



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**

Contenido

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción	5
3. Descripción del proyecto.....	6
4. Breve Descripción de los Actores	7
5. Marco Teórico Metodológico.....	10
1.1. Eje Teórico	11
1.2. Eje Metodológico.....	15
1.3. Herramientas y Proceso de Evaluación	15
1.4. Sistema de Indicadores.....	16
6. Evaluación de Metas.....	25
7. Valoración cuantitativa del proceso	58
7.1 Análisis por ámbito	64
7.2 Análisis por categorías	64
7.3 Análisis por tipo de actor	66
7.4 Análisis por género.....	67
7.5 Resultados por municipio	68
7.6 Análisis por indicador	70
7.7 Análisis general de indicadores.....	81
8. Valoración cualitativa del sistema de indicadores.....	83
9. Plan de Mejora.....	131
10. Conclusiones y recomendaciones	135
11. Bibliografía.....	140
12. Anexo A.	142

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:

1. 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.
2. 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.
3. La evaluación de proceso, considerando un análisis cualitativo y uno cuantitativo, por indicadores, ámbitos, categorías, actores, género y municipios donde se ejecuta el proyecto.
4. 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.

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 Chenaló, 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 Deconstruyendo 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 Chenaló; 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'in al 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”.

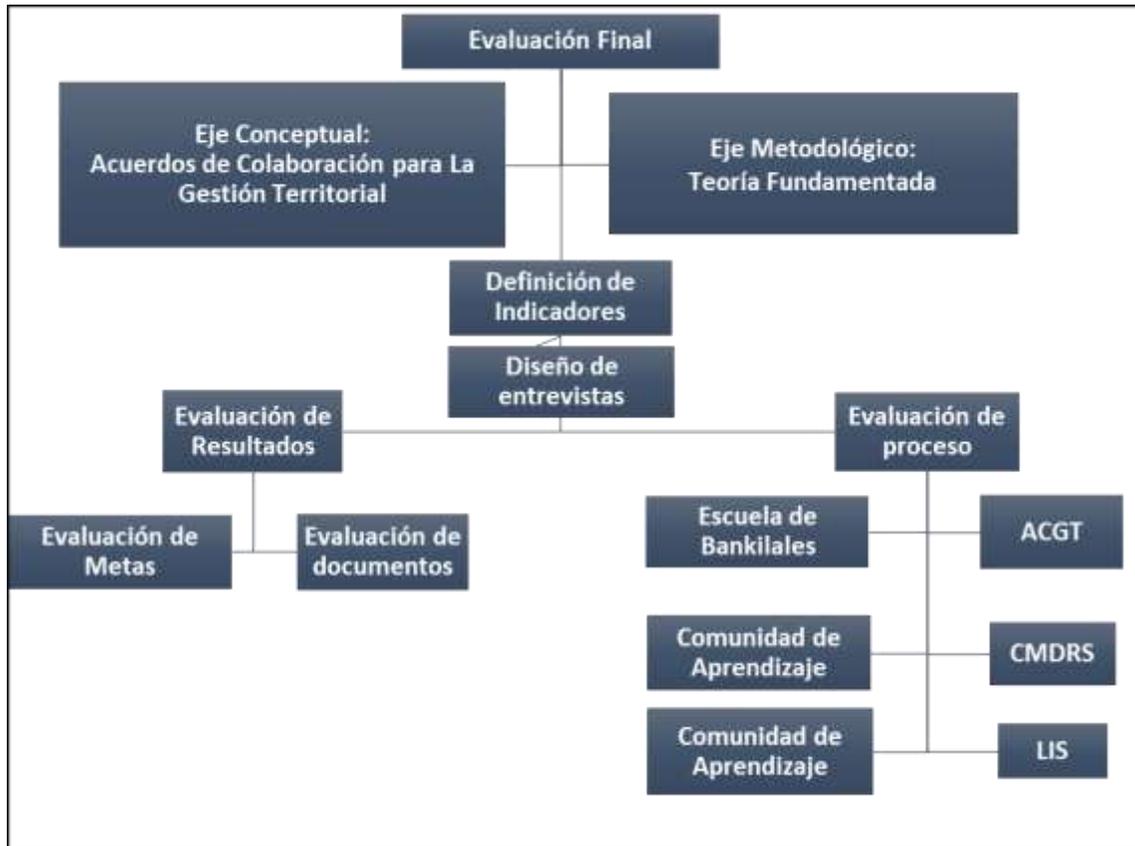
Todo el sistema de indicadores se organiza bajo el esquema del Cono de Desarrollo de Base desarrollado por la Fundación Interamericana, con la adecuación de las categorías propuestas por el proyecto del IDESMAC

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”

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 disenso 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 metaprosesos, 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 construidos 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.

5.1. 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.

5.2. 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.

5.3. 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 tríadico 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= $\geq 30\%$ 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.
	T5. Reconocimiento de Comités temáticos de	Integración de los comités temáticos de mujeres y jóvenes como	Integrados los comités temáticos de mujeres y	¿Han constituido comités temáticos en CMDRS? ¿Cuáles?	1=Reconoce que existen los 2 comités temáticos.

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.

²La 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
	mujeres y jóvenes.	parte orgánica de los CMDRS ³ .	jóvenes en el CMDRS.	¿Cómo participa el comité de mujeres en el CMDRS? ¿Cómo participa el comité de jóvenes en el CMDRS?	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.
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= ≥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

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').

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
	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.
	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	Los actores reconocen por lo menos 3 estrategias de organización,	Podrías mencionar tres estrategias de gestión del territorio (organización,	1= Se cumple adecuadamente con la mención de tres estrategias.

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
		uso sustentable del territorio, con pautas que permitan definir una utilización del terreno que maximice la obtención de recursos. ⁶	manejo o defensa del territorio establecidos en los planes estratégicos de las OLAT	manejo, defensa) planteado por su OLAT en su Plan Estratégico.	0.5= Se cumple adecuadamente con la mención de dos estrategias. 0= No se cumple con los supuestos anteriores.
	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.

⁶ Instituto Nacional de Biodiversidad, Costa Rica

⁷ Kleymeyer, 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.
	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	¿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.

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
			vida de 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.
	110. 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	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.

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.

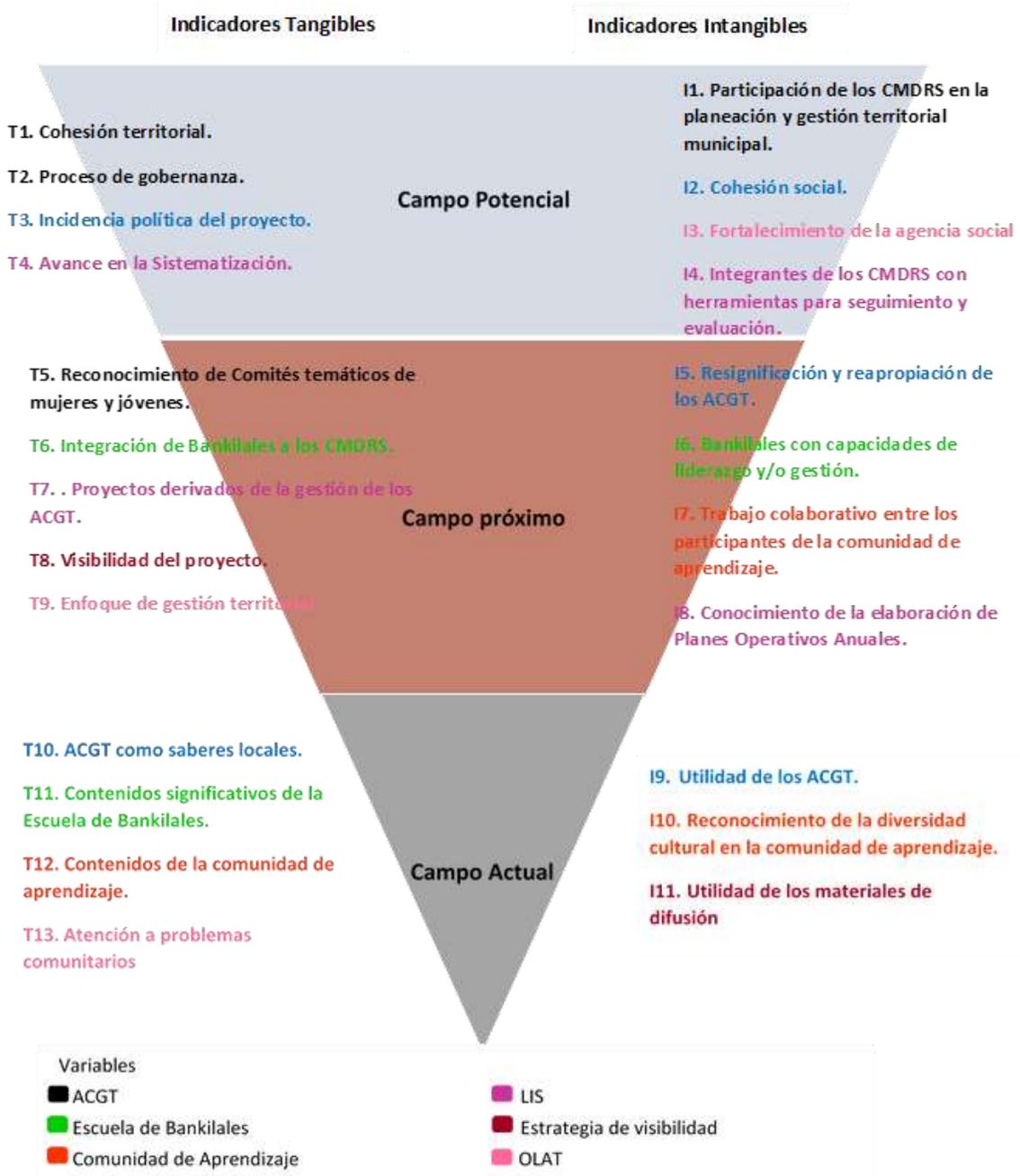
Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
		de diferentes niveles			
LIS	I8. Conocimiento de la elaboración de Planes Operativos Anuales	Los actores del proyecto identifican el proceso para la elaboración de los POA's	Reconoce la elaboración de los POA's y describe la forma en 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 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.
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

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).

Variable	Indicadores Tangibles	Definición	Índice	Preguntas	Fórmula
					estratégico en el territorio

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Clasificación de indicadores



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

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 Bankilaletik 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 construidos 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:

Tabla 3: Metas anuales del proyecto:

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 to (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 to (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 de cada región para la puesta en marcha de un simulador social que defina y gestione las acciones priorizadas en los POA.	4. Establecidos dos 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 simulador social que defina y gestione las acciones priorizadas en los POA.	4. Establecidos dos 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 simulador 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 de evaluación y seguimiento por parte de los CMDRS.	6. Diseñado un sistema de indicadores de evaluación y seguimiento por parte de los CMDRS.	6. Diseñado un sistema de indicadores de 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.

Fuente: Elaboración propia

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.

Tabla 4: Documentos probatorios por año del proyecto

AÑO 1	Documentos Probatorios	AÑO 2	Documentos Probatorios	AÑO 3	Documentos Probatorios
Continuidad proceso de formación de Bankilaetik con la 2da Generación de Bankilales.	al -7 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 2da generación -1 memoria del cierre del diplomado -8 cartas descriptivas correspondiente a cada módulo impartido.	Continuidad proceso de formación de Bankilaetik con la 3era Generación de Bankilales.	al -8 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 3ra generación -1 memoria del módulo de graduación de la 3era generación -9 cartas descriptivas de cada uno de los módulos impartidos.	Continuidad proceso de formación de Bankilaetik con la 4ta Generación de Bankilales. Sistematizada propuesta pedagógica de la Escuela	al -9 memorias de los módulos de la Escuela de Bankilaetik 4ta generación -9 cartas descriptivas correspondiente a cada módulo -El modelo educativo de la Escuela de Bankilaetik, -Documento de sistematización de la Escuela -2 archivos (un pdf y un power point) de presentación general de la Escuela

Fuente: elaboración propia

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, (PRODESIS). (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)

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

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

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 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 Bankilaetik. 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 Bankilaetik 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.

Tabla 5: Documentos probatorios Meta 2.

AÑO 1	Documentos Probatorios	AÑO 2	Documentos Probatorios	AÑO 3	Documentos Probatorios
14 egresados de la 2da generación del Diplomado de Bankilaetik.	-14 diplomas de egresos de la 2da generación de Bankilaetik -La lista de los alumnos que acreditaron el diplomado -La lista de asistencia del 5to módulo	Integrada la 3ª generación de consejeras y consejeros para su formación a través de la Escuela de Bankilaetik, con un total de 16 egresados.	-16 diplomas de egresados de la 3era generación de Bankilaetik -Listas de asistencia que integran las memorias de los 9 módulos de la Escuela	Se integró la 4ta generación de Bankilales de Escuela 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 Bankilaetik -20 diplomas de egresados de la 4ta generación de Bankilaetik -Listas de asistencia del módulo de evaluación de la 4ta generación -Memoria del módulo de evaluación final.

Fuente: elaboración propia.

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 Bankilaetik 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 Bankilaetik 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.

Tabla 6. Sesiones de CMDRS por municipio

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
TOTAL	155

Fuente: elaboración propia

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 Chenaló.

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.

Tabla 7. Documentos probatorios Meta 3.

AÑO 1	Documentos Probatorios	AÑO 2	Documentos Probatorios	AÑO 3	Documentos Probatorios
Se instalaron mesas temáticas (Social, Ambiental y Económico productiva) 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 Cancú y Chalchihuitán.	Elaborados 9 Planes Operativos Anuales, uno por Municipio	-Base de datos representacional territorial de los Consejos Municipales para el año 2017 -Archivo de Excel con os datos de los 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

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Comunidades representadas en los CMDRS.

Municipio	No de comunidades con representación	No de localidades por municipio	% de comunidades con representación por municipio
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 Cancuc	22	37	59,46
Santiago El Pinar	10	14	71,43
Sitalá	45	126	35,71
Tenejapa	35	59	59,32

Fuente: elaboración propia.

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.

Tabla 9. Documentos probatorios Meta 4.

AÑO 1	Documentos Probatorios	AÑO 2	Documentos Probatorios	AÑO 3	Documentos Probatorios
Se realizaron reuniones de Comunidad de Aprendizaje como encuentros e intercambios de experiencia para los acuerdos para la gestión territorial.	4 -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 del LIS; se pusieron en marcha cinco Acciones territoriales y como simulador social implementó el proyecto CAE.	el documento que la LIS. y -Registros fotográficos, minutas reuniones relatorias en simuladores distintas OSC e gubernamentales. se implementó el proyecto CAE.	de 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 y la Comunidad de Aprendizaje. Sistematizada la información de la inversión pública en Los Altos.	- 9 POA's -8 Memorias de las 6 Comunidades de Aprendizaje de los 3 años de ejecución del proyecto -3 archivos (pdf, Excel, ppt) con la sistematización de la información de la inversión pública en Los Altos de Chiapas.

Fuente: elaboración propia.

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.

Tabla10. Simuladores del Laboratorio de Innovación Social.

Municipio	Acciones Territoriales que sirven de simuladores al LIS	OSC	Periodo de Ejecución
San Juan Cancuc	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 Cancuc	Estrategias del impulso productivo y competitivo del café en zonas indígenas	CDI-SAGARPA	2016
San Juan Cancuc, Mitontic	Estufas ahorradoras de leña	IDESMAC-Habitat para la Humanidad México	2016
San Juan Cancuc, Pantelhó y Santiago El Pinar.	Círculos de Alimentación Escolar "Sve'em Koxetik"	Circulo de Organizaciones Aliadas	2015-2017
San Juan Cancuc y Chenalhó	Mejoramiento de la infraestructura Escolar: 6 localidades de Chenalhó y 1 de San Juan Cancuc	Adopta una Escuela, A.C.	2016
Santiago El Pinar, Chenalhó y Tenejapa.	Formación de promotores de lecto-escritura en Tseltal y Tsotsil en colaboración con Sna Jtz'ibajom	Sna Jtz'ibajom, A.C	2017
Santiago El Pinar	Grupo musical Ach Bom	IDESMAC	2017
Santiago El Pinar y San Juan Cancuc	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 Cancuc, Pantelhó	Talleres de Masculinidad con Consejeros Municipales	COFEMO-IDESMAC	2016

Fuente: elaboración propia.

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'oe! 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 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.

Tabla 11. Sesiones de la Comunidad de Aprendizaje.

Comunidad de Aprendizaje	Ámbito de Intercambio	Actividades	Fechas
Intercambio de experiencias en la Península de Yucatán	Nacional	17 encuentro con representantes de Acciones Territoriales	13 y 14 de agosto 2015
Intercambio de experiencias en Cuetzalan, Puebla	Nacional	Encuentro con representantes territoriales	21 y 22 de agosto 2015
1er Foro Internacional de Innovación social hacia la Sustentabilidad, Chiapas	Internacional	4 conferencias magistrales, conversatorios con expertos, con Osc's, 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 de junio 2016
Acciones ciudadanas, hilando derechos, tejiendo futuros. Chiapas	Temática		7 y 8 de diciembre 2016
COP 13	Nacional		Diciembre 2016

Fuente: elaboración propia.

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 funcionan 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.

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)

Tabla 11. Documentos probatorios de la Escuela OLAT.

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.

Fuente: elaboración propia.

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 aquellos 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.

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.

Tabla 12. Relación de documentos probatorios Meta 6.

AÑO 1	Documentos Probatorios	AÑO 2	Documentos Probatorios	AÑO 3	Documentos Probatorios
Integrado 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 (Tzeltal), 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 de 2017 -Relatoria de la sesión del CMDRS de Santiago el Pinar Chiapas. 04 de agosto de 2017. -39 fotos de la sesión del taller de evaluación en Santiago el Pinar

Fuente: elaboración propia

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.

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.

Tabla 13. Relación de documentos probatorios Meta 7.

AÑO 1	Documentos Probatorios	AÑO 2	Documentos Probatorios	AÑO 3	Documentos Probatorios
-----	-----	Sistematizada la experiencia a través de una estrategia de difusión	-Artículos que versan sobre el proyecto Altos y la escuela OLAT y que han sido publicados desde el 2015 en el Boletín de IDESMAC. -51 versiones estenográficas de las entrevistas realizadas para la elaboración del libro <i>Deconstruyendo la Sociedad Civil en Chiapas</i>	Sistematizada la experiencia a través de una estrategia de difusión	-Archivo de Excel del registro de seguimiento y visibilización que va desde agosto 2016 a agosto 2017 -Informe entregado por parte del área de difusión. -Artículos para publicación en Boletín de Idesmac -Videos -4 archivos PDF correspondientes a los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial de San Juan Cancúc, Santiago el Pinar, Sitalá y Pantelhó

Fuente: elaboración propia.

Análisis de Coherencia

Informe Narrativo Anual II (2016)

Se han implementado acciones de visibilidad en medios electrónicos abiertos

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

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)

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

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

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

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

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

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

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%**.

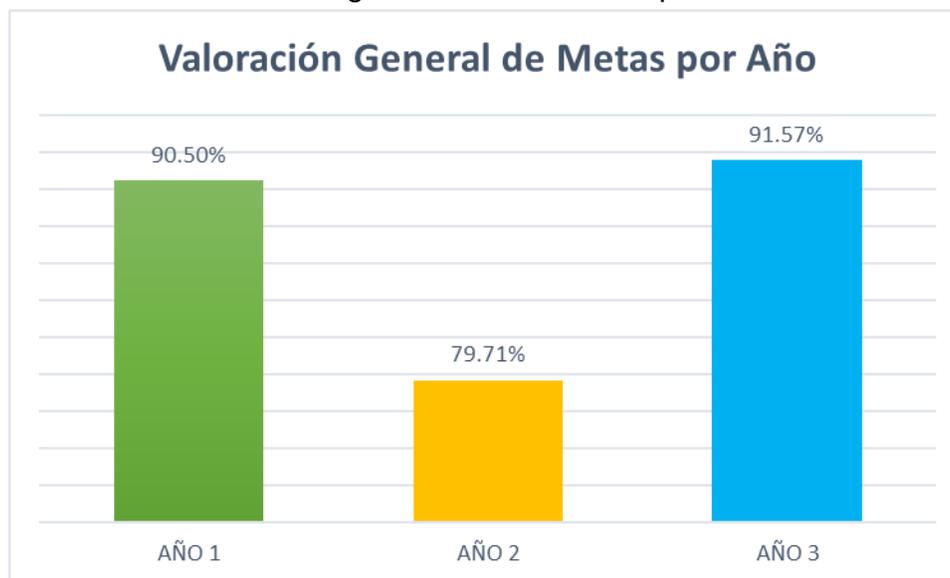
Gráfica 1. Valoración de metas por año



Fuente: elaboración propia.

Valoración General de Metas por Año de Ejecución

Gráfica 2. Valoración general anual del cumplimiento de metas.



Fuente: elaboración propia.

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

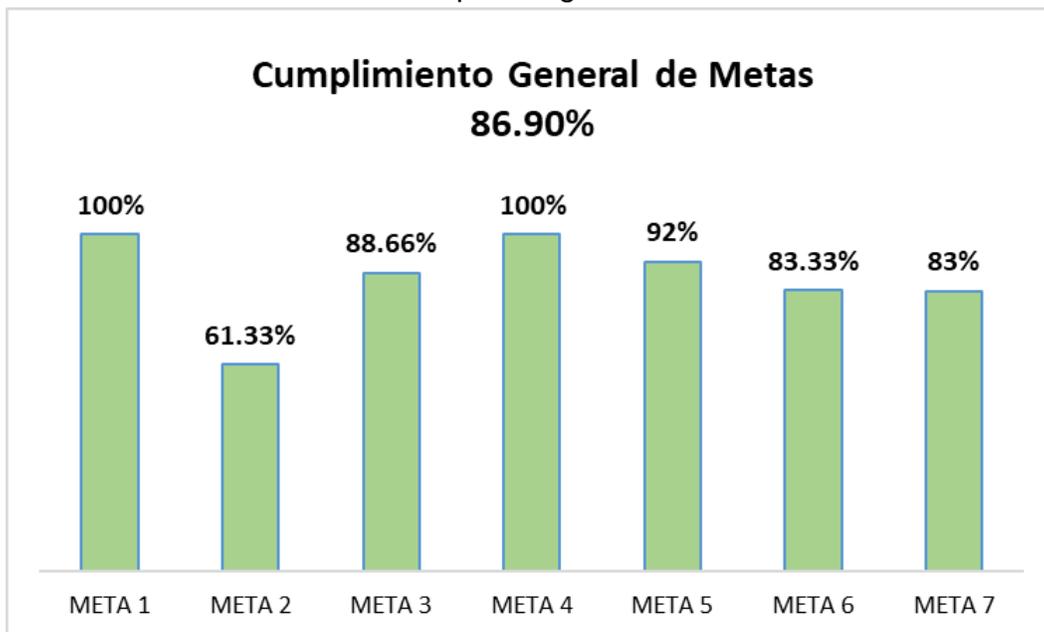
88.66%, en tanto es necesario darle seguimiento y acompañamiento puntual a los CMDRS .

La meta 4 con un 100% de cumplimiento, indica que el LIS se convirtió en una herramienta importante del proyecto, y que el equipo executor 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 esfuerzo 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.

Gráfica 3. Cumplimiento general de metas.



Fuente: elaboración propia.

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 que 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 segunda en 58%, si bien son elementos que se encuentran relacionados entre sí, muestran que el proceso propio de la escuela se ha solidificado más que el de los Consejos y que es necesario generar formas de integración de los egresados de la escuela a los Consejos.

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.

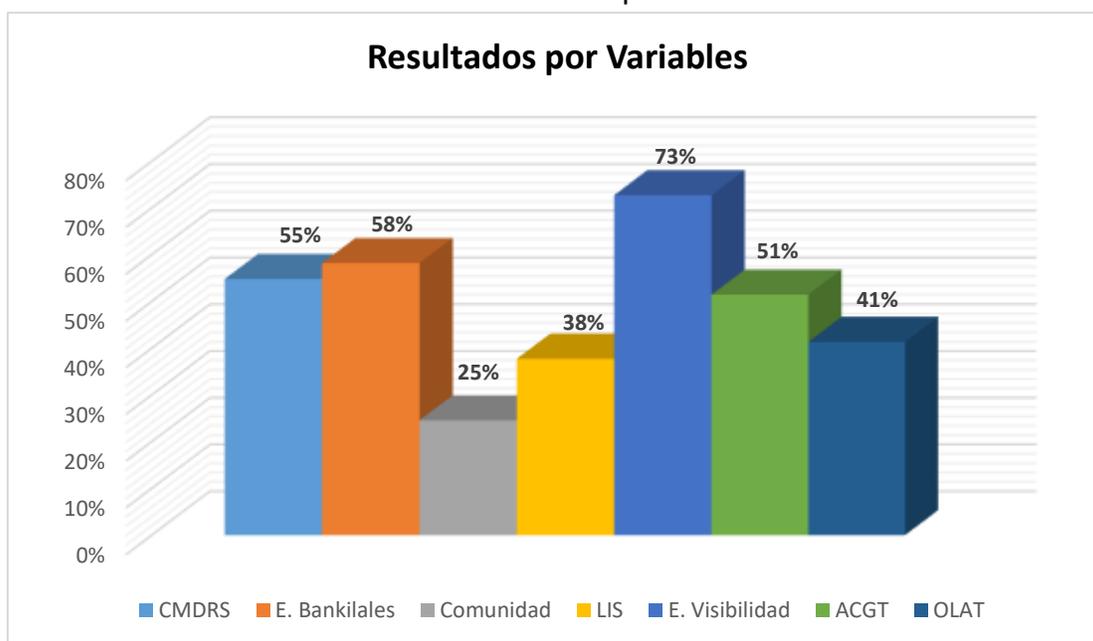
Con relación a la variable *Organismos Locales para la Acción Territorial*, misma que se estableció al inicio del proyecto como un mecanismo para la formación de agencia social en los territorios y la cual respondiera a las demandas derivadas de los Acuerdos alcanza una valoración del 41%. Cabe señalar 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 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 la descontextualización de la estrategia y el sentido eventual que cobró sin que tuviera un reflejo en los consejos y la gestión de los ACGT. 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.

Gráfica 4. Resultados por Variables



Fuente: elaboración propia.

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 14. Relación de variables evaluadas en los años 2014 y 2018

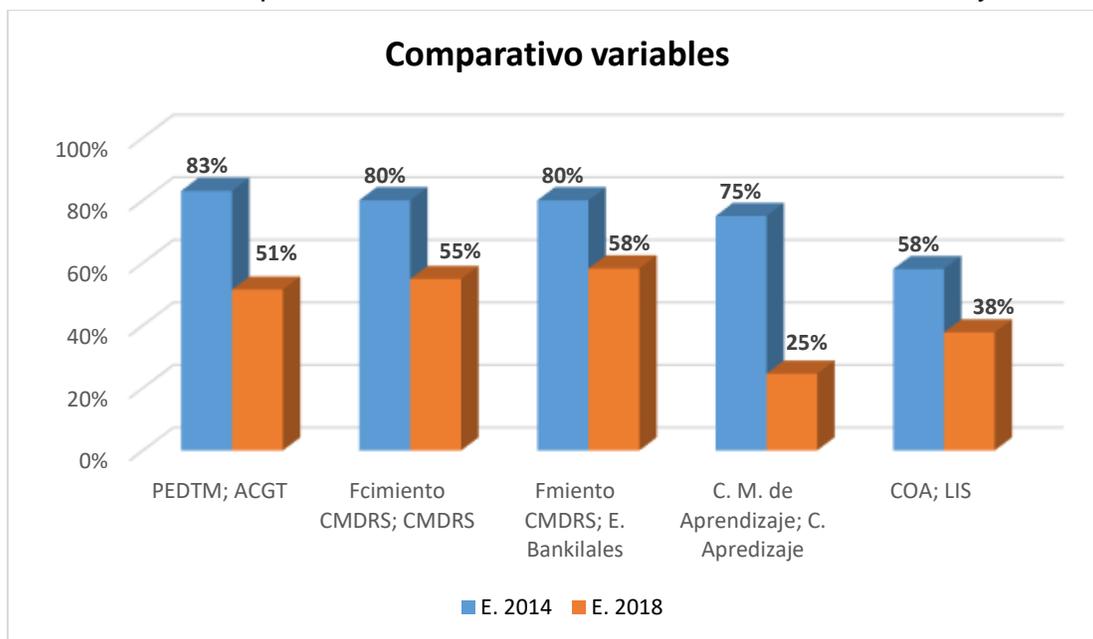
Evaluación 2014	Evaluación 2018
Planes estratégicos DTM	ACGT
Creación y Fortalecimiento CMDRS	CMDRS
	Escuela de Bankilales
Comunidades de aprendizaje microregionales	Comunidad de Aprendizaje
Círculo de organizaciones aliadas	LIS
	Estrategia de Visibilidad
	OLAT

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, lo

que sin duda es un reto mayúsculo, dadas las condiciones de escasa participación en procesos de gestión de la población local y el arraigado paternalismo; por lo que romper esas dinámicas es un arduo trabajo. 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.

Gráfica 5. Comparación de variables entre las evaluaciones 2014 y 2018



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 consejeras 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.

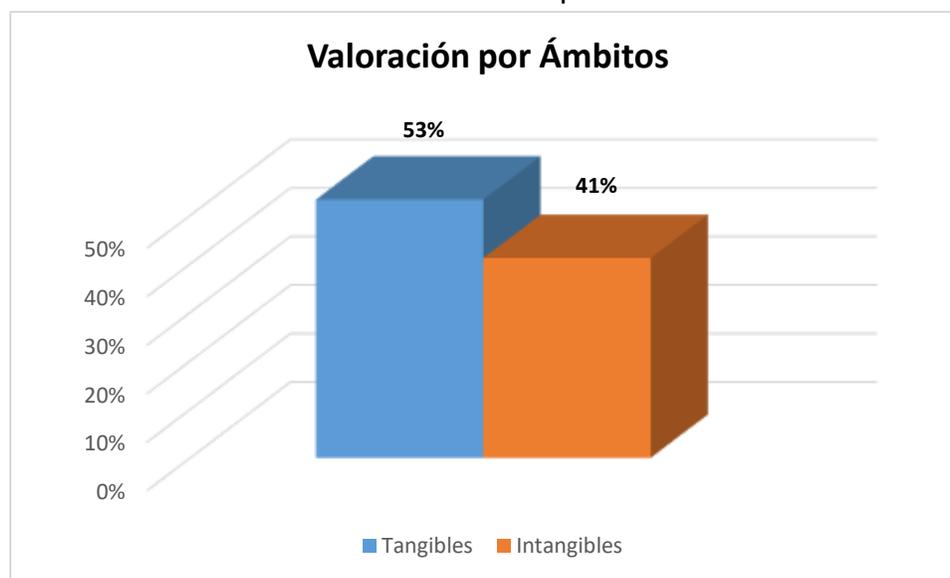
En esta evaluación encontramos que los proyectos derivados de las organizaciones miembros de la Alianza y vinculados a los ACGT han sido pocos y si bien toman en cuenta a los Consejos para determinar las comunidades y/o grupos con quienes colaborarán, los consejos no juegan un papel central ni en el 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*, es necesario poner mayor atención a los temas 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.

Gráfica 6. Resultados por Ámbitos



Fuente: elaboración propia.

7.2 Análisis por categorías

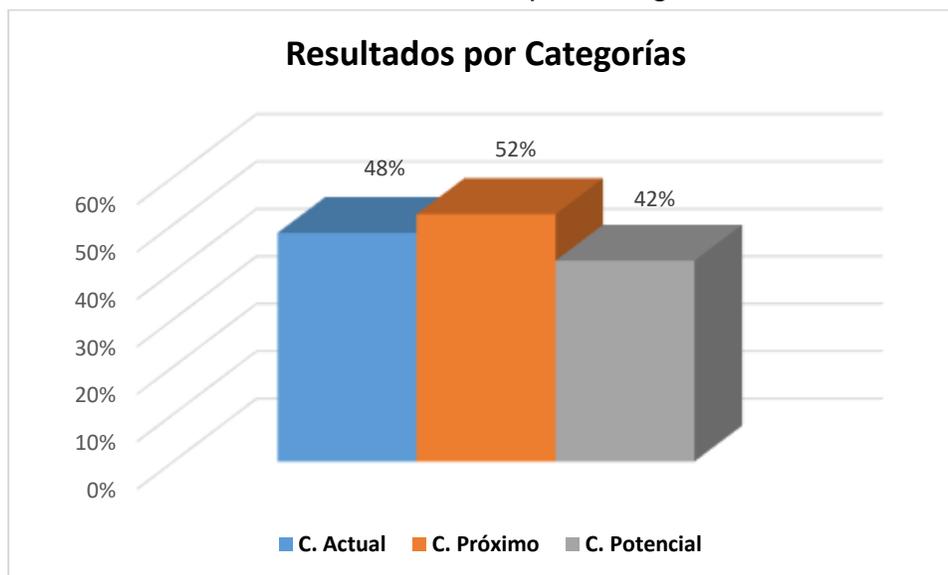
El campo actual se evalúa con un 48%, ello como resultado del análisis de los siete indicadores identificados para el mismo, esto se explica por los elementos situacionales del proyecto, mecanismos como la Comunidad de Aprendizaje (T.12

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.

Gráfica 7. Valoración por Categorías.



Fuente: elaboración propia.

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.

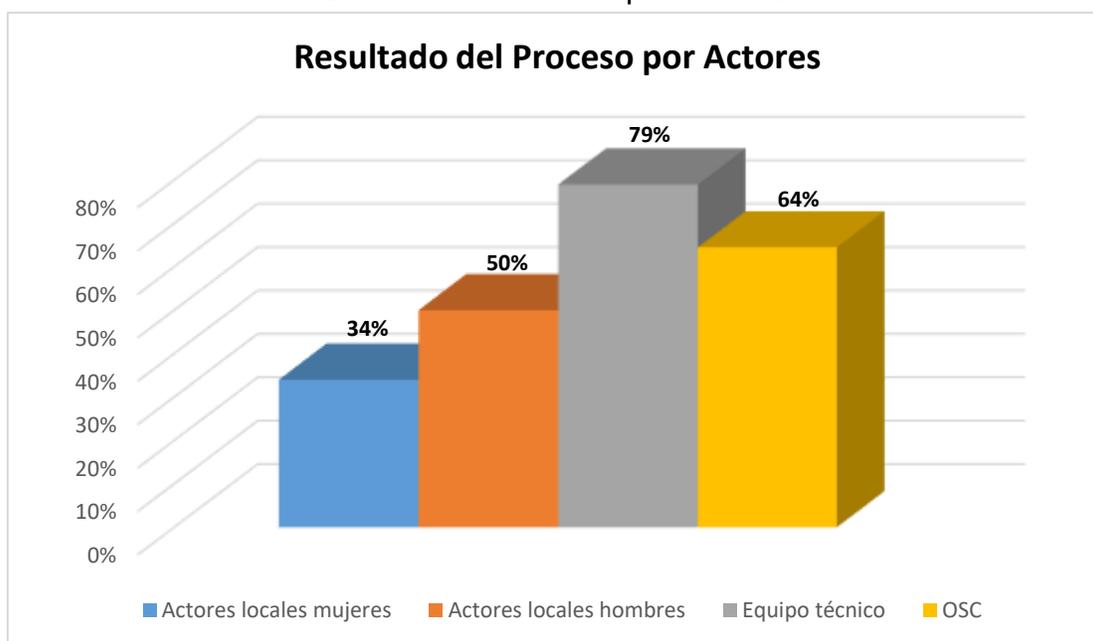
Para el caso de los hombres, se tiene una valoración media (**50%**). Ello se debe particularmente, a que, si bien reconocen la importancia de los Acuerdos de Colaboración y de los propios Consejos Municipales, los instrumentos y mecanismos no se han visto materializados en acciones concretas. A excepción 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” (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Gráfica 8. Valoración por Actores.



Fuente: elaboración propia.

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%.

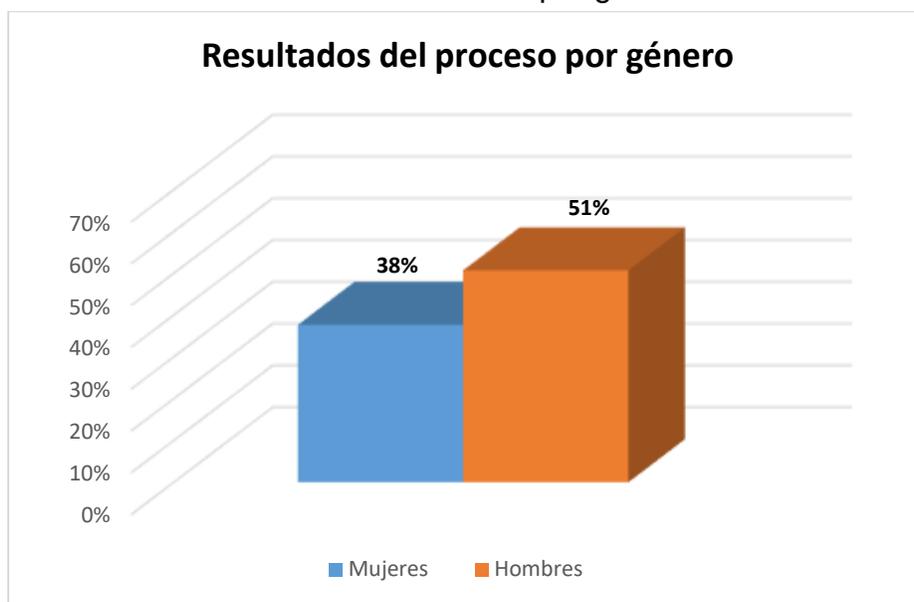
Esto se explica, debido a que, de los 11 grupos de actores participantes del proyecto, 9 pertenecen a los municipios y, como lo expresaron en las entrevistas, la participación de la mujer aún es marginal, por lo que no se ha logrado tener el empoderamiento deseado. Sin embargo, se han llevado a cabo 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, Tenejapa).

Gráfica 9. Valoración por género.



Fuente: elaboración propia.

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 y el Laboratorio de Innovación Social; avanzaron de manera significativa, llevando a cabo sus sesiones periódicamente, e implementando las acciones en varias comunidades, además de la constitución de Comités temáticos donde la participación de las mujeres y jóvenes se reconocen como elementos muy significativos. 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*.

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, 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.

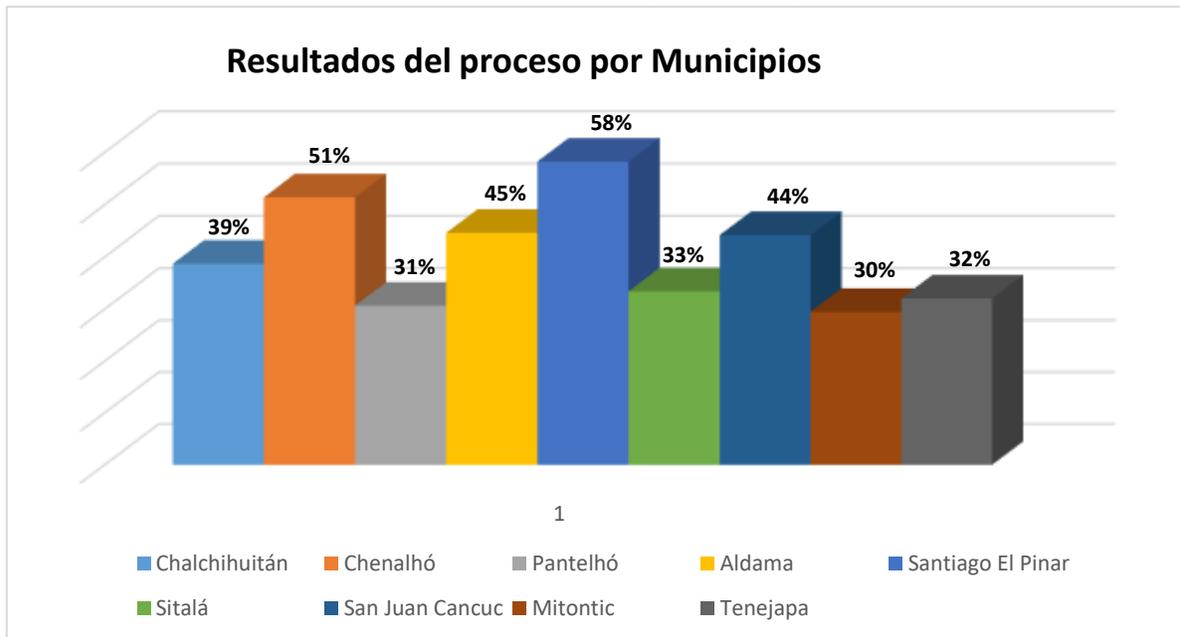
La valoración en Pantelhó (**31%**) y San Juan Cancuc (**44%**), resulta interesante, ya que, aun cuando los Consejos han sido refuncionalizados incorporando nuevos comités a partir del proyecto CAE; el trabajo a nivel microrregional ha sido escaso, teniendo que enfocarse en esta escala.

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 Bankilales, 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.

Gráfica 10. Valoración por municipios.



Fuente: elaboración propia.

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 T1. Cohesión territorial (valoración 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 T2. Proceso de gobernanza (valoración 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 Cancuc).

Indicador T3. Incidencia política del proyecto (valoración 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 Cancuc).

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 T4. Avance en la sistematización (valoración 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 Chenaló. 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, Chenaló).

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 T5. Reconocimiento de Comités temáticos de mujeres y jóvenes (valoración 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.

...sí 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 T6. Integración de Bankilales a los CMDRS (valoración 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” (Miembro del 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 práctica concreta.

Indicador T7. Proyectos derivados de la gestión de los ACGT (valoración 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” (Miembro del 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 (Mimbro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

...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 T8. Visibilidad del proyecto (valoración 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 aumentó 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 T9. Enfoque de gestión territorial (valoración 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 (valoración 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 T11. Contenidos significativos de la Escuela de Bankilales (valoración 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 T12. Contenidos de la Comunidad de Aprendizaje (valoración 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 constituirla 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 cómo viven en otras organizaciones” (Actor local, Chalchihuitán).

Indicador T13. Atención a problemas comunitarios (valoración 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.

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 I1. Participación de los CMDRS en la planeación y gestión territorial municipal (valoración 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

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

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 I2. Cohesión social (valoración 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 I3. Fortalecimiento de la agencia social (valoración 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 I4. Integrantes de los CMDRS con herramientas para el seguimiento y evaluación (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 I5. Resignificación y reapropiación de los ACGT (valoración 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 I6. Bankilales con capacidades de liderazgo y/o gestión (valoración 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 I7. Trabajo colaborativo entre los participantes de la comunidad de aprendizaje (valoración 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 18. Conocimiento de la elaboración de los Planes Operativos Anuales (valoración 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 19. Utilidad de los ACGT (valoración 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 I10. Reconocimiento de la diversidad cultural de la comunidad de aprendizaje (valoración 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 I11. Utilidad de los materiales de difusión (valoración 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

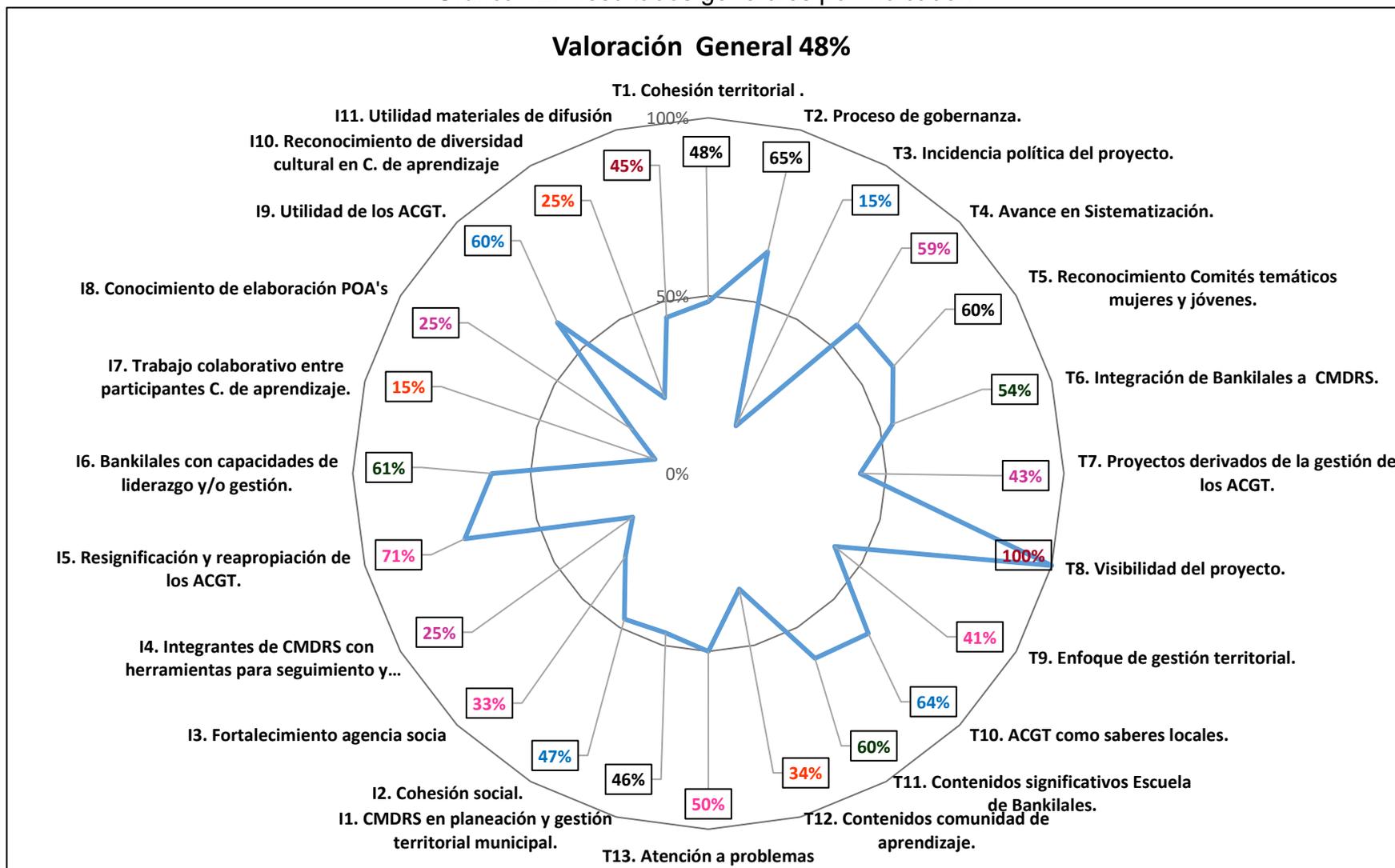
La valoración general de los indicadores analizados para el proyecto, es de **48%**. Esto refleja que el proyecto va por un buen camino, a pesar de tener algunos tropiezos en las estrategias implementadas, como el caso de la Comunidad de Aprendizaje. Así también, se cuenta con aciertos que se articulan 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.

Gráfica 12. Resultados generales por indicador.



Fuente: elaboración propia

8. Análisis cualitativo del proceso.

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 T1¹². Cohesión territorial.

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. Aun con esa fuerte carga contra la que tienen que luchar los consejos, el número de comunidades representadas para casi todo los

¹² La formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial fue concebida originalmente dentro del proyecto aquí evaluado, sin embargo derivó en un proceso particular por lo que los indicadores T9, T13 e I3 relativos a esta variable se tomaron directamente de la evaluación realizada específicamente para ello, por lo que se omite aquí la reproducción de lo observado y se remite al lector al informe de la evaluación hecha para la escuela de formación para organizaciones locales.

municipios se mantiene, lo que significa que el esfuerzo del proyecto en todos sus componentes brinda la suficiente estabilidad para que esto suceda.

Esta situación de carencia de utilidad de los consejos, en los 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).

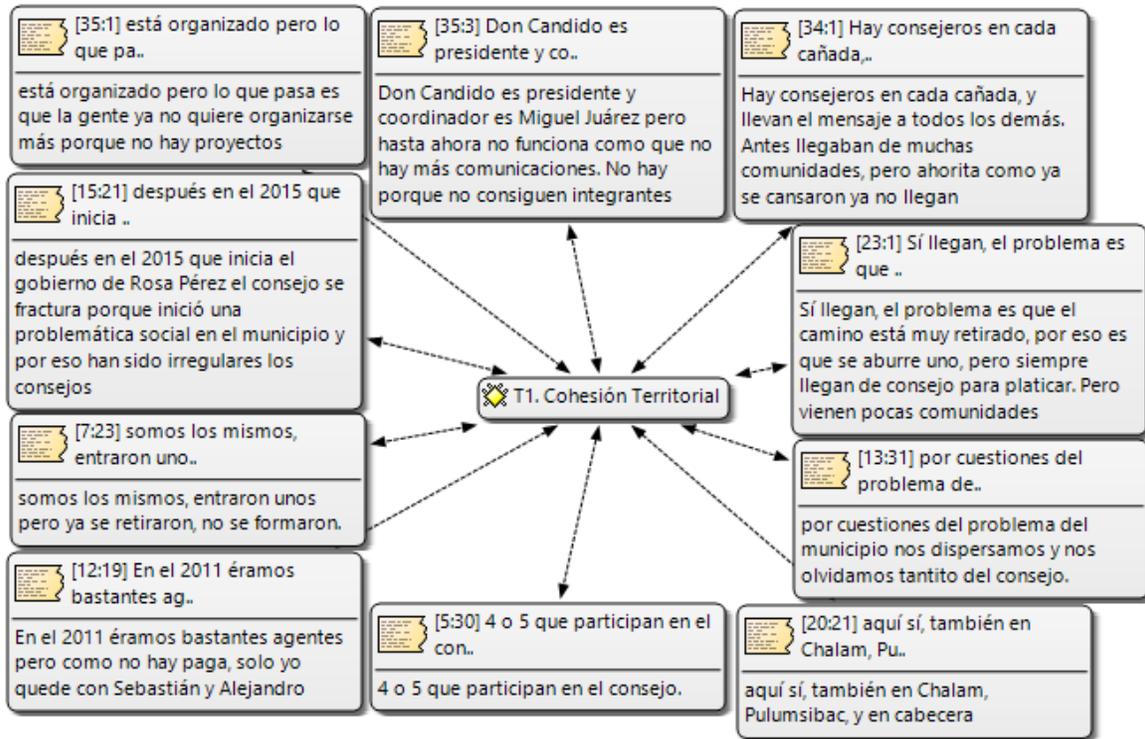
Sí llegan, el problema es que el camino está muy retirado, por eso es que se aburre uno, pero siempre llegan de consejo para platicar. Pero vienen pocas comunidades (Actor local, Pantelhó).

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.

Figura 3. Apreciaciones sobre el indicador T1 por actores locales.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador T2. Proceso de gobernanza.

Para los 'Actores extraterritoriales', es claro que los comités temáticos se conforman a partir de los proyectos que ellos mismos proponen a los CMDRS, salvo la conformación de comités de jóvenes que son promovidos directamente por el proyecto. En ese sentido la existencia de los comités es diferenciada según los proyectos que se han desarrollado en cada municipio, resaltando Santiago el Pinar dónde su conformación ha sido más exitosa y dónde converge el trabajo de organizaciones aliadas.

...hemos logrado tener comités temáticos ambientales, de cultura, de mejoramiento de centros escolares, los de jóvenes y, no son comités, pero los consejos municipales de mujeres ... el que hubiera una iniciativa permitió o favoreció que se articularan estos comités temáticos, o sea cada vez que hay una iniciativa se formula un comité temático porque si no, no tendría ningún sentido hacer comités de nombramiento (miembro del Equipo Técnico).

...por temas o vocalías, pero no estoy muy seguro como estén conformados, tengo claro que están los consejos de mujeres integrados o coordinados con ellos y tengo claro que a partir del proyecto CAE hay una representación en los mimos, una vinculación o un contacto de uno de los comités de alimentación escolar (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Para los pobladores locales hombres la participación se dificulta por dos motivos principales: la distancia y la concreción de proyectos específicos en los que se vean beneficiados. Así, la constante renovación de quienes participan de las reuniones del CMDRS encuentra una explicación.

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).

...como yo acabo de entrar no sé, pero cuando alguien convoca, por ejemplo IDESMAC o CAE se tiene que ir a la reunión allá, pero yo no he ido (Actor local, San Juan Cancuc).

Sí, pero la mayoría de la gente no quiere, quieren un proyecto directo (Actor local, Aldama).

Para las mujeres locales también hay dos percepciones que prevalecen sobre algunas otras. Por un lado perciben el cambio constante de consejeros como un problema, además de que no participan activamente en la vida de los consejos sino mantienen actividades paralelas

...desde que estoy acá los consejeros cambian, rotan mucho, entonces la gente dice qué onda, entonces empezamos con el mismo tema y la gente se empezó a molestar y no hay tanta información para ir a dejar a su comunidad (Mujer local, Chalchihuitán).

¿Cuántos consejeros son los que quedan, los más comprometidos?

Como unos 4 o 5 (Mujer integrante del CMDRS, Tenejapa).

No son tomados en cuenta a nivel comunidad, solo con los compañeros, discuten, ven los temas y lo que tienen que trabajar pero hasta ahí (Mujer Integrante del CMDRS, Pnatelhó).

Conclusiones: La existencia de comités de acuerdo a proyectos si bien puede ser una buena estrategia inicial de conformación, tiene al menos 3 debilidades: 1) Que se conforman por la necesidad de gestionar un proyecto por lo que existe el riesgo de su disolución cuando este termine; 2) que los CMDRS no se gestionen los consensos y las interacciones previstas en los ACGT y; 3) Es cuestionable la profundidad de la gobernanza de los comités, pues la amplitud de la discusión y participación se reduce al tema concreto del proyecto.

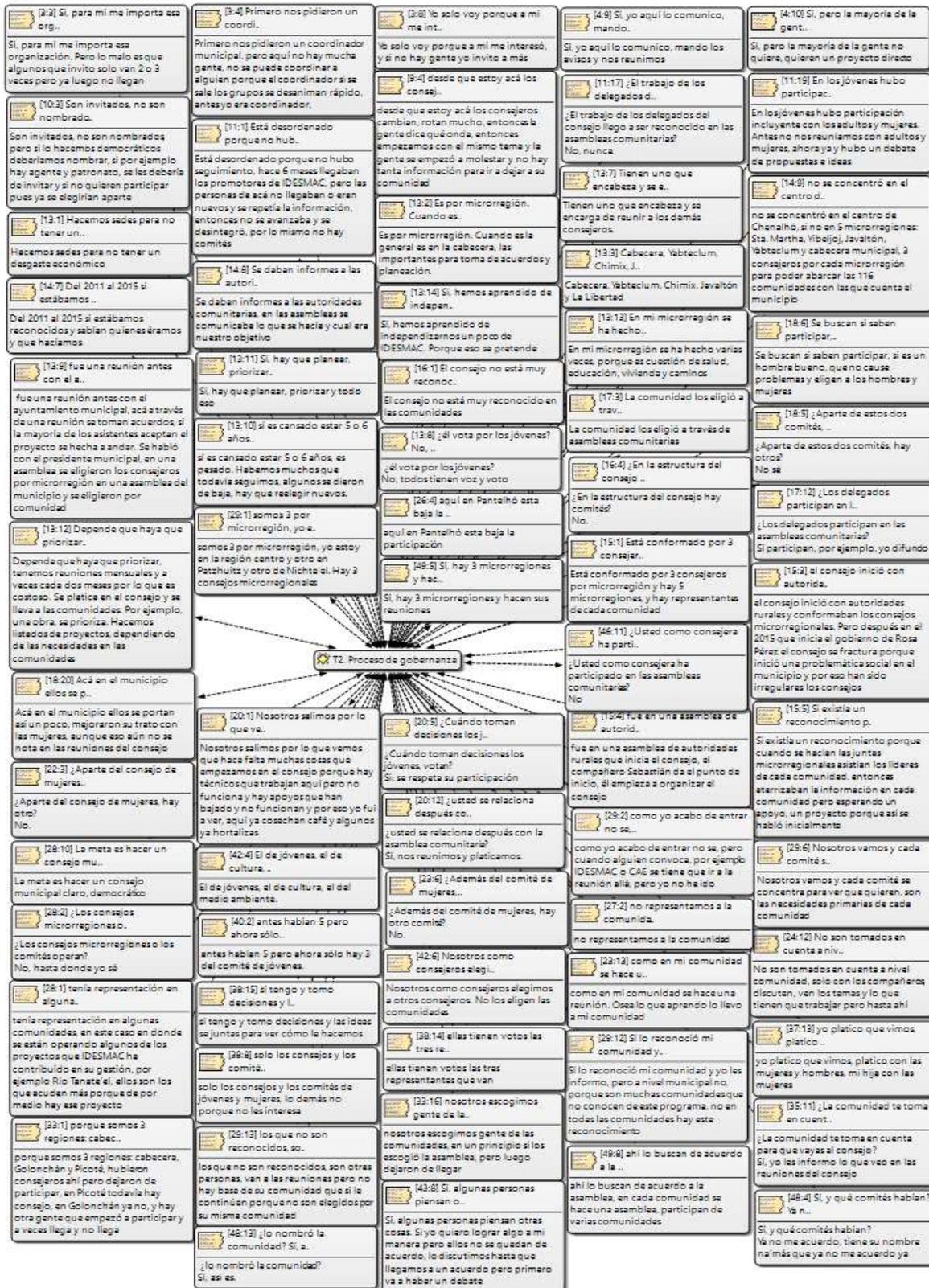
Por otro lado, aun cuando el trabajo de los Consejos de Mujeres ha ido creciendo, la participación en los asuntos del CMDRS sigue siendo limitada, salvo el caso extraordinario de Santiago El Pinar, dónde también se percibe una nutrida participación de jóvenes. Lo común en los comités de cultura y los consejos de mujeres es que su trabajo está ligado al trabajo de organizaciones aliadas que trabajan el tema.

Un tercer aspecto a tomar en cuenta, es la desaparición casi total de los consejos microregionales, mismos que acercaban el proceso a un mayor número de población.

Ese ha sido un... o sea no hemos tenido la capacidad desde el equipo operativo, desde la coordinación de poder identificar un mecanismo, estamos hablando de 17 microregiones para los 9 municipios (Miembro del Equipo Técnico).

Recomendaciones: Desarrollar agendas para los comités, de acuerdo a lo previsto en los ACGT para que desarrollen acciones propias y no estén supeditados a la ejecución de proyectos. De manera complementaria se debe institucionalizar la forma en que participen los consejos de mujeres y los de jóvenes en los CMDRS. Es necesario que la agenda de los comités se compagine con una estrategia para reactivar los consejos microregionales, de manera que se fomente la participación de la población en estructuras más cercanas a ellos.

Figura 4. Opiniones relativas al indicador T2 por todos los entrevistados.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador T3. Incidencia política del proyecto

Para los actores extraterritoriales existen dos niveles de relación con el municipio: por un lado están los alcaldes y su equipo de trabajo y por otro las autoridades locales. Con los primeros la relación es inexistente en todos los caso aunque hay presidentes municipales que conocen de la existencia o se relacionaron en algún momento con los consejos. Por otro lado están las autoridades locales, comités o agentes municipales que reconocen al consejo en la medida que los pocos proyectos que se ejecutan, funcionan en su localidad. De tal forma que el 'peso' de esta relación está mediada por el alcance de los propios proyectos.

...reconozco que no se hizo un esfuerzo serio, digamos, por tratar de hacer estos acercamientos, en el caso de Cancuc, lo intenté varias veces y nunca encontré respuestas para tener un encuentro con el Presidente Municipal (Miembro del Equipo técnico)

...existe al menos ese reconocimiento del consejo hacia...existe en algunos municipios, especialmente Cancuc y Pantelhó, me consta este contacto, vinculación, interlocución, reconocimiento con autoridades del municipio y con los comités con los que se organiza la población (Miembro del círculo de Aliados).

Para los actores locales tanto hombres como mujeres, no existe la relación con los ayuntamientos, y en el sentido de la relación con las autoridades locales tampoco consideran suficiente el reconocimiento, dado que son pocas las comunidades dónde se ha trabajado en temas relevantes o visibles para la población, como lo es el caso de los Círculos de Alimentación Escolar.

Otro aspecto a resaltar es que el reconocimiento que esperan, se manifieste por medio de la participación de los miembros del ayuntamiento en las reuniones ordinarias o los talleres que realizan los consejos. A nivel local esperan que las autoridades participen de la discusión de los temas propuestos en los consejos y que se derivan de los ACGT

No mucho porque no muy lo toman en cuenta. Si lo tomaran en cuenta todo si sería diferente (Actor local, Chalchihuitán).

El consejo no está muy reconocido en las comunidades (Actor Local, Mitontic).

no está todo en nosotros, el problema son las instituciones, no hemos encontrado las puertas abiertas como se espera (Actor local, Chenaló).

Se les ha invitado a los miembros del ayuntamiento, pero no asisten a las reuniones ni a los talleres (Integrante Consejo de Mujeres, Pantelhó).

No son tomados en cuenta a nivel comunidad, solo con los compañeros, discuten, ven los temas y lo que tienen que trabajar pero hasta ahí (Integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

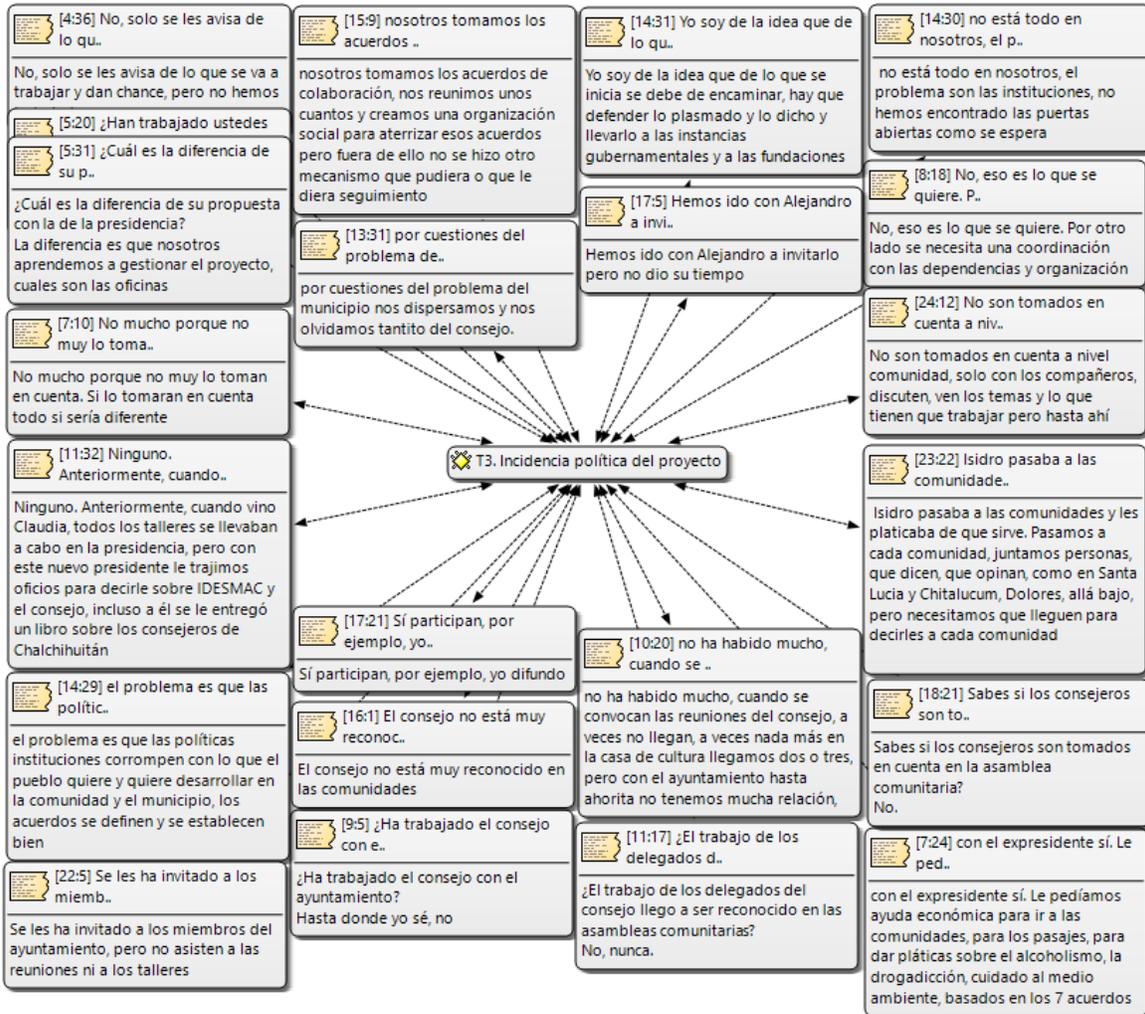
trabajan de manera aparte y en el ayuntamiento por más que quieras aliarte con ellos no se puede (Integrante del Consejo de Mujeres, Santiago El Pinar).

Conclusiones: La carencia de sentido político es notoria en las relaciones que establecen los consejos con los actores externos a ellos. Si bien discuten las problemáticas locales en sus reuniones o talleres, no han sido capaces de desarrollar acciones propias que hagan visible su existencia y trabajo.

Esta falta de sentido político también se expresa en la carencia de estrategias para mantener la relación con los ayuntamientos o por lo menos de hacerles notar el trabajo y presencia de los CMDRS. Aquí es importante señalar que desde el proyecto no se ha trabajado en ese sentido.

Recomendaciones: Una vez más se reitera la importancia de generar una agenda de los CMDRS para poder dar sentido a sus acciones y que estas vayan permeando a las autoridades locales y municipales en la medida en que crece su acción. La articulación de una agenda del consejo, ayudaría a construir el sentido político en los consejeros, para que asuman la legitimidad de su organización y puedan entonces institucionalizarla. Una forma importante para ir posicionando a los consejos sería hacer visible a los ayuntamientos y población local, los logros de las acciones impulsadas por ellos, ya sea en informes o en otros medios que muestren los resultados del trabajo del CMDRS.

Figura 5. Apreciaciones sobre el indicador T3 por Actores locales.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador T4. Avance en la sistematización

La sistematización del proyecto tiene una percepción muy diferenciada entre actores, incluso Desde la misma perspectiva de los actores extraterritoriales, tiene una valoración disímil a partir de los documentos. Para las organizaciones la información a la que tienen acceso es muy útil pues son herramientas y datos veraces que les ayudan a robustecer sus propios proyectos en los territorios.

Sin embargo para algunos miembros del equipo técnico no es claro el sentido de la sistematización y esta se queda en el nivel de la recopilación de información y su consignación en memorias

...es información muy valiosa, es muy útil porque ya está sistematizada y ya nosotros tomamos como una línea de base de ahí, la fortalecemos a nivel muy específico, muy local, con instrumentos que nosotros aplicamos, para cubrir alguna debilidad que pueda tener esa información (miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Lo que se ha hecho son memorias, hay memorias por cada evento, esta comunidad de aprendizaje, lo del bankilal, cualquier evento que sea con las organizaciones y con el consejo municipal (miembro del Equipo técnico).

Los actores locales reducen su conocimiento de documentos de sistematización a los ACGT, mismos que refieren saben de su existencia pero que la mayoría no los han tenido disponibles sino sólo en resúmenes o folletos

Creo que hay folletos, y a veces los imprimen, como catálogos (Actor local, Chalchihuitán).

Solo un folleto que me dieron en Chalam en una reunión del consejo (Actor local, Mitontic).

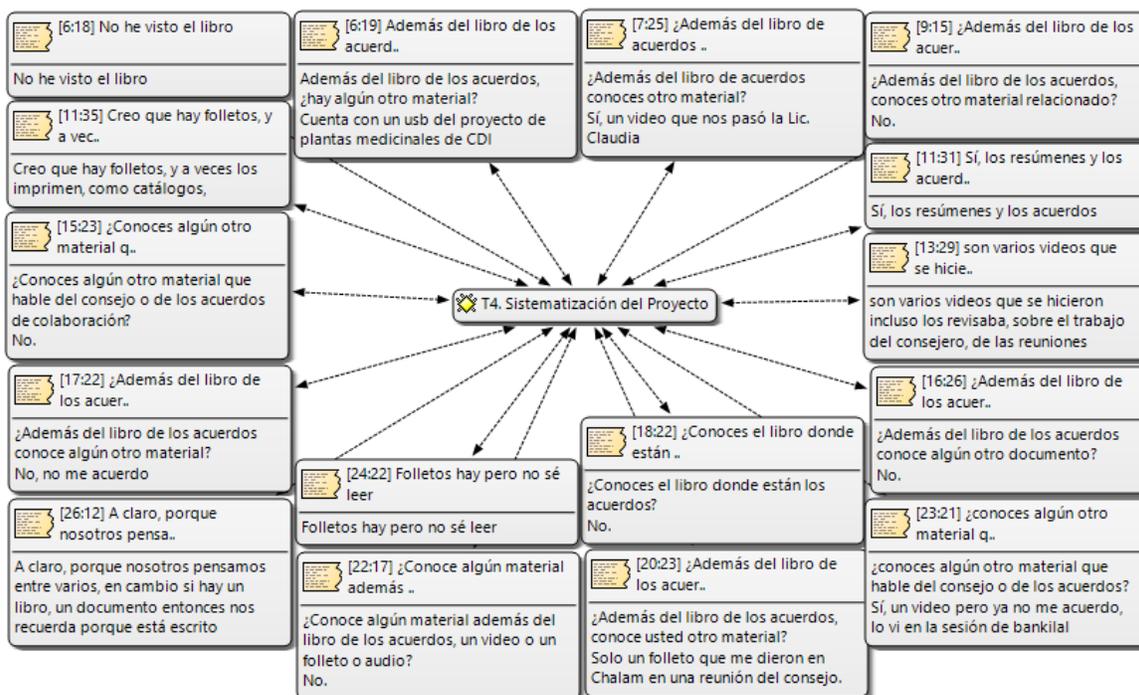
No he visto el libro (Integrante del Consejo de Mujeres, Chalchihuitán).

Conclusiones: Se han generado una cantidad importante de documentos donde se consigna la experiencia del proyecto, el trabajo de los consejos, los ACGT, los resultados de la Comunidad de Aprendizaje, el Diplomado de Bankilales y la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación Participativos. Si bien no todos han estado disponibles para el público en general, y la sistematización de la Comunidad de Aprendizaje no ha recuperado toda la discusión, los documentos puestos a disposición abiertamente, sí han sido relevantes para actores externos a los territorios, pero no para la población local, puesto que no han sido accesibles para ellos.

Recomendaciones: Es necesario que el proyecto tome en cuenta que debe comunicar y difundir adecuadamente la información que genera para todos los tipos de actores con los que tiene relación. La sistematización además de hacerse técnicamente correcta, debe de generar materiales adecuados para su difusión con profesionales y académicos, servidores públicos de los 3 niveles de gobierno, pero sobre todo con la población local y los propios consejos.

Por otro lado, es necesario que el equipo técnico ponga atención al desarrollo de los procesos del proyecto para que ello pueda también ser sistematizado y devuelto a los consejos, de manera que se visibilicen también los avances en ese sentido.

Figura 6. Apreciaciones sobre el Indicador T4. por actores locales.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador T5. Reconocimiento de Comités temáticos de mujeres y jóvenes

El proyecto en su concepción reconoce de manera explícita la necesidad de promover la inclusión de jóvenes y mujeres en las estructuras de toma de decisión. Esto se ha intentado desde la estrategia de promover comités o consejos de mujeres y jóvenes. Para el caso de las y los jóvenes el proyecto no ha encontrado los mecanismos para conformar los comités de jóvenes y hacerlos operativos, salvo en el caso de Santiago El Pinar dónde los propios jóvenes han aprovechado los espacios para hacerse presentes.

Es importante resaltar que aún con las dificultades que ha tenido el equipo técnico, ha logrado promover la participación de las y los jóvenes, que aunque no de manera orgánica en los consejos, han ido tomando lugar en el trabajo con las organizaciones en varios municipios.

...nosotros no trabajamos el tema de jóvenes, sí no ha habido la manera de cómo atender esos intereses y no se ha resuelto (miembro del Equipo técnico).

...las personas que estaban ahí haciendo el proceso, son jóvenes de las localidades, sí hay jóvenes, de hecho 2-3 de ellos están inmersos también en nuestros proyectos, colaboran en algunos proyectos que tenemos nosotros en Mitontic (miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Para los actores locales los principales obstáculos para la integración de jóvenes al consejo son su condición de estudiantes, ya que los limita en tiempo para participar

de las reuniones, la otra condición es su paso efímero por la organización generado por la necesidad de migrar para buscar trabajo o por su tránsito a formar familias propias

Sí hay pero falta para iniciar las clases porque son estudiantes (actor local, Aldama).

Sí, había comité de jóvenes, mayormente eran los jóvenes porque estábamos estudiando la prepa pero ahorita estamos buscando oportunidades, algunos migraron y otros buscaron esposa (actor local, Chalchihuitán).

Respecto del trabajo con y de las mujeres, los actores extraterritoriales reconocen el trabajo paralelo que ha desarrollado COFEMO ha ido fortaleciendo la organización de las mujeres, pero que su interrelación con los CMDRS es todavía débil

Bueno las mujeres hacen un poco, porque las mujeres que ya están con COFEMO gestionan desde sus espacios ¿no? No los hacen como consejo (Miembro del Equipo Técnico).

tengo claro que están los consejos de mujeres integrados o coordinados con ellos (Miembro del círculo de Organizaciones Aliadas).

En los actores locales se percibe la escisión que persiste entre los Consejos de Mujeres y los CMDRS. Para los hombres los Consejos de Mujeres, o no existen, o son ajenos, o su participación en las sesiones de los CMDRS es sólo presencial.

Las mujeres reconocen como espacio propio los Consejos de Mujeres, pero no así los CMDRS, dónde todavía no asumen su participación como fundamental pues no asumen al consejo como un lugar que les pertenezca

¿Sabe si hay comité de mujeres aquí? No hay, en Mitontic sí pero no es del consejo (Actor local, Mitontic).

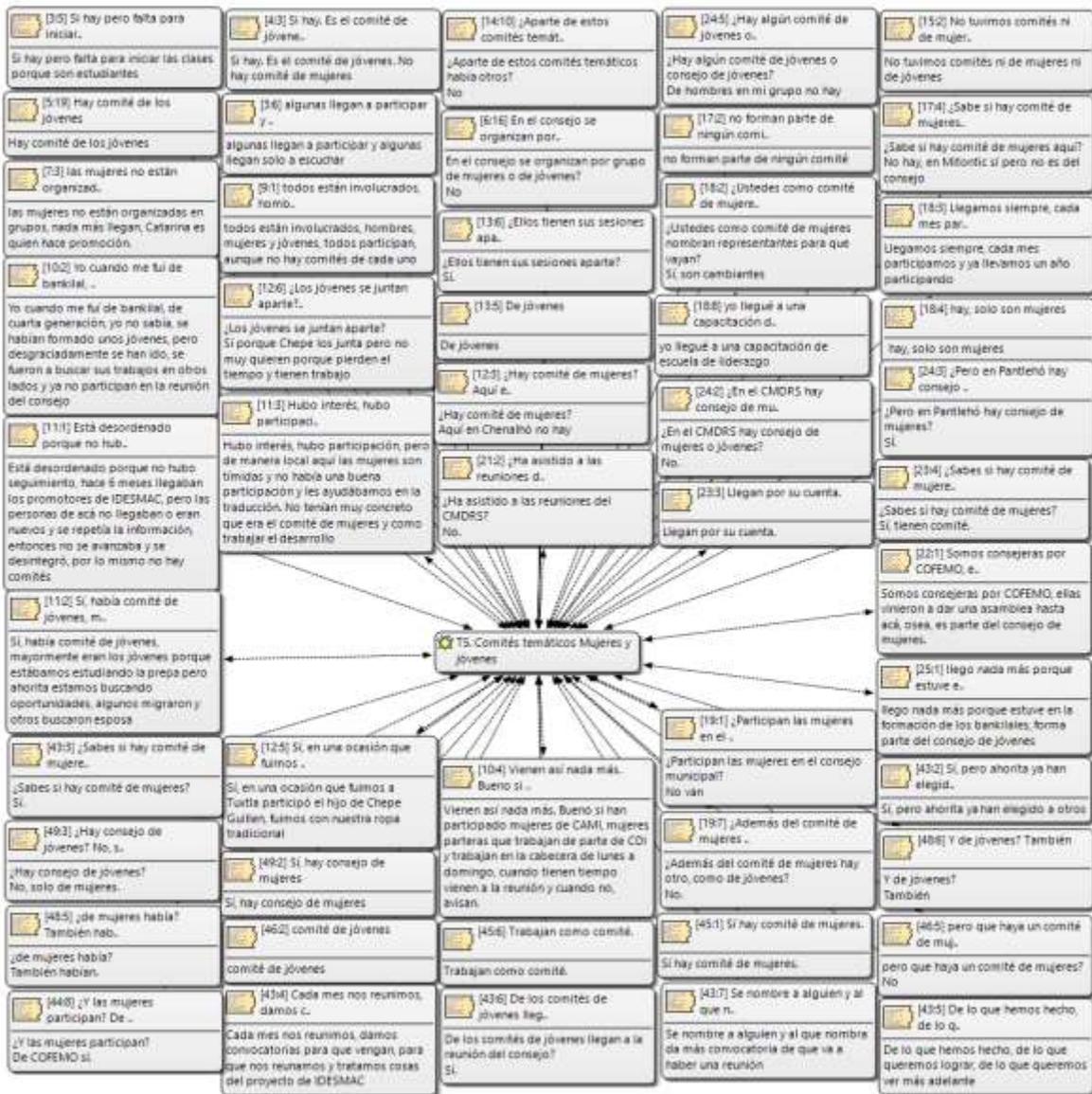
Somos consejeras por COFEMO, ellas vinieron a dar una asamblea hasta acá, o sea, es parte del consejo de mujeres (integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

No han participado todavía a nivel comunidad, solo a nivel de grupo tanto de mujeres como de jóvenes (integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

Conclusiones: La conformación de los Consejos de Mujeres ha sido importante para abrir un espacio reivindicativo de las mujeres, sin embargo no han transitado de manera decidida hacia su participación en el espacio mixto de los CMDRS. También se evidencia la insuficiencia en el trabajo con los hombres en el tema de género, si bien hay ya un trabajo al respecto, todavía no se alcanza a manifestar con cierta firmeza. En relación con los jóvenes, se pone de manifiesto que no hay acciones específicas para incluir su participación y propuestas en la mayoría de los CMDRS, por otro lado se manifiesta que en el desarrollo de una estrategia de inclusión se debe tomar en cuenta el carácter transitorio de su condición juvenil.

Recomendaciones: En el aspecto de la inclusión de las mujeres, es necesario promover la institucionalización de su integración a los consejos y promover acciones que visibilicen sus intereses en los CMDRS, así como posicionar los temas que definen como mujeres en su espacio propio. Para la inclusión de los jóvenes, además de promover la estructura de los consejos, hace falta integrarlos en actividades o acciones dónde tomen roles protagónicos, como en el caso de los promotores culturales que trabajan con Sna Jtz'ibajom. Es importante tomar en cuenta la dinámica transitoria de la condición de la juventud para no pensar en una estructura estática al estilo de los CMDRS.

Figura 7. Apreciaciones sobre el indicador T5. por todos los entrevistados.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador T6. Integración de Bankilales a los CMDRS

Existe una percepción diferenciada sobre la integración de los egresados del Diplomado de Bankilales incluso dentro del Equipo técnico. Esto se debe a que, cuando se integran a los consejos, su participación ayuda a los consejeros a entender mejor los ACGT, ayudan en las discusiones y ayudan a explicar de mejor manera lo que pretenden las organizaciones que llegan ante ellos; sin embargo pocos son los Bankilales que permanecen en los consejos, por lo que otros consideran que no es positiva su integración a los CMDRS. Por último, los miembros de las organizaciones aliadas, no alcanzan a percibir cómo se da su integración a los consejos

...resuelven también dudas, tienen la paciencia de poder explicar con mayor claridad lo que se está planteando, lo que la organización plantea, lo que se desea trabajar (Integrante del Equipo técnico).

...los bankilales hace tiempo que hay en Cancuc, les había hablado y salen con que 'no tengo tiempo' 'es que ya no quiero' 'es que el consejo es de IDESMAC no del municipio', así me lo han dicho (Integrante del Equipo técnico).

...no tengo información sobre qué tan relevante ha sido el papel dentro de los propios consejos, no podría opinar (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Para los actores locales, hombres y mujeres, la integración de los Bankilales es positiva en términos de que el diplomado les da un conocimiento más profundo de los ACGT y ha provocado cambios nivel personal sobre la equidad de género. Pero estas capacidades y habilidades, difícilmente son volcadas sobre los consejos, muchos no participan después en las reuniones y los aprendizajes personales, no se trasladan a las estructuras de participación local.

Poco, traen la información pero solo se publica ante el consejo pero no ante las demás personas. Dicen que solo van los jóvenes, los que tienen estudios, yo no puedo entrar ahí, porque soy de edad, y prefieren que los jóvenes traigan información pero ayudan poco (Actor local, Santiago El Pinar).

...sí hubo un cambio, hubo más participación y ayudábamos más al consejo. Los bankilales daban la información, eran los líderes y el resto aportaba y había un buen debate (Actor local, Chalchihuitán).

Acá en el municipio ellos se portan así un poco, mejoraron su trato con las mujeres, aunque eso aún no se nota en las reuniones del consejo (Integrante del Consejo de Mujeres, Mitontic).

Para serte sincera, y decirte la verdad en lagunas personas que salieron de las escuelas se desaparecieron y ya no llegan a la sesión, solo algunos (Integrante del Consejo de Mujeres, Santiago el Pinar).

Conclusiones: La integración de los egresados del Diplomado de Bankilales a los CMDRS es menor, pocos se integran permanentemente y no definen el rol que les

toca dentro de los consejos. Si bien ayudan en las reflexiones y discusiones, no tienen una integración orgánica.

Recomendaciones: Una forma de favorecer la integración de los Bankilales puede ser que se integren como promotores de algún comité, dónde puedan encabezar acciones y mantengan un nivel de responsabilidad acorde con su formación en el Diplomado.

Figura 8. Apreciaciones sobre el Indicador T6 por actores locales.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador T7. Proyectos derivados de la gestión de los ACGT

Para todos los actores los proyectos que se han ejecutado son producto de la gestión de los ACGT, pero la cantidad de proyectos ejecutados no es reconocida de la misma manera. El equipo técnico identifica claramente los proyectos y el acuerdo específico del que se deriva; para las organizaciones del círculo de aliadas, la cantidad de proyectos y su correlación con los acuerdos es diferenciada según su involucramiento en la alianza

...ahorita está funcionando lo que es el medio ambiente que es Cuidemos a Nuestra madre tierra, fue a base de reforestación que está en el plan de ejecución, al igual que trabajo, tortilla y dinero está lo que es el CAE y también está el otro acuerdo Todas las Comunidades han mejorado sus medios para vivir que es también Fundación Adopta (Miembro del Equipo Técnico).

Sí nos han ayudado, te digo...seguimos fortaleciendo sobre los acuerdos de colaboración la soberanía alimentaria, lo de tortillas trabajo y dinero, entonces inclusive como organización le apostamos mucho a eso (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Adopta una Escuela, o Habitat para la Humanidad, sé que Fondo para La Paz tiene algún tipo de contacto con los consejeros en Pantelhó (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Para los hombres miembros de los CMDRS la opinión también es diferenciada dependiendo del municipio de origen y del trabajo que sea llevado en cada consejo, en los municipios dónde el trabajo ha sido menos, es común que se considere que los proyectos no han sido relevantes, ni por su tamaño, ni por su naturaleza y minimizan el valor de lo realizado. El caso opuesto es Santiago El Pinar, dónde se reconocen más proyectos y dónde se valoran como importantes los ejecutados.

...solo el de árboles de pinos, y salió de los acuerdos, solo le dieron a 10-12 personas, porque los árboles no les interesa, sino un proyecto verdadero. Aquí se necesita domo para la cancha, es lo que necesita la comunidad (Actor local, Aldama).

Sí, en nuestra cultura crece, ha habido un proyecto en donde los señores dictan mientras que otros escriben lo que saben de las tradiciones y lengua (Actor local, Santiago El Pinar).

Para las mujeres de los consejos, salvo en Santiago El Pinar, dónde reconocen varios proyectos, son excepcionales las que identifican el trabajo del CMDRS e identifican solamente el trabajo realizado como mujeres

...hecho, realizado, no. A veces se habla, se platica, bueno hay proyecto esto, lo otro pero al final de cuenta no se hizo nada (Mujer integrante del CMDRS, Chalchihuitán).

Solo la remodelación de la casa de mujeres (Integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

Río Tanate'el, recibieron su cocina comunitaria y escuela y a falta de cancha deportiva pero han recibo proyecto de vivero de café ese es el trabajo del consejo municipal que empezó en el 2011 (Integrante del Consejo de Mujeres, San Juan Cancuc).

Conclusiones: Prevalece todavía la percepción de que 'los proyectos' son sólo los productivos o los de infraestructura, por ellos se tiende a minimizar los que no tienen esa naturaleza en los municipios dónde el trabajo con los consejos ha sido menor o dónde la rotación de consejeros ha sido constante. Domina en los consejos el

sentido de que los consejos son un espacio para la consecución de proyectos y no el de la gestión del territorio, este sentido se refuerza cuando los proyectos que promueven algunas organizaciones son llevados a los CMDRS y estos 'ayudan' en la localización o determinación de en qué comunidades o con quienes se ejecutarán

Recomendaciones: Es necesario profundizar el sentido de la gestión del territorio, el sentido de búsqueda de soluciones a problemas, desde lo que ellos también pueden abonar para acercarse a su campo potencial. En la gestión de los ACGT se ha perdido el sentido del Campo próximo y se hecho difusa la imagen del Campo Potencial, lo que contribuye para que los consejeros pierdan el sentido de su acción por lo que es necesario que el trabajo del equipo técnico tome siempre en cuenta ese principio. Es importante que se hagan informes constantes de los proyectos que se ejecutan, que los comités realicen esta actividad y que informen los logros y los beneficios resultado de los proyectos que se ejecutan, esto ayudará a valorar de mejor manera las acciones realizadas.

Indicador T8. Visibilidad del proyecto

Este es un indicador que se mide de manera cuantitativa a partir de las visitas que se registran de los materiales del proyecto que se han publicado en las diferentes plataformas en la internet y que han registrado un número de visitas que crece de manera exponencial. Sin embargo esas visitas son hechas fundamentalmente desde fuera de los territorios. De manera complementaria, y de acuerdo con los dicho más arriba, los documentos que se ha sistematizado del proyecto han sido relativamente pocos.

Conclusiones: Se confirma la importancia de contar con una estrategia de visibilidad y se comprueba el valor de las plataformas de internet como medios de difusión. Sin embargo se refuerza la necesidad de que la sistematización del proyecto encuentre formas eficaces para hacer llegar a los territorios la información del proyecto, sus avances y logros.

Recomendaciones: Se propone generar un plan de comunicación que integre, materiales de difusión. Materiales para la radio, como cápsulas realizadas en las lenguas locales ayudarían grandemente a la difusión del trabajo de los CMDRS.

Indicador T10. ACGT como saberes locales

Para los actores extraterritoriales, los Acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial tienen el valor fundamental de ser realizados desde procesos participativos y tener la virtud técnica de volcarlos de manera organizada en los documentos, guardando fidelidad a lo expresado por la población local en el proceso de elaboración, lo que les confiere una gran legitimidad

muchos de ellos no estuvieron en ese proceso de diagnóstico, de planeación y de definición de los acuerdos en su conjunto (Miembro del Equipo técnico).

sí están los 7 acuerdos en cada municipio pero no son iguales por lo mismo de que dependiendo del municipio que necesidades tiene, entonces se fue escribiendo esos acuerdos con base en la entrevistas, el diagnóstico de los consejos municipales quien empezaron (Miembro del Equipo técnico).

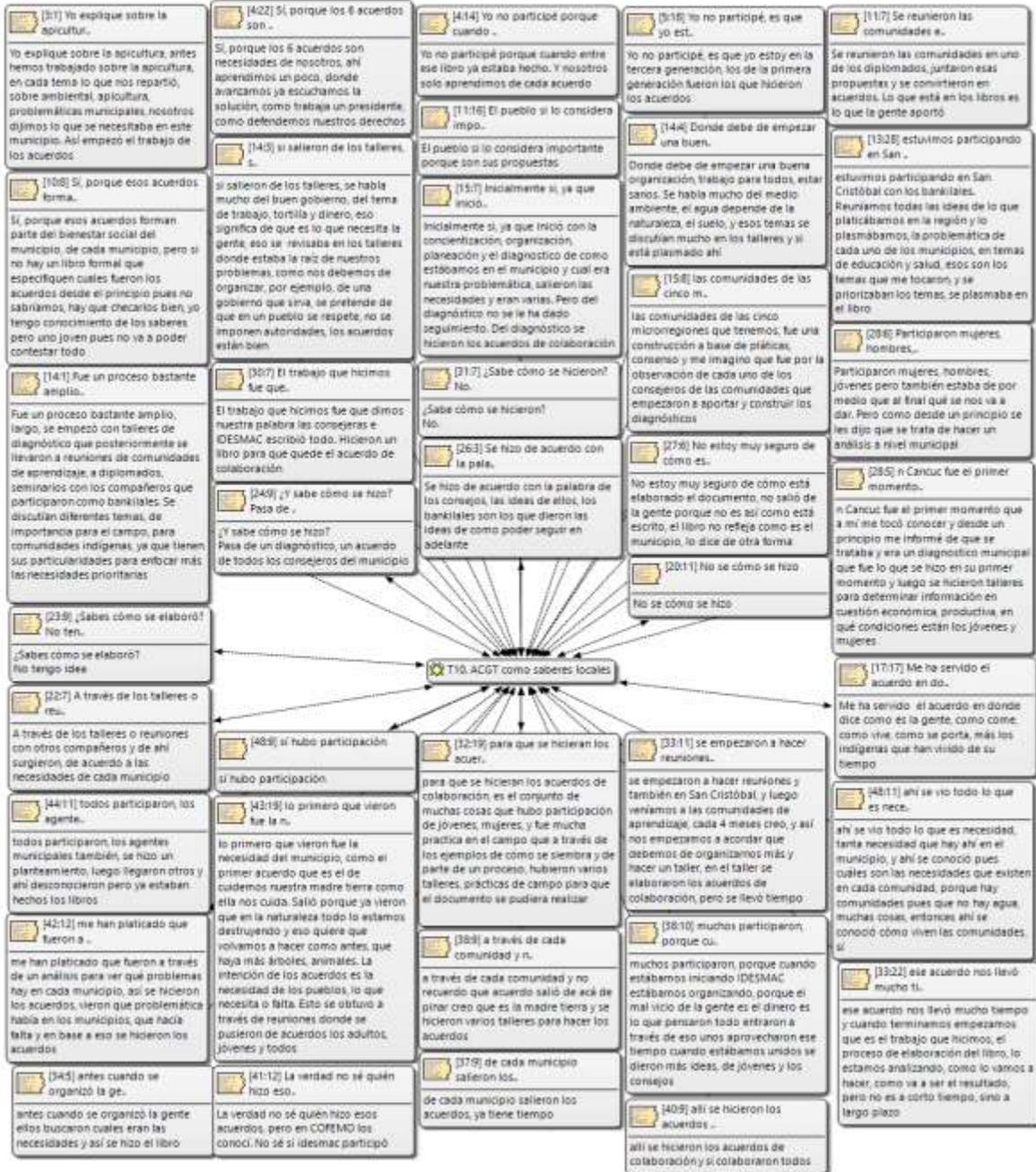
Fue participativa con la población, hubo participación de organizaciones expertas en los temas ahí propuestos (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Para la población local es importante reconocer sus necesidades y que lo expresado en los documentos es fruto del aporte y reflexión de la población local. Es significativo que este reconocimiento siga presente, aun cuando la mayoría expresa que no participó en el proceso de elaboración, pero reconocen en el contenido la expresión de la voz de la población local, además de reconocer el proceso del que resultaron

Yo no participé, es que yo estoy en la tercera generación, los de la primera generación fueron los que hicieron los acuerdos (Actor local, Aldama)

A través de los talleres o reuniones con otros compañeros y de ahí surgieron, de acuerdo a las necesidades de cada municipio (Integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

Figura 10. Apreciaciones de los entrevistados sobre el indicador T10.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Conclusiones: Se confirma la importancia de los ACGT, el amplio reconocimiento del valor de su elaboración y su legitimidad como instrumento para la gestión.

Recomendaciones: De manera complementaria con el indicador T4. Sistematización del proyecto, se requiere que los documentos de los ACGT se difundan más ampliamente, a la par se debe fortalecer que los CMDRS promuevan al documento como instrumento útil para la gestión, en otras palabras, que la legitimidad de su elaboración transite también en legitimidad para la instrumentación acciones.

Indicador T11. Contenidos significativos de la Escuela de Bankilales

Como era de esperarse las percepciones en relación a la escuela de Bankilales es diferenciada entre el equipo técnico y las organizaciones del círculo de aliadas. Aunque todos identifican que los contenidos de la escuela se basan en los temas propuestos por los ACGT, las organizaciones identifican claramente lo que les es cercano según su *expertise* o según su participación con algún Consejo o en la escuela misma. Para el equipo técnico, los contenidos si bien están basados en los Acuerdos, la discusión de los mismos se profundiza con la participación de expertos en el tema de cada acuerdo, además de favorecer la concepción de región, con la identificación de problemáticas comunes y favorecer la articulación de los actores de cada municipio

Hemos estado en el tema de Tortillas, trabajo y dinero y más que nada hemos hablado, primero sobre la conformación de los consejos... (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

no es sólo hablar de los acuerdos, sino que es como hacer una práctica, conocer más de qué se trata cada acuerdo, no sólo por decir que te explican el acuerdo, sino que te dice más por qué se hizo el acuerdo, por qué lo hicieron y que se puede hacer después (Miembro del Equipo Técnico).

los contenidos de los acuerdos, de las experiencias que nos traen o nos comparten los facilitadores que vienen o los docentes que vienen al Bankilal, permiten empezar a identificar estos problemas comunes, con base en los acuerdos de colaboración (Miembro del Equipo Técnico).

Para los actores locales la profundización de las discusiones les abre el panorama sobre las formas de enfrentar situaciones y el sentido de ciudadanía, sin embargo la falta de socialización de esas visiones también se evidencia, así como el olvido de los contenidos por una buena parte de los egresados de la escuela.

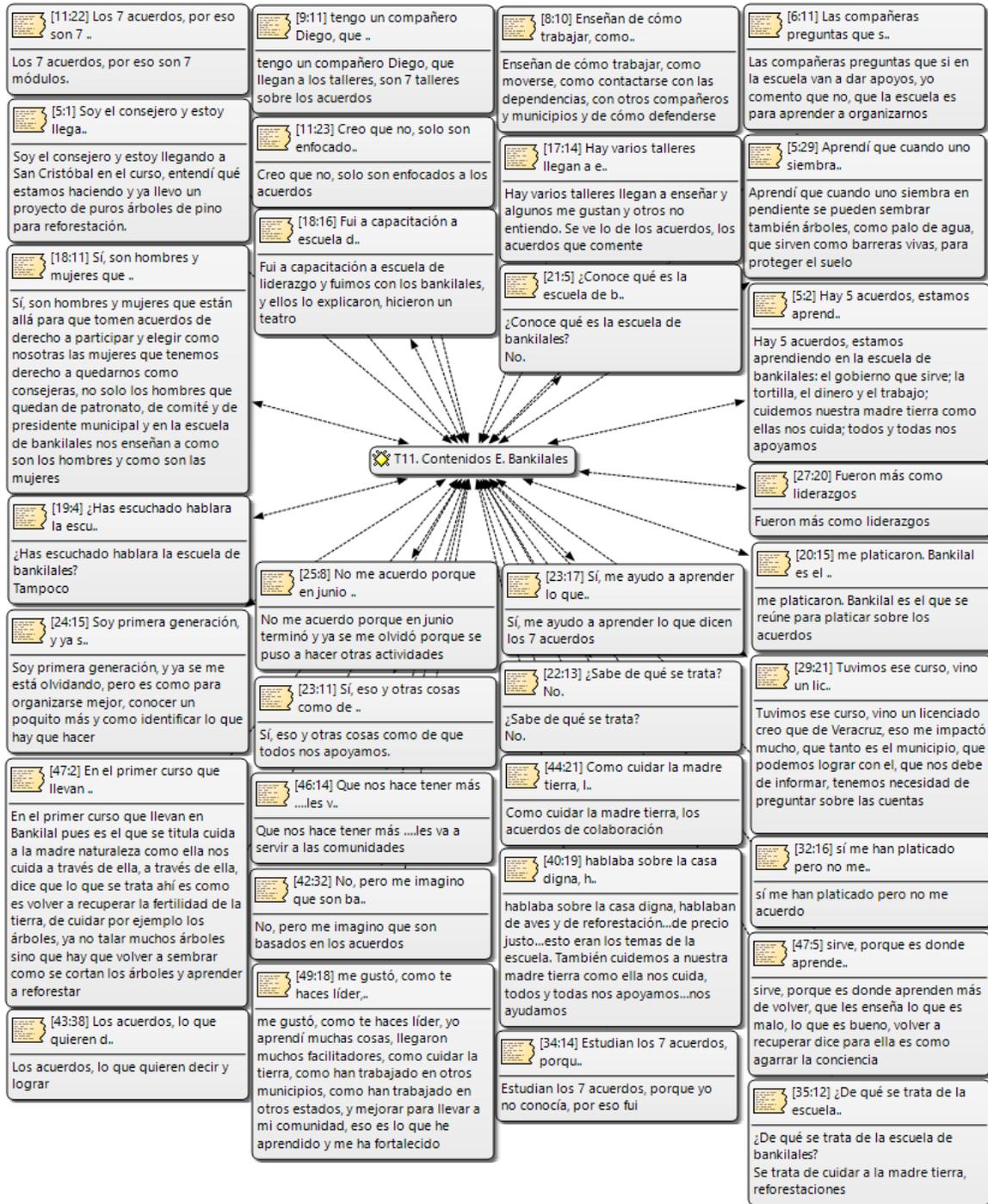
Tuvimos ese curso, vino un licenciado creo que de Veracruz, eso me impactó mucho, que tanto es el municipio, que podemos lograr con el, que nos debe de informar, tenemos necesidad de preguntar sobre las cuentas (Actor local, San Juan Cancuc).

Yo no asistí, es mínimo lo que conozco (Actor local, Chenaló).

Fui a capacitación a escuela de liderazgo y fuimos con los bankilales, y ellos lo explicaron, hicieron un teatro (Integrante del Consejo de Mujeres, Mitontic).

Soy primera generación, y ya se me está olvidando, pero es como para organizarse mejor, conocer un poquito más y como identificar lo que hay que hacer (Integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

Figura 11. Consideraciones sobre el indicador T11 desde los actores del proyecto.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Conclusiones: Se ha hecho un esfuerzo importante para profundizar lo expresado en los acuerdos y Ampliar los conceptos que expresan, sin embargo la falta de vinculación entre lo reflexionado y una agenda que favorezca el ejercicio de lo aprendido, no contribuye a que los conocimientos se arraiguen fuertemente. Por otro lado, salta que el perfil de los asistentes debe cuidarse mejor, para procurar que el aprendizaje sea mejor asimilado, compartido y ejercitado en los territorios.

Recomendaciones: De manera complementaria a la recomendación de integrar a los Bankilales en los comités para la gestión de sus agendas, se debe complementar el plan de formación con el desarrollo de capacidades de gestión de los ACGT de acuerdo con los actores con los que los Consejos debieran mantener relación: los actores comunitarios, los municipales, las organizaciones, las financiadoras y las dependencias gubernamentales estatales y federales.

Indicador T12. Contenidos de la comunidad de aprendizaje

Los contenidos de la Comunidad de Aprendizaje han sido ajenos para las Organizaciones del Círculo de Aliadas, aunque reconocen su participación en temas que se discutieron durante el diagnóstico y elaboración de los ACGT. Por parte del Equipo técnico, perciben la diferencia entre los contenidos hasta antes del 2013 y los posteriores

...hasta ese momento había como resultados tangibles de la Comunidad de Aprendizaje y después se convirtió en una serie de encuentros temáticos pero que tampoco tuvieron frutos concretos (Miembro del equipo técnico).

...una de las cosas que se planteó desde el principio del modelo de la Comunidad de Aprendizaje, son los ECO's, los Encuentros Comunitarios, dónde se llevaban estos aprendizajes de la comunidad de aprendizaje hacia los territorios, creo que eso también fue una pérdida enorme en esta fase del proyecto, no hacer hecho nuevamente esos ECO's (Miembro del equipo técnico)

De las comunidades de aprendizaje no he participado (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Entre los actores locales, la diferencia principal es por género, los hombres refieren contenido y las mujeres difícilmente, además estas últimas sólo refieren las mesas temáticas o no reconocen haber participado. En los hombres, si bien refieren de que se trataron las sesiones temáticas, les es más significativo lo discutido cuando las sesiones se realizaron en los municipios con base en los aspectos organizativos alrededor de las problemáticas discutidas

Se tocaron varios temas, se hacían mesas de trabajo, ahí se aprendió a priorizar, a cuidar el medio ambiente, la forma de organizarnos (Actor local, Chenalhó).

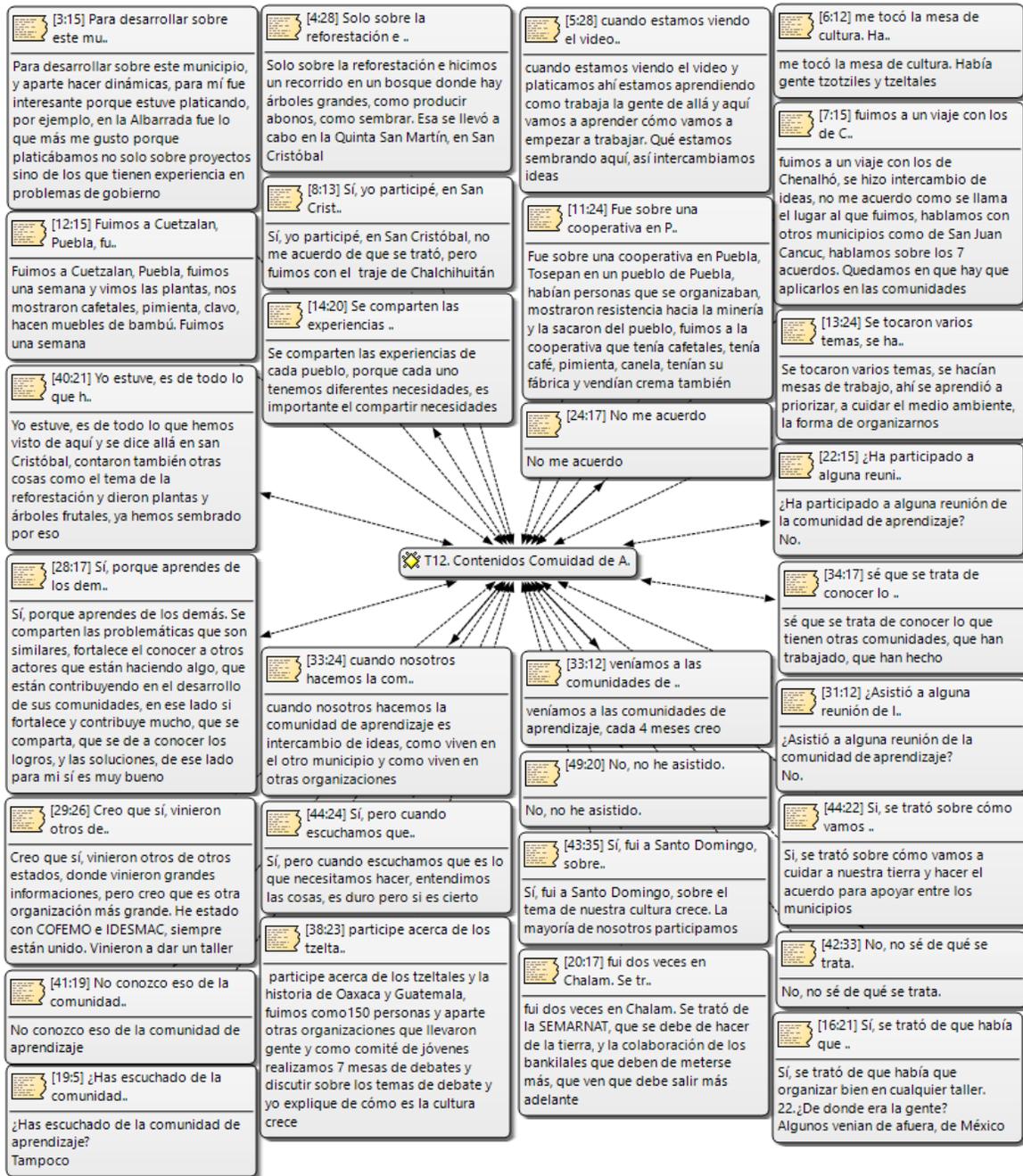
Sí, yo participé, en San Cristóbal, no me acuerdo de que se trató, pero fuimos con el traje de Chalchihuitán (Actor local, Chalchihuitán).

No conozco eso de la comunidad de aprendizaje (Integrante del Consejo de Mujeres, Santiago El Pinar).

Conclusiones: Es importante notar que las sesiones realizadas de manera temática, si bien dejaron cosas importantes no están tan presentes en la memoria de los participantes, como sí lo están las sesiones realizadas en los municipios, donde los actores locales compartían sus puntos de vista y la discusión era fortalecida con los actores externos que aportaban a su discusión.

Recomendaciones: Es prudente regresar la Comunidad de Aprendizaje a los municipios, así como retomar los ECO's con la ayuda de los Bankilales. Esto en el marco de una estrategia de seguimiento de acuerdo a un programa de metas y objetivos, de corto, mediano y largo plazos donde se ejerciten capacidades que se promuevan subsidiariamente.

Figura 12. Consideraciones de los actores locales sobre el indicador T12.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

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

La integración de los CMDRS se realizó con participantes de los talleres de diagnóstico y planeación que se realizaron en la etapa inicial del proyecto con la finalidad de que fueran una estructura de gobernanza que se encargara de la

gestión del territorio con los ACGT como instrumento central. Hemos visto ya que para la implementación de proyectos los Consejos constituyen comités temáticos, sin embargo su función está limitada por los proyectos mismos, toda vez que se crean para acompañar su ejecución. Dichos proyectos son fundamentalmente promovidos por las organizaciones del Círculo de Aliadas, que si bien acuden al consejo para determinar junto con ellos dónde desarrollar los proyectos, no es la gestión de los consejos la que propicia la atención de los problemas locales. Una dificultad que pervive en los Consejos, es la de dependencia de lo que los otros actores 'les traen', es decir no se asumen promotores, sino receptores de beneficios

entonces esos son los diferentes mecanismos de conformación de esos comités municipales, entonces funcionan toda vez que haya un trabajo por hacer (Miembro del Equipo Técnico).

la gente se sigue esperando que se vengan como proyectos como árboles frutales o cosas así y no lo tienen, y hace poquito lo que me dijeron cuando vienen las plantas, 'es que no pedimos eso, pedimos árboles frutales' (Miembro del Equipo Técnico).

el trabajo como Cántaro Azul, Impacto Textil, las demás que están trabajando pero de alguna manera aprovechan alguna estructura para facilitar su proceso (Miembro del Equipo Técnico).

en la reunión que tuvimos con ellos les dimos a conocer en qué localidad estamos trabajando qué acciones estamos haciendo, para que también el GAL tuviera la visión de lo que se está haciendo (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas)

Esta falta de protagonismo de los consejos se manifiesta en la apatía por asistir a las reuniones, que en varios municipios se han vuelto repetitivas por la rotación de consejeros situación que ayuda a construir el círculo vicioso de la llegada por la expectativa de obtener el beneficio de 'un proyecto' y al no obtenerlo la salida antes de terminar el proceso de formación que transforme su visión para que los consejos cumplan con su finalidad de la gestión del territorio. Por otro lado pervive también la noción de que un proyecto, sólo lo es si es un proyecto productivo

...no aguantaron porque no están ganando, solo una comidita nos dan. En el 2011 éramos bastantes agentes pero como no hay paga, solo yo quede con Sebastián y Alejandro (Actor local, Chenalhó).

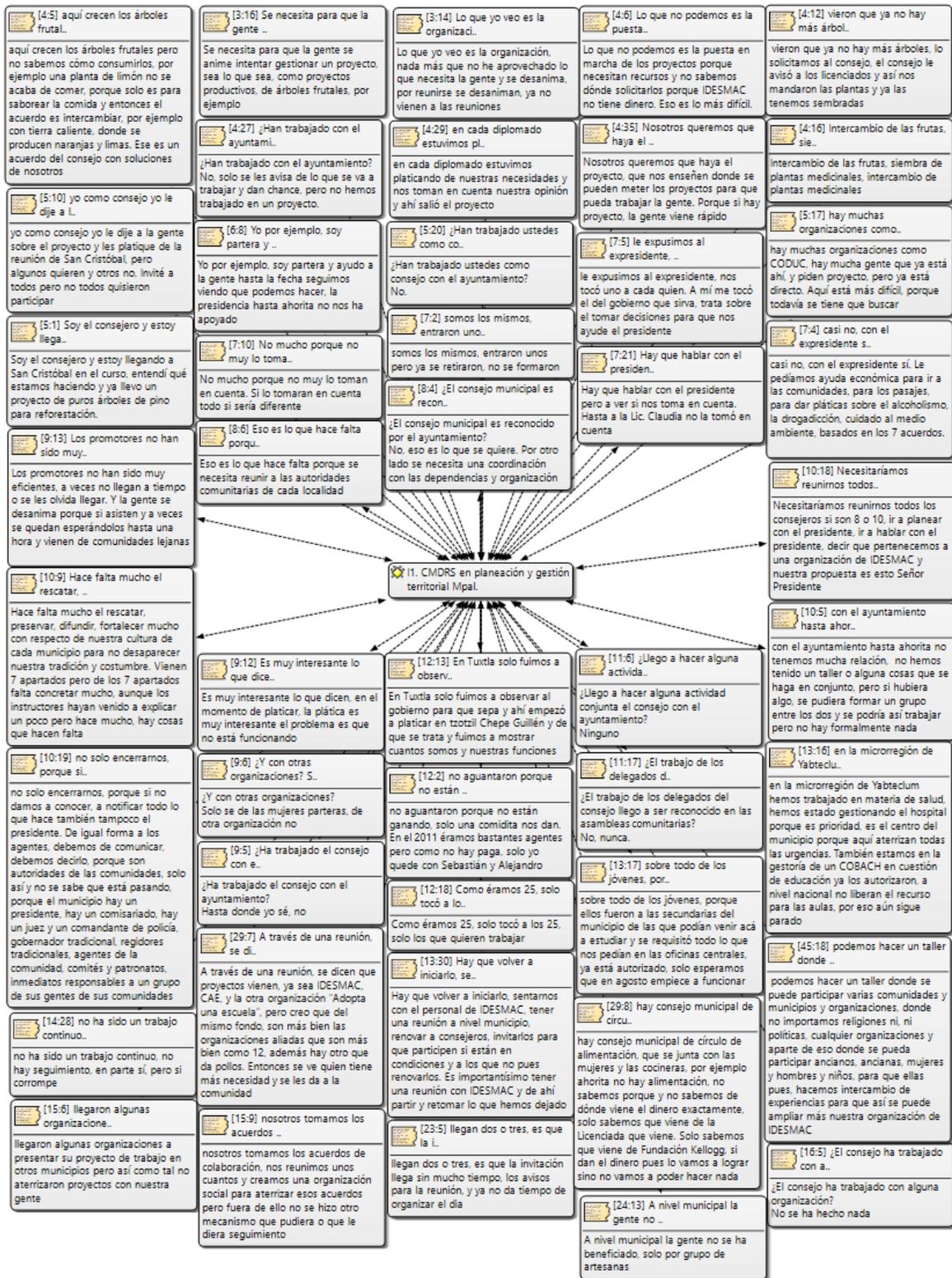
Nosotros queremos que haya el proyecto, que nos enseñen donde se pueden meter los proyectos para que pueda trabajar la gente. Porque si hay proyecto, la gente viene rápido (Actor local, Aldama).

En las mujeres el desconocimiento del que hacer de los consejos, en parte se da por la separación de los consejos de mujeres, ha sido tan importante este espacio para ellas que su interés se centra en las actividades que desarrollan y en casi todos los municipios pasan por alto las actividades del CMDRS.

Es muy interesante lo que dicen, en el momento de platicar, la plática es muy interesante el problema es que no está funcionando (Mujer miembro del CMDRS Chalchihuitán).

A nivel municipal la gente no se ha beneficiado, solo por grupo de artesanas (Integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

Figura 13. Apreciaciones de los actores del proyecto sobre el indicador I1.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Conclusiones: Es importante que con la construcción de las agendas de los CMDRS, se coloquen como actores centrales los consejeros y Bankilales, para que se ellos sean quienes implementen acciones, con acompañamiento del equipo técnico y las organizaciones, de manera que su actividad no se limite por los pocos proyectos implementados desde las mismas organizaciones. Por otro lado es evidente que la formación en el sentido de la gestión ha sido deficiente, y no se han cedido progresivamente responsabilidades al consejo en ese sentido. Tampoco se alcanza a percibir cuan profunda es la discusión en torno a las necesidades, para que se busque atenderlas a diferentes niveles y con la ayuda o no de diferentes actores de organizaciones, gubernamentales o propias

en noviembre fue un evento en San Juan Cancuc y tuvieron a casi todas las organizaciones que están trabajando en el municipio y yo les dije es el momento para que hablen con ellos y los inviten a la sesión del Consejo y esperaban que yo les hiciera los oficios y que ellos fueran de manera muy formal a hablar con las organizaciones (Miembro del Equipo Técnico).

Recomendaciones: Es importante que desde el proyecto se abran caminos para el diálogo con instituciones de los tres niveles de gobierno y otras organizaciones, sin embargo es vital que se posicione a los consejos de las capacidades para poder gestionar los ACGT como proyecto propio y que no dependan enteramente de los actores externos al proyecto. En la medida en que desarrollen acciones y puedan visibilizarlas ante los otros, su actividad será cada vez más importante y las autoridades municipales los reconocerán como un actor importante en el municipio.

Se deben determinar de manera concreta cuáles son las capacidades que necesitan los consejos para que se implemente un proceso formativo en el que se vayan desarrollando paulatinamente y dónde el equipo técnico favorezca que vayan asumiendo de esa misma manera responsabilidades en la gestión de sus territorios.

Indicador I2. Cohesión social

La gestión de los ACGT tendría que derivar en la construcción de Cohesión social, dado que todos sus componentes están proyectados para disminuir o erradicar las desigualdades sociales, mejorar sus condiciones materiales de vida y a mejorar las relaciones entre todos los actores de municipio.

Desde la opinión de los actores externos a los territorios el avance en términos de inclusión se da ya en los espacios generados por el proyecto, dónde la participación de mujeres y jóvenes es cada vez mayor; afirman que se están mejorando condiciones específicas de alimentación y de infraestructura, así como en el medio ambiente

...se ha generado ese espacio de interlocución entre los diferentes grupos de la población, entre las mujeres, los jóvenes, los señores, los productores (Miembro del equipo técnico).

en la medida en que existe el proyecto CAE, en la medida que me consta que los consejos tienen acercamiento con asociaciones civiles, que entran en la implementación de proyectos y programas, en la medida en que están sirviendo, no sé qué tan extendido el ejemplo, como espacio de inclusión y de participación de las mujeres en la toma de decisiones en espacios mixtos, en la medida en que también me consta que existe esa interlocución con autoridades municipales y con comités comunitarios y que gozan de, al menos, del conocimiento de muchas de las organizaciones, creo que la iniciativa sí está teniendo un impacto en el territorio (Miembro de Círculo de Organizaciones Aliadas).

Para los actores locales se ha favorecido la inclusión de mujeres y jóvenes en los espacios del proyecto, en donde no sólo participan sino que también tienen voz y voto, aunque reconocen que falta incluir a otros grupos como los que no son propietarios de tierras y personas con capacidades diferentes. También reconocen que esta inclusión todavía es menor, es decir no es una práctica generalizada, ni en se da en todas las circunstancias.

En cuanto a la atención de necesidades materiales, la población local no la considera suficiente como para considerarla significativa, aunque existen algunos pocos que sí consideran importante el impacto de los proyectos, pues tienen conciencia de la ejecución de un mayor número de proyectos

No nos engañemos, una mínima parte sí, todo lo que se plasmó es enorme, yo creo que tenemos un 5% de avance, porque no se puede avanzar mucho sin recursos (Actor local, Chenalhó).

hubo reunión entre jóvenes y mujeres, los que no tienen tierra también participan. Poco se toma en cuenta a los que no tienen tierra, a las mujeres tampoco...si hay discriminación (Actor Local Santiago El Pinar).

Sí, hay cambio, de los bankilales con nosotras, decimos que tenemos equidad de género y los hombres tienen que respetar a las mujeres, y nosotras también los respetamos a ustedes, eso lo vimos cuando se hizo el teatro (Integrante del Consejo de Mujeres, Mitontic).

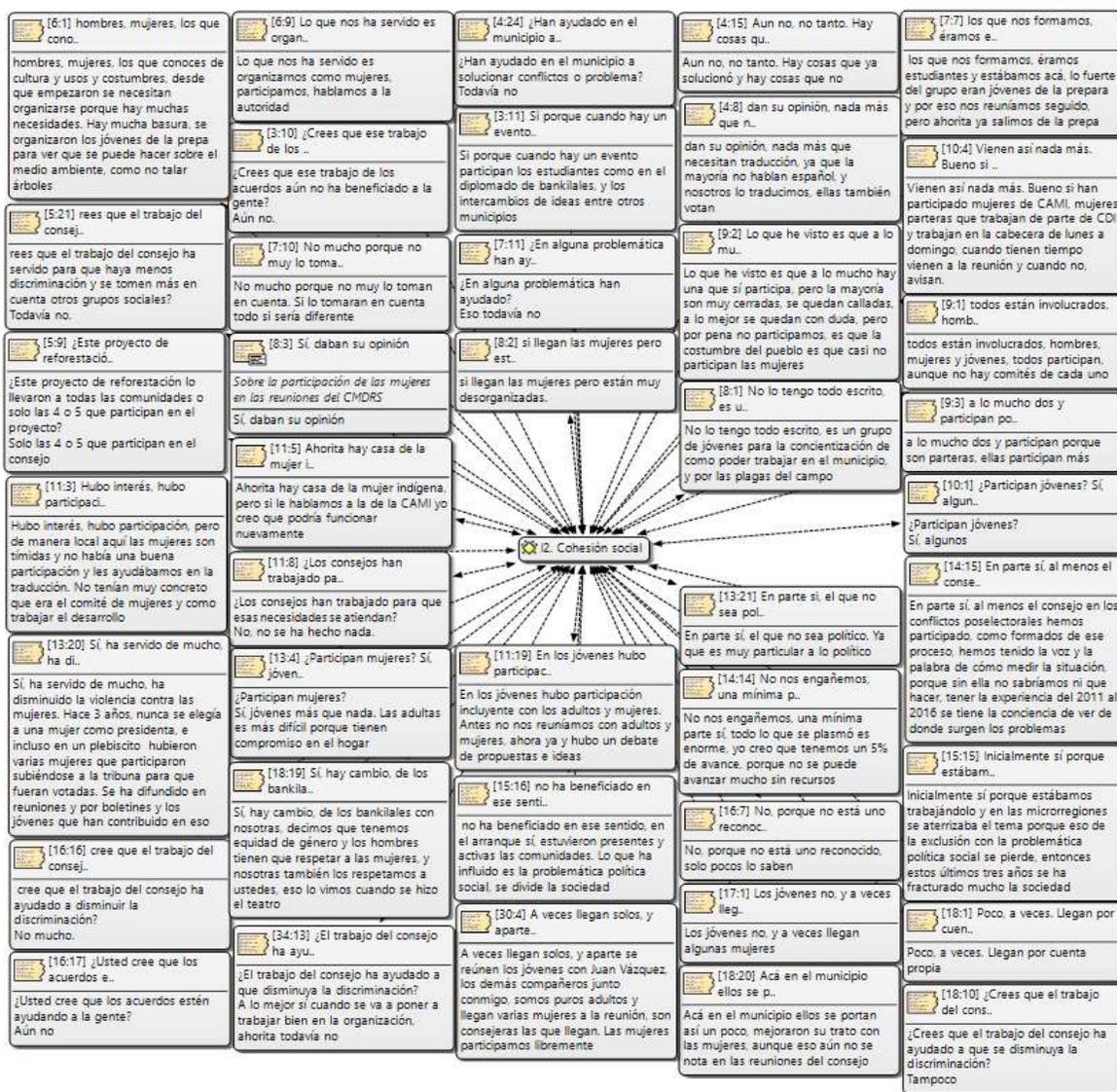
Sí, los alumnos que ha recibido su apoyo, la comida, varios tipos, "Cántaro Azul" ha dado apoyo en la escuela, hay cocina comunitaria y escuela, falta la cancha deportiva pero ya hemos metido nuestra propuesta a través de una solicitud a las organizaciones (Integrante del Consejo de Mujeres, San Juan Cancuc).

Conclusiones: Sin duda los cambios más importantes para el proyecto tienen que ver con la inclusión de mujeres y jóvenes, que si bien no es generalizada en todos los municipios, el esfuerzo de tener en cuenta su participación es ya notorio en los espacios de discusión y toma de decisión del proyecto. En cuanto a la percepción sobre la contribución a mejorar las condiciones materiales de la población, es bastante diferenciada, en la mayoría de los municipios se han ejecutado varios

proyectos, pero aún en los que se han desarrollado más, no todos reconocen de su existencia por lo que existe la tendencia infravalorar lo realizado.

Recomendaciones: Es necesario profundizar y dar seguimiento a las acciones desarrolladas en favor de la inclusión. La percepción sobre el beneficio que representa la gestión de los ACGT se incrementará en la medida en que se implementen acciones y no sólo por la satisfacción de la demanda de proyectos. Por otro lado es importante visibilizar los proyectos ejecutados al interior de los consejos y en el municipio, de manera que se perciba por la población en general el beneficio de la gestión de los ACGT. De manera complementaria los Bankilales pueden fungir como mediadores de conflictos, para lo que deberán ser capacitados previamente.

Figura 14. Apreciaciones de los actores del proyecto sobre el indicador I2.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador I4. Integrantes de los CMDRS con herramientas para seguimiento y evaluación

Se ha iniciado un esfuerzo para que los CMDRS puedan dar seguimiento y evalúen las iniciativas que se ejecutan en las diferentes comunidades de sus municipios, lo que representa un esfuerzo muy valioso para que los consejeros puedan orientar de mejor manera el esfuerzo de gestión que van realizando.

Este esfuerzo es incipiente y no es del todo claro para el todos los integrantes del equipo técnico. Por parte de las organizaciones aliadas, saben que se está iniciando un esfuerzo al respecto, pero tampoco conocen de manera concreta en qué consiste o como evalúan o dan seguimiento a un proyecto desde los CMDRS

Los consejos sólo llegan, por decir a supervisar los proyectos, porque el mismo proyecto es el que trabaja, es la comunidad la que trabaja, ellos le dan seguimiento (Miembro del Equipo técnico).

El proceso de evaluación fue de manera muy empírica, en los consejos de Cancun, Santiago El Pinar y de Sitalá, fueron evaluaciones muy rudimentarias porque los consejos no tienen las herramientas para poder evaluar, pero sí le pudieron adjudicar algunas variables que pueden cumplir (Miembro del Equipo técnico).

sí han trabajado en torno a, por así decirlo, en dinámicas de evaluación, es decir a la valoración de resultados y de cómo se debe dar continuidad, realizar nuevas propuestas y como evaluar (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

En los actores locales no se percibe que la formación al respecto haya llegado, si bien por la experiencia de algunos en la recepción de algún subsidio gubernamental, generan 'evidencias' de la ejecución de algún proyecto, muestran que no cuentan con herramientas para el seguimiento, incluso en los municipios dónde se han ejecutado más proyectos

Si, aquí yo hice una lista y yo tomé sus fotos por si acaso se llega a pedir una evidencia (Actor local, Aldama).

Los comités le dan seguimiento, a través de alguien a quien nombran, y primero lo preparan, le dan las ideas para que pueda lograr lo que quiere (Actor local, Santiago El Pinar).

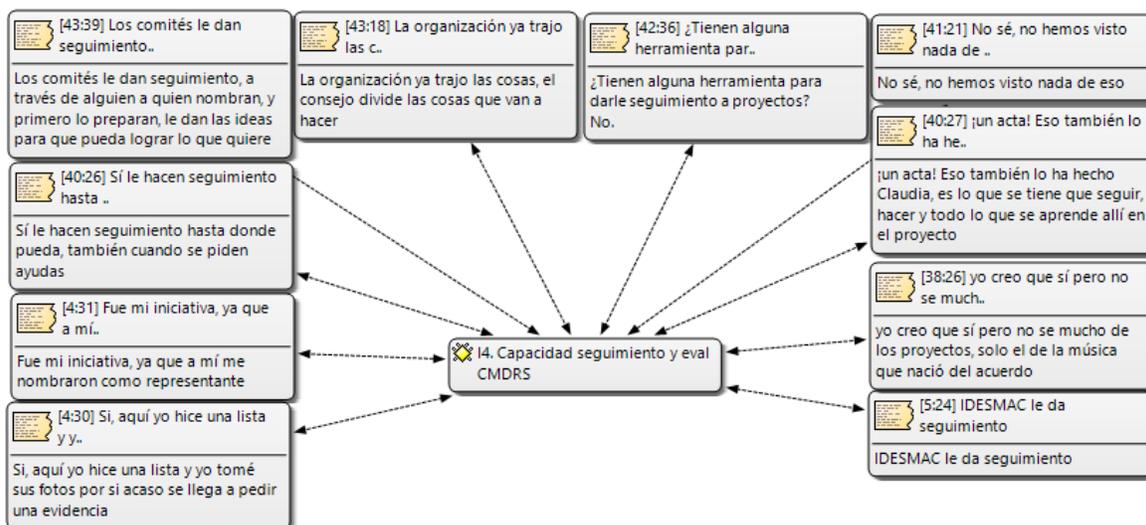
No sé, no hemos visto nada de eso (Integrante del Consejo de Mujeres).

Conclusiones: El esfuerzo de dotar capacidades para el seguimiento y la evaluación debe de abarcar también al equipo técnico, pues es evidente que sus promotores no conciben de manera adecuada estas funciones. Esto será importante también para poder dar seguimiento a las agendas y acciones de los comités temáticos.

Recomendación: Es importante acelerar el proceso de formación para poder implementar la evaluación y el seguimiento de manera sistemática. Este esfuerzo

facilitaría la visibilidad al mostrar resultados desde la percepción local. Para poder desarrollar de manera adecuada este proceso, se puede contactar con organizaciones o instituciones que tengan experiencia al respecto. Para poder acompañar el proceso, es importante que en el LIS exista personal que tenga formación al respecto, de manera que su promoción sea también asertiva.

Figura 15. Apreciaciones de los actores locales sobre el Indicador I4.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador I5. Resignificación y reapropiación de los ACGT

Existe un amplio reconocimiento de los ACGT entres todos los actores que han tenido relación con el proyecto. Todos reconocen su formulación como resultado de un proceso amplio dónde la población de los municipios vertieron su palabra, los propios miembros de los consejos, mujeres, jóvenes y hombres los reconocen en ellos su participación y asumen el contenido como una guía para la gestión de territorio. Esta concepción es percibida por los actores externos, que un plan estratégico sea asumido de esa manera es sin duda un gran logro

...para mí sí ha sido interesante como los jóvenes ahora los están retomando, y ahora cargan con el libro y lo explican y, lo presumen y, lo comparten, creo que de alguna manera en los jóvenes si está pasando este proceso de apropiárselos (Miembro del Equipo técnico).

Les vamos explicando a los conocidos porque cuando miran que están en un reunión, siempre te preguntan, la gente es curiosa entonces te pregunta qué están haciendo, entonces les decimos (Miembro del Equipo técnico).

...recuerdo que los consejeros en alguna de las presentaciones en la que he estado llaman a los Acuerdos 'El Libro' ((Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Para los pobladores locales, existen acuerdos que son los más significativos y dónde se percibe que su construcción realmente se fue dialógica y dónde además

se percibe la forma en que se resignifican sus contenidos. Por supuesto este nivel de resignificación es diferente para los municipios donde el trabajo con los consejos ha sido menor, como es el caso de Aldama y Sitalá

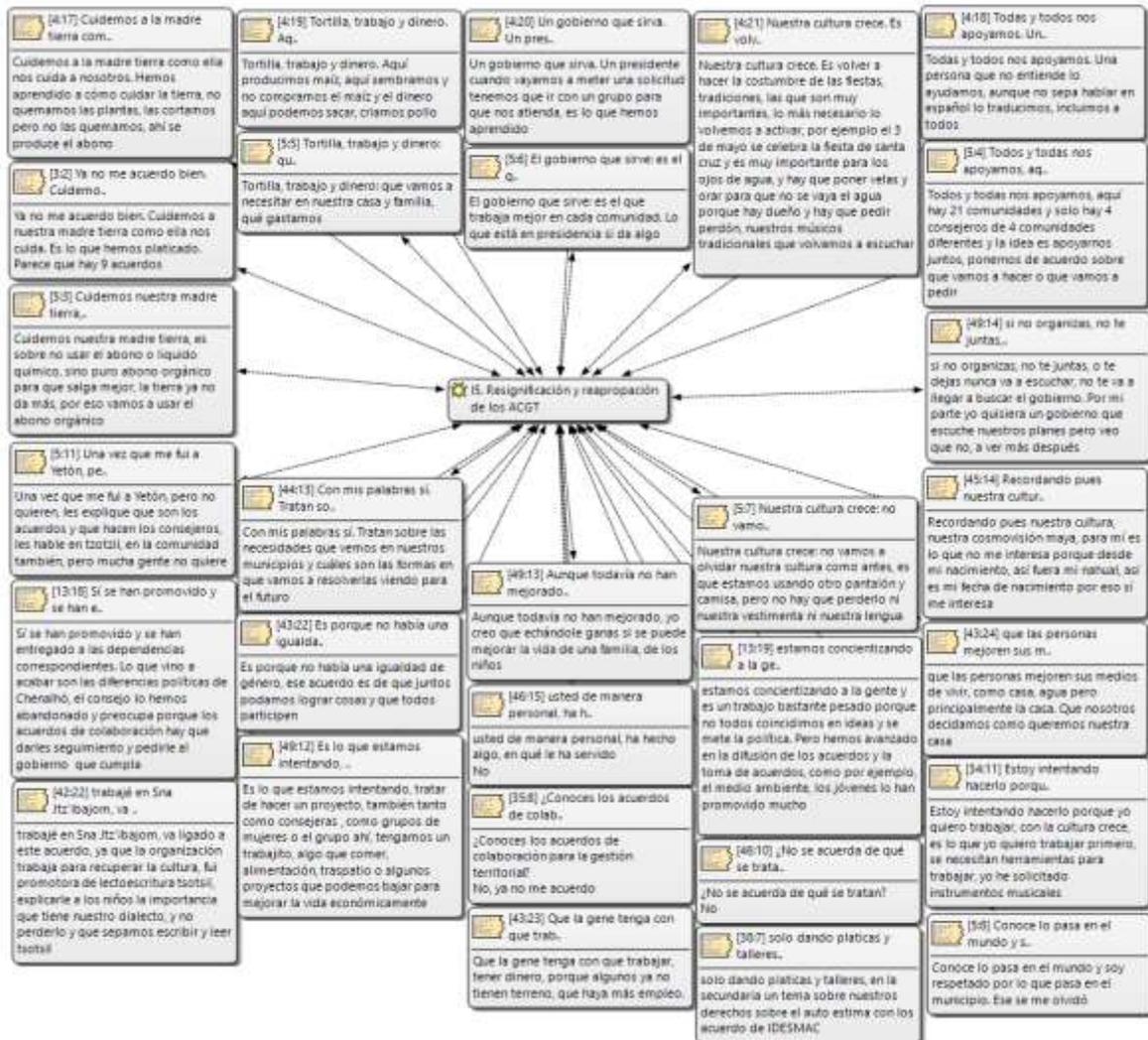
Cuidemos a la madre tierra como ella nos cuida a nosotros. Hemos aprendido a cómo cuidar la tierra, no quemamos las plantas, las cortamos pero no las quemamos, ahí se produce el abono (Actor Local, Aldama).

el buen vivir, maíz y tortilla para todos, el buen gobierno, salud, educación. Tiene su sentido, bien, bien ya no me acuerdo. De tortilla y maíz para todos viene lo que produce nuestra gente, de cómo se reparten esos beneficios en las comunidades y que producciones tenemos, necesitamos que la producción sea en sociedad y sustentable en las comunidades (Actor Local, Chenaló).

Cuidar nuestra cultura, nuestros usos y costumbres, nuestra lengua, nuestra vestimenta (Integrante del Consejo de Mujeres, Chalchihuitán).

afuera no porque como ahorita el presidente no nos toma en cuenta, el solo ve las necesidades que tiene el, eso queremos cambiar que tengamos un gobierno que sirva, que tome en cuenta las necesidades de la gente y no solo su necesidad (Integrante del Consejo de Mujeres, Santiago El Pinar).

Figura 16. Apreciaciones de los actores del proyecto del Indicador I5.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Conclusiones: Es importante que los miembros de los consejos conozcan, se reapropien y resignifiquen el contenido de los ACGT; sin embargo, de su parte no hay una estrategia clara para la difusión local de los ACGT y la falta de estrategias de gestión de los mismos no ayuda para que se difundan más entre la población.

Recomendaciones: Definir una estrategia de difusión de parte de los consejos es importante. Fomentar que sean los propios Bankilales y consejeros sean los que comuniquen a la población local el contenido de los acuerdos pondría de manifiesto la importancia del contenido y su valor como construcción local.

Indicador I6. Bankilales con capacidades de liderazgo y/o gestión

La escuela de Bankilales está cumpliendo con la transmisión de contenidos que generan un cambio en quienes la cursan, aunque como hemos visto son pocos los que permanecen en el seno de los consejos. La profundización de los temas

propuestos en los ACGT dota a los Bankilales de una visión de largo plazo y les dota de la capacidad de comunicarse de mejor manera con las organizaciones al reflexionar los conceptos formales que subyacen en la enunciación de los acuerdos

..les da más visión sobre las acciones que llevan las organizaciones externas digamos. Les puede permitir dar elementos para analizar si efectivamente es una acción que vale la pena que cumple con ciertos requerimientos de los acuerdos (Miembro del Equipo técnico).

..creo que tienen una ventaja comparativa escuchándolos en algunos discursos, yo parto de que todas y todos los integrantes de los consejos tienen muy claro lo que quieren, pero qué yo le entienda, no que ellos lo expliquen, esto sí es importante, sino que yo lo entienda, me va a resultar más fácil en el discurso que yo puedo entender con los consejeros que han pasado por los bankilales

Los pobladores locales reconocen que los Bankilales con su conocimiento, pueden guiar o liderar o moderar los espacios de discusión en los consejos, les da más seguridad y los impulsa como líderes, los hace más participativos y decididos para establecer relaciones con organizaciones y autoridades

Sí, porque cuando hablábamos de los acuerdos, Claudia dijo que todo lo que aprendíamos le teníamos que decir a los consejeros. Cuando dábamos una propuesta o solución también incluían nuestras opiniones, sí hubo un cambio, hubo más participación y ayudábamos más al consejo. Los bankilales daban la información, eran los líderes y el resto aportaba y había un buen debate (Actor local, Chalchihuitán).

no conocía bien cómo defender su territorio, ahora sí, él ya sabe que pasó, como está ahora y que va a pasar si no se hacen bien las cosas. Los que asisten tienen una reflexión muy buena, tienen una visión de su alrededor, los que no, se encierran en su mundo (Actor local, Chenaló).

Sí es importante porque me ha servido para conocer y ya salí para aprender a conseguir o hacer algo por lo que necesitamos (Integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

Sí cambia su vida porque ya puede participar, ya puede explicar, ya no tiene miedo para hablar a los demás (Integrante del Consejo de Mujeres, San Juan Cancuc).

posición de los consejos y aumentaría el desarrollo de iniciativas en los territorios. Se reitera que su integración en los comités temáticos representa una oportunidad para poder dar cumplimiento a agendas de trabajo derivadas de cada acuerdo y desarrollar la estrategia de seguimiento y evaluación. Es importante revisar los criterios de selección de quienes ingresan a la escuela para cuidar de menor manera su futura integración al trabajo en los consejos.

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

La Comunidad de Aprendizaje tuvo un rol importante en la primera etapa del proyecto. Era este el espacio dónde los actores municipales profundizaban las discusiones sobre las problemáticas locales, se encontraban puntos comunes, se definían estrategias y se encontraban con las organizaciones. Se buscó profundizar su contenido con el desarrollo de sesiones temáticas que tuvieron la virtud de identificar especificidades relativas a cada tema, pero que no cristalizaron en el seguimiento de sus conclusiones, ni en la articulación con organizaciones o instituciones

...la primer Comunidad que me tocó justo fue la de Evaluación del Proyecto en su primera fase, entonces sí daba esa comunidad de aprendizaje, dio a quienes estuvieron, muchos elementos para identificar el momento en el que se encontraban los municipios o los CMDRS, el proceso, el involucramiento que habían de las OSC's (Miembro del equipo técnico).

...se han hecho acuerdos pero a veces sólo queda en acuerdo, no sé (Miembro del Equipo Técnico).

Es significativo que los consejeros con mayor tiempo en el proceso, recuerdan de manera más clara las sesiones de la primera etapa del proyecto y las más recientes se diluyen en su memoria o las recuerdan como eventos sin consecuencias posteriores

..no recuerdo ahorita pero si eran varias organizaciones con las que compartíamos, pero últimamente ya no hemos trabajado con las organizaciones (Actor local, Chenaló).

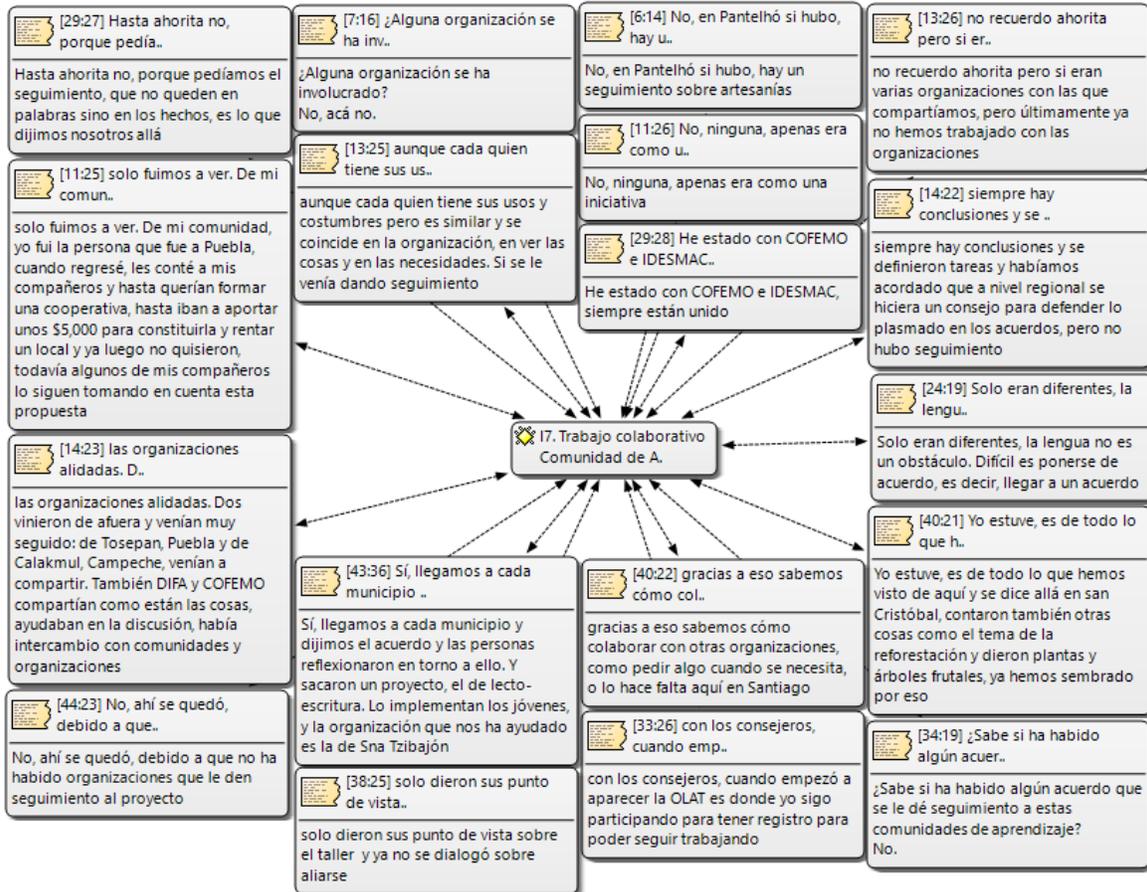
...solo dieron sus punto de vista sobre el taller y ya no se dialogó sobre aliarse (Actor local, Santiago El Pinar).

...la verdad no se (Integrante del Consejo de Mujeres, Santiago El Pinar).

Conclusiones: El modelo de la Comunidad de Aprendizaje implementado en esta etapa del proyecto no ayudó a encontrar soluciones, estrategias o establecer acuerdos para la atención de las problemáticas de los territorios. Aunque se tocaron temas importantes no se hizo ningún seguimiento a los acuerdos, ni se profundizó en ellos. Tampoco se favoreció la construcción de relaciones entre consejos.

Recomendaciones: Es necesario regresar al modelo inicial de la Escuela de Aprendizaje, de manera que se regenere la relación entre consejos y se encuentren alicientes para desempeñar su labor de gestión. Es importante que la comunidad desarrolle estrategias para dar seguimiento a sus acuerdos, para que las sesiones no sólo sean de análisis sino que caminen en el ejercicio de prácticas y acciones.

Figura 18. Apreciaciones del Equipo técnico sobre el indicador 17.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador 18. Conocimiento de la elaboración de Planes Operativos Anuales

Los miembros del equipo técnico reconocen la elaboración de los POA's, casi todos conocen de su elaboración pero también reconocen que no ha sido un proceso con mucho sentido, salvo en Santiago El Pinar dónde el proceso de elaboración fue dinámico y con amplia participación local

...en el 2017 se definieron los 9 POA's y se hizo uno más para Santiago EL Pinar (Miembro del equipo técnico).

...los POA's pos empezaron a tener un significado, principalmente en Santiago El Pinar, es decir, a partir de lo que está enunciado en los ACGT, los compañeros

empezaron a ver cuáles son las iniciativas que les podrían interesar (Miembro del Equipo técnico).

Esta circunstancia es confirmada por los actores locales quienes en su mayoría no identifican ni los POA's ni su proceso de elaboración, aun cuando se hayan realizado talleres para ello. Para las mujeres es importante destacar que reconocen que es un POA y su contenido pero sólo en el marco de los Consejos de Mujeres y no en el de los CMDRS.

¿Han hecho planes operativos anuales? No, no hemos empezado (Actor local, San Juan Cancuc).

Se sacaron la lista de proyectos, a través de los consejos, y de las diferentes personas que estaban (Actor local Santiago El Pinar).

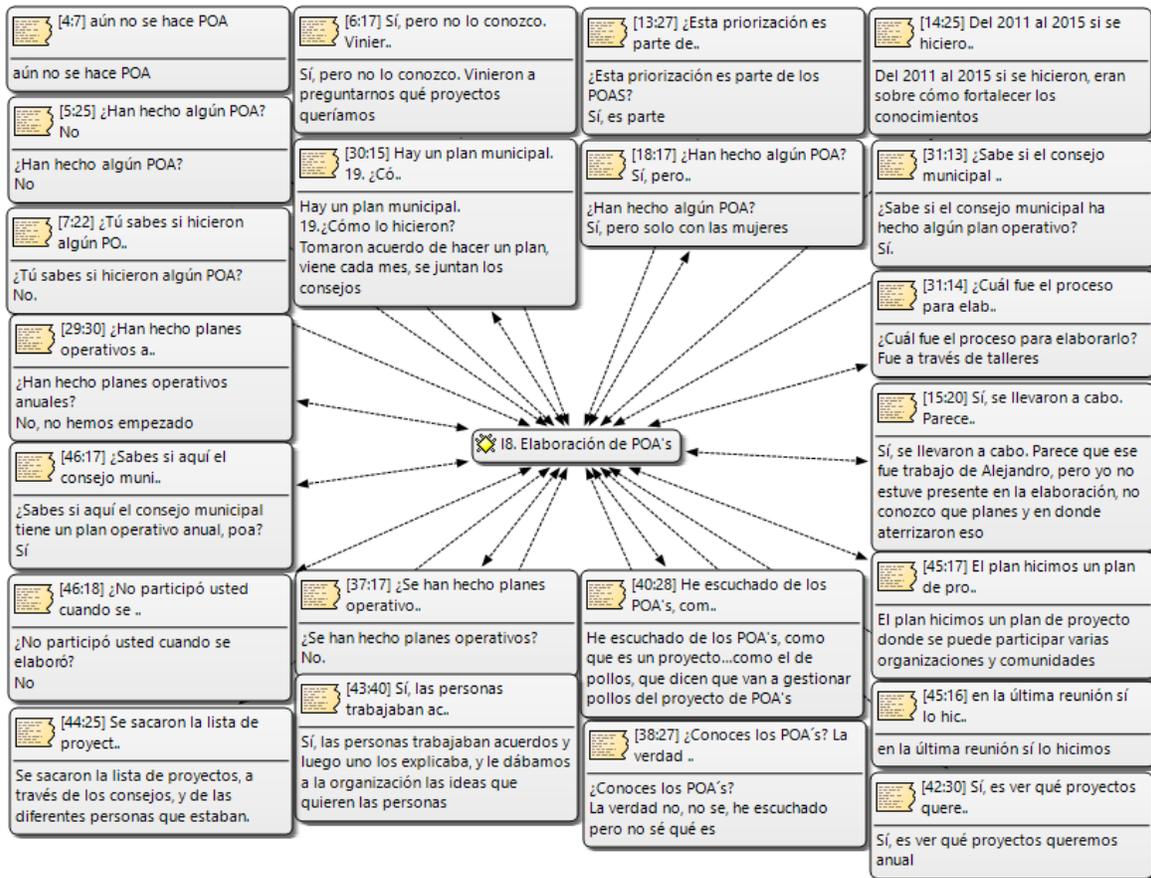
Sí, es ver qué proyectos queremos anual (Integrante del Consejo de Mujeres, Santiago El Pinar).

¿Han hecho algún POA? Sí, pero solo con las mujeres (Integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

Conclusiones: El reconocimiento tan bajo del proceso de elaboración de POA's refleja el poco trabajo orientado hacia la gestión de los ACGT, además de reflejar un proceso poco cuidado, pues en términos de eventos los talleres para su formulación se ejecutaron, caso contrastante con la identificación de ese proceso en los Consejos de Mujeres y la particularidad de Santiago El Pinar.

Recomendaciones: El caso particular de Santiago El Pinar debe ser analizado y sistematizado, lo que daría luces sobre aspectos a trabajar en los otros consejos. Es indudable que desde el LIS se debe enfocar la estrategia y contar con personal que cuente con las capacidades y el perfil de llevar procesos planeación, monitoreo y evaluación participativos.

Figura 19. Apreciaciones de los actores locales sobre el indicador I8.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador I9. Utilidad de los ACGT.

Para los organizaciones del Círculo de Aliadas, los ACGT son un instrumento de mucha utilidad, reconocen su origen en los pobladores, el esfuerzo técnico del IDESMAC para redactarlos de una forma significativa para los pobladores de los municipios y por ello la información contenida en ellos representa una fuente de información de referencia para la elaboración de sus propios proyectos. Por otro lado expresan que ya es necesario actualizarlos pues se ha avanzado en cosas expuestas en los acuerdos

sí ofrecen un marco de referencia que hemos retomando en los, yo soy el encargado de recaudación para mi organización, la mayor parte de las financiadoras precisan de un marco de referencia para el proyecto que tú les presentas para financiamiento y, nosotros en el caso de los planes, los hemos tomado junto con los planes de desarrollo estatal o incluso el federal (miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

si bien están plasmados y todo, tienen que mejorar porque, por ejemplo, hay cosas que te piden que se hagan al año 2025, veintitantos, siento que hay cosas que ya se

están superando, por ejemplo, el asunto del agua, ya se tienen hoyas de captación de agua, se tienen cisternas también para la captación de agua, o sea hay cosas que sí, que los acuerdos como que no tomaron esa visión de lo que ya existe. El diagnóstico como que no es tan certero (miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

Para el equipo técnico el material es importante dado que es una herramienta que marca el camino a seguir de los CMDRS, sin embargo no consideran que la visión de largo plazo que plantean sea entendida de manera homogénea en los consejos, ni en todos los municipios

...ha sido importante por lo mismo de que, cuando tú tienes tu acuerdo de colaboración entonces sabes que falta para caminar con tu municipio (Miembro del Equipo técnico).

...no creo, porque están buscando algo más inmediato y de ahí que algunos consejos estén funcionando y otros no, y esta visión a largo plazo es un proceso que no creo que todos lo tengan (Miembro del Equipo técnico).

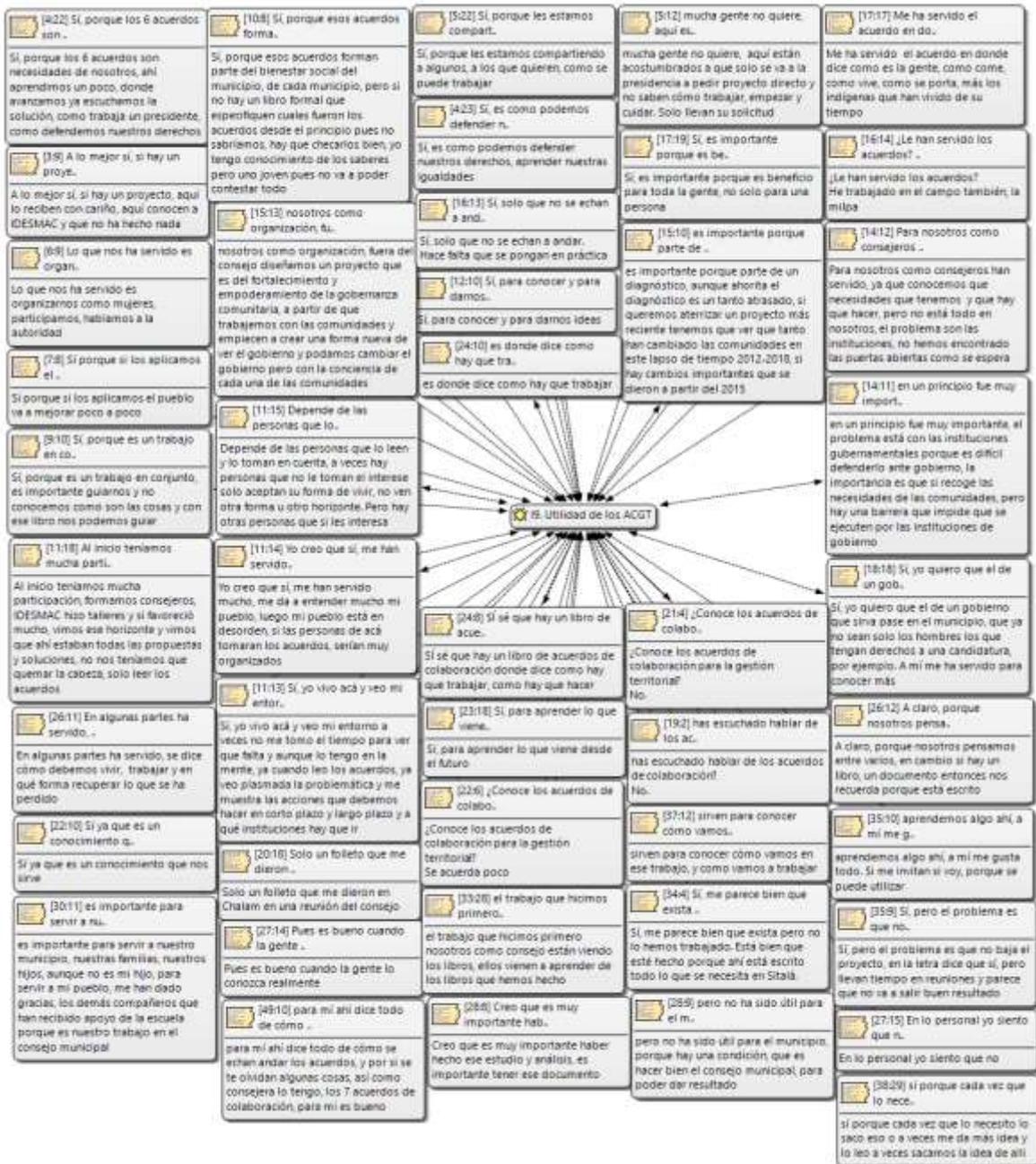
Para los actores locales existe una doble percepción de los acuerdos, por un lado ya vimos que los reconocen como propios, y consideran importante su contenido, pero por otro consideran que en términos prácticos es poca su utilidad porque los proyectos que derivan de ellos han sido pocos o en algunos municipios nulos

Sí, porque los 6 acuerdos son necesidades de nosotros, ahí aprendimos un poco, donde avanzamos ya escuchamos la solución, como trabaja un presidente, como defendemos nuestros derechos (Actor local, Chalchihuitán).

Sí, solo que no se echan a andar. Hace falta que se pongan en práctica (Actor local, Mitontic).

Sí sé que hay un libro de acuerdos de colaboración donde dice como hay que trabajar, como hay que hacer (Integrante del Consejo de Mujeres, Pantelhó).

Figura 20. Apreciaciones de los actores del proyecto sobre el indicador I9.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Conclusiones: Sin duda los ACGT son un referente para las organizaciones que trabajan en los Altos de Chiapas, así como una guía de acción para los CMDRS, aunque la información con que se elaboraron sin duda hay que actualizarla. También es importante subrayar que las propuestas de atención de las necesidades expuestas en los acuerdos suelen ser percibidos por los consejos como un *pool* de proyectos a recibir, lo que denota la carencia de sentido de gestión del territorio de los consejos.

es importante porque parte de un diagnóstico, aunque ahorita el diagnóstico es un tanto atrasado, si queremos aterrizar un proyecto más reciente tenemos que ver que tanto han cambiado las comunidades en este lapso de tiempo 2012-2018, si hay cambios importantes que se dieron a partir del 2015 (Actor local, Chenaló).

Recomendaciones: Es necesario profundizar con los consejos su sentido de gestión del territorio, la búsqueda de financiamiento para proyectos de atención de las necesidades debe ser complementaria de acciones que ellos mismos emprendan. Es importante que en las sesiones de los consejos y de la Comunidad de Aprendizaje se realice un proceso de actualización de los propios acuerdos y de los diagnósticos contenidos en ellos. En esta actualización se puede incluir un catálogo de proyectos ejecutados por organizaciones durante los últimos 5 años en los territorios.

Indicador I10. Reconocimiento de la diversidad cultural en la comunidad de aprendizaje.¹³

El desarrollo de la Comunidad de aprendizaje hace siempre un esfuerzo para reconocer la diversidad cultural, durante las sesiones se procuró que hubiera traducción y en las mesas se discutió por origen étnico, o en español con traductores para que quienes no entendían castellano fueran incluidos. Ahora bien este esfuerzo es insuficiente dado que los diálogos no han derivado en producción cultural, dado que los intercambios no se constituyen en un diálogo de saberes, sino que se limitan al intercambio de ideas, con lo que cada quien incorpora lo que considera

si es sólo los nueve municipios así se hablan las lenguas originarias, pero cuando vienen de otros lugares se habla lo que es el español para compartir lo que se está haciendo en los 9 municipios (Miembro del Equipo técnico).

Fue un poco complicado platicar pero ya ponernos de acuerdo es difícil porque vienen de varios municipios como Tenejapa y Chenaló (Integrante del Consejo de mujeres, Pantelhó).

Platicamos después de lo que vimos, platicamos en dos grupos, los tzotziles y los tzeltales, hasta que hubo una propuesta de que platicáramos entre grupos, es decir, si los tzotziles tenían una idea pues hablábamos en español para entendernos (Actor local, Chalchihuitán).

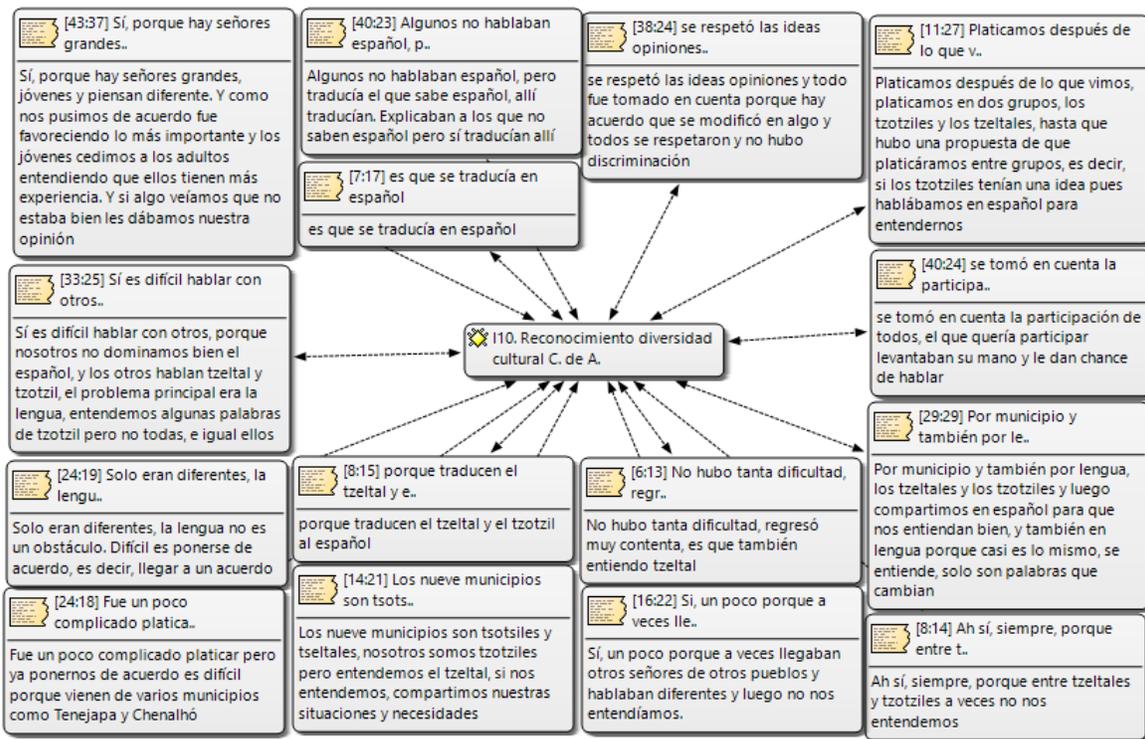
Conclusión: Percibir la carencia de un enfoque intercultural es importante porque explica la limitada construcción de saberes. Los eventos realizados brindan

¹³ 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.

información pero no construyen o resignifican los marcos en los que se explica la vida cotidiana.

Recomendaciones: Es importante que el equipo técnico tenga asesoría pedagógica para generar verdaderos diálogos interculturales, dónde entren en juego los saberes, prácticas y concepciones de cada pueblo, de manera que pueda darse una producción cultural en las sesiones, es decir deben ponerse en juego las diferentes identidades culturales y esto se da con la identificación del nosotros, pero con el reconocimiento del que es distinto, del otro.

Figura 21. Apreciaciones de los Actores locales sobre el indicador I10.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Indicador I11. Utilidad de los materiales de difusión

Como hemos visto ya los materiales de difusión generados por el proyecto son mejor valorados por las organizaciones que por los pobladores locales, para los primeros ha resultado útil los materiales y la forma en que están disponibles, puesto que se pueden 'bajar' de la red, para ellos los ACGT, los vídeos, los artículos publicados en *Diversidad*, son todos considerados como 'muy útiles'

Se han difundido en las comunidades de aprendizaje, compartiendo los videos, compartiendo los acuerdos (Miembro del Equipo técnico).

Sí porque te llama a la reflexión, porque es un video que te da a conocer 1) el entorno en el que vives y, 2) como está la gente. Que eso es muy importante. A

veces de palabra decirle a la fundación, o dónde queramos meter un proyecto, o hacer un proceso, pues si no le das los elementos, pues difícilmente y más de vista que eso es muy importante, sí nos ha servido, inclusive nosotros de ahí nosotros hemos hecho nuestros videos también, tomados de esa experiencia que se hizo (Miembro del Círculo de Organizaciones Aliadas).

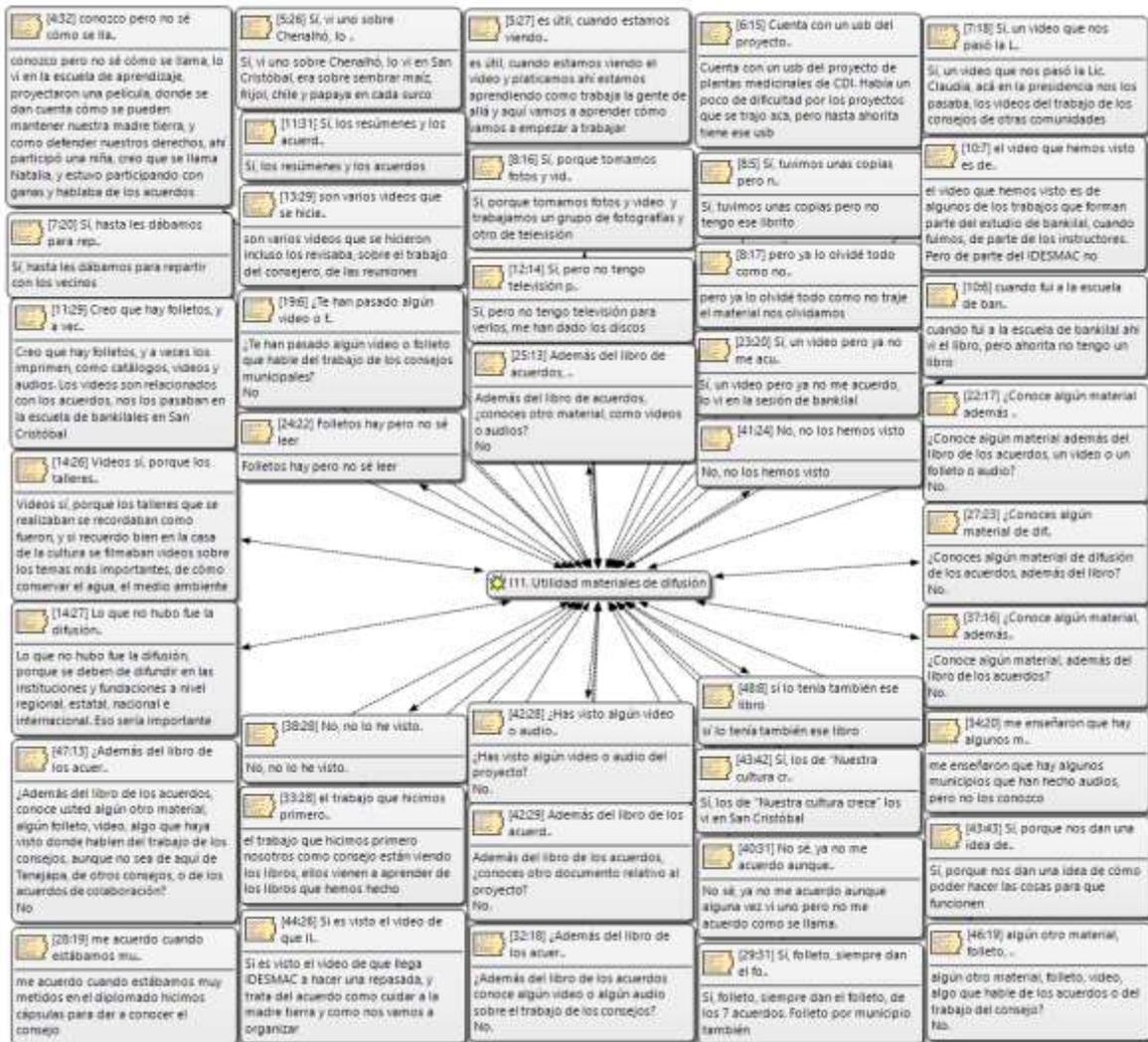
Sin embargo para los pobladores de los territorios, si bien los medios audiovisuales suelen ser más atractivos, también tiene que tomarse en cuenta el medio por el que se difunden, así ningún tipo de material difundido que ocupe internet es todavía importante en las comunidades, aunque con el crecimiento de la cobertura de la red celular, sin duda que gradualmente irá cobrando relevancia

...el video que hemos visto es de algunos de los trabajos que forman parte del estudio de Bankilal, cuando fuimos, de parte de los instructores. Pero de parte del IDESMAC no (Actor local, Chalchihuitán).

Sí, pero no tengo televisión para verlos, me han dado los discos (Actor local, Chenaló).

Folletos hay pero no sé leer (Integrante del consejo de mujeres, Pantelhó).

Figura 22. Apreciaciones de los actores del proyecto sobre el indicador I11.



Fuente: elaboración propia realizada en Atlas ti v.7.5.4

Conclusiones: Los materiales de difusión si bien tienen contenidos valiosos, no han contado con mecanismos adecuados para hacerlos llegar a la población de manera efectiva y los formatos parecen ser más adecuados para la población externa que para los pobladores de los territorios, es decir no necesariamente son pertinentes.

Recomendaciones: Se requiere que se diseñen materiales en formatos adecuados para la difusión en los territorios y con contenidos asequibles a los pobladores locales, para ello debe de construirse una estrategia mixta que considera tanto las redes sociales, como el medio todavía con más alcance, la radio. Para el diseño de estos materiales la colaboración de comunicadores indígenas es fundamental.

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.

De esta forma el Equipo técnico debe establecer una estructura que permita por un lado dar seguimiento a las sesiones de los CMDRS, y acompañar a los Bankilales que fortalecerán el trabajo en los CMDRS y Consejos Microregionales. La estrategia que se sugiere es de efecto multiplicador: De los Coordinadores del proyecto y Coordinador del LIS a los técnicos, de estos a los promotores y Bankilales en trabajo colaborativo y de estos a los Comités Temáticos y Consejos Microregionales.

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.

Un lugar más dónde la ayuda de los Bankilales sería valiosa, es en la estrategia de reactivación de los CMDRS dónde podrían acompañar el proceso para moderar las discusiones y dar seguimiento a las agendas de los comités.

En ese sentido el mapa curricular del Diplomado debe de incluir la formación de capacidades para la gestión territorial por medio de las agendas políticas y temáticas, así como acompañamiento para el desarrollo de capacidades de planeación, seguimiento y evaluación.

De ésta forma los egresados de la escuela de Bankilales tendrán espacios para fortalecer el trabajo en las comunidades y municipios, integrándose en todos los niveles operativos: Como promotores, como parte de los comités temáticos, como parte de la estrategia de seguimiento y evaluación, como facilitadores de la discusión en ECOS y Consejos Microregionales.

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, dónde se profundice la relación intercultural, la discusión sobre los problemas y la generación de estrategias de atención, lo que demás facilitaría la actualización de los ACGT.

La Comunidad de Aprendizaje deberá programar en sus reuniones una estrategia para actualizar los ACGT y además para profundizar la agenda política y temática mediante la revisión de los impactos de los proyectos y acciones ejecutadas, así como la relación con otros actores a nivel local, municipal, regional y con autoridades de los 3 niveles de gobierno.

Es importante que en la reactivación de la Comunidad de Aprendizaje sea diseñada con enfoque y herramientas de comunicación intercultural, que permitan la generación de nuevos saberes.

De igual manera la realización de los ECOS será una actividad importante tanto para la Comunidad de Aprendizaje en sí, como para el fortalecimiento de los Consejos Microregionales.

Sería positivo reintegrar a los Bankilales de generaciones las primeras generaciones en los ECOS y sesiones de la Comunidad y consejos Microregionales para fortalecer la promoción de la estructura de gobernanza.

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 dónde 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 microrregiones. 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.

Una forma de involucrar a los Consejos y construir planes operativos más amplios es que se hagan por medio de los Comités Temáticos, lo que a su vez daría responsabilidad de ejecutar acciones a cada Comité, lo que a su vez dinamizaría a los CMDRS.

Una vez más el apoyo de los Bankilales será importante para que desarrollen las capacidades de las que el LIS facilitaría.

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

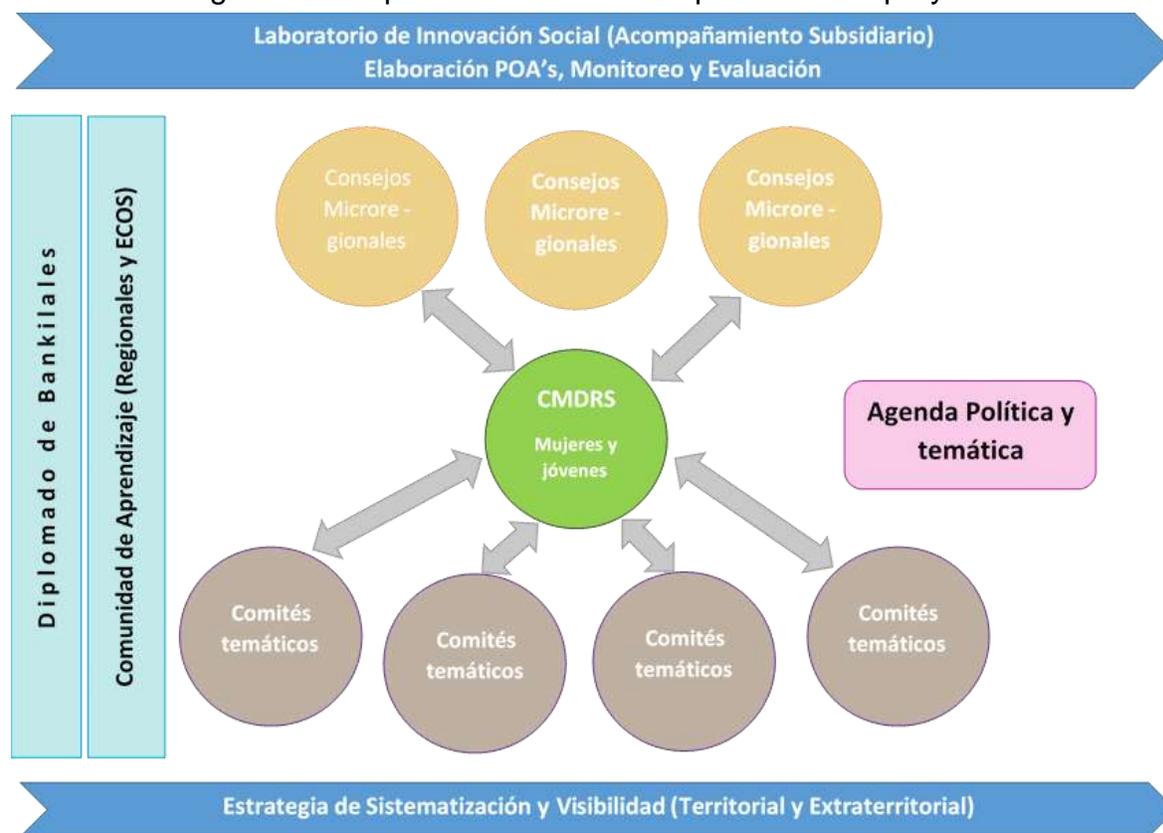
El desarrollo de este sistema es un aspecto muy especializado. En ese sentido desarrollar el sistema y las capacidades para implementarlo de manera efectivamente participativa es un ejercicio con un horizonte de mediano plazo. Por ello es necesario que este se asuma como una línea de trabajo específica, con ejercicios constantes y permanentes, además de contar con retroalimentación e intercambio con experiencias que hayan caminado en ese sentido. Esta formación se podría desarrollar principalmente con egresados de la Escuela de Bankilales, como parte del mismo proceso de formación, los Bankilales podrían vincular la discusión de los ACGT, con una tarea de seguimiento de ellos en sus propios consejos y en los Comités, sería un proceso de formación práctico que además se anclaría en el consejo por medio de sus diferentes estructuras.

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 desarrollan los CMDRS, y los Bankilales podrían ser el medio para hacerlo.

VI. Acciones de sistematización y visibilidad de la experiencia.

Es importante que la sistematización del proyecto en todos sus componentes y actividades se haga adecuadamente. Una persona que se encargue de ello sería necesaria para que las memorias que se 'levanten' puedan ser llevadas al nivel de la sistematización. El siguiente paso, la visibilidad del proyecto y los materiales generados por el proyecto deberán ser divulgados no sólo en los documentos técnicos que 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 y pobladores locales de manera continua y se generen materiales adecuados y accesibles para los pobladores locales. La radio juega todavía un papel importante en los territorios por lo que la generación de materiales que puedan ser difundidos por este medio deben de producirse. Esto significa un triple esfuerzo, la sistematización en sí, la generación de materiales y el desarrollo de una estrategia de comunicación intercultural y territorial. En ese sentido la estructura organizativa del laboratorio tiene que adecuarse a estas necesidades.

Figura 23. Esquema de relaciones operativas del proyecto



Fuente: elaboración propia.

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 diálogo 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 Comités; y la refuncionalización de los Consejos Microregionales. Así también, la importancia del establecimiento de espacios de diálogo 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 participativa, 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.

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 Lázcars, 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, Envión 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/LaConstrucciondeLaTeoriadelAnalisisInterpretacional.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 ose 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?

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 Consejo 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?