

# Resiliencia y ecosistemas de innovación socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche

Evaluación ex ante 2021

M.C. Grelsvia Argelia Aguiluz Casas



## **Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C.**

---

**María Cristina Reyes Barrón**

Presidenta

**Arturo V. Arreola Muñoz**

Vicepresidente

**Luz María Rodríguez Sáenz**

Secretaria

**Rosa Aurora Becerril Macal**

Tesorera

**Armando Hernández González**

Director

**María Cristina Reyes Barrón**

Coordinadora del Proyecto

**Dacia Martin**

Técnico de campo

Autor: Grelsvia Argelia Aguiluz Casas.

Aguiluz, Grelsvia. 2021. *Evaluación ex post "Resiliencia y ecosistemas de innovación socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche Periodo 2020*. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

CON EL APOYO DE LA FUNDACIÓN W.K. KELLOGG.

# Contenido

---

Resumen ejecutivo	3
Introducción	5
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
1.1. Descripción del proyecto	6
1.3. Descripción de los actores del proyecto	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - METODOLÓGICO	11
2.1. Proceso	11
1. Eje conceptual	13
2. Eje metodológico.	18
3. Sistema de indicadores para la evaluación	24
Herramientas para la evaluación de procesos.	32
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE PROCESOS	33
1. Valoración general del proyecto.	34
Resultados por categorías	36
Resultados por ámbitos	37
Resultados por variables	38
Resultados por actores	40
2. Análisis cualitativo de los indicadores	41
2.1. Indicadores tangibles	41
2.2. indicadores intangibles	46
Conclusiones y recomendaciones	52
BIBLIOGRAFÍA	55

## Resumen ejecutivo

---

La evaluación ex ante se realizó en enero de 2021, usando la metodología desarrollada por el área independiente de Evaluación, con base en los planteamientos de la teoría del constructivismo social y aprendizaje de Lev Vygotsky, los principios de la teoría fundamentada y la estructura del Marco de Desarrollo de Base (MDB) y la teoría de cambio.

Para la evaluación de procesos se realizaron 22 entrevistas semiestructuradas a cinco tipos de actores: 1) Representantes de Comités Temáticos; 2) Representantes de Consejos Microrregionales; 3) Alumnos de la Escuela de Gobernanza; 4) Grupos organizados y 5) Equipo de IDESMAC. De éstas, 18 corresponden a las microrregiones Civalito, Josefa Ortiz de Domínguez, Ley de Fomento Agropecuario, Manuel Castilla Brito, Nueva Vida, Puebla de Morelia y Xpujil. Las últimas cuatro entrevistas corresponden a las personas del equipo operativo del proyecto.

Se diseñó un sistema de indicadores, basado en la propuesta de proyecto y la teoría del cambio. En el campo de construcción se identifican tres categorías: *Gobernanza*, *Cohesión territorial*, *Resiliencia (campo actual, próximo y potencial)*. En el campo de la gestión, las categorías son *Equipo técnico*, *Equipo coordinador* y *Dirección de Proyecto*. También se definieron cinco variables: 1. Redes colaborativas, Mecanismos de gobernanza, procesos formativos y Equipo Calakmul. El sistema comprende 18 indicadores, 14 corresponden al campo de construcción y 4 al campo de gestión institucional; 9 son intangibles y 9 tangibles

La valoración general para este ciclo es de 43%. El campo de construcción refleja un avance del 51.2% y el de gestión de 34.7%. En el campo de construcción social, el desempeño del proyecto se ha concentrado en el nivel de Resiliencia (54%) apoyando los procesos formativos de los liderazgos locales que se vinculan directamente con el nivel de Gobernanza, en donde se observa un avance del 42%, el nivel de cohesión (35%), refleja la situación actual en la que se encuentra el municipio; en parte por la pandemia de COVID 19, que principalmente incide en las limitaciones para realizar eventos y reuniones de trabajo. En el campo de gestión institucional, la categoría de Equipo de trabajo, obtiene el valor más alto con 73%, mientras que el de organización apenas es del 2% y el nivel de coordinación es de 32%.

Los indicadores del ámbito intangible tienen un valor más alto que los tangibles, 53% y 31% respectivamente. Los valores más altos de los intangibles se ubican en el campo de la construcción social, con la variable I7. Habilidades y capacidades incrementadas (86%),

seguido de I8. Capacidades para la gestión de proyectos (73%) del campo de gestión. Mientras que, en los indicadores tangibles, el más alto es T7. Perfil de participantes (75%) y T8. Sistematización para la gestión de conocimientos (52%).

Con relación a las variables, Procesos formativos obtiene la mayor valoración con 67%, seguida de Mecanismos de gobernanza con 43%, Redes de colaboración presenta 22% y el Equipo Calakmul, 35%.

En cuanto al conocimiento del proyecto por los actores, la Escuela de Gobernanza obtiene 52%, los Consejos Microrregionales 43%, el equipo de IDESMAC 31%, los grupos organizados de productores el 23% y los Comités Temáticos el 18%.

Cuatro indicadores cuentan con estimaciones mayores a 70%: I7. Habilidades y capacidades incrementadas (86%), T7. Perfil de participantes (75%), I8. Capacidades para la gestión de proyectos (73%), I1. Escuela de gobernanza (70%).

Con base en los resultados obtenidos las conclusiones de la evaluación son:

1. La principal incidencia del proyecto es en el nivel de Resiliencia
2. La Escuela de Gobernanza funciona como el eje del proyecto, manteniendo la interacción de los tres campos de construcción social.
3. Las autoridades comunitarias que participan en la Escuela de Gobernanza, emergen como los principales actores del proyecto.
4. El proyecto cuenta con el apoyo y aceptación de los principales beneficiarios.
5. Las limitaciones del proyecto son influenciadas por la pandemia de COVID 19
6. La fortaleza del equipo de trabajo de IDESMAC se ubica en los técnicos del proyecto.

# Introducción

---

El presente proyecto tiene como antecedente el proyecto “Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche” realizado de 2016 a 2019. implementado por el Instituto para El Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC) en el Municipio de Calakmul en el estado de Campeche.

El proyecto actual se lleva a cabo en las 9 microrregiones del municipio de Calakmul, Campeche. El Objetivo general es diseñar y habilitar ecosistemas de emprendimiento e innovación socioterritorial para el fortalecimiento de la resiliencia y la gobernanza municipal de Calakmul. Particularmente el proyecto busca:

- I. Consolidar la Escuela de Gobernanza como un mecanismo de formación continua de Consejeras y Consejeros para el ejercicio de la ciudadanía proactiva con enfoque territorial.
- II. Densificar de las redes de colaboración e innovación interseccional e intersectorial, con enfoque de género, generacional e intercultural.
- III. Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana a través del Gobierno Abierto.
- IV. Generar e implementar los instrumentos locales con enfoque de derechos, para la Consulta, basados en el Consentimiento Previo, Libre e Informado (CPLI).
- V. Diseñar y establecer las estructuras de innovación para la visibilidad, difusión y sistematización local

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

En los siguientes capítulos se presenta: I) el contexto del proyecto, II) los principios teóricos y metodológicos para la evaluación; III) contiene el análisis cuantitativo y cualitativo de la evaluación de procesos; IV) las conclusiones de la evaluación y recomendaciones generales al proyecto.

# CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

---

El proyecto que se presenta se enfoca en el diseño y habilitación de ecosistemas de emprendimiento e innovación socioterritorial para el fortalecimiento de la resiliencia y la gobernanza municipal de Calakmul; ello como respuesta a las condiciones que actualmente se observan en el municipio, acentuadas por los desafíos que significa la nueva política de gobierno. La propuesta se enmarca en la línea estratégica denominada Formación Ciudadana para la Sustentabilidad que IDESMAC ha implementado durante los últimos años. Ello tiene como objetivo el cumplimiento de la misión institucional que es acompañar el empoderamiento, social, económico, ambiental, cultural y político de las organizaciones de base, los pueblos originarios y los movimientos sociales mediante la consolidación de la gobernanza enfocada a la construcción de la sustentabilidad y el fortalecimiento de los saberes de los pueblos originarios. Basada en los principios básicos: cambiar actitudes, fomentando la cooperación y el trabajo comunitario; cambiar métodos, formación de actores sociales de manera organizada y compartir, respetando las estructuras comunitarias y creando y fomentando lazos de confianza y solidaridad.

## 1.1. Descripción del proyecto

El proyecto que se presenta se enfoca en el diseño y habilitación de ecosistemas de emprendimiento e innovación socioterritorial para el fortalecimiento de la resiliencia y la gobernanza municipal de Calakmul; ello como respuesta a las condiciones externas que actualmente permean al municipio, acentuadas por los desafíos que significa la nueva política de gobierno. La propuesta se enmarca en la línea estratégica denominada Formación Ciudadana para la Sustentabilidad que IDESMAC ha implementado durante los últimos años. Ello tiene como objetivo el cumplimiento de la misión institucional que es acompañar el empoderamiento, social, económico, ambiental, cultural y político de las organizaciones de base, los pueblos originarios y los movimientos sociales mediante la consolidación de la gobernanza enfocada a la construcción de la sustentabilidad y el fortalecimiento de los saberes de los pueblos originarios. Basada en los principios básicos: cambiar actitudes, fomentando la cooperación y el trabajo comunitario; cambiar métodos, formación de actores sociales de manera organizada y compartir, respetando las estructuras comunitarias, creando y fomentando lazos de confianza y solidaridad.

El proyecto constituye una tercera fase de trabajo en el municipio, orientada al diseño y habilitación de ecosistemas de emprendimiento e innovación socioterritorial para el fortalecimiento de la resiliencia y la gobernanza municipal de Calakmul; ello como parte del proceso de transición que se está viviendo a raíz de las nuevas disposiciones establecidas por el gobierno federal. Estas condiciones están generando circunstancias emergentes que en algunos casos han sido poco consideradas y/o exploradas en los instrumentos de planeación previos y ante las cuales deben fortalecerse los dispositivos actuales de gobernanza.

Calakmul es un municipio que actualmente enfrenta una condición particular derivada de la nueva política de desarrollo territorial implementada por el gobierno en el sur-sureste del país, la cual pone en el centro del debate elementos que por muchos años han sido vislumbrados por diversos actores sean civiles y/o de la cooperación internacional. Lo anterior permite visualizar cambios profundos en el territorio, mismos que conducen a escenarios ante los cuales la población, en general, y los mecanismos de toma de decisiones, en particular, deberán estar preparados. La eventual puesta en marcha del Tren Maya, la política social focalizada (Sembrando Vida, Jóvenes Construyendo el Futuro, etc.), el nuevo papel de Frontera Sur de Calakmul, la implementación de la empresa estatal para dotar de internet, los efectos del cambio climático y la nueva condición del municipio con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) medio, son parte de los desafíos a los que deberán ser resilientes algunos grupos emergentes como las mujeres, las y los jóvenes, los pueblos originarios y los migrantes.

En este sentido, se visualiza al municipio como un territorio en transición, el cual deberá adaptarse a nuevas situaciones culturales, económicas, políticas y tecnológicas a fin de facilitar e incrementar su dinamismo y competitividad; ello mediante la interacción de agentes, recursos, infraestructuras; factores que pueden incidir positivamente en un cambio adaptativo. Es necesario un acompañamiento a ello a través de acciones de formación y densificación de redes y ambientes para el desarrollo de los procesos de innovación y la generación de ecosistemas sociales resilientes.

En este sentido el ecosistema social, debe ser visto como un mecanismo para generar iniciativas, emprendimientos y proyectos, de toda índole con miras a una transformación inteligente del municipio, donde los actores sociales y territoriales se articulen en torno a objetivos estratégicos que permitan generar procesos adaptativos basados en la auto-organización y el auto-aprendizaje. Por tanto, la innovación social debe basarse en acciones de colaboración, que promuevan la co-creación y el co-trabajo para incrementar el empoderamiento y la participación ciudadana a través de metodologías de trabajo en múltiples redes, que contribuirán de manera significativa a la consolidación de los mecanismos de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas.

Para ello se trabajará en cinco elementos:

- I. Procesos Formativos para el ejercicio de una ciudadanía proactiva con enfoque territorial.
- II. Densificación de las redes de colaboración e innovación interseccional e intersectorial, con enfoque de género, generacional e intercultural.
- III. Fortalecimiento del ejercicio y mecanismos de Gobierno Abierto.
- IV. Implementación de instrumentos locales con enfoque de derechos, para la Consulta, basados en el Consentimiento Libre, Previo e Informado.
- V. Introducción de estructuras de innovación para la visibilidad, difusión y sistematización local

### 1.3. Descripción de los actores del proyecto

#### **(IDESMAC) Instituto Para El Desarrollo Sustentable En Mesoamérica A.C.**

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

El Instituto tiene como objetivo general proponer junto con la 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.

#### **Equipo Técnico**

Durante la ejecución del periodo a evaluar 2016-2017, el equipo técnico estaba conformado por una directora, un coordinador, un técnico de campo y dos promotores comunitarios. Cada miembro del equipo técnico realiza una tarea específica encaminada a

la ejecución del proyecto en el territorio, la organización de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, los espacios de participación, la conformación y fortalecimiento de los comités temáticos atendidos, la generación y gestión de alianzas y redes de colaboración para dar cumplimiento a los ACT, así como los enlaces con los demás actores territoriales tanto públicos como privados.

### **Actores Locales (Consejeras y Consejeros Temáticos y Territoriales)**

Los actores sociales que constituyen el enfoque central de las acciones, los receptores y protagonistas de las estrategias de gobernanza y cohesión y que se configuran como protagonistas de los procesos del proyecto son los actores locales, que incluye a las consejeras y consejeros Microrregionales, y a las consejeras y consejeros que forman parte de los comités temáticos del agua, agrícola, mujeres, turismo, jóvenes y pueblos originarios.

Las y los consejeros Microrregionales son aquellos que representan al ámbito territorial donde el proyecto tiene incidencia directa, fungen como voceros de las necesidades y decisiones de los habitantes de las comunidades que forman parte de cada una de las 9 microrregiones atendidas, por su parte, las y los consejeros de los comités temáticos son las personas que, siendo escogidas a través de mecanismos comunitarios democráticos, representan a los campos productivos y sociales atendidos.

Por otro lado, está el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable como un órgano colegiado de participación incluyente, plural y democrática con representación territorial en el Municipio de Calakmul; el objetivo principal del Consejo es ser un mecanismo de innovación para la generación de acuerdos en la planeación, acompañamiento gestión y asesoramiento para el desarrollo rural. La estructura de CMDRS parte de las comunidades y donde tienen representación los actores productivos, gubernamentales y sociales del Municipio, así como los representantes territoriales de las microrregiones y Centros Integradores de Calakmul.

### **Actores Gubernamentales**

Los actores gubernamentales son aquellos funcionarios de los tres niveles de gobierno que de alguna u otra manera participan en los procesos que forman parte de los principios propios de la gobernanza en el Municipio. Es prioritaria la participación de los funcionarios del ayuntamiento, en especial, del Presidente Municipal, las oficinas que atienden los temas del agua, agrícola, turismo y mujeres; por otro lado, están los representantes de entidades federales que tienen competencia en temas centrales de la región como son los funcionarios de la Reserva de la Biósfera de Calakmul, de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas o la SEMARNAT, entre otros

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - METODOLÓGICO

---

La evaluación sigue los lineamientos de la metodología desarrollada por el Área de Evaluación independiente de IDESMAC, con base en los planteamientos de la teoría del constructivismo social y aprendizaje de Lev Vygotsky, los principios de la teoría fundamentada y la estructura del Marco de Desarrollo de Base (MDB) y la teoría de cambio.

Para la evaluación de procesos se diseñó un sistema de indicadores, retomando la teoría de cambio del proyecto y procesos, se plantearon seis categorías de análisis. Para el campo de construcción son Resiliencia, Cohesión y Gobernanza. Para el campo de gestión son Equipo técnico, Equipo coordinador y Dirección de Proyecto.

También se definieron cinco variables: 1. Redes colaborativas, Mecanismos de gobernanza, procesos formativos y Equipo Calakmul. El sistema comprende 18 indicadores, 14 corresponden al campo de construcción y 4 al campo de gestión institucional; 9 son intangibles y 9 tangibles

Los indicadores tangibles evaluados fueron: T1. Centro de comunicación Calakmul, T2. Sistema de Gobierno abierto, T3. Protocolos Convenio 169, T4. Encuentros de emprendimiento (importancia), T5. Aceleradora de procesos, T6. Formación de emprendimientos locales, T7. Perfil de participantes, T8. Sistematización para la gestión del conocimiento, T9. Teoría del cambio. Los indicadores intangibles son: I1. Escuela de gobernanza, I2. Reconocimiento del Consejo, I3. Redes y alianzas de colaboración, I4. Espacio de colaboración, I5. Incidencia en la toma de decisiones, I6. Replicabilidad de aprendizajes, I7. Habilidades y capacidades incrementadas, I8. Capacidades para la gestión de proyectos, I9. Integración de equipo.

Para la obtención de información se realizaron 22 entrevistas semiestructuradas a cinco tipos de actores: 1) Representantes de Comités Temáticos; 2) Representantes de Consejos Microrregionales; 3) Alumnos de la Escuela de Gobernanza; 4) Grupos organizados y 5) Equipo de IDESMAC.

## 1. Proceso

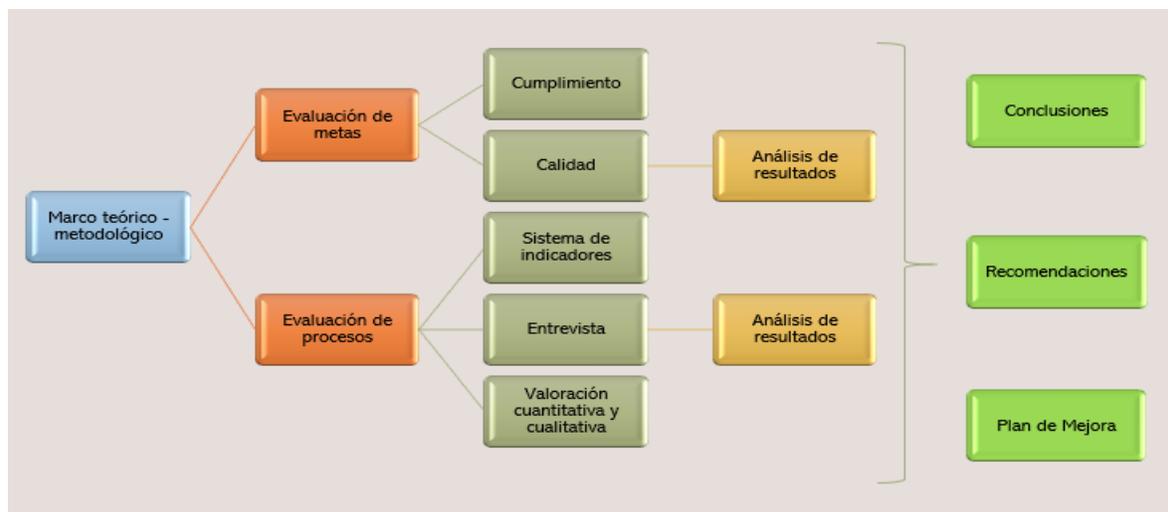
Las evaluaciones realizadas por el Área de Evaluación se basan en la propuesta metodológica de Monitoreo y Evaluación Participativa planteada por Arreola y colaboradores en 2009 y se ha ido adaptando a partir de los aprendizajes obtenidos en cada proyecto. La evaluación se realiza a partir de dos tipos de evaluación: la Evaluación de metas y la evaluación de procesos (Figura 2).

En la evaluación de metas se valora cuantitativamente el alcance de las metas comprometidas por el proyecto, de acuerdo con los documentos probatorios presentados por COFEMO; de los que se hace un análisis de congruencia. Este tipo de evaluación tiene una utilidad práctica para tomar decisiones gerenciales y la reprogramación de actividades.

La evaluación de procesos cuenta con una valoración cuantitativa y una valoración cualitativa, ambas sustentadas en información proporcionada por los actores del proyecto y recogidas en entrevistas a semiestructuradas a actores clave, de acuerdo con un sistema de indicadores construido *exprofeso* para la evaluación

El primer paso es comprender la epistemología del proyecto e identificar el contexto y el marco teórico que lo orientan. Como segundo paso, se planifican las acciones para la evaluación de procesos y metas. Cada una conlleva sus propios procedimientos que se describen más adelante.

Figura 1. Esquema metodológico de la Evaluación.



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, de los análisis de ambas evaluaciones se elaboran las conclusiones, las recomendaciones y se sugiere un Plan de Mejora. Al finalizar la evaluación se entregan los

resultados a los coordinadores y directivos y en caso de solicitarlo se reúne con el equipo de trabajo para compartir los hallazgos, orientando a fortalecer el proceso del proyecto.

## 2. Eje conceptual

El proceso de ejecución de un proyecto requiere un eje conceptual y epistemológico, que permita centrar el trabajo hacia una dirección clara y definida. Estos conceptos, tomados como fundamento para el diseño del proyecto, el planteamiento de sus objetivos y de las estrategias operativas, nos permitirá entender los resultados obtenidos de la evaluación, así como, plantear una serie de observaciones y recomendaciones, con la intención de conseguir la apuesta o sueño deseado por el proyecto y por la institución.

### **Gobernanza**

La Gobernanza trasciende la acción meramente del gobierno poniendo el énfasis en la dirección que la sociedad tiene en la reconstrucción de las posibilidades para alcanzar metas en el campo económico y social. La Gobernanza propone la integración de agentes económicos y sociales independientes cuyas acciones no se apegan a lógicas políticas, incorporando mecanismos de mercado y participación de la sociedad mediante formas de asociación y cooperación del sector público con el sector privado, y así atacar los problemas sociales endémicos y producir los futuros deseados ( Aguilar, 2008).

Aguilar (2008) refiere que la gobernanza alude a la capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales como las empresas económicas, las organizaciones de la sociedad civil, los organismos internacionales, entre otros; capacidad que han adquirido en el procesamiento de asuntos y servicios públicos, dando cuenta de nuevas formas de asociación y coordinación con el gobierno desde las organizaciones privadas y sociales. La diferencia de la gobernanza con la gobernabilidad es que, es una forma distinta de visualizar los asuntos de gobierno ya que, no se centra solamente en los poderes públicos, si no en la capacidad de las sociedades para organizar la acción colectiva para el logro de objetivos comunes.

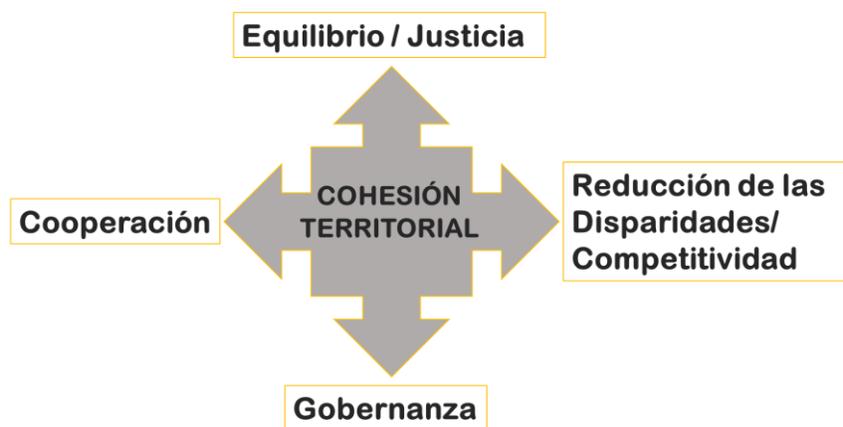
### **Cohesión Territorial**

Otros de los conceptos que, junto con el de gobernanza guían el proyecto evaluado, es el de cohesión territorial como eje fundamental de acción. La cohesión territorial puede definirse, como un principio para las actuaciones públicas o privadas encaminadas al logro

de objetivos como la creación de lazos, alianzas o convenios entre los miembros de una comunidad (cohesión social) y favorecer su acceso equitativo a servicios y equipamientos, que permita la configuración de un auténtico proyecto territorial común sustentado en la identidad y el respeto a la diversidad; significa articular y comunicar las distintas partes del territorio y romper las actuales tendencias hacia la polarización y brechas de desigualdad entre ellos, aprovechando sus fortalezas y rasgos inherentes .

Se trata, además, de buscarla cohesión o coherencia interna del territorio, así como la mejor conectividad de dicho territorio con otros territorios vecinos (Observatorio de la Diversidad, Cohesión y el Desarrollo Territorial de Andalucía /ODTA, 2009). El concepto de cohesión territorial se enfoca también desde la integración territorial como: la integración entre políticas e impacto territorial.

La intención central de los proyectos enfocados en la cohesión territorial tiene que ver con el aprovechamiento de los dispositivos de estabilización de cada territorio para contribuir mejor a la sustentabilidad y la equidad; así como, fomentar la innovación y la productividad luchando contra el deterioro ambiental, y la exclusión social promoviendo un enfoque integral de los territorios como lugares donde los ciudadanos se relacionan y viven su vida. Las cuatro dimensiones de la cohesión territorial son las siguientes:



## **Resiliencia.**

El término resiliencia procede del latín, *de resilio (re salio)*, que significa volver a saltar, rebotar, reanimarse. Las ciencias sociales incorporaron el término a partir de los años 80 para describir a personas capaces de desarrollarse psicológicamente sanos a pesar de vivir en contextos de alto riesgo, como entornos de pobreza y familias multi problemáticas, situaciones de estrés prolongado, centros de internamiento, etc. Se refiere tanto a los individuos en particular como a los grupos familiares o colectivos que son capaces de

minimizar y sobreponerse a los efectos nocivos de las adversidades, los contextos desfavorecidos y excluidos socioculturalmente, de recuperarse tras haber sufrido experiencias notablemente traumáticas, en especial catástrofes naturales, epidemias, guerras civiles, deportaciones, campos de concentración (Rutter, 1993, Werner, 2003).

La resiliencia comunitaria se refiere por lo tanto a la capacidad del sistema social y de las instituciones para hacer frente a las adversidades y para reorganizarse posteriormente de modo que mejoren sus funciones, su estructura y su identidad. Identifica la manera en que los grupos humanos responden a las adversidades que como colectivo les afectan al mismo tiempo y de manera semejante: terremotos, inundaciones, sequías, atentados, represión política y otras, al tiempo que muestra cómo se desarrollan y fortalecen los recursos con los que ya cuenta la comunidad. Comprende tanto los recursos tangibles, es decir los recursos materiales, humanos o procedimentales que protegen a los individuos y compensan las debilidades, como los intangibles, aquellos que capacitan para sobreponerse a las dificultades y para lograr una adaptación exitosa. Se refiere más a las capacidades inherentes de la comunidad que se movilizan ante los desastres que a los recursos externos que pudieran lograr (Maguire and Cartwright, 2008) Suárez Ojeda y otros (2007) señalan que la resiliencia comunitaria “es la condición colectiva para sobreponerse a desastres y situaciones masivas de adversidad y construir sobre ellas”. Algunas comunidades se ponen a combatir las adversidades y son capaces de superar las dificultades mientras que otras se llenan de abatimiento y desesperación. Estas diferencias de afrontamiento solo se pueden explicar por la existencia de diferencias de tipo social, cultural, relaciones grupales previas o condiciones sociopolíticas diferentes.

Con un origen latinoamericano, donde a los desastres se le ha añadido la pobreza y la desigualdad, la resiliencia comunitaria, es aún, un concepto más reciente que la resiliencia individual y se refiere a aspectos en que las comunidades afrontan los cambios que presentan por las perturbaciones de un evento adverso. Bajo este enfoque existen cinco pilares 3 que constituyen la resiliencia comunitaria, mismos que fueron homologados al contexto de estudio para su ejecución:

- La estructura social cohesionada (trabajo en común) Las comunidades en las que los distintos grupos que la conforman tienen menores desigualdades entre sí, prevalece la cohesión social más que el conflicto, tendiendo a responder con eficacia y sobreponerse a las adversidades.
- La honestidad gubernamental (Nuestras organizaciones) Se refiere, por un lado, a la legitimidad de los gobernantes locales, comunitarios o estatales, al convencimiento de que el gobierno es el apropiado y al sentimiento de que es propio, es percibido como “mío”, con lo cual su liderazgo y sus mensajes serán más creíbles.
- La identidad cultural (como vemos el mundo). Se refiere al conjunto de comportamientos, usos, valores, creencias, idioma, costumbres, ritos, música etc.;

propios de determinada comunidad, que los reconoce como propios y distintivos y da sentido de pertenencia a los miembros.

- Autoestima colectiva (Amor a la comunidad) Es la actitud y sentimiento de orgullo por el lugar en el que se vive y del que uno se siente originario. Las personas y las comunidades que tengan una autoestima colectiva alta se recuperarán ante las adversidades.
- El Humor Social (Innovación creativa). Se trata de la capacidad de algunos pueblos de encontrar la comedia en la propia tragedia; sin embargo, el contexto sugiere en buscar respuestas imaginativas ante la presencia de eventos adversos que minimicen las afectaciones y prevenga la intensidad de los fenómenos en un entorno modificado.

Estos pilares (Figura 1) serán la base para el autorreconocimiento de las experiencias de resiliencia de las comunidades de estudio, las cuáles buscarán fortalecer y diagnosticar el tipo de comunidad y si existen pilares con mayor fortaleza que otros. Cuando las comunidades desarrollen la práctica del auto reconocimiento de experiencias de resiliencia estarán mejor preparadas y dependerán menos de la ayuda externa para reconstruir y recuperarse de los efectos de un fenómeno.



Figura 1. Pilares de la resiliencia comunitaria (modificado de Uriarte Arciniega, 2010)

Tomado de: IDESMAC 2019. Memoria del taller Resiliencia Comunitaria. Ejido Santa Rosa Las Nubes, Mapastepec, Chiapas.

## Emprendimiento

La historia del emprendimiento en México, tiene una fuerte influencia de la forma del desarrollo de los negocios en el país, con una fuerte influencia del capitalismo, la cual estableció las reglas de intercambio de bienes, los modos y métodos de producción, entre muchos otros elementos que determinaron las relaciones comerciales no sólo a nivel interno, sino en las relaciones que tiene con otros países.

Para la década de 1990, el fenómeno de la globalización tuvo una gran influencia en las empresas mexicanas, con la incursión a mercados internacionales, como el caso de la productora de cementos mexicana, Cemex, que es actualmente la tercera cementera del mundo. Asimismo, comenzaron a surgir varias iniciativas comerciales particulares y el gobierno creó el FONDO PYME a cargo de la Secretaría de Economía (SE) dando apoyos económicos mediante reglas de operación.

Posteriormente, en el 2013, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) formó parte de la política económica de país y se tradujo en apoyos a los emprendedores y a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Se impulsó la innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional. Así mismos nacieron las incubadoras y aceleradoras de negocio, por parte del sector privado, con el objetivo principal de impulsar nuevos proyectos y fomentar el emprendimiento en México

De la misma forma, las instituciones bancarias, inversionistas privados, empresas extranjeras, empresas Fintech<sup>1</sup> y demás agentes conforman el sistema emprendimiento actual, que además de contar con el financiamiento, tienen servicio de asesoría especializada para crecer un negocio.

Actualmente la Unidad de Desarrollo Productivo (UDP), es la instancia gubernamental encargada de revisar, proponer, promover, diseñar, coordinar y ejecutar la política pública de apoyo a micro, pequeña y medianas empresas (Mipymes), con una perspectiva de reducción de la desigualdad entre personas y regiones. Opera a través del Fondo Nacional Emprendedor y del Programa Nacional para el Financiamiento al Microempresario. En este contexto, el emprendimiento mexicano ahora se encuentra claramente en un proceso de crecimiento, fortalecimiento y evolución.

El emprendimiento es un término muy utilizado en el ámbito empresarial, en virtud de su relacionamiento con la creación de empresas, nuevos productos o innovación de los mismos. Hay diferentes tipos de emprendimiento:

A: Según el tamaño:

- Emprendimientos pequeños. Negocios a pequeña escala llevados por una o más personas con el fin de producir o comercializar un bien o servicio.
- Emprendimientos escalables. Negocios que amplían su mercado sin poner esfuerzo en mejorar su producto o ampliar el stock.

B. Según el grado de innovación:

---

<sup>1</sup> empresas enfocadas en hacer un uso de la tecnología como un medio para lograr la innovación en las herramientas, procesos e incluso en los modelos de negocios dentro del sector financiero.

- Emprendimientos espejo. Son negocios que imitan o se basan en la producción de un bien o servicio que ya existe; o que adquieren una franquicia.
- Emprendimientos por necesidad. Negocios que surgen por la necesidad del emprendedor y no por una necesidad del mercado.
- Emprendimientos por oportunidad. Negocios que surgen al observar una falta o falla en el mercado.

C. Según el ámbito en el que se desarrollan:

- Emprendimientos sociales. Negocios que innovan con ideas que son rentables pero que además tienen un impacto positivo en el medio social y ambiental de una comunidad.
- Emprendimientos digitales. Negocios que se realizan íntegramente en internet.

### 3. Eje metodológico.

#### **Teoría Fundamentada.**

Glaser y Strauss desarrollan la Teoría Fundamentada en 1967 como método para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social con una base empírica. 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 a partir de formular 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. Este 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)

Este método, se basa en un interrogatorio sistemático a través de preguntas generativas, que buscan relacionar conceptos, un muestreo teórico, los procedimientos de categorización (codificación) sistemáticos, y el seguimiento de algunos principios dirigidos a conseguir un desarrollo conceptual sólido (no solamente descriptivo) (De la Torre, 2016).

El planteamiento central es, entonces, que la teoría surge de la interacción con los datos aportados por el trabajo de terreno. En este contexto, el análisis cualitativo de los datos es el proceso no matemático de interpretación, llevado a cabo con el propósito de descubrir conceptos y relaciones y de organizarlos en esquemas teóricos explicativos

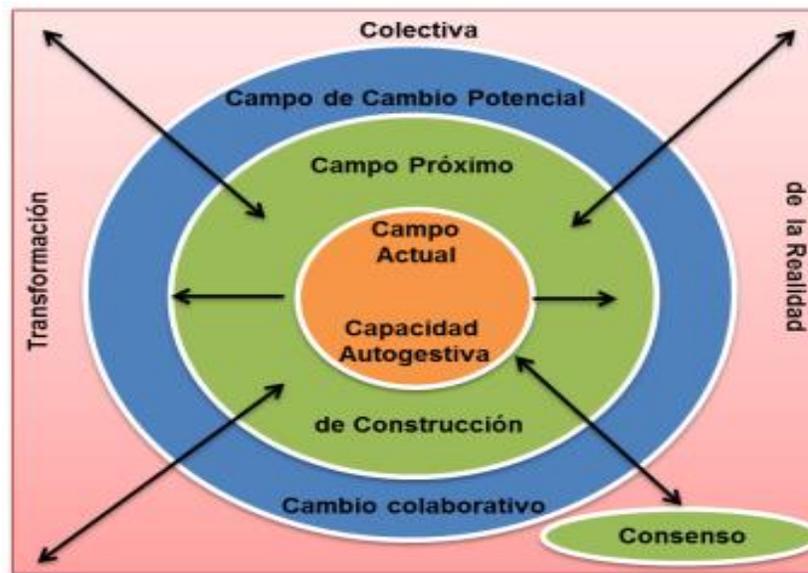
## **Teoría del constructivismo social y aprendizaje de Lev Vygotsky**

Dentro del concepto de constructivismo social en el campo de la educación, que plantea que los sujetos son constructores y conductores de su propio desarrollo, basado en la interrelación de los sujetos con su ambiente; es decir que los sujetos humanos son activos, que aprenden y construyen un mundo a través de sus propias acciones de pensamiento, los conducen a seleccionar aquello que les es significativo y a transformarlo de acuerdo con sus estructuras cognitivas. Así, propone que las instituciones sociales y culturales se convierten en mediadoras del desarrollo de las funciones superiores, tales como el pensamiento, el lenguaje, el razonamiento, la memoria (Vielma y Salas, 2000).

Aunado a ello plantea que existe una interrelación con el ambiente entendido como Zonas de Desarrollo, que, en este caso, se denominan Campos y son equiparables a las categorías propuestas por el Marco de desarrollo de base:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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.

Figura 7. Campos de construcción de cambio social



Fuente: tomado de Arreola, et al 2013.

## Marco de Desarrollo de Base (MDB)

El planteamiento central del enfoque del sistema de evaluación del Marco de Desarrollo de Base (MDB) o el modelo del “cono” (Ritchey-Vance, 1999, 2009); es que considera que los resultados de proyectos de desarrollo no sólo se pueden medir en una dimensión tangible, sino que hay una intangible, que incluso tiene la misma importancia para medir los resultados de un proyecto. Por otra parte, concibe tres niveles de alcances<sup>2</sup> de los proyectos correspondientes a “el desarrollo sostenible actúa en tres niveles: 1) mejorar las condiciones de vida de los participantes; 2) fortalecer las organizaciones comunitarias y redes sociales; y 3) confrontar las políticas, prácticas y actitudes que perpetúan la pobreza” (Ritchey-Vance, 2009).

A partir de estos elementos se identifican 6 ventanas o categorías que engloban los principales tipos de resultados o efectos. Además, considera que en esta evaluación deben participar los beneficiarios de los proyectos y no sólo desde la óptica de las fuentes de financiamiento.

---

<sup>2</sup> En ese sentido es que el esquema es un cono que simula la ampliación de un efecto directo en las intervenciones.

Figura 6. Esquema del “cono” para la evaluación de procesos.



Fuente: Ritchey-Vance, 2009.

## Cadena de cambios

Basado en la Teoría del Cambio, en la Planeación por Resultados y el marco de desarrollo de base; la propuesta de la empresa GROMORUM de la “Cadena de cambios” pone el énfasis desde una mirada prospectiva en la “hipótesis de cambio” para conseguir un sueño o apuesta de cambio social (Atencio, 2018).

Este enfoque fue creado en el año 2007 por la empresa GRIMORUM de Colombia, con base en experiencias de sus consultores en la temática y a partir de distintos enfoques que sobre planificación seguimiento y evaluación han aplicado en espacios regionales y mundiales.

El enfoque está enmarcado en la necesidad de plantear nuevas orientaciones para lograr la apropiación, alineación, armonización para una gestión orientada a resultados y que tenga una responsabilidad mutua, dónde se establezcan los roles de la sociedad civil en la defensa de la coherencia entre prioridades nacionales y compromisos internacionales.

El enfoque de la cadena de cambios se centra en la o las hipótesis, que son las acciones estratégicas para lograr el objetivo. En segundo lugar, hay que definir con claridad la pertinencia de los sueños o apuestas, realizar un adecuado estudio de viabilidad de los proyectos y para generar una “sostenibilidad” en los cambios conseguidos. En tercer lugar, se cuenta con la consecución de la situación final deseada como resultado de un

encadenamiento de cambios sucesivos, es decir, un cambio sucede a otro cambio. Efecto escalera, en el que un cambio pequeño genera un cambio mayor, el cual a su vez propiciará uno cada vez mayor y mejor. Se realiza por medio de articulaciones internas o articulaciones con otros, todo en función de propósitos generales o de fines mayores, respectivamente.

En cuarto lugar, el enfoque hace diferencia al **campo de desarrollo** vs el **campo de la gestión**. Esto plantea la importancia de “adecuar” la institución u organización en función de la realización de los cambios propuestos. Es decir, realizar los cambios institucionales que se requieren para la consecución de los cambios propuestos con el proyecto (figura 5).

Figura 10. Modelo propuesto por el enfoque cadena de cambios.



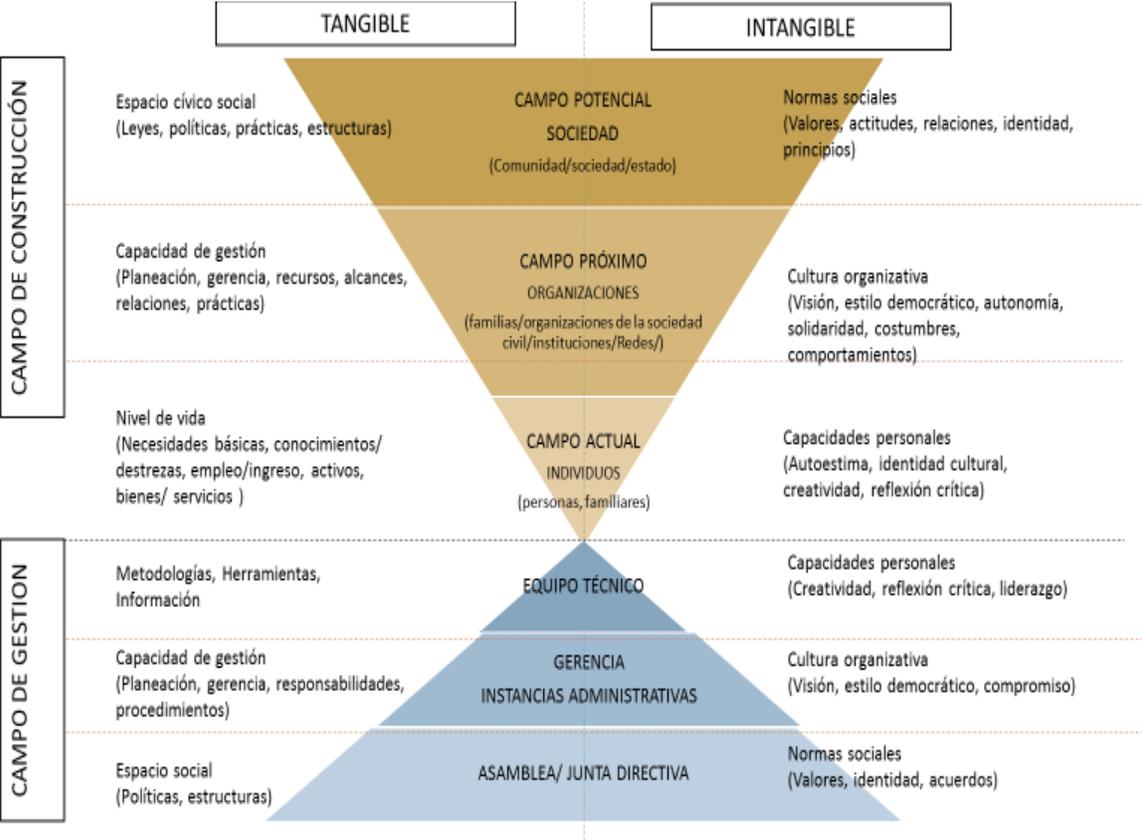
Fuente: “La montaña reflejada en el lago” de Grimorum. En Atencio, 2018.

### Propuesta de doble cono de construcción social

Con base en lo anterior, se concibe un esquema de “doble cono de construcción social” (figura 8). En la parte superior se encuentra lo referente al campo de intervención del proyecto y la parte inferior corresponde al campo de gestión. En cada una se identifican tres niveles de intervención y gestión considerando el campo de aprendizaje social.

Tomando en consideración los ámbitos tangible e intangible, se obtienen 12 ventanas de interacción social, en las cuales se organizan los indicadores que guían la evaluación del proyecto. Se recomiendan de 18 a 24 indicadores en conjunto.

Figura 11. Modelo del doble cono de construcción social propuesto para la evaluación de procesos de proyectos de desarrollo social.



Fuente: elaboración propia.

## 4. Sistema de indicadores para la evaluación

La teoría fundamentada plantea la construcción de teorías explicativas de un fenómeno social a partir de datos empíricos (Lúquez, 2016). En ese sentido, se elaboró el sistema de indicadores que permite recoger datos y realizar un análisis riguroso y sistemático.

Como primer orden se proponen el campo de construcción social y el campo de gestión institucional. De este análisis se desprendieron 3 categorías definidas con base en la Teoría de los Campos de Vigotsky referida a los campos actual, próximo y potencial. El campo actual del proyecto está orientado al fortalecimiento de las estructuras sociales que permitan la gestión y comunicación con otras instancias ejerciendo la autonomía con vista a la participación en la toma de decisiones a nivel local, regional y municipal, este campo se denomina **Resiliencia**. En el campo próximo del proyecto se propone el fortalecimiento de las estructuras sociales que mantienen el tejido social a escala regional, este campo se denomina **Cohesión social** y en el campo potencial se ubica la categoría de **Gobernanza**, que es el nivel donde se consolidan los mecanismos de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas. Por su parte, cada uno se refleja en el campo de la gestión, con las categorías definidas de **Equipo técnico**, donde se identifica al personal del proyecto que directamente opera las actividades en el territorio. **Organización**, en este nivel se toman decisiones con relación al proyecto, la integración del equipo de trabajo y la sistematización para la gestión del conocimiento son fundamentales en este nivel, ocurre la interrelación con otros círculos de IDESMAC y **Coordinación**, es el nivel directivo, responsable de la estrategia del proyecto y de orientar hacia la consecución del sueño y el cumplimiento de las hipótesis de la teoría del cambio del proceso en Calakmul.

Asimismo, con relación a la teoría del cambio desarrollada; en el campo de construcción se identifican tres variables, cada una con sus indicadores y en el de gestión, una sola variable con cuatro indicadores (Tabla 1)

**Tabla 1. Variables e indicadores del proyecto Resiliencia.**

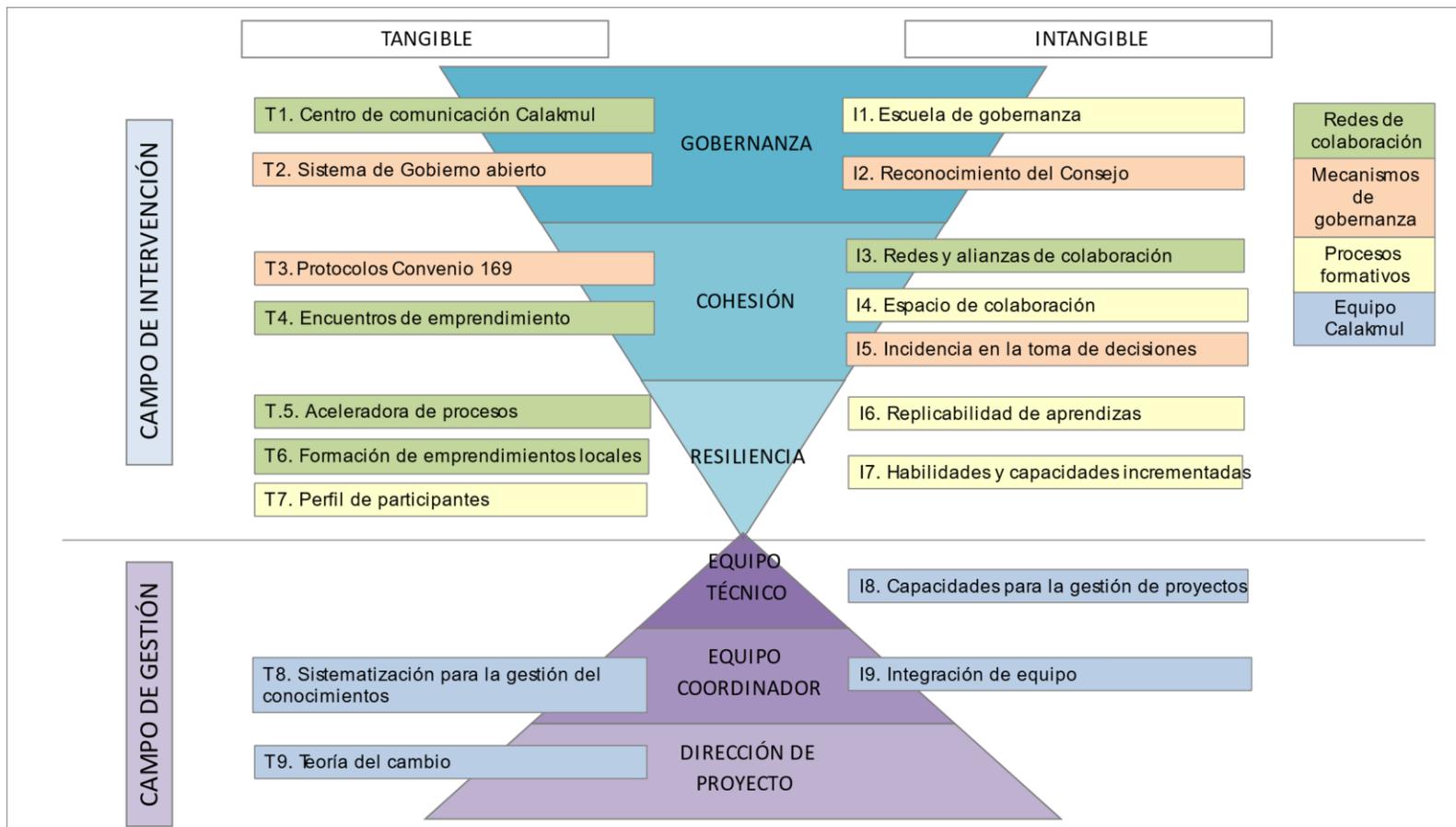
Categorías	VARIABLES	TIPO	Indicador
Campo de construcción social	Redes de colaboración	T	T1. Centro de comunicación Calakmul
	Redes de colaboración	T	T4. Encuentros de emprendimiento (importancia)
	Redes de colaboración	I	I3. Redes y alianzas de colaboración
	Redes de colaboración	T	T5. Aceleradora de emprendimientos
	Redes de colaboración	T	T6. Formación de emprendimientos locales
	Mecanismos de gobernanza	T	T2. Sistema de Gobierno abierto
	Mecanismos de gobernanza	I	I2. Reconocimiento del Consejo
	Mecanismos de gobernanza	T	T3. Protocolos Convenio 169
	Mecanismos de gobernanza	I	I5. Incidencia en la toma de decisiones

	Procesos formativos	I	11. Escuela de gobernanza
	Procesos formativos	I	14. Espacio de colaboración
	Procesos formativos	T	17. Perfil de participantes
	Procesos formativos	I	16. Replicabilidad de aprendizajes
	Procesos formativos	I	17. Habilidades y capacidades incrementadas
Campo de gestión institucional	Equipo Calakmul	I	18. Capacidades para la gestión de proyectos
	Equipo Calakmul	T	18. Sistematización para la gestión del conocimiento
	Equipo Calakmul	I	19. Integración de equipo
	Equipo Calakmul	T	19. Teoría del cambio

Las variables a usar son:

1. Redes de colaboración: Existen redes entre diversos actores locales y agentes de cambio con el fin de gestionar e impulsar proyectos comunitarios e intercomunitarios. Las líneas de trabajo consideradas se orientan a identificar e impulsar estructuras y procesos de innovación local a través de la Aceleradora de proyectos y aumentar las relaciones intersectoriales e inter favoreciendo la creación de nodos regionales donde interactúen los municipios con las autoridades correspondiente.
2. Mecanismos de gobernanza: Se refiere a las acciones que contribuyan a la consolidación de los mecanismos de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas en las nueve microrregiones del municipio de Calakmul. Para lo cual considera primordialmente el impulso de instrumentos de consulta ciudadana y proponer mecanismos de gobierno abierto para el desarrollo regional.
3. Procesos de formación: Desarrollado un modelo de Procesos Formativos para el ejercicio de una ciudadanía proactiva con enfoque territorial. En este sentido las acciones se concentran en el desarrollo de la Escuela de Gobernanza dirigido a tomadores de decisión en las comunidades como los Comisarios Ejidales, Comisarios Municipales, Consejeros territoriales o consejeros temáticos, así como otras autoridades locales.
4. Equipo Calakmul: Se refiere a los procesos de fortalecimiento de capacidades al interior del equipo que opera el proyecto. Estas capacidades comprenden la integración del equipo, habilidades técnicas y conocimientos para el seguimiento del proyecto, así como las buenas prácticas para la gestión del conocimiento del proyecto que permita diseñar, generar y aplicar estrategias de planeación y operación del proyecto.

Figura 2. Esquema del sistema de indicadores para la evaluación intermedia



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Sistema de indicadores para la evaluación intermedia del proyecto.

INDICADOR	DEFINICIÓN	INDICE	FÓRMULA
<b>VARIABLE Procesos de Gobernanza</b>			
T2. Sistema de Gobierno abierto	Se encuentran consolidadas la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno	Se reconocen eventos o espacios que reflejen la existencia de un Gobierno Abierto a escala microrregional y municipal.	1= Mencionan al menos dos espacios que refleje el sistema de gobierno abierto a ambas escalas  0.5= Mencionan al menos un espacio que refleje el sistema de gobierno abierto en 1 escala  0= desconocen los espacios
T3. Protocolo Convenio 169	Realizados nueve protocolos locales de Consentimiento Previo, Libre e Informado de tres microrregiones	Elaboración de nueve protocolos locales con la participación de los Consejos	1= las personas conocen el derecho y el proceso de una consulta debido a los protocolos realizados 0.5= Las personas consideran que el Gobierno ha realizado consultas públicas para tomar decisiones 0= No saben del proceso.
I2. Reconocimiento Del Consejo	Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno del Consejo Municipal	Los actores reconocen la utilidad de los Consejos Microrregionales en la realización de acciones con impacto territorial	1= mencionan la importancia del consejo en la organización y toma de decisiones del municipio actualmente 0.5= Mencionan la importancia en las Microrregiones 0= Mencionan que no es un organismo que tiene importancia o no sabe
I5. Incidencia de los Consejos en la toma de decisiones	Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno de los Consejos Microrregionales de Calakmul para la toma de decisiones de proyectos.	los actores reconocen la utilidad de los Consejos Microrregionales en la realización de acciones con impacto territorial.	1= Mencionan que el consejo ha influido para orientar o aprobar proyectos en el municipio. 0.5= el Consejo influye en decisiones de la microrregión o de las comunidades 0= No conocen del proceso.

<b>VARIABLE: Procesos formativos</b>			
11. Escuela de Gobernanza	Proceso de formación amplio e integral, que permita a los representantes territoriales y temáticos fortalecer sus capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes, para que desarrollen su encomienda con mayor capacidad posible	Los actores del proyecto identifican los conocimiento y habilidades adquiridos por la participación en la Escuela de Gobernanza -	Mencione dos conceptos aprendidos en la escuela – Mencione dos contenidos temáticos que resultaran útiles para usted -Mencione dos habilidades adquiridas en la escuela
16. Replicabilidad de aprendizajes	Proceso en el cual los estudiantes de la Escuela de Gobernanza comparten los conocimientos y habilidades adquiridas con otros grupos organizados en sus localidades de origen.	Los estudiantes realizan acciones para compartir o replicar los aprendizajes de la escuela en sus localidades o en sus microrregiones	¿Me puedes dar el nombre de estudiantes más avanzados? ¿Sabes si los estudiantes replican o comparten los aprendizajes con otros actores locales? ¿Ha habido alguna acción derivado de las réplicas?
17. Conocimientos y habilidades Adquiridos	Grado de aprendizaje de herramientas conceptuales y comportamentales, así como asimilación de contenidos en cumplimiento con los objetivos establecidos en la Escuela.	Los actores destacan por lo menos 1 conocimiento, habilidad y destreza generales y 1 especializado adquiridos en la Escuela de Profesionalización	1= Si responde correctamente a todas las preguntas. 0.5= si responde correctamente a por lo menos 2 de las preguntas. 0= cuando sólo responde a una o a ninguna de forma correcta
14. Espacio de colaboración	Reconocimiento por parte de sus integrantes de que la Escuela de Gobernanza representa un espacio donde los integrantes mantienen relaciones de cooperación y creación de empatía, tolerancia, amistad y confianza.	Se reconocen por lo menos 2 actividades o dinámicas desarrolladas en grupo y de donde se obtuvo un aprendizaje significativo.	1= mencionan al menos dos actividades
T7. Perfil de los participantes	Los participantes de la Escuela de Gobernanza, deben ser reconocidos como líderes de las estructuras organizativas locales	Número de integrantes reconocidos como líderes.	1=la mayoría son comisarios ejidales o municipales 0.5=Al menos el 50% de los participantes son comisariados ejidales o municipales 0= Participan menos del 50% de líderes comunarios.

VARIABLES Redes colaborativas			
T1. Centro de comunicación Calakmul	Se cuenta con centros de comunicación interseccionales e interculturales que faciliten la comunicación entre las iniciativas locales	Están habilitados tres centros o nodos regionales.	1= se conocen y utilizan los Centros de comunicación interseccional e intercultural (al menos 2) 0.5= se conocen los centros de comunicación (al menos 1) 0= no se conocen los centros o no funcionan
I3. Redes y alianzas de colaboración	Proceso de construcción social que permite conocer las capacidades, perspectivas y actitudes de los actores territoriales para abordar un determinado problema comunitario, en el desarrollo de tolerancia en torno a la diversidad y pericia para reelaborar una alternativa conjunta	Se estima que en la región existen organizaciones locales que mantienen redes y alianzas para fortalecer a las organizaciones	1= Se reconoce ampliamente la existencia de relaciones de cooperación, redes y alianzas entre los actores territoriales 0.5= Existen redes
T4 Encuentro de emprendimientos	Se realizan encuentros entre emprendimientos locales que favorezca el intercambio de experiencias y conocimientos con el fin de fortalecer los emprendimientos locales	Al menos un evento anual en el que participen todas las organizaciones que pertenecen a la Aceleradora	1= se realiza un encuentro anual con la participación de al menos 10 emprendimientos  0.5= se realiza un encuentro con al menos 3 emprendimientos  0= No se realizan encuentros
T5. Aceleradora de emprendimientos	Área del proyecto que cuenta con una estrategia para impulsar el crecimiento de emprendimientos en el municipio de Calakmul	A. Se cuenta con una estrategia anual elaborada B. Anualmente la aceleradora: Acompaña 3 iniciativas para elaborar su modelo de negocio	1= Cumple con A, B, y C  0.5= cumple con A y B  0= Cumple con una o menos

		C. Anualmente se identifican los mercados, inversionistas y proyecto	
T6. Formación de emprendimientos locales	Constitución formal de negocios locales a partir de iniciativas organizadas o constituidas, integradas al menos por 10 individuos de la comunidad, que apoye la economía local	A. Anualmente se integran, al menos 3 nuevas iniciativas B. Se formaliza el trabajo de las iniciativas C. El equipo Calakmul acompaña el proceso todo el año.	1= se cumple con A, B y C anualmente  0.5= se cumple con B y C  0= se cumple con C o menos.
<b>VARIABLE Fortalecimiento institucional</b>			
I8. Capacidades para la gestión de proyectos	Recursos humanos con habilidades y conocimientos que les permiten llevar a cabo las actividades y procesos orientados a alcanzar las metas y los objetivos del proyecto.	El equipo cuenta con el conocimiento y es capacitado para mejorar el desempeño de sus actividades.	1= Se reconoce que el perfil es el adecuado para el trabajo y se capacita una vez al año 0.5= se reconoce que su perfil es suficiente. 0= No cuenta con el perfil, no se capacita.
T8. Sistematización y visibilización del proyecto	Se sistematiza la información del proyecto para recuperar los aprendizajes significativos y mejorar los modelos de intervención en el territorio	Experiencias sistematizadas en documentos para difusión. Difusión del proyecto a través de redes	1= Realizan al menos 2 publicaciones al año sobre el desarrollo del proyecto. 0.5= Llevan el registro, hacen informes y otros documentos como infografías, informes de proyecto 0= se lleva el registro del trabajo y hacen informes internos o reportes
T9. Seguimiento a la teoría del cambio	Se realizan reuniones periódicas con la participación de todos los integrantes del equipo Calakmul para diseñar y monitorear la planificación de las intervenciones en el territorio con base en la Teoría del cambio desarrollada	Reuniones de Planificación de actividades basadas en la teoría del cambio.	1= Todo el equipo participa en el seguimiento al proyecto y están al tanto de las decisiones estratégicas 0.5= Sólo los coordinadores y directores participan en el seguimiento 0= no se realiza el seguimiento del proyecto.

19. Integración de equipo	Se cuenta con un equipo de trabajo eficiente y coordinado capaz de gestionar las áreas del proyecto: Escuela de Gobernanza, Aceleradora de proyectos, participación en los procesos de gobernanza	Los integrantes perciben que el equipo cumple con: A. tiene una visión compartida del proyecto, B. reconocimiento del trabajo de los demás integrantes, C. el equipo se apoya, D, claridad en los roles	1= se cumple con, al menos 3 características  0.5= se cumple con dos características  0= Se cumple con 1 o menos
---------------------------	---	--	--

Elaboración propia.

## Herramientas para la evaluación de procesos.

Para la obtención de información, se diseñó una entrevista semi estructurada (Anexo 1), basada en los temas de las variables, los indicadores y los índices. La entrevista semiestructurada tiene como finalidad configurarse como fuente de primera mano para la recolección de percepciones, vivencias, experiencias y opiniones. 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 el desarrollo de la evaluación.

De acuerdo con los actores identificados para el proyecto, se seleccionó el número de personas a entrevistar en colaboración con el equipo de Calakmul de IDESMAC.

**Tabla 3. Perfil de las entrevistas realizadas**

Actores	Grupo o Localidad	Microrregión	Total
Comités temáticos (Agua, Agrícola, , Turismo, Jóvenes, Pueblos originarios)	Mujeres	Manuel Castilla Brito Xpujil	2
Consejo Microrregional (Civalito, Constitución, Josefa Ortiz de Domínguez, Ley de Fomento Agropecuario, Manuel Castilla Brito, Nueva Vida, Puebla de Morelia, Ricardo Payró, Xpujil)	16 de septiembre Plan de Ayala La Lucha Nueva Vida Ricardo Flores Magón Felipe Ángeles	Josefa Ortiz de Domínguez Ley de Fomento Agropecuario Manuel Castilla Brito Nueva Vida Puebla de Morelia	6
Escuela de Gobernanza	Pioneros del Río Plan de Ayala Quiche las Paylas Nuevo Campanario Dos Lagunas Norte	Civalito Ley de Fomento Agropecuario Manuel Castilla Brito Nueva Vida	6
Grupos organizados comunitarios	Pioneros del Río La Lucha Nueva Vida Unión 20 de junio (La Mancolona)	Civalito Manuel Castilla Brito Nueva Vida	4
Equipo operativo de IDESMAC			4
<b>Total</b>			<b>22</b>

## CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE PROCESOS

---

Para la evaluación de procesos se entrevistó a 22 personas, 18 pertenecen a las microrregiones Civalito, Josefa Ortiz de Domínguez, Ley de Fomento Agropecuario, Manuel Castilla Brito, Nueva Vida, Puebla de Morelia y Xpujil. Y 4 de ellas corresponden al equipo operativo del proyecto.

La valoración general para este ciclo es de 43%. El campo de construcción refleja un avance del 51.2% y el de gestión de 34.7%. En el campo de construcción social, el desempeño del proyecto se ha concentrado en el nivel de Resiliencia (54%) apoyando los procesos formativos de los liderazgos locales que se vinculan directamente con el nivel de Gobernanza, en donde se observa un avance del 42%, el nivel de cohesión (35%), refleja la situación actual en la que se encuentra el municipio; en parte por la pandemia de COVID 19, que principalmente incide en las limitaciones para realizar eventos y reuniones de trabajo. En el campo de gestión institucional, la categoría de Equipo de trabajo, obtiene el valor más alto con 73%, mientras que el de organización apenas es del 2% y el nivel de coordinación es de 32%.

Los indicadores del ámbito intangible tienen un valor más alto que los tangibles, 53% y 31% respectivamente. Los valores más altos de los intangibles se ubican en el campo de la construcción social, con la variable I7. Habilidades y capacidades incrementadas (86%), seguido de I8. Capacidades para la gestión de proyectos (73%) del campo de gestión. Mientras que, en los indicadores tangibles, el más alto es T7. Perfil de participantes (75%) y T8. Sistematización para la gestión de conocimientos (52%).

Con relación a las variables, Procesos formativos obtiene la mayor valoración con 67%, seguida de Mecanismos de gobernanza con 43%, Redes de colaboración presenta 22% y el Equipo Calakmul, 35%.

En cuanto al conocimiento del proyecto por los actores, la Escuela de Gobernanza obtiene 52%, los Consejos Microrregionales 43%, el equipo de IDESMAC 31%, los grupos organizados de productores el 23% y los Comités Temáticos el 18%.

Cuatro indicadores cuentan con estimaciones mayores a 70%: I7. Habilidades y capacidades incrementadas (86%), T7. Perfil de participantes (75%), I8. Capacidades para la gestión de proyectos (73%), I1. Escuela de gobernanza (70%).

## 1. Valoración general del proyecto.

Con base en el sistema de indicadores diseñado, se presentan los resultados de la evaluación de procesos con 18 indicadores; 14 corresponden al campo de construcción y 4 al de gestión institucional; De los cuales, 9 indicadores son intangibles y 9 tangibles

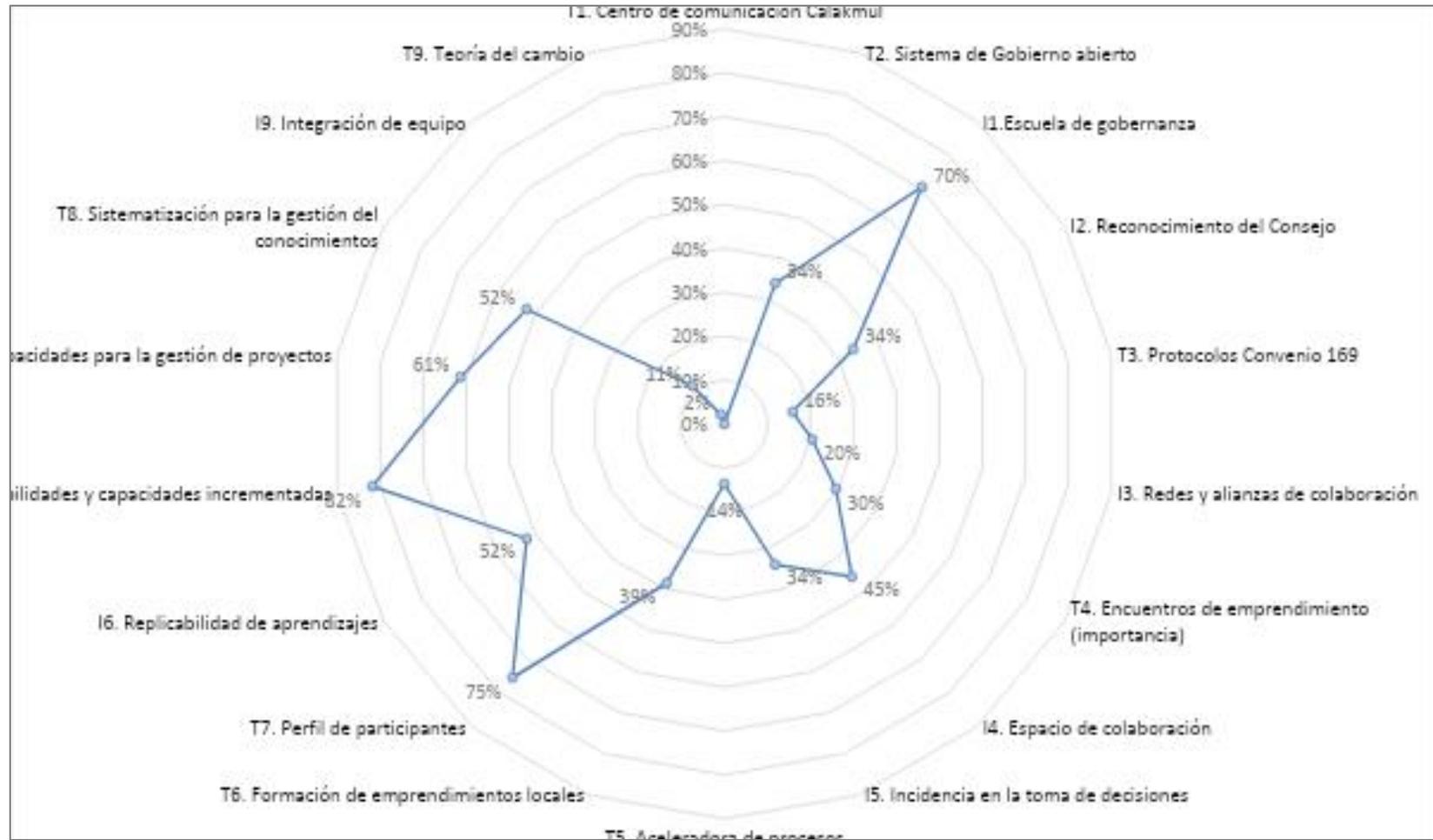
La valoración general estimada corresponde a un 42% de avance en el primer año, ciclo 2019-2020 (Figura 1). En el campo de construcción social, el desempeño del proyecto se ha concentrado en el nivel de Resiliencia (54%) apoyando los procesos formativos de los liderazgos locales que se vinculan directamente con el nivel de Gobernanza, en donde se observa un avance del 42%, el nivel de cohesión (35%) refleja la situación actual en la que se encuentra el municipio; en parte por la pandemia de COVID 19, que principalmente incide en las limitaciones para realizar eventos y reuniones de trabajo. En el campo de gestión institucional, la categoría de Equipo de trabajo, obtiene el valor más alto con 73%, mientras que el de organización apenas es del 2% y el nivel de coordinación es de 32%.

Los valores más altos, corresponden a tres indicadores intangibles (I7. 86%, I8. 73% e I1. 70%) y corresponden a los Procesos formativos; lo cual indica que las personas consideran que la Escuela de gobernanza es pertinente y les provee de las herramientas necesarias para cumplir con su papel de líderes comunitarios.

**Tabla 8. Indicadores con los valores más altos**

TIPO	Indicador	Total
I	I7. Habilidades y capacidades incrementadas	86%
T	T7. Perfil de participantes	75%
I	I8. Capacidades para la gestión de proyectos	73%
I	I1. Escuela de gobernanza	70%
I	I6. Replicabilidad de aprendizajes	55%
I	I2. Reconocimiento del Consejo	52%
T	T8. Sistematización para la gestión del conocimiento	52%
I	I4. Espacio de colaboración	48%
I	I5. Incidencia en la toma de decisiones	48%
T	T2. Sistema de Gobierno abierto	45%

Figura 4. Resultados generales de la evaluación 2021.

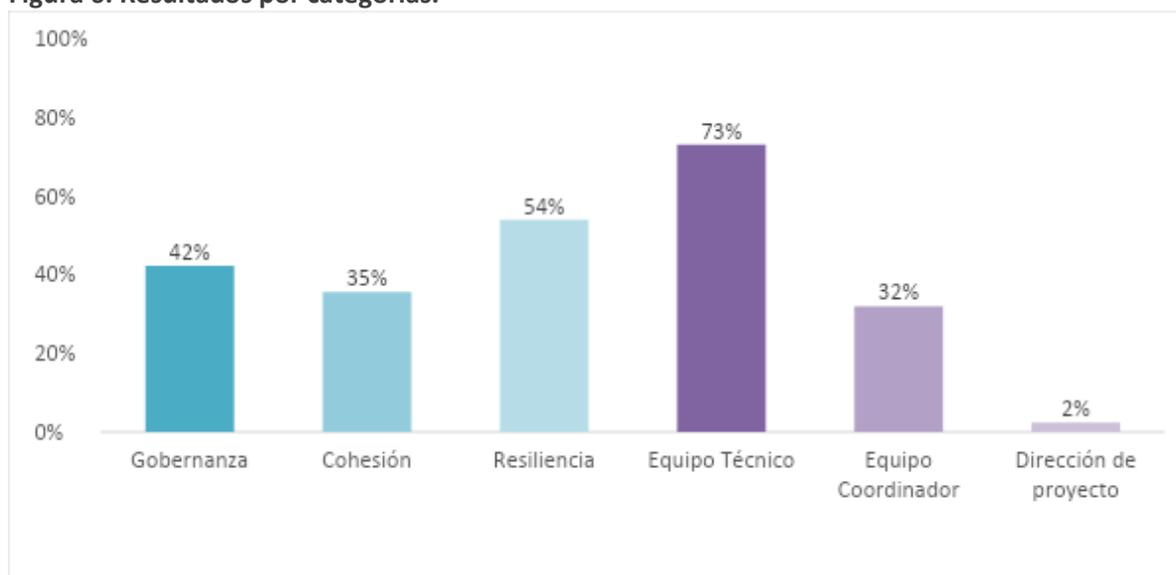


Fuente: elaboración propia con los datos de la evaluación 2021.

## Resultados por categorías

En el campo de construcción social, el campo próximo es el que presenta la mayor puntuación debido a tres indicadores de la escuela de Gobernanza, lo cual indica que la fortaleza se ubica en los líderes comunitarios que participan en ella. Lo anterior corresponde al analizar la valoración del campo potencial del proyecto que obtuvo un 42% y presenta el indicador I1. Escuela de gobernanza en 70% y el I2. Reconocimiento del Consejo en 52%. Actualmente la estructura comunitaria mantiene la relación con los comisarios ejidales y comunitarios, quienes son los enlaces entre la sociedad civil local y el gobierno. Así mismo, las consultas o información sobre los proyectos de desarrollo se informan en las estructuras locales de las microrregiones.

Figura 6. Resultados por categorías.



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en lo correspondiente al campo de gestión institucional, el valor más alto corresponde al campo de Equipo, seguido del Coordinación. Estos campos se sostienen por los indicadores I8. Capacidades para la gestión de proyectos (73%) y el T8, sistematización para la gestión del conocimiento (52%).

De acuerdo con los resultados se concluye que el proyecto presenta una mayor interacción en el campo actual entre los actores del equipo técnico del proyecto y los líderes comunitarios, siendo la Escuela de Gobernanza el espacio principal de interacción.

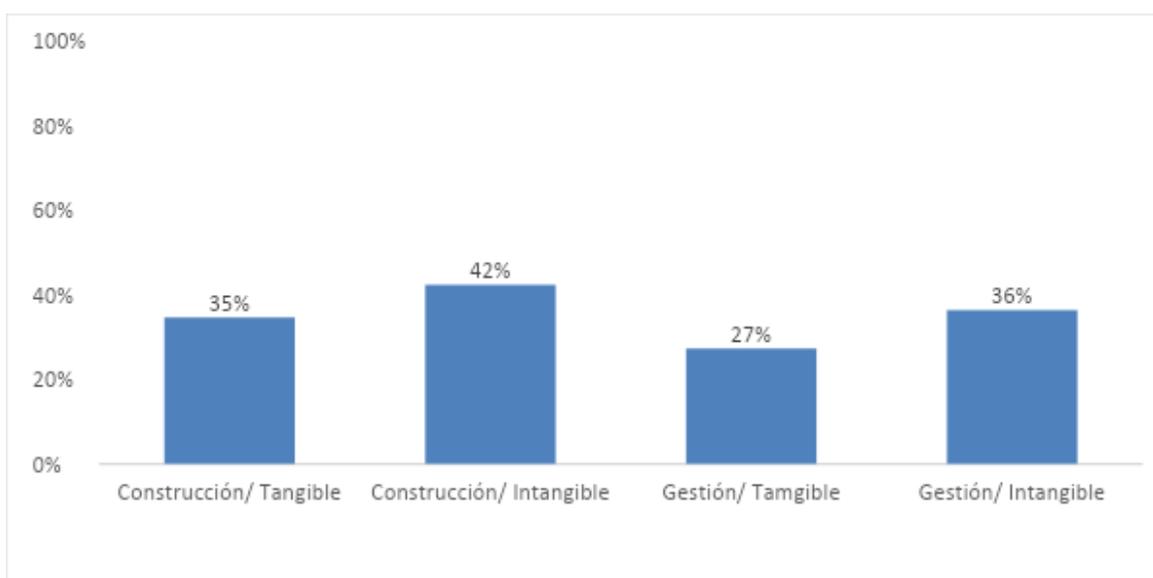
## Resultados por ámbitos

El sistema de indicadores define 14 indicadores para el campo de construcción social, 7 son tangibles y 7 intangibles. Para el campo de gestión institucional 2 son tangibles y 2 intangibles. Los resultados de la evaluación muestran que los actores se sienten satisfechos por las actividades impulsadas por el proyecto, así como su propia participación y desempeño.

Para el campo de construcción social sobresalen los indicadores I7. Habilidades y capacidades incrementadas (86%), I1. Escuela de gobernanza (70%), I6. Replicabilidad de aprendizajes (55%) y el indicador I2. Reconocimiento del Consejo (52%). Los resultados reflejan que los actores del proyecto tienen una gran aceptación por los procesos formativos a través de la Escuela de Gobernanza, ya que les ha sido de utilidad los aprendizajes; asimismo valoran los espacios generados de la Escuela de Gobernanza y del Consejo Municipal debido a la interacción que existe entre los representantes de las autoridades comunitarias de las microrregiones, así como de las posibilidades para tener un diálogo con las autoridades respecto a los proyectos de desarrollo a implementar en las localidades.

Por su parte, con relación a los tangibles, sólo el indicador T7. Perfil de participantes, tiene una valoración alta (75%) y los otros dos principales indicadores se encuentran por abajo del 50%: T2. Sistema de Gobierno abierto (45%) y T6. Formación de emprendimientos locales (39%). Nuevamente se reconoce que la Escuela de Gobernanza es una estructura funcional en la región, debido al perfil de los participantes, quienes son los principales actores en la región que mantienen la cohesión social en las microrregiones.

Figura 7. Comparación de indicadores de los ámbitos tangibles e intangibles



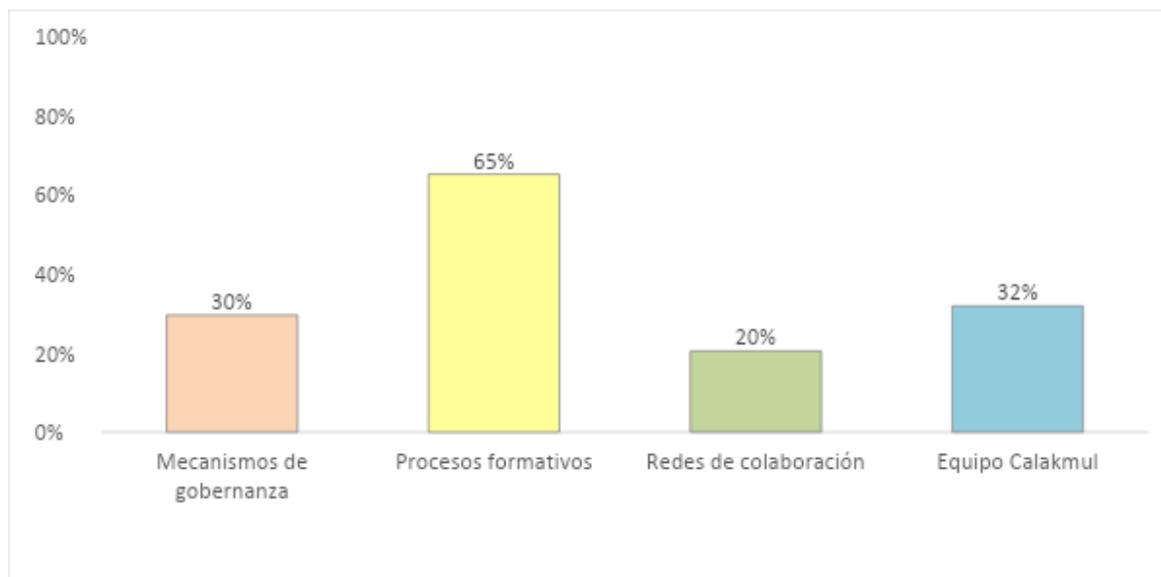
Fuente: elaboración propia con los datos de la evaluación 2021.

En el campo de gestión, en cuanto a los indicadores intangibles, se valoró el desempeño del equipo técnico, considerando que tienen los conocimientos y habilidades para operar el proyecto (I8. Capacidades para la gestión de proyectos, 73%). Para los indicadores tangibles, el T8. Sistematización para la gestión del conocimiento, se valoró en 52%, reconociendo que una práctica establecida es el registro y sistematización de la información y el proceso del proyecto.

## Resultados por variables

Se establecieron tres variables que aplican para el campo de construcción social y una para el campo de gestión institucional. De acuerdo con los resultados, en general, la variable *Procesos formativos* es la que destaca en su desempeño con el 65%, mientras que las otras variables presentan un bajo nivel de avance, menos de 35%.

**Figura 8. Estimación de las variables del proyecto para el ciclo 2019 y 2020.**



Fuente: elaboración propia.

La variable de Proceso Formativos incide principalmente en la categoría de Resiliencia, es decir en el campo actual. Cuatro indicadores de los cinco que lo componen, obtuvieron valoraciones superiores al 50% (I7, T7, I1 e I6). Asimismo, se observa que las personas consideran que la Escuela de Gobernanza es altamente valorada por el desarrollo de conocimientos y habilidades que tienen los estudiantes, en su mayoría autoridades locales. Se destaca como el principal espacio de interacción donde convergen las autoridades

locales: comisariados Ejidales, Comisariados Municipales, representantes de Consejos Microrregionales, Comités Temáticos y recientemente, representantes de los grupos organizados que participarán en el programa de la Aceleradora. Cabe mencionar que la Escuela se convierte también como una oportunidad para promover la cohesión social en el territorio, ya que los estudiantes están informando a sus comunidades los contenidos revisados en la Escuela a través de charlas informales o en las reuniones de Consejo.

En segundo lugar, se ubica la variable de *Equipo de Calakmul*, donde destaca la participación del equipo técnico para coordinar y llevar a cabo las actividades, su incidencia también se ubica en el campo actual.

En tercer lugar, se observa a la variable de *Mecanismos de gobernanza*. En este caso, la variable incide en los campos de Cohesión y de Gobernanza. La valoración se debe en gran parte a que no se realizaron las actividades programadas, ya que la estrategia planteaba una serie de reuniones entre los actores del territorio para fortalecer la organización y la toma de decisiones, pero debido a las medidas restrictivas ante la emergencia sanitaria por el COVID-19<sup>3</sup>, no se pudieron realizar las actividades.

## Resultados por actores

Para este primer año del proyecto, la Escuela de Gobernanza es el actor que obtiene el mayor valor con un 48%, seguido de los Consejos Microrregionales (36%), el equipo de IDESMAC (30%), los grupos organizados (20 %) y finalmente los Comités Temáticos (15%).

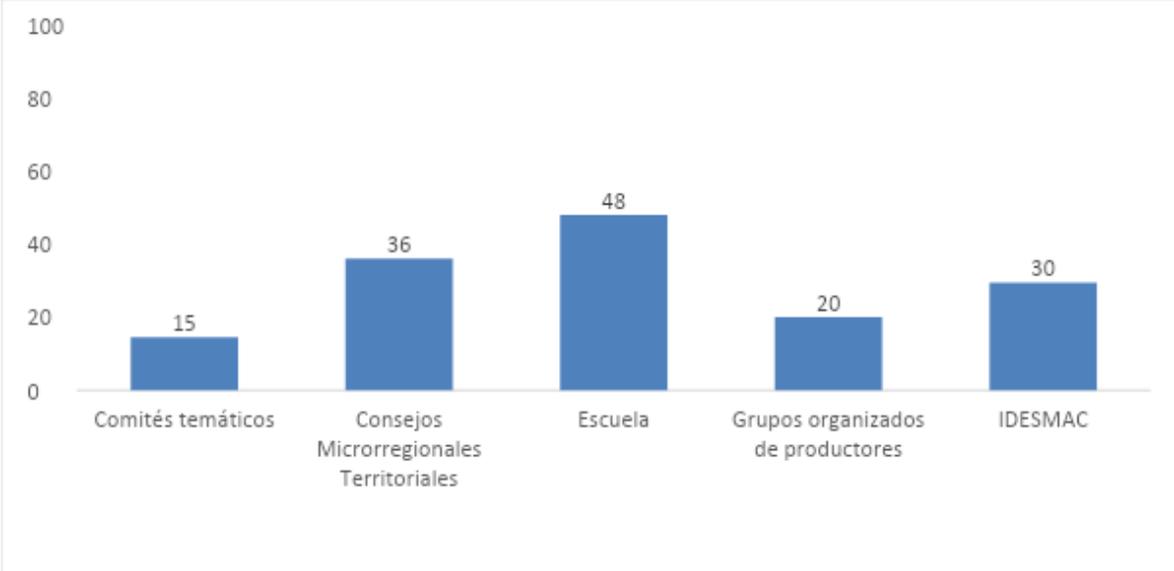
La Escuela de Gobernanza, destaca como el principal espacio de interacción donde convergen las autoridades locales: comisariados Ejidales, Comisariados Municipales, representantes de Consejos Microrregionales, Comités Temáticos y recientemente, representantes de los grupos organizados que participarán en el programa de la Aceleradora.

Los Consejos Microrregionales fueron valorados con un 36%, debido a que las personas no saben si la figura sigue funcionando o no, a partir de la pandemia del COVID-19 se suspendieron las reuniones del Consejo Municipal y por ende las de los Consejos Microrregionales. Sin embargo, la Presidencia Municipal están llamando a reuniones a las autoridades comunitarias por Microrregión y parece que el espacio cumple la función de

---

<sup>3</sup> las medidas restrictivas declaradas por el gobierno de México ante la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19, a partir del 27 de febrero de 2020 (extensión del período vacacional estudiantil, la Jornada Nacional de Sana Distancia, el Plan DN-III-E, suspensión de actividades no esenciales, la restricción de congregaciones en espacios públicos y la recomendación de resguardo domiciliario a la población en general)

los Consejos Microrregionales, sin embargo, expresan que no es un espacio para tomar decisiones como se realizaban anteriormente, sino es para tomar acuerdos sobre programas que ya vienen definidos del gobierno o el uso de los recursos, también definidos por el Gobierno. Pero se reconoce que los Consejos son útiles y deberían de reactivarse.



Fuente: elaboración propia con los datos de la evaluación 2021.

## 2. Análisis cualitativo de los indicadores

### 2.1. Indicadores tangibles

#### T1. Centro de comunicación Calakmul

Total: 0%

Definición: Se cuenta con centros de comunicación interseccionales e interculturales que faciliten la comunicación entre las iniciativas locales.

Para este indicador no se realizaron las actividades programadas debido a la atención a la contingencia sanitaria por el COVID-19, cancelando la realización de eventos o reuniones con más de cinco personas desde abril de 2020. En ese sentido, con los cambios en las actividades y movilidad de las personas; no se identificaron los sitios adecuados para la instalación de los Centros de Comunicación Interseccionales.

Conclusión: No se avanzó en el compromiso del proyecto debido a las medidas establecidas por el gobierno ante la contingencia sanitaria, ya que estas incidieron en las formas de organización de las comunidades, así como su movilidad.

Recomendación: Restablecer la comunicación con las autoridades municipales, estatales y federales, así como con el Consejo Municipal para definir los objetivos, mecanismos y acuerdos para establecer el Centro De Comunicación.

#### T2. Sistema de Gobierno Abierto

Total: 45%

Definición: Transparencia, acceso a la información y la rendición de cuentas por parte del gobierno hacia la ciudadanía.

Se considera que el Sistema de Gobierno Abierto permite alianzas con Instituciones de financiamiento públicas y privadas para la ejecución de proyectos anuales y multianuales, el intercambio de información, y la mejora en los sistemas de presentación de resultados, la transparencia y rendición de cuentas. La figura central a través de la cual se realizan las reuniones para establecer los acuerdos es el Consejo Municipal de Calakmul. En el 2020 fueron canceladas todas las reuniones del Consejo Municipal, por parte del gobierno municipal en acuerdo con las restricciones establecidas en la estrategia de atención a la pandemia del COVID-19. Se espera que en el 2021 se restauren las reuniones y el procedimiento que venía funcionando en años anteriores.

A pesar de que no se realizaron reuniones del Consejo Municipal, el municipio ha convocado a reuniones en las microrregiones con las autoridades de las comunidades (Comisario Municipal y Comisario Ejidal) con la finalidad de dar seguimiento a los compromisos de las solicitudes de los proyectos comunitarios como son la apertura de caminos, el acceso a agua potable, entre otros. Las personas consideran que en estas reuniones se ejerce el sistema de gobierno abierto porque acuden representantes de dependencias, en las reuniones se les pregunta su opinión, el gobierno les proporciona financiamiento a través de los proyectos que corresponden a las solicitudes realizadas en beneficio de sus comunidades y este proceso considera la participación de autoridades comunitarias.

Conclusión. Debido a las condiciones actuales y futuras de la nueva normalidad por la pandemia del COVID.19, es necesario revisar las disposiciones del sistema político del gobierno para conocer el ecosistema actual y re plantear la estrategia de colaboración para el sistema de Gobierno abierto.

### T3. Protocolos Convenio 169

Total: 25%

Definición: Nueve protocolos locales realizados de Consentimiento Previo, Libre e Informado de tres microrregiones

Vinculado con la configuración del contexto de Calakmul y la gobernanza de las microrregiones, se reconoce que hay proyectos de desarrollo que tienen incidencia en las decisiones de las comunidades, como el caso del proyecto del Tren Maya (2021; Turismo Fonatur). En ese sentido, se considera el derecho de los pueblos y las comunidades indígenas a la consulta con el fin de llegar a acuerdos o lograr el consentimiento libre, previo e informado.

El proyecto considera la realización de nueve protocolos locales<sup>4</sup>, al término de tres años, con el fin de que las comunidades tengan el conocimiento sobre el derecho y el procedimiento a ser consultados en la formulación, aplicación y evaluación de planes, programas, proyectos y acciones gubernamentales, que inciden en sus derechos y en su desarrollo (CDI, 2014).

A pesar de que IDESMAC no realizó ningún taller o acción al respecto, debido a las condiciones por la pandemia del COVID 19, en las entrevistas realizadas consideran que el

---

<sup>4</sup> Basado en los lineamientos del *Protocolo para la implementación de consultas a pueblos y comunidades indígenas de conformidad con estándares del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes* (CDI, 2014)

Gobierno, particularmente el municipal si toma en cuenta la opinión de las comunidades para la aplicación de los recursos en proyectos de desarrollo como son: la atención a caminos y carreteras, servicios de luz eléctrica y agua potable, así como el ser considerados en los programas de Bienestar: Sembrando vida, Pensión para adultos Mayores.

Conclusión: No se avanzó con el compromiso del proyecto debido a las condiciones contingencia sanitaria debido a su incidencia en las formas de la organización de las comunidades y su movilidad.

Recomendación Realizar una propuesta de adaptación a la nueva normalidad para la elaboración de los protocolos locales de Consentimiento Previo, Libre e Informado.

#### T4. Encuentros de emprendimientos

Total: 30%

Definición: Se realizan encuentros entre emprendimientos locales que favorezcan el intercambio de experiencias y conocimientos con la finalidad de fortalecer los emprendimientos locales.

Al igual que en los indicadores T1 y T3, IDESMAC no realizó eventos, derivado de las dificultades presentadas para la realización de reuniones presenciales en la región. En este caso se esperaba reunir a las iniciativas locales para apoyar sus ideas de negocios, sin embargo, los entrevistados consideraron que en la región existen iniciativas locales establecidas como cooperativas para la venta de miel de abeja y entre sus actividades se encuentra la de realizar reuniones con los productores de varias localidades para establecer acuerdos; así mismo mencionaron que hay iniciativas familiares que habían logrado establecer un “tianguis de productos naturales” en la ciudad de Xpujil, en la que participaban una vez a la semana. En este tianguis se propiciaban encuentros informales entre los productores, pero a partir de enero de 2021 el municipio suspendió los permisos para el establecimiento del tianguis.

Conclusión: Para la región es muy importante realizar los encuentros de emprendimientos locales porque es una oportunidad de mejorar las condiciones de las economías comunitarias y fortalecer los lazos o redes con vista a una resiliencia comunitaria.

Recomendación: Identificar los emprendimientos locales que puedan apoyar las economías comunitarias en las microrregiones y generar una estrategia que se ajuste o que sea compatible a las condiciones de la nueva normalidad.

## T5. Aceleradora de emprendimientos

Total: 14%

Definición: Área del proyecto que cuenta con una estrategia para impulsar el crecimiento de emprendimientos en el municipio de Calakmul.

El objetivo de una aceleradora es impulsar los emprendimientos locales para mejorar sus oportunidades de crecimiento y apoyar a la economía regional. El valor al indicador es dado por los grupos organizados entrevistados que consideran que es importante realizar esta actividad en las microrregiones y están de acuerdo en participar en el proceso que se le proponga al respecto.

Conclusión: Falta información actualizada y pertinente sobre las iniciativas locales de emprendimiento y los grupos organizados para comprender las necesidades de los grupos en términos de recursos humanos y financieros.

Recomendación: Elaborar la estrategia de la Aceleradora considerando las condiciones de la atención ante el COVID-19 y adecuado a las características de los grupos organizados con los que se impulsarán los proyectos.

## T6. Formación de emprendimientos locales

Total: 39%

Definición: Constitución formal de negocios locales a partir de iniciativas organizadas o constituidas, integradas al menos por 10 individuos de la comunidad que apoye la economía local.

Durante el primer año del proyecto se realizó la identificación de grupos organizados, la cual es una iniciativa local para la producción, transformación y venta de productos que pueden ser impulsados como emprendimientos. Se han identificado las siguientes iniciativas:

- Producción y venta de miel y subproductos.
- Producción y venta de pimienta.
- Elaboración de productos de consumo como tostadas, mermeladas, conservas y dulces regionales.
- Producción de hortalizas con manejo agroecológico.
- Elaboración de hamacas.
- Elaboración de blusas artesanales

Conclusión: Como lo mencionaron en las entrevistas, la mayoría de las iniciativas son familiares y no cuentan con un nombre que les identifique, ni con un plan de negocios. Uno de los obstáculos que fueron mencionados es que las personas no tienen interés de trabajar en grupo, la mayoría realiza sus proyectos de manera individual. En el caso de la miel, muchos productores solo llevan su producción a intermediarios que se encargan de acopiar la producción.

Recomendación: Proponer un plan de fortalecimiento de los grupos que formarán parte de la Aceleradora, para impulsarlos en sus iniciativas. El plan debe estar encaminado a que los grupos tengan su plan de negocios e identificados sus necesidades para llegar a las metas planteadas por cada grupo.

## T7. Perfil de participantes

Total: 75%

Definición: Los participantes de la Escuela de Gobernanza deben ser reconocidos como líderes de las estructuras organizativas locales.

La Escuela de Gobernanza se planeó como un proceso de capacitación para fortalecer las capacidades del Consejo Municipal y su participación de una manera más informada en los encuentros de Gobierno Abierto y mejor su función pública, por lo tanto, los estudiantes de esta Escuela deben ser líderes comunitarios como lo son los Comisarios Ejidales y los Municipales.

El porcentaje corresponde al cumplimiento en el perfil de los participantes en la Escuela de Gobernanza, además de ser Comisarios Ejidales y los Municipales, también se han incorporados presidentes de los Padres de Familia de algunas localidades.

## T8. Sistematización para la gestión del conocimiento

Total: 52%

Definición: Se sistematiza la información del proyecto a través de la elaboración de artículos, libros, memorias, etc, con la finalidad de recuperar los aprendizajes significativos y mejorar los modelos de intervención en el territorio

Con base en las entrevistas realizadas, las personas mencionaron que IDESMAC mantiene la práctica de registrar todas las reuniones o eventos realizados y posteriormente elabora documentos.

## T9. Teoría del cambio

Total: 2%

Definición: Se realizan reuniones periódicas con la participación de todos los integrantes del equipo Calakmul para diseñar y monitorear la planificación de las intervenciones en el territorio con base en la Teoría del cambio desarrollada.

El resultado de este indicador es del 2% debido a que no todos los integrantes han participado en las reuniones de trabajo bajo un enfoque de teoría del cambio y no conocen de manera clara los objetivos del proyecto y sus estrategias de trabajo; Esto se debe en parte a que en el año se realizaron varios cambios del personal y únicamente dos personas han permanecido de manera estable durante el primer periodo del proyecto.

## 2.2. indicadores intangibles

### I1. Escuela de gobernanza

Total: 70%

Definición: Proceso de formación amplio e integral, que permita a los representantes territoriales y temáticos fortalecer sus capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes, para que desarrollen su encomienda con mayor capacidad posible.

En este periodo se llevaron a cabo dos módulos de la Escuela de Gobernanza. La escuela se ha realizado en concentraciones regionales, debido a que no se cuenta con todo el grupo participando al mismo tiempo, lo cual ha favorecido la participación de los estudiantes incrementando la asistencia a cada módulo. Los estudiantes consideran que es un espacio que además de proporcionarles los conocimientos necesarios es un punto de encuentro donde confluyen autoridades comunitarias y favorece el diálogo, el intercambio de ideas, entre ellos, debido a que no están funcionando los Consejos

Conclusión: La estrategia educativa de la Escuela de Gobernanza cumple con el proceso de formación y fortalecimiento de los liderazgos locales para la participación en la toma de decisiones en el desarrollo local y regional del Municipio.

## I2. Reconocimiento del Consejo

Total: 52%

Definición: Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno del Consejo Municipal.

El Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) se constituyó como una estructura formal para la toma de decisiones en el Municipio, con representantes de las autoridades municipales, ejidales, estatales y federales. En este espacio se han asignado representaciones de las 9 microrregiones (Consejeros Territoriales) y de 5 comités (agua, turismo, agrícola, jóvenes y mujeres, y Pueblos Originarios). El Consejo municipal sesionaba una vez por mes facilitando la interacción entre las autoridades gubernamentales y la representación de las comunidades del municipio, con los que se tomaban acuerdos para el ejercicio de proyectos de desarrollo, el intercambio de información y la mejora en los sistemas de presentación de resultados, la transparencia y rendición de cuentas

A partir de las medidas tomadas ante la contingencia sanitaria por el COVID-19 desde marzo de 2020 en donde se cancelaron todas las reuniones del Consejo, actualmente el Municipio convoca a sesiones por microrregiones con la finalidad de entregar recursos asignados por el municipio o el estado. En este caso los únicos que continúan participando son las autoridades municipales, dependencias invitadas ocasionalmente, Comisarios Municipales y Ejidales. Las representaciones de las microrregiones y los temáticos han dejado de funcionar e incluso ya no se les considera para que participen en algunas reuniones. Las personas expresan que esperan que termine el periodo del actual Presidente Municipal, para la reactivación del Consejo Municipal.

Conclusión: A pesar de que se considera que el Consejo Municipal era una figura representativa del proceso de toma de decisiones incluyente, transparente e informada, actualmente este Consejo no cumple la función esperada, así como la representación de los Consejeros Microrregionales y Temáticos. La percepción de los entrevistados se basa en reactivar el Consejo como venía funcionando en años anteriores o generar otros espacios adecuados a las condiciones de la nueva normalidad que cumplan con la función del Consejo.

## I3. Redes y alianzas de colaboración

Total: 27%

Definición: Proceso de construcción social que permite conocer las capacidades, perspectivas y actitudes de los actores territoriales para abordar un determinado problema

comunitario, en el desarrollo de tolerancia en torno a la diversidad y pericia para reelaborar una alternativa conjunta.

Vinculado con el Consejo Municipal (CMDRS), debido a la forma de trabajo del mismo, el Consejo funcionaba como un mecanismo de Gobierno Abierto; se facilitaba la creación de redes y alianzas con Instituciones de financiamiento públicas y privadas que permitieran fortalecer algunos de los procesos o proyectos en el territorio. Con la cancelación de las reuniones del Consejo, la situación ha cambiado en todo el municipio y se han dispersado los recursos y los grupos anteriormente organizados.

La baja valoración del indicador refleja la situación anteriormente expuesta, además, por los nuevos mecanismos gubernamentales para la entrega de los recursos de gobierno, no permiten la creación de redes o alianzas, ya que los apoyos llegan directamente a las personas beneficiarias y comprenden que las organizaciones civiles ya no reciben los recursos de proyectos como anteriormente. En ese sentido, la presencia de organizaciones y de proyectos ha disminuido en el municipio, aunado a las condiciones por la pandemia ante el COVID-19. Las instancias y organizaciones con mayor presencia son los programas de Sembrando Vida, Información sobre el Tren Maya y actividades con la Reserva de la Biosfera de Calakmul (CONANP).

Conclusión: No existen condiciones adecuadas para el fortalecimiento de redes y alianzas de colaboración en el municipio. Las iniciativas se están replegando hacia la incidencia comunitaria o regional.

#### I4. Espacio de colaboración

Total: 48%

Definición: Reconocimiento por parte de sus integrantes de que la Escuela de Gobernanza representa un espacio donde los integrantes mantienen relaciones de cooperación y creación de empatía, tolerancia, amistad y confianza.

Los estudiantes de la Escuela, consideran que la Escuela de Gobernanza es un espacio para conocer cómo otras comunidades realizan sus proyectos y resuelven los problemas de su comunidad, también comparten con personas que tienen más experiencia. Como mencionan pueden aprender como solicitar apoyos o realizar proyectos. Asimismo, debido a la situación actual en que el Consejo Municipal no está sesionando, ellos tienen la oportunidad de reunirse más allá de las microrregiones y compartir situaciones como es común el tema del agua.

Conclusión: La Escuela de Gobernanza cumple con la función de ser un espacio de cohesión social en el municipio debido a las relaciones interpersonales entre los representantes de las comunidades y las microrregiones.

#### I5. Incidencia en la toma de decisiones

Total: 48%

Definición: Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno de los Consejos Microrregionales de Calakmul para la toma de decisiones de proyectos.

Con relación al Consejo Municipal, el mecanismo bajo el cual operaba aseguraba que la opinión de las comunidades fuera tomada en cuenta para realizar proyectos de desarrollo en el municipio. Actualmente la percepción es que la actual administración municipal no toma en cuenta la opinión de las comunidades, que no le interesa convocar al Consejo para tomar acuerdos, sin embargo, consideran positivo las acciones que realiza el municipio de convocar a las microrregiones para dar a conocer el uso de los recursos público o la resolución sobre las peticiones de las comunidades para aplicar los recursos del municipio y con esta acción se sienten tomados en cuenta.

Por otra parte, la mayoría de los comisariados consideran que el gobierno federal sí los está tomando en cuenta porque los han convocado en varias ocasiones para explicarles proyecto del Tren Maya y plantear acuerdos. si alguna comunidad tiene dudas, les han explicado el proyecto. Con estas acciones también valoran que sus opiniones son tomadas en cuenta e inciden en la toma de decisiones en proyectos de desarrollo.

Conclusión: Se tiene la percepción de que es tomada en cuenta la opinión de las comunidades para los proyectos de desarrollo en el Municipio principalmente porque este gobierno los convoca cada tres o cuatro meses a reuniones en las microrregiones para dar a conocer la aplicación de recursos. Así también porque el gobierno federal ha convocado en repetidas ocasiones a reuniones de información sobre el proyecto del Tren Maya.

#### I6. Replicabilidad de aprendizajes

Total: 55%

Definición: Proceso en el cual los estudiantes comparten los conocimientos y habilidades adquiridas con otros grupos organizados en sus localidades de origen.

Todos los participantes de la Escuela que tienen un cargo en su comunidad (Comisario municipal, comisario ejidal, presidente del comité de padres de familia, Consejeros

Microrregionales o temáticos) deben informar a la Asamblea Ejidal sobre las actividades realizadas en la Escuela. También comparten los conocimientos aprendidos con sus familias o grupos de trabajo en los que participan. Esta práctica la llevan a cabo de manera informal, ya que no realizan registro de esta actividad ante la Escuela

Conclusiones: Los contenidos y habilidades adquiridas en la Escuela de Gobernanza han sido útiles para los estudiantes, de tal forma que ellos consideran importante compartir esos conocimientos con otras personas de las comunidades con la finalidad de mejorar a sus comunidades y que ellos obtengan mejoras en los procedimientos de gestión que deben realizar acorde a su cargo como líderes comunitarios.

#### 17. Habilidades y capacidades incrementadas

Total: 86%

Definición: Grado de aprendizaje de herramientas conceptuales y comportamentales, así como la asimilación de contenidos en cumplimiento con los objetivos establecidos en la Escuela.

Los estudiantes expresan que en la Escuela han adquirido conocimientos importantes para ejercer sus cargos de representación y realizar las gestiones necesarias para cumplir los compromisos de las comunidades (*Uno no nace aprendiendo, tiene que aprender para gobernar*). Mencionan que además de conocer sobre cómo organizarse, realizar trámites, elaboración de proyecto, también reflexionan sobre temas como la importancia de conservar, de no deforestar, saber opinar y tomar opiniones, cómo trabajar con la gente.

Conclusión: El modelo de la escuela de gobernanza está proporcionando las herramientas necesarias para que los estudiantes (líderes o representantes), mejoren e impulsen la participación de las comunidades en los asuntos públicos, principalmente del municipio de Calakmul.

#### 18. Capacidades para la gestión de proyectos

Total: 73%

Definición: Recursos humanos con habilidades y conocimientos que les permiten llevar a cabo las actividades y procesos orientados a alcanzar las metas y los objetivos del proyecto.

El indicador comprende que los integrantes cuenten con el perfil adecuado para el desempeño de las actividades, también considera que los profesionistas sean capacitados para la gestión de proyectos.

Se estima que el personal cuenta con el perfil adecuado para el proyecto, también han recibido capacitación anual. Cabe mencionar que durante el año, ha tenido un alto número de recambio del personal y sólo dos personas han permaneció a lo largo del año.

Conclusión: El personal asignado al proyecto cuenta con la capacidad para la gestión del proyecto.

## I9. Integración de equipo

Total: 11%

Definición: Se cuenta con un equipo de trabajo eficiente y coordinado capaz de gestionar las áreas del proyecto: Escuela de Gobernanza, Aceleradora de proyectos, participación en los procesos de gobernanza

El valor asignado a este indicador corresponde en que se percibe que no hay una integración completa en el equipo, ya que no tienen claridad sobre las actividades que realizan, no hay una comunicación directa y fluida entre todos. Cabe mencionar que durante el año han tenido un alto número de recambio del personal y sólo dos personas han permaneció a lo largo del año.

## Conclusiones y recomendaciones

---

Con base en el análisis realizado la evaluación ex ante del proyecto presenta las siguientes conclusiones:

1. **La principal incidencia del proyecto es en el nivel de Resiliencia.** Ante la emergencia sanitaria por el COVID 19, la principal incidencia del proyecto se mantiene en el campo de construcción social, en el nivel actual (Resiliencia, (54%), caracterizado porque los procesos se desarrollan en el nivel local o comunitario, apoyando los procesos formativos de los liderazgos locales que se vinculan directamente con el nivel de Gobernanza, en donde se observa un avance del 42%, el nivel de cohesión (35%).
2. **La Escuela de Gobernanza funciona como el eje del proyecto, manteniendo la interacción de los tres campos de construcción social.** El modelo responde a los objetivos de los procesos formativos del proyecto orientado a mejorar
3. **Las autoridades comunitarias que participan en la Escuela de Gobernanza, emergen como los principales actores del proyecto.** Esto se debe a que los integrantes de la escuela son autoridades comunitarias principalmente y tforman o formaban parte de los Consejos Microrregionales.
4. **El proyecto cuenta con el apoyo y aceptación de los principales beneficiarios.** Los resultados de la evaluación muestran que los actores se sienten satisfechos por las actividades impulsadas por el proyecto, así como de su propia participación y desempeño. Asimismo, valoran los espacios generados en la Escuela de Gobernanza y del Consejo Municipal debido a la interacción que existe entre los representantes de las autoridades comunitarias de las microrregiones, así como de las posibilidades para tener un diálogo con las autoridades respecto a los proyectos de desarrollo a implementar en las localidades.
5. **Las limitaciones del proyecto son influenciadas por la pandemia de COVID 19,** que principalmente incide en las cancelaciones para realizar eventos y reuniones de trabajo.
6. **La fortaleza del equipo de trabajo de IDESMAC se ubica en los técnicos del proyecto.** En el campo de gestión institucional, la categoría de Equipo de trabajo, obtiene el valor más alto con 73%, mientras que el de organización apenas es del 2% y el nivel de coordinación es de 32%.

## 2. Recomendaciones

---

1. Se recomienda hacer un diagnóstico y análisis de coyuntura para entender los cambios que ocurren en la región debido a los mecanismos de trabajo por parte de los tres órganos de gobierno e identificar a los actores que inciden en la toma de decisiones a nivel micro, meso y macro implementación de políticas públicas.
2. Debido a que la Escuela es actualmente el principal motor del proyecto en la región, se recomienda incluir contenidos que contribuyan a la reflexión y análisis de las condiciones actuales en los territorios para que apoyen a los líderes que participan en la Escuela.
3. Se recomienda mejorar las prácticas y actividades para el registro de la experiencia en la región con el fin de generar un modelo de la Escuela que pueda ser implementado en otras regiones.
4. Se recomienda establecer un mecanismo de seguimiento a las actividades de los integrantes del equipo de trabajo de manera coordinada, con el fin de que todos estén actualizados con el trabajo que realizan los compañeros de su equipo y homologar los sistemas de registro de las actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Arreola, A., Peresgrovas, V., Reyes, C., Pérez, R. y R. Martínez. 2009. De las metas a los procesos: la evaluación de proyectos de desarrollo rural exitosos en el área del Corredor Biológico Mesoamericano- Chiapas. *Revista de Geografía Agrícola*, Núm. 42, enero-junio, 2009, pp. 51-64. Universidad Autónoma Chapingo. México.
- Atencio, S. (2018). Memoria del Taller: Teoría de Cambio para el Proyecto “Fortalecimiento de la Gobernanza Multinivel y la Democracia para la Construcción del *Lekil jlumaltik* en Los Altos de Chiapas”. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. México. 55 pp.
- CDI, 2014. Protocolo para la implementación de consultas a pueblos y comunidades indígenas de conformidad con estándares del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). México. 56 pp.
- De la Torre, G., Carlo, E.; Florido S, A; Opazo C., H.; Ramírez V., Ch.; Rodríguez H., P.; Sánchez A. y J. Tirado T. (2016). Teoría Fundamentada o Grounded Theory. Métodos de Investigación Dr. Javier Murillo. Master en Calidad y Mejora de la Educación. Facultad de Formación del Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid. 55 pp.
- FONATUR, 2021. El Tren Maya nos une. Consultado en: [Tren Maya - GobMX](#), 22 de enero de 2021.
- IDESMAC. 2019. Resiliencia en la Sierra y Costa de Chiapas Memoria del taller Resiliencia Comunitaria. Ejido Santa Rosa Las Nubes, Mapastepec, Chiapas. Proyecto: Elaboración de Planes de Gestión del Riesgo y Resiliencia en la Sierra y Costa de Chiapas. IDESMAC/ Fondo Catalán de Cooperación al Desarrollo.
- Lagarde, M. (2000). Claves feministas para liderazgos entrañables. Memoria del taller. 6,7 y 8 octubre de 1999. Puntos de encuentro/Universidad de las Mujeres. Managua. 93 p. ISBN: 99924-0-050-1.
- Ortiz M., A. y S. Atencio V. 2018. Evaluación Final Externa. Periodo 1º. De septiembre 2017 a 31 de agosto 2018. Proyecto: Incremento y fortalecimiento de la incidencia territorial de las mujeres, con perspectiva de género, en cinco municipios de Los

- Altos de Chiapas. Grant Reference No. P0130718. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. México. 90 pp.
- Ritchey-Vance, M. 1999. EL cristal con que se mira. La Fundación Interamericana y su Marco de Desarrollo de base: "el cono". Pp. 119- 146. En: Blauert, J. y S. Zadek (coord.). 1999. *Mediación para la sustentabilidad. Construyendo políticas desde las bases*. Plaza y Valdés Editores. 410 pp.
- Ritchey-Vance, M. 2009. Medidas que concuerdan con la misión: cómo surgió el marco de Desarrollo de Base. En: Desarrollo de Base. Revista de la fundación Interamericana. Vol 30, núm. 1: 20:29.
- Uriarte Arciniega J.D. (2010). La resiliencia comunitaria en situaciones catastróficas y de emergencia. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. 690 INFAD Revista de Psicología, No1, 2010. ISSN: 0214-9877. pp:687-693
- Vielma V., E. y M.L. Salas (2000). Aportes de las teorías de Vygotsky, Piaget, Bandura y Bruner. Paralelismo en sus posiciones en relación con el desarrollo. *Educere*, vol. 3, núm. 9, junio, 2000, pp. 30-37. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.
- Zapata F., B. (2013). Acerca de la complementariedad de género para vivir bien. Ministerio de medio ambiente y agua. Bolivia. 28 pp.