

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Proyecto Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche hacia su último año de ejecución.



ÁREA INDEPENDIENTE
DE EVALUACIÓN

SOLATENCIO

El proyecto *Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche* llega a su tercer y último año y por ello se realizó la evaluación participativa del segundo año de ejecución (2017-2018). Esta evaluación de mediano término, se configuró como un ejercicio de seguimiento que nos permitió conocer los avances en el cumplimiento de las metas y la manera en que han sido tomadas en consideración, las observaciones derivadas de la evaluación precedente y así, mejorar la eficiencia de los procesos para el último año.

El proyecto de Calakmul, vierte sus esfuerzos en la construcción o habilitación de ambientes democráticos para transitar desde un esquema de participación, pasando por la cohesión social, a un esquema de gobernanza que permita la toma de decisiones, la solución a los problemas propios y el ejercicio del poder desde la sociedad civil y en colaboración entre todos los actores territoriales.

Las experiencias del proyecto de Gobernanza dan cuenta del fortalecimiento en la formación de buenos actores y organizaciones territoriales con fuerza política, un ejemplo es el Consejo de Desarrollo Rural Sustentable del municipio, que se constituye como un espacio de gobernanza política, económica y social de Calakmul.



Foto. Reunión de trabajo del Comité Municipal de Agua.
Fuente. Archivo IDESMAC

La cimentación de esquemas de **rendición de cuentas, prácticas de transparencia y de capacitación en trámites y procesos de solicitudes** acercando las ventanillas gubernamentales de los tres niveles con la población, ha sido un punto fuerte del proyecto, materializado en los dos eventos de gobierno abierto.

Destaca la atención a los enfoques territoriales y de género, con el acompañamiento de las activida-



Foto. Escuela de Gobernanza de Calakmul. Fuente. Archivo IDESMAC

des en las microrregiones a través de los **Consejos Microrregionales** y los **comités temáticos comunitarios**; con relación al **enfoque de género**, destaca el trabajo con el comité municipal de mujeres, la construcción de una agenda de trabajo y el acompañamiento a la presentación de propuestas en el CMDRS y de proyectos ante otras instancias.

Desde el Área Independiente de Evaluación nos abocamos, como miradores externos, a contribuir a las adecuaciones de las acciones y estrategias, y poner la atención en aquellos puntos que pueden resultar débiles o incipientes tanto externamente, es decir, hacia la intervención y acciones del proyecto, como de manera interna o desde el ámbito institucional.

Nos interesaba conocer cómo se están haciendo las cosas a nivel Microrregional, y ver el tránsito del impacto en los centros de toma de decisiones como el CMDRS, hacia las comunidades, es decir,

la tendencia del proyecto hacia la territorialización a los espacios y actores considerados periféricos.

La importancia de la evaluación no es ver si hay beneficios específicos por parte del equipo o de los actores locales, sino ver si las estrategias del proyecto realmente están ocasionando cambios o transformaciones sociales, todo en aras de la construcción de la gobernanza en el territorio. Queremos sugerir posibles soluciones a los inconvenientes, debilidades o falencias encontradas, por eso se vierten una serie de recomendaciones al final de la evaluación.

El ejercicio de evaluar el proyecto en su segundo año de ejecución representó un gran reto, ya que debíamos incluir los avances en la ejecución, los cambios, el redireccionamiento de algunas acciones y el seguimiento de las recomendaciones de la evaluación del primer año.

Antecedentes

La evaluación realizada en el año 2017 correspondiente al primer año de ejecución (2016-2017) del

proyecto, retomó algunos referentes de la evaluación realizada en el 2014 del proyecto *Fortalecimiento e Innovación Institucional en el Municipio de Calakmul*. Este proyecto se considera un antecedente puntual ya que como parte de los resultados de su ejecución se elaboraron los planes temáticos y conformaron los comités temáticos del agua, agrícola y turismo, así como el diagnóstico de género.

En este proyecto anterior se conformó el **Círculo de Organizaciones Aliadas de Calakmul** como agencias de desarrollo sustentable, mismo que en la actualidad es reconocido como el **Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil de Calakmul** con representación dentro del espacio del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable.

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

Metodología

Las evaluaciones del proyecto de gobernanza han tenido como propósito central la **valoración del cumplimiento de metas y la evaluación de los procesos generados a partir de la ejecución**; para esto se partió de una metodología enmarcada en la **Teoría Fundamentada** y además alimentada con el **método del doble ciego** para evitar el sesgo del evaluador al momento de la sistematización de la información. Como parte del marco teórico que nos permitiera el análisis de los resultados obteni-

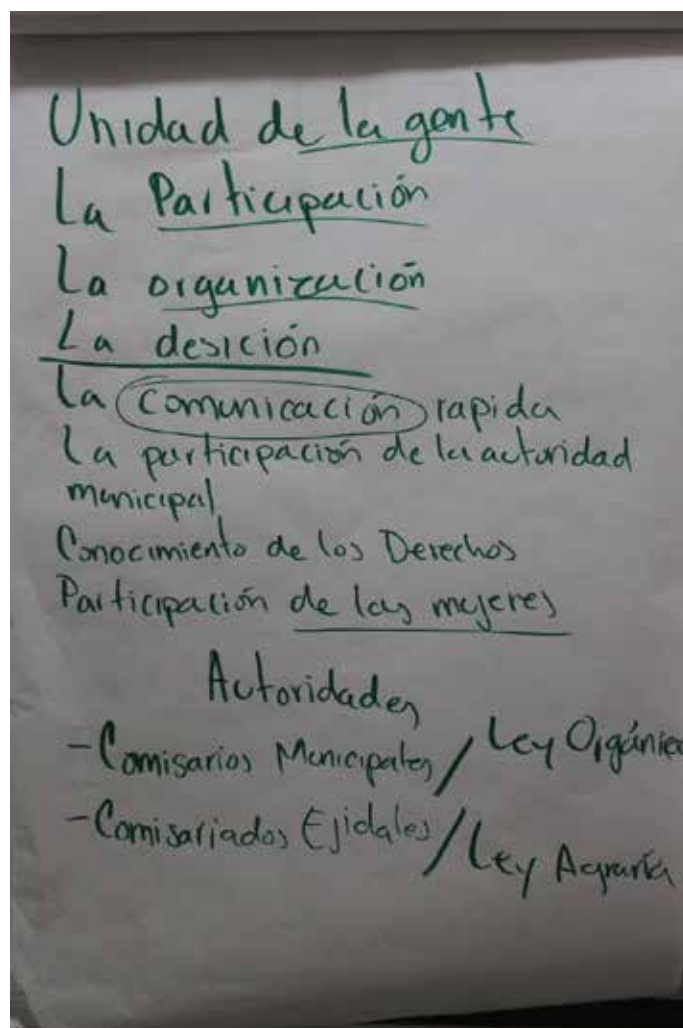


Foto. Escuela de Gobernanza de Calakmul. Fuente. Archivo IDESMAC

dos, partimos de los tres conceptos que guían tanto el diseño como la ejecución del proyecto, que son: **gobernanza, cohesión social y cohesión territorial**.

También hubo inclusión de nuevos actores sociales en los espacios de incidencia política como **mujeres, jóvenes y representantes de pueblos originarios**. Pudimos observar que prevalece una vinculación funcional de los distintos actores territoriales como funcionarios del gobierno local, miembros de las organizaciones de la sociedad civil y empresarios y que el reconocimiento de la eficiencia y la legitimidad en las funciones del CMDRS es sobresaliente.

Evaluación II Año

Para la evaluación del segundo año, la orientación

estuvo hacia la valoración de los avances en el cumplimiento de metas y la mejora de los procesos, teniendo especial atención en el seguimiento de las recomendaciones planteadas y conocer la tendencia que el proyecto ha tenido a la territorialización de sus procesos.

Estas recomendaciones giran en torno a la necesidad de representación comunitaria y la discusión y difusión de los **Acuerdos Temáticos de Colaboración**, esto con la intención de lograr la socialización de sus contenidos y estrategias. Otros de los puntos esgrimidos fue lo importante de fortalecer los procesos pedagógicos y psicoemocionales de la **Escuela de Gobernanza** para aumentar su eficacia terminal.

Para esta evaluación del segundo año, se quiso echar mano de un enfoque distinto en relación con la definición del muestreo para las entrevistas, tomando en consideración el alcance directo que el proyecto puede tener en las comunidades; la variación del propósito específico tiene que ver, como ya se comentó, con el interés de conocer la tendencia que el proyecto tiene a la territorialización.

Se hizo la valoración de los **19** indicadores tomando como referencia las fórmulas correspondientes a cada índice establecido en el sistema de indicadores, de igual manera se hizo una valoración por **variables, ámbitos, géneros y categorías**, cuyos resultados pusieron en evidencia que las acciones encaminadas a la construcción de la gobernanza para este año, son visibles y reconocidas. La valoración general del avance en el proceso del proyecto es del **43%**.

El indicador más alto fue el correspondiente a la **cohesión social con un 73%**, seguido del indicador intangible de **democratización ciudadana con un 63%**, seguido por el de cohesión territorial y la funcionalidad de los consejos Microrregionales. El más bajo por su parte fue el de **trabajo colaborativo entre actores territoriales con un 23%**, inciden-

cia política con un 25% y utilidad de los comités temáticos con un 27%.

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

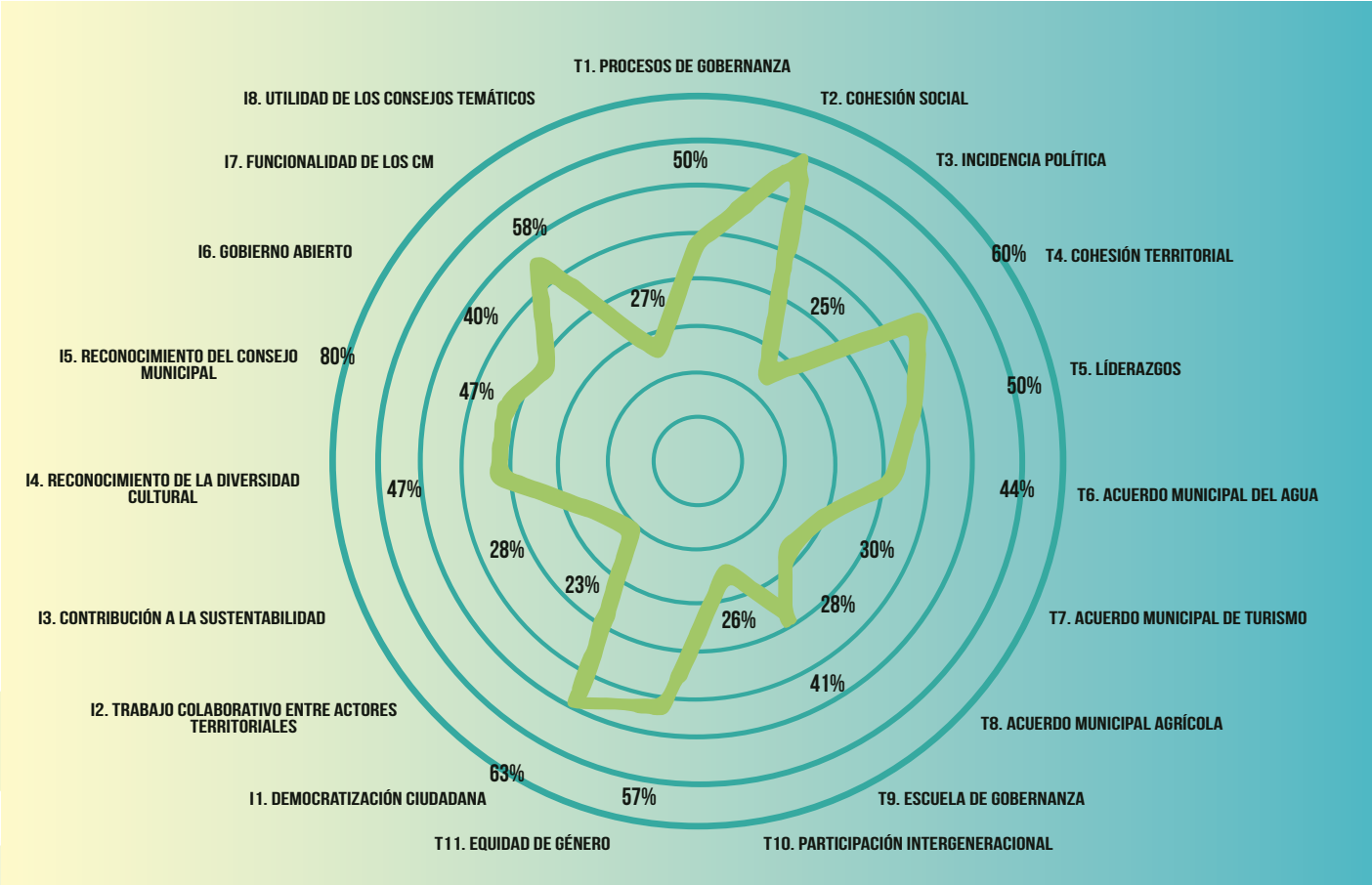
Asimismo, en cuanto a las categorías, resulta con mayor valoración la correspondiente a cohesión, tal como debe ser para este segundo año del proyecto, ya que los esfuerzos se dirigen a la construcción del campo potencial.

Se realizaron un total de 24 entrevistas semiestructuradas, la diferencia con el muestreo de la evaluación del primer año es que estos actores no operan en los centros de gobernanza e incidencia política del Municipios como es el CMDRS o el Ayuntamiento. Estos actores periféricos o emergentes (en cuanto a la toma de decisiones e incidencia política en el territorio) fueron seleccionados en base a dos categorías, la de género y la territorial, buscando entrevistar representantes de cada microrregión en una perspectiva de paridad.

Principales Hallazgos y Comparación de Resultados

De los principales hallazgos de la evaluación de segundo año de ejercicio, pudimos observar un

alto porcentaje de eficiencia en los procesos llevados, aunque una desatención en ámbitos puntuales que ocasionaron en esta segunda etapa de ejecución un cambio en la estabilidad del proyecto.



Gráfica 1. Resultados de valoración de indicadores. Fuente. Elaboración propia

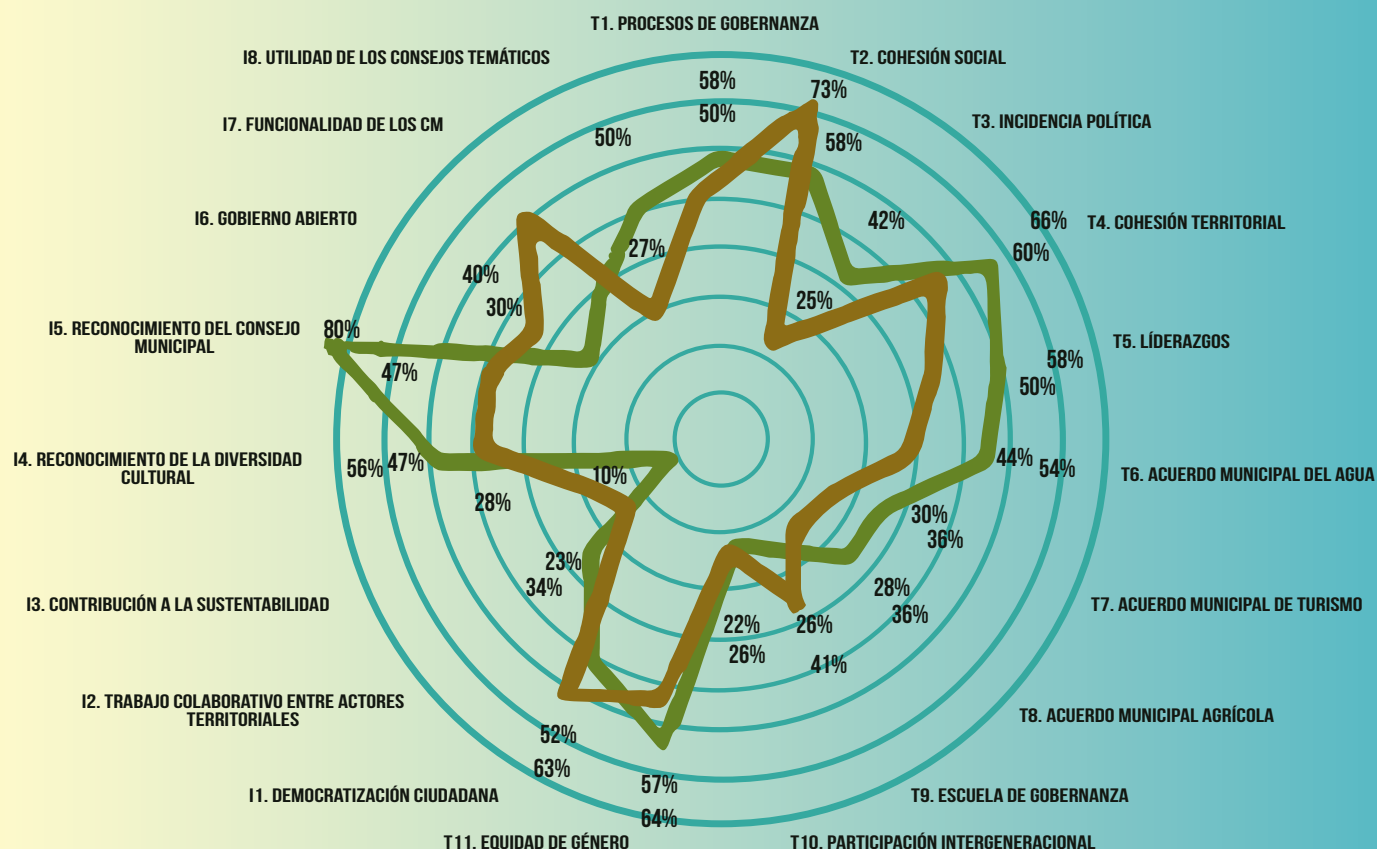
Si comparamos los resultados de la evaluación con los correspondientes a la evaluación del primer año (Gráfica 2) se observa que a pesar del cambio en la naturaleza del muestreo y por lo tanto en variaciones en ascenso o descenso de algunos indicadores, la gráfica permanece consistente, evidenciando un trabajo sustancial. A pesar de la condición de periferia de los actores entrevistados en esta evaluación, su reconocimiento a los procesos del proyecto existe, como por ejemplo un aumento del reconocimiento de la funcionalidad de los Consejos Microrregionales o un aumento en la valoración de la cohesión social.

Atendido las particularidades de los resultados, se pudo constatar un decrecimiento en algunos indicadores, mientras que hubo un aumento significativo en otros indicadores puntuales.

El indicador tangible 1 **Procesos de Gobernanza**, pasó de **58% a 50%**, lo que se debe a dos eventos principales: por un lado, la coyuntura electoral nacional y local y la condición de periferia de los entrevistados en relación con los centros de poder. Sin embargo, a pesar de estas situaciones, los actores reconocen un proceso de gobernanza en construcción, aunque la toma de decisiones está en su mayoría en manos de los hombres ejidatarios, se han desplegado procesos interesantes para las mujeres y los no ejidatarios, en la toma de decisiones, en especial en los espacios territoriales a nivel microrregional.

Esta situación influyó igualmente en la valoración del indicador tangible 3 **Incidencia Política**, que pasó del **43% al 25%** y en el indicador Intangible 5 **Reconocimiento del Consejo Municipal** que pasó

RESULTADOS VALORACIÓN DE INDICADORES



Gráfica 2. Resultados de valoración de indicadores. Fuente. Elaboración propia

del 80% al 47% para este segundo año de ejecución.

Por el contrario, entre los indicadores que tuvieron un aumento en los resultados, el que destaca es el indicador tangible 2 **Cohesión Social** que pasó de **61% al 73%** para este segundo año; la incidencia que ha tenido el proyecto en los espacios comunitarios y Microrregionales se refleja, en la integración y formación de redes de trabajo entre comisarios ejidales y municipales, así como miembros de los comités temáticos microrregionales.

Los procesos de capacitación y fortalecimiento llevados a cabo, han coadyuvado a robustecer la cohesión entre los actores territoriales que tradicionalmente han estado fuera de las alianzas desde los centros de poder; es por esto que, por

ejemplo, a través de la participación en la **Escuela de Gobernanza**, en las sesiones de los **consejos microrregionales**, y el apoyo en la conformación y seguimiento de los **comités temáticos a nivel comunitario**, la **convivencia en el territorio**, los **procesos de participación** y las **redes de alianza**, **solidaridad**, **identidad** y **colaboración** se han visto fortalecidos.

Otro acierto del proyecto fue el rediseño de la convocatoria a la **Escuela de Gobernanza**, cuyo indicador pasó **del 26% al 41%**, lo que indica que sus procesos se han desarrollado, mejorado y perfeccionado consecuentemente y que fue acertada la inclusión en esta generación de la Escuela a **autoridades municipales y ejidales**. Este año, los entrevistados se mostraron muy entusiasmados por lo aprendido, por adquirir herramientas que le permi-



Foto. Entrevista a actores territoriales. Fuente. Archivo IDESMAC

tan posicionarse como participantes de sus decisiones, de su territorio como líderes destacados y con incidencia política en sus acciones. La Escuela para este año se configuró en un referente de conocimientos y aprendizajes útiles y adecuados para la **realidad socio-política y cultural del Municipio**.

Conclusiones

Como resultado del ejercicio de evaluación y análisis del proyecto, el equipo evaluador concluyó que **hay una consistencia evidente en los avances en el desarrollo de la gobernanza como enfoque central de la ejecución**, de igual manera hay una mejora en la **desconcentración del poder y la democratización ciudadana, reconocimiento del trabajo con perspectiva de género y un aumento significativo de la cohesión social**.

Finalmente se recomendó que para el último año

del proyecto se formule la agenda de trabajo de **Pueblos Originarios, la reactivación y ejecución de acuerdos y alianzas con otros actores territoriales**, en especial lo que tiene que ver con el Colectivo de OSC y se exhortó una reingeniería del CMDRS que permita la celebración de las sesiones en los espacios comunitarios.

Es claro que el proyecto debe concentrarse, de cara a su último año de ejecución, en la gestión del conocimiento y que se realice la teoría de cambio antes del cierre del tercer año de cara a la planificación de los proyectos subsecuentes.