos de acuerdo con lo establecido en los ACGT.

III. Laboratorio de Innovación Social: subcomponente Comunidad de Aprendizaje.

Como ya se apuntó, la Comunidad de Aprendizaje perdió sustancia cuando sus sesiones se sacaron de los territorios municipales, por ello habría que regresar a las sesiones regionales, donde se profundice la relación intercultural, la discusión sobre los problemas y la generación de estrategias de atención, lo que además facilitaría la actualización de los ACGT.

IV. Laboratorio de Innovación Social: subcomponente Elaboración de los Binti jpastik ta ja'wili (Lo que vamos a hacer este año) o Planes Operativos Anuales de cada municipio.

Los consejeros recuerdan la celebración de mesas temáticas donde se definieron las líneas a abordar en los Planes Operativos, pero no recuerdan claramente la elaboración de estos. En vinculación con la Comunidad de Aprendizaje, es necesario que los Consejos asuman las líneas de discusión y propuestas de abordaje de las

problemáticas surgidas de esas sesiones para profundizar su forma particular de aterrizarlas en las microregiones. De la misma forma el Laboratorio de Innovación Social, debe de ser capaz de transmitir y formar a los Consejos en la visión de que los Planes Operativos son una herramienta eficaz para la implementación de los ACGT y uno de los componentes con los que se puede dar seguimiento al desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

V. Laboratorio de Innovación Social: subcomponente Sistema de Monitoreo y Evaluación Participativo.

El desarrollo de este sistema es un aspecto muy especializado. En ese sentido desarrollar el sistema y las capacidades para implementarlo de manera efectivamente participativa es un ejercicio con un horizonte de mediano plazo. Por ello es necesario que este se asuma como una línea de trabajo específica, con ejercicios constantes y permanentes, además de contar con retroalimentación e intercambio con experiencias que hayan caminado en ese sentido.

Es importante que la experiencia adquirida por el IDESMAC, en el sentido de la evaluación de procesos pueda ser transmitida y adecuada al trabajo que desarrollas los CMDRS.

VI. Acciones de visibilidad y sistematización de la experiencia.

La visibilidad del proyecto y los materiales de generados por el proyecto son ampliamente valorados por actores extraterritoriales, como lo confirman los datos relativos al alcance en redes sociales y las afirmaciones de las organizaciones miembro del Círculo de Aliadas. Es importante que la sistematización del proyecto en sus diferentes iniciativas, acciones y componentes, sea devuelto a los Consejos de manera continua y se generen materiales adecuado y accesibles para los pobladores locales. Esto significa un triple esfuerzo, la sistematización en sí, la generación de materiales y el desarrollo de una estrategia de comunicación intercultural.

'U MIJIN



10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



La evaluación del proyecto arroja un conjunto de conclusiones y recomendaciones que a continuación se desarrollan:

Los ACGT y su utilidad para las comunidades son los aspectos que mayor reconocimiento tienen por parte de los actores.

La formación de Bankilales por su influencia en el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión.

El avance en la gobernanza derivada de la operación de los Consejos Municipales.

La Escuela de OLAT es visibilizada como un espacio de formación para generar capital social desde los territorios.

La mayoría de los actores coinciden en la importancia y utilidad que tienen las acciones y estrategias de difusión.

La estrategia de reorientación de la Comunidad de Aprendizaje, tanto a nivel nacional como regional, incrementó la capacidad de interlocución de algunos líderes.

El cambio de coordinación debilitó el avance del cumplimiento de metas para el segundo año de ejecución, la cual se compenso hacia el tercer año.

La eficiencia terminal de la Escuela de Bankilales fue poco consistente.

La provisión de herramientas de seguimiento y evaluación para los Consejos Municipales, es aún incipiente.

La formulación de los POA, se ubicó en la paradoja de la programación para el desarrollo.

Incrementar la capacidad de incidencia para la reorientación de la inversión pública, social, privada e internacional hacia la región.

Mejorar la planificación operativa para una difusión y visibilización oportuna.

La evaluación del proyecto, arroja un conjunto de conclusiones y recomendaciones que a continuación se desarrollan, a fin de que puedan ser atendidas e incorporadas a una siguiente fase.

Se identifica que los **ACGT y su utilidad para las comunidades, son los aspectos que mayor reconocimiento tienen por parte de los actores del proyecto**. Ello deriva de dos acciones complementarias, que han permitido la reapropiación de estos instrumentos: uno de éstos, es la Escuela de Bankilales, misma que se ha establecido como semillero para la formación de las y los Consejeros. El segundo, es el trabajo que se ha realizado a nivel de los Consejos Municipales. Sin embargo la traducción de los ACGT en acciones es percibida únicamente como proyectos, por lo que los CMDRS los asumen como una ‘guía’ para la gestión de proyectos y no para la gestión de los territorios. La recomendación en este sentido, gira en torno a continuar con las acciones de difusión a través de los materiales elaborados para ello, así como abrir nuevos espacios para la discusión, en los cuales, incluso, se analicen los avances obtenidos y los retos que vienen a futuro; además de dotar de visión territorial a los Consejos, lo que ayudaría a construir una agenda propia, con sus respectivos posicionamientos.

La **formación de Bankilales** destaca como segundo eje de importancia, así **considerado por su influencia en el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión** de quienes cursan la Escuela. Es de reconocer, que este mecanismo se ha constituido como un elemento innovador en el territorio, ya que parte de un eje central: los Acuerdos de Colaboración. De igual forma, la noción del bankilal, le ha sumado importancia al proceso, estableciendo entre las y los participantes, acuerdos y compromisos; una especie de misión que les ha sido encomendada para formarse como una especie de guías de las comunidades. Esto puede ser aprovechado, al incorporarlos como docentes, al mostrar apropiación del proceso y de los Acuerdos, lo cual sin duda facilitaría el dialogo con sus pares. En este

sentido, la recomendación se dirige en dos sentidos, hacia el incremento de la eficiencia terminal, pues este ha sido el único aspecto que no ha sido atendido de manera puntual, por lo que se debe revisar el perfil de ingreso, a fin de hacer una selección con mayor rigurosidad. Y en segundo lugar, a incorporar elementos prácticos que ayuden en la gestión, es decir desarrollar en los Bankilales habilidades de gestión.

En tercer lugar, se ubica el **avance en la gobernanza derivada de la operación de los Consejos Municipales** y, en particular, de la importancia que tienen los Consejos de Mujeres y Jóvenes para consolidarlos. Si bien se reconoce la suma de otros elementos, tales como los Comités de Medio Ambiente o Ambientales, de Soberanía Alimentaria, de Cultura, de Artesanías, etc.; hay especial atención en las dos estructuras mencionadas ya que, para esta etapa del proyecto, ha sido notable su incorporación y fortalecimiento. En algunos casos, los hijos de quienes iniciaron el proceso, están siendo visualizados como la generación que les dará continuidad. La recomendación en este caso, se dirige a la integración de otros Comités Temáticos mediante la planificación de acciones en torno a la promoción los ACGT y la generación de agendas propias de los Comites; y la refuncionalización de los Consejos Microregionales. Así también, la importancia del establecimiento de espacios de dialogo con diversos actores, ya sean de la academia, gobiernos, sociedad civil, organismos de cooperación, entre otros; puede fomentar la realización de Encuentros de Gobierno Abierto en los territorios, lo cual, al mismo tiempo, permitirá un acercamiento a los municipios.

La Escuela de OLAT es visibilizada como una acción derivada del proyecto, planteada **como un espacio de formación para generar capital social desde los territorios**, a fin de implementar los Acuerdos de Colaboración. Debido a que este proceso siguió su propia dinámica a través de la implementación del proyecto P3032201 a cargo de Clan Sur, se separó del proyecto en evaluación.

Cabe reconocer que las organizaciones conformadas, están integradas por egresados de la Escuela de Bankilales, Consejeros o ex Consejeros, con lo cual, se tiene certeza de hay una vinculación entre los territorios y los instrumentos de planeación.

La recomendación para este punto, es incentivar la formación de OLAT en aquellos municipios en donde aún no se cuenta con ninguna, como es el caso de Aldama, Mitontic y Pantelhó, para afianzar las estructuras locales.

La mayoría de los actores, desde los consejeros hasta las organizaciones de la sociedad civil, **coinciden en la importancia y utilidad que tienen las acciones y estrategias de difusión** para el proyecto. La visibilización de la iniciativa, es parte fundamental del ciclo de ejecución, ya que permite dar a conocer el trabajo realizado y fomentar la reflexión en distintos espacios y con diferentes públicos. La retroalimentación es necesaria, sobre todo cuando se trata con proyectos innovadores que se dirigen a potenciar la cohesión territorial y la gobernanza local. Así también, facilita el diseño de un plan de mejora, a partir de las sugerencias que puedan derivar de dicha difusión. En este mismo sentido, divulgar los logros y los retos u oportunidades, incrementa las posibilidades de que otros actores participen del mismo, incluyendo nuevos financiamientos. No obstante, la divulgación implica el seguimiento de las acciones ejecutadas y su sistematización exhaustiva, de manera creativa e innovadora; aspecto que necesita ser fortalecido en el proyecto. La recomendación, se dirige a la realización de un Plan de Difusión, que establezca de manera clara y concisa, los objetivos y metas, incluyendo el trabajo de sistematización de procesos.

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. Al mismo tiempo, abonaba a la comprensión de problemáticas y luchas distintas, lo que estimula la articulación de nuevas ideas y favorecía la cooperación. No obstante, también tuvo consecuencias no tan positivas, dado que se debilitó el espacio visto como un lugar para la “formación”, pasando a ser entendido más en términos “anecdóticos”. Este enfoque, impidió involucrar a un mayor número de actores, tal y como se había hecho a lo largo de los dos primeros años del proyecto. Los cambios incidieron en que, poco a poco, la orientación primigenia fuera transformándose sin un plan de mediano

plazo, con objetivos claros a la hora de preparar cada una de las Comunidades de Aprendizaje. La recomendación va en dos sentidos: En primer lugar, sería aconsejable que la Comunidad de Aprendizaje regresara a las comunidades, retomando en parte, el modelo inicial. En segundo lugar, la elaboración de planes operativos que marquen objetivos y metas claros, en consonancia con el enfoque territorial y el fortalecimiento de los ACGT.

El cambio de coordinación debilitó el avance del cumplimiento de metas para el segundo año de ejecución. Los distintos ciclos de los equipos de trabajo, son siempre evidentes y tienen impactos significativos en la ejecución de los proyectos. Un cambio de personal, sea en la coordinación o en los técnicos, modifica las relaciones interpersonales, el método de trabajo y, muchas veces, el enfoque, tal y como sucedió en esta ocasión. Esta situación se solventó en el tercer año de ejecución del proyecto, fortaleciendo los procesos a nivel local. Sin embargo, es indiscutible que, de alguna u otra manera, se alteraron formas y enfoques, así como parte de las iniciativas que ya estaban en funcionamiento. En esta línea, se cosecharon aciertos y surgieron nuevos retos. Por ende, la recomendación gira en torno al fortalecimiento de la coordinación del proyecto, a partir de la inclusión de mecanismos de sistematización, que permitan organizar y “almacenar” la información del proyecto, siendo una guía clara a seguir. De manera complementaria, la contratación de una subcoordinación, puede facilitar dicho proceso. Así, es importante recalcar que, el enfoque del proyecto debe estar en el “proyecto en sí” y la gente con la que se participa, en lugar del equipo operativo.

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. Sin embargo, la configuración de una visión más integral, el fortalecimiento del trabajo en el territorio, tanto con las comunidades como con los consejos, mejoró progresivamente el desempeño de los alumnos, y la eficiencia terminal. Dado que la Escuela de Bankilales, se dirige a difundir y transmitir a los actores locales en general, y a las y los consejeros en particular, los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial; es de vital importancia que el entorno considere a las propias comunidades para la realización

de las sesiones. Los ACGT, deben ser vistos como algo operativo, y no únicamente desde la teoría, aunque ésta esté hecha por y para el pueblo. En este sentido, se recomienda combinar sesiones formativas en San Cristóbal de las Casas como en el territorio para incrementar la asistencia de los alumnos. Por otro lado, será importante mejorar el proceso de selección (perfil de ingreso).

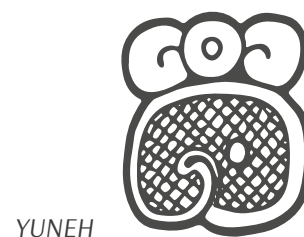
La provisión de herramientas de seguimiento y evaluación para los Consejos Municipales, es aún incipiente. Se reconoce que construir sistemas de monitoreo y evaluación participativa en regiones como Los Altos de Chiapas, no es una tarea fácil. Sin embargo, la calidad del esfuerzo emprendido por el Laboratorio de Innovación Social, alcanzó solo dos municipios Santiago El Pinar y San Juan Cancúc. Los ejercicios presentados son aún preliminares y requieren de mayor diálogo y elaboración por parte de las y los integrantes de los CMDRS. Evaluar no es calificar, sino medir, por lo que es imperativo profundizar en los aspectos teórico-metodológicos de la evaluación participativa para que los Sistemas de Evaluación desde los CMDRS, puedan cumplir con cabalidad y transparencia esta importante función.

La formulación de los POA, se ubicó en la paradoja de la programación para el desarrollo. Aunque intenso, el trabajo realizado no cubrió en su totalidad los procesos requeridos, por lo cual, la mayoría de los actores ponderan a los POA como herramientas con un peso equivalente a los ACGT. El problema, se deriva del hecho de que se considera que la sola preparación del documento, cubre también la gestión de su contenido; en la propia formulación del POA no se previeron dichos elementos para su ejecución. Es necesario que se haga una revisión de la articulación del Ciclo de Planeación y del Ciclo de Programación, para que se puedan concatenar adecuadamente.

Incrementar la capacidad de incidencia para la reorientación de la inversión pública, social, privada e internacional hacia la región. Existe una brecha entre los fondos públicos que llegan a los municipios y los que los Ayuntamientos tienen capacidad para ejercer. Esta situación se debe a dos factores principales, el primero, referido a las habilidades de negociación y gestión de los funcionarios públicos municipales para poder identificar los procedimientos y formatos para acceder

con eficacia al presupuesto que cada año es asignado; el segundo factor es que las organizaciones civiles no cuentan con las capacidades para incidir en los actores gubernamentales para que sus propuestas sean consideradas y sean incluidas dentro del presupuesto público. En cuanto a otras fuentes de financiamiento, privadas, civiles o internacionales, la situación es parecida, salvo el caso de que un número cada vez más creciente de OSC han adquirido la habilidad para recaudar fondos para sus propósitos y planes, como en el caso de los ACGT; el problema en este caso es la escasa articulación entre las acciones y los tipos de trabajo que se realizan, muchos de ellos además son contradictorios.

Mejorar la planificación operativa para una difusión y visibilización oportuna. Es notable que los productos de difusión requieren mayor tiempo para su realización, por lo que es importante mejorar la planificación, ya que la visibilidad del proyecto es indispensable. En particular, durante el tercer año del proyecto fue notable este problema, ya que algunos de los productos comprometidos, no alcanzaron a completarse adecuadamente. La experiencia recogida a lo largo del proyecto refleja que la preparación de una publicación, revisada y corregida en estilo, maquetada y preparada para su edición en imprenta. Éste es un proceso que a veces tarda años, razón por la cual se deben considerar adecuadamente a la hora de ser propuestos, esto para que puedan ser presentados a tiempo y en forma. Toda vez que los requerimientos en la materia serán cada vez mayores para el proyecto.



YUNEH

11. BIBLIOGRAFÍA

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2009). *‘Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México’*, México DF, CONEVAL.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015). *Cohesión Social: Balance Conceptual y Propuesta Teórica-Metodológica*. I edición, México DF, CONEVAL.

Cuñat Giménez, Rubén J. (2007), *Aplicación de La Teoría Fundamentada (Grounded Theory) al Estudio del Proceso de Creación de Empresas*, en *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, Vol. 2 (Comunicaciones), texto disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499458.pdf>, consultado el 25 de mayo de 2016.

Giddens, Anthony. 2011 (1984). “Elementos de la teoría de la estructuración”. En *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Amorrortu, pp. 39-75.

IDESMAC, (2014). *Proyecto: ‘Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en Los Altos de Chiapas’*, Chiapas, México.

IDESMAC, (2015). *Informe Narrativo Anual I. Proyecto: ‘Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en Los Altos de Chiapas’*, Chiapas, México.

IDESMAC, (2016). *Informe Narrativo Anual II. Proyecto: ‘Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en Los Altos de Chiapas’*, Chiapas, México.

IDESMAC, (2017). *Informe Narrativo Anual III. Proyecto: 'Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en Los Altos de Chiapas'*, Chiapas, México.

Mosqueda Lázcares, Caludia y Villalobos Cabazos, Oswaldo (2014). *Informe de Evaluación Final del Proyecto: 'Fortalecimiento e Innovación Institucional Participativa Para La Gestión Territorial en Municipios de Los Altos de Chiapas Y La Península de Yucatán'*, Chiapas, México.

Restrepo, Eduardo (2016), *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*, Envió editores, Bogotá.

Sabino, Carlos (1992), *El proceso de investigación*, ed. Panapo, Caracas.

Strauss Anselm y Juliet Corbin (2002), *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquía, Colombia.

Trinidad, Antonio; Carrero, Virginia; Soriano, Rosa M^a (2006), *Teoría fundamentada "Grounded Theory". La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*, Centro de Investigaciones Sociales, Madrid, texto disponible en <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/LaConstrucciondeLaTeoriadelAnalisiInterpretacional.pdf>, consultado el 28 de mayo de 2016.



12. ANEXO A.

Guías de entrevista

Guía para entrevistas preliminares.

Fecha:

Nombre:

Comunidad:

Tipo de actor (CMDRS/Bankilal/C, de Aprendizaje):

Variable CMDRS

1. ¿Hay comité temático de jóvenes en su municipio? ¿Desde cuándo se constituyó?
2. ¿Cuántos representantes del comité de jóvenes llegan a las reuniones del CMDRS? ¿De qué manera participan en las reuniones? ¿votan cuando hay que tomar decisiones?
3. ¿Hay comité temático de mujeres en su municipio? ¿Desde cuándo se constituyó?
4. ¿Cuántos representantes del comité de mujeres llegan a las reuniones del CMDRS? ¿De qué manera participan en las reuniones? ¿votan cuando hay que tomar decisiones?
5. ¿Existe algún otro comité temático en el municipio?
6. ¿Cada cuánto hay reuniones de los consejos microregionales? ¿Quiénes participan en esas reuniones? ¿Cómo elijen a los delegados? ¿Cómo participan la gente de la comunidad en la toma de decisiones?
7. ¿EL CMDRS realiza acciones junto con el ayuntamiento? ¿cuáles?
8. ¿Qué acciones ha realizado el CMDRS con organizaciones? ¿Cómo ha sido su participación?

Variable ACGT

9. ¿Cómo fue el proceso para construir los ACGT? ¿Cómo participó la población? ¿Qué hizo IDESMAC?
10. ¿El trabajo del CMDRS ha influido para que se generen mecanismos de atención de las necesidades demandas de la población del municipio o de algunas comunidades?
11. ¿Me puedes explicar con tus propias palabras los ACGT(Llevar enlistados los ACGT)? ¿Cómo los promueves? ¿Qué han hecho para que se cumplan?
12. ¿Es importante que se hayan elaborado los ACGT? ¿Para qué les han servido? ¿Son útiles para todo el municipio?
13. ¿Se toma en cuenta el trabajo de los delegados al Consejo microregional o al CMDRS en las asambleas comunitarias?
14. ¿El Consejo microregional o CMDRS ha trabajado para que se incluya la participación de jóvenes, mujeres o gentes sin tierra en las asambleas comunitarias? ¿o han ayudado a que disminuya la discriminación?
15. ¿Crees que el trabajo que se ha hecho con los ACGT está ayudando en algo a la población del municipio o las comunidades? ¿En qué?
16. ¿Crees que los ACGT han ayudado a disminuir los conflictos en el municipio? ¿en cuáles, cómo?

Variable Escuela de Bankilales

17. ¿Hay egresados de la escuela de Bankilales en el CMDRS? ¿Cuántos?
18. ¿Has notado algún cambio en los participantes de la escuela de Bankilales? ¿Ayudan más al CMDRS? ¿Cómo?
19. ¿Me puedes explicar los temas que se estudian en la escuela de Bankilales?

Variable Comunidad de Aprendizaje

20. ¿De qué se ha hablado en la comunidad de aprendizaje? ¿Han habido acuerdos resultado de las pláticas en la comunidad de aprendizaje?
21. ¿Se ha establecido alguna colaboración entre organizaciones, instituciones, población local, participantes de la escuela de aprendizaje? ¿Qué han hecho?
22. ¿Qué se hizo en las sesiones de la comunidad de aprendizaje para tomar en cuenta la participación de todos? ¿Qué se hizo para que se entendieran todas las lenguas de los participantes?
23. ¿Se incluyó el punto de vista de todos en los resultados de la comunidad de aprendizaje? ¿Qué se hizo para lograrlo?

Variable LIS

24. ¿Se han hecho proyectos que atiendan lo que dicen los ACGT? ¿Conoces alguno?
25. ¿Cómo le hacen los CMDRS para dar seguimiento a los proyectos que implementan? ¿Usan algunos formatos o algún documento para hacerlo?
26. ¿Conoces los resultados de la sistematización del proyecto? ¿Has visto algún documento? ¿Cuál?
27. ¿Conoces los POA's? ¿Me puedes explicar cómo se elaboraron?

Variable estrategia de visibilidad

28. ¿Conoces los videos 'los frutos de la tierra'? ¿De qué se tratan? ¿Dónde los viste?
29. ¿Conoces el libro Deconstruyendo la Sociedad Civil en Chiapas? ¿De qué se trata?
30. ¿Conoces el libro de los ACGT?
31. ¿Conoces los artículos escritos sobre la comunidad de aprendizaje o los ACGT o la escuela de Bankilales? ¿Cuáles?
32. ¿Te han servido a ti los materiales? ¿Y a la comunidad o a los pobladores?

Guía de entrevista

Fecha:

Nombre:

Comunidad:

Tipo de actor (Organización):

Variable CMDRS

1. ¿Conoce cómo están conformados los CMDRS?
2. ¿Sabe si llegan miembros del comité de jóvenes llegan a las reuniones del CMDRS? ¿De qué manera participan en las reuniones? ¿votan cuando hay que tomar decisiones?
3. ¿Conoce a los comités de mujeres? ¿En qué municipios?
4. ¿Cuántos representantes del comité de mujeres llegan a las reuniones del CMDRS? ¿De qué manera participan en las reuniones? ¿votan cuando hay que tomar decisiones?
5. ¿Sabe si existen otros comités temáticos?
6. ¿Cada cuánto hay reuniones de los consejos microregionales? ¿Quiénes participan en esas reuniones? ¿Cómo elijen a los delgados? ¿Cómo participan la gente de la comunidad en la toma de decisiones?
7. ¿sabe si los CMDRS realizan acciones junto con el ayuntamiento? ¿cuáles?
8. ¿Qué acciones ha realizado el CMDRS con organizaciones? ¿Cómo participan los CMDRS en esas acciones?

Variable ACGT

9. ¿Conoce cómo fue el proceso para construir los ACGT? ¿Cómo participó la población? ¿Cuál fue el papel del IDESMAC?
10. ¿El trabajo del CMDRS ha influido para que se generen mecanismos de atención de las necesidades demandas de la población en los municipios o en algunas comunidades?

11. ¿Me puedes explicar con tus propias palabras los ACGT (Llevar enlistados los ACGT)? ¿Cómo los promueves? ¿Qué han hecho para que se cumplan?
12. ¿Es importante que se hayan elaborado los ACGT? ¿Para qué le han servido a los actores del proyecto? ¿Son útiles para la población de los municipios?
13. ¿Se toma en cuenta el trabajo de los delegados al Consejo microregional o al CMDRS en las asambleas comunitarias?
14. ¿El Consejo microregional o CMDRS ha trabajado para que se incluya la participación de jóvenes, mujeres o gente sin tierra en las asambleas comunitarias? ¿o han ayudado a que disminuya la discriminación o se favorezca la inclusión de grupos sociales que normalmente no se toman en cuenta?
15. ¿Cree que el trabajo que se ha hecho con los ACGT está ayudando en algo a la población del municipio o las comunidades? ¿En qué?
16. ¿Cree que los ACGT han ayudado a disminuir los conflictos en los municipios? ¿en cuáles, cómo?

Variable Escuela de Bankilales

17. ¿Hay egresados de la escuela de Bankilales en los CMDRS? ¿En qué municipios?
18. ¿La escuela de Bankilales genera algún cambio en los participantes? ¿Ayudan más al CMDRS? ¿Cómo?
19. ¿Conoce la temática que se estudia en la escuela de Bankilales?

Variable Comunidad de Aprendizaje

20. ¿De qué se ha hablado en la comunidad de aprendizaje? ¿Han habido acuerdos resultado de las pláticas en la comunidad de aprendizaje?
21. ¿Se ha establecido alguna colaboración entre organizaciones, instituciones, población local, participantes de la escuela de aprendizaje? ¿Qué han hecho?
22. ¿Qué se hizo en las sesiones de la comunidad de aprendizaje para tomar en cuenta la participación de todos? ¿Qué se hizo para que se entendieran todas las lenguas de los participantes y se pudiera dialogar?

23. ¿Se incluyó el punto de vista de todos en los resultados de la comunidad de aprendizaje? ¿Qué se hizo para lograrlo?

Variable LIS

24. ¿Conoce si hay proyectos que hayan derivado de los ACGT?
25. ¿sabe cómo le hacen los CMDRS para dar seguimiento a los proyectos que implementan? ¿Ha notado que tengan herramientas para hacerlo?
26. ¿Conoce los resultados de la sistematización del proyecto? ¿Ha visto algún documento? ¿Cuál?
27. ¿Conoces los POA's? ¿Me puede explicar cómo se elaboraron?

Variable estrategia de visibilidad

28. ¿Conoce los videos 'los frutos de la tierra'? ¿De qué se tratan? ¿Dónde lo vio?
29. ¿Conoce el libro Deconstruyendo la Sociedad Civil en Chiapas? ¿De qué se trata?
30. ¿Conoce el libro de los ACGT?
31. ¿Conoce los artículos escritos sobre la comunidad de aprendizaje o los ACGT o la escuela de Bankilales? ¿Cuáles?
32. ¿Considera útiles esos materiales? ¿A usted le han servido? ¿Y a la comunidad o a los pobladores?

Guía de entrevista

Fecha:

Nombre:

Comunidad:

Equipo Técnico.

Variable CMDRS

1. ¿En qué municipios hay comités temáticos y cuáles son? ¿Desde cuándo se constituyeron?
2. ¿Cuántos representantes del comité de jóvenes llegan a las reuniones del CMDRS? ¿De qué manera participan en las reuniones? ¿votan cuando hay que tomar decisiones?
3. ¿Cuántos representantes del comité de mujeres llegan a las reuniones del CMDRS? ¿De qué manera participan en las reuniones? ¿votan cuando hay que tomar decisiones?
4. ¿Los otros comités cómo participan?
5. ¿Cada cuánto hay reuniones de los consejos microregionales? ¿Quiénes participan en esas reuniones? ¿Cómo elijen a los delgados? ¿Cómo participan la gente de la comunidad en la toma de decisiones?
6. ¿EL CMDRS realiza acciones junto con el ayuntamiento? ¿cuáles? ¿Cómo llegaron a esa colaboración?
7. ¿Qué acciones ha realizado el CMDRS con organizaciones? ¿Cuál ha sido su participación en esas acciones?

Variable ACGT

8. ¿Cómo fue el proceso para construir los ACGT? ¿Cómo participó la población? ¿Qué hizo IDESMAC?
9. ¿El trabajo del CMDRS ha influido para que se generen mecanismos de atención de las necesidades demandas de la población del municipio o de algunas comunidades? ¿Cuáles?

10. ¿De qué manera promueven los Consejos o los Bankilales el cumplimiento de los ACGT o para su difusión?
11. ¿Qué es lo que más valoran los Consejos o los Bankilales de los ACGT? ¿Consideras que los ACGT les han ayudado en algo? ¿Son útiles para todo el municipio?
12. ¿Se toma en cuenta el trabajo de los delegados al Consejo microregional o al CMDRS en las asambleas comunitarias? ¿En qué municipios?
13. ¿El Consejo microregional o CMDRS ha trabajado para que se incluya la participación de jóvenes, mujeres o gentes sin tierra en las asambleas comunitarias? ¿o han ayudado a que disminuya la discriminación hacia algún grupo social en específico?
14. ¿Crees que el trabajo que se ha hecho con los ACGT está ayudando en algo a la población del municipio o las comunidades? ¿En qué?
15. ¿Crees que los ACGT han ayudado a disminuir los conflictos en el municipio? ¿en cuáles, cómo?

Variable Escuela de Bankilales

16. ¿Hay egresados de la escuela de Bankilales en los CMDRS? ¿Sabes Cuántos?
17. ¿Has notado algún cambio en los participantes de la escuela de Bankilales? ¿Ayudan más al CMDRS? ¿Cómo?
18. ¿Me puedes explicar los temas que se estudian en la escuela de Bankilales?

Variable Comunidad de Aprendizaje

19. ¿De qué se ha hablado en la comunidad de aprendizaje? ¿Qué acuerdos han resultado de las pláticas en la comunidad de aprendizaje? ¿Se han llevado a la práctica esos acuerdos? ¿Cómo?
20. ¿Se ha establecido alguna colaboración entre organizaciones, instituciones, población local, participantes de la escuela de aprendizaje? ¿Qué han hecho?
21. ¿Qué se hizo en las sesiones de la comunidad de aprendizaje para tomar en cuenta la participación de todos? ¿Qué se hizo para que se entendieran

todas las lenguas de los participantes y se pudiera dialogar?

22. ¿Se incluyó el punto de vista de todos en los resultados de la comunidad de aprendizaje? ¿Qué se hizo para lograrlo?

Variable LIS

23. ¿Qué proyectos se han derivado de los ACGT?
24. ¿Cómo le hacen los CMDRS para dar seguimiento a los proyectos que implementan? ¿Usan algún instrumento seguimiento? ¿Cómo transmiten ese seguimiento al resto del Consejos o las comunidades?
25. ¿Cómo se ha llevado a cabo la sistematización del proyecto? ¿En qué consiste la sistematización?
26. ¿Cuál fue el proceso de elaboración de los POA's? ¿Cambio esa mecánica en los tres años que duró el proyecto?

Variable estrategia de visibilidad

27. ¿Qué medios de difusión del proyecto conoces? ¿Cómo fue el proceso de su elaboración?
28. ¿Cuál es la importancia de esos materiales? ¿Sabes si los han usado otros actores? ¿Cómo? ¿Te han servido a ti los materiales? ¿Y a la comunidad o a los pobladores?



Cuadernos.
Los frutos de la tierra.



www.idesmac.org.mx

